



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo transformacional y comunicación interna en  
docentes de la I.E.N. Túpac Amaru 2016.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Br. Mirella Yvonhe Alpaca Ruiz

**ASESOR:**

Dr. Jaime Agustín, Sánchez Ortega.

**SECCIÓN**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y calidad educativa

**PERÚ – 2017**

**Página del jurado**

---

Dr. Alejandro Menacho Rivera  
Presidente

---

Dr. Gladys Sánchez Huapaya  
Secretaria

---

Dr. Lidia Neyra Huamani  
Vocal

**Dedicatoria**

A Dios por su iluminación en la realización de este trabajo de investigación.

A mi familia que me permitió alcanzar el logro de mi superación profesional y a mis hijos por la fuerza que me impulsa para que mis metas se hagan realidad.

**Agradecimiento**

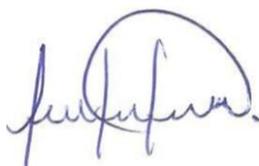
Mi agradecimiento sincero a la Escuela Internacional de postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, a sus docentes por los sabios consejos compartidos en mi formación como magíster.

### **Declaración de autoría**

Yo Mirella Yvonhe, Alpaca Ruiz con DNI N° 10646985, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de educación, escuela de Posgrado, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veras y autentica. Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad Cesar Vallejo.

**Lima 04 de febrero del 2017**



---

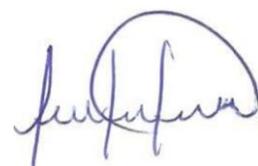
**Mirella Yvonhe, Alpaca Ruiz**  
**DNI: 10646985**

## Presentación

Señores miembros del jurado:

Dando cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y títulos de la sección de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo para optar el grado de Maestría presento el trabajo de investigación denominado “Liderazgo transformacional y la comunicación interna en docentes de la I.E.N. Túpac Amaru 2016”, cuya finalidad es demostrar las relaciones existentes entre las referidas variables.

Pongo a su disposición el presente estudio como una contribución a la pedagogía y de esta manera resolver las dificultades que acarrearán al sistema educativo del Perú.



Mirella Yvonhe, Alpaca Ruiz.

## Tabla de contenidos

### Paginas preliminares

	Página
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>13</b>
1.1. Antecedentes	15
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística	20
1.3 Justificación	46
1.4 Problema	47
1.5 Hipótesis	49
1.6 Objetivos	50
<b>II MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>52</b>
2.1 Variables	53
2.2 Operacionalización de variables	54
2.3 Metodología	55
2.4 Tipo de estudio	55
2.5 Diseño	55
2.6 Población, muestra y muestreo	56
2.7 Técnica e instrumentos de recolección de datos	56
2.8 Métodos de análisis de datos	59
2.9 Aspectos éticos	59
<b>III. Resultados</b>	<b>60</b>
<b>IV. Discusión</b>	<b>70</b>
<b>V. Conclusiones</b>	<b>73</b>

<b>VI. Recomendaciones</b>	75
<b>VII. Referencias bibliográficas</b>	78
<b>APENDICES</b>	82
A) Matriz de Consistencia	83
B) Instrumentos	85
C) Informe de opinión de exportes de instrumento de investigación	89
D) Base de datos	99
E) Carta de autorización	103

**Lista de Tablas**

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de la variable liderazgo transformacional	54
Tabla 2. Operacionalización de la variable comunicación interna	54
Tabla 3. Población de docentes de la institución educativa Túpac Amaru.	56
Tabla 4. Validez de contenido del instrumento liderazgo transformacional	58
Tabla 5. Validez del instrumento comunicación interna	58
Tabla 6. Confiabilidad cuestionario de liderazgo transformacional	58
Tabla 7. Confiabilidad comunicación interna	59
Tabla.8. Nivel de liderazgo transformacional	61
Tabla 9. Nivel de comunicación interna	62
Tabla 10. Nivel de los patrones de comunicación	63
Tabla 11. Nivel de las barreras de la comunicación	64
Tabla 12. Nivel de la retroalimentación	65
Tabla 13. Prueba de normalidad	66
Tabla 14 Relaciones liderazgo transformacional y comunicación interna	67
Tabla 15. Liderazgo transformacional y los patrones de comunicación	68
Tabla 16 Liderazgo transformacional y las barreras de la comunicación	69
Tabla 17. Liderazgo transformacional y la retroalimentación en los docentes	70

## Lista de Figuras

	Pág.
Figura.1 Esquema del diseño de investigación	55
Figura.2. Nivel de liderazgo transformacional	61
Figura 3. Nivel de comunicación interna	62
Figura 4. Nivel de los patrones de comunicación	63
Figura 5. Nivel de las barreras de la comunicación	64
Figura 6. Nivel de la retroalimentación	65

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general, determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y 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, en las que se analizó las variables utilizadas: la variable 1 Liderazgo transformacional y la Variable 2 comunicación interna.

La metodología de estudio, el tipo de investigación fue básica, el enfoque es cuantitativa, el método es hipotético deductivo, el diseño es no experimental correlacional transversal dado que fueron encuestados en un determinado tiempo y espacio, los instrumentos de las variables de estudio fueron validadas por juicio de expertos y analizados estadísticamente por el coeficiente Alpha de Cronbach, el liderazgo transformacional consta de 32 ítems y la comunicación interna tiene 34 ítems ambas son de escalas Likert, mediante la evaluación de su dimensiones e indicadores, los resultados se evidencian en figuras y textualmente.

La investigación llega a la conclusión 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 las variables, y una significancia de 0.000 altamente significativa.

**Palabras Clave:** Liderazgo transformacional y la comunicación interna.

## Abstract

The present research had as general objective, to determine the relation that exists between the transformational leadership and internal communication in the teachers of the educational institution Tupac Amaru of Villa Maria del Triunfo. The population is 120 teachers and the sample is census, in which the variables used were analyzed: the variable 1 Transformational Leadership and the Variable 2 internal communication.

The study methodology, the type of research is basic, the approach is quantitative, the method is hypothetical deductive, the design is non-experimental cross-correlational since they were surveyed at a given time and space, the instruments of the study variables were validated By expert judgment and statistically analyzed by Cronbach's Alpha coefficient, transformational leadership consists of 32 items and internal communication has 34 items, both of which are Likert scales, through the evaluation of their dimensions and indicators, the results are evidenced in figures and Textually.

The research concludes that if there is a correlation between the transformational leadership and the internal communication of the teachers of the Tupac Amaru educational institution of Villa Maria del Triunfo, with the Spearman Rho correlation coefficient of 0.740 representing a high correlation Between the variables, and a significance of 0.000 highly significant.

**Keywords:** Transformational Leadership and Internal Communication

## **I. INTRODUCCION**

La tesis titulada “Liderazgo transformacional y comunicación interna en docente de la I.E.N. Túpac Amaru.” el objetivo Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y comunicación interna en docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo, con el fin de que se ponga el liderazgo transformacional para conseguir mejores resultados en la comunicación interna en docentes.

Asimismo se a desarrollado distintas investigaciones relacionadas con las variables de estudio donde el liderazgo transformacional esta estrechamente relacionada con la comunicación interna todo ello ayuda a lograr una comunicación asertiva y horizontal en toda la institución educativa.

Por lo tanto los propositos de la educación en el Perú, se proyecta a un sistema donde los agentes de la educación promueven la innovación dejando de lado las practicas de las escuelas clásicas que imposibilita el desarrollo de capacidades que los docentes requieren. Ser tratados de la mejor manera, una comunicación horizontal, un clima adecuado y lograr un desempeño eficiente, a la altura del mundo globalizado. Por otro lado el liderazgo transformacional que practican algunos directores, en muchas ocasiones lo utilizan de manera negativa en la comunicación interna, por encima de ello, dan privilegios a las amistades perturbando el clima y dejando de lado la coordinación y la comunicación al alcance.

Asimismo la variable liderazgo transformacional y la variable comunicación interna, es un estudio relevante que a través de la información contribuye a los directivos hacer más democráticos, y gestionar con más eficiencia. Por lo cual queda establecido y demostrado que la relación entre las variables estudiadas al existir mayor liderazgo transformacional mejor será la comunicación interna de los docentes de la institución educativa.

El estudio del “Liderazgo transformacional y comunicación interna en docentes de la I.E.N. Túpac Amaru” Tiene como hipótesis, El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la comunicación interna en

los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo, cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y comunicación interna en docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo, como un aporte al análisis, descripción y explicación de las interacciones que se fomenta entre las dos variables.

El presente estudio está dividido por capítulos, por ello en el capítulo uno lo conforman los antecedentes, bases científicas, justificación del estudio, problemas, hipótesis y los objetivos. Asimismo el capítulo dos se enmarca el marco metodológico, la operacionalización de las variables, la metodología, tipos de investigación, diseño de estudio, población, muestra, instrumentos de recolección de datos, cuestiones éticas. En el capítulo tres los resultados, en el capítulo cuatro hacen alusión a la discusión. En el capítulo cinco se refiere a las conclusiones, en el capítulo seis se encuentran las recomendaciones, y por último en el capítulo siete se encuentra las referencias bibliográficas.

## **1.1. Antecedentes**

### **Antecedentes Internacionales.**

Gonzales (2012) *Diagnostico de comunicación interna y los resultados empresariales Rafael Prats de Villa Clara*. Tesis de maestría, Cuba. El objetivo de la investigación es determinar la relación entre el diagnostico de comunicación interna y los resultados empresariales Rafael Prats de Villa Clara. La metodología, la investigación es de tipo sustantiva, el enfoque es cuantitativo del paradigma positivista, el diseño no experimental correlacional transversal, la población es de 170 administrativos y la muestra es de 119 administrativos, la técnica de muestreo es aleatorio simple, los instrumentos fueron validados por juicio de expertos, la confiabilidad por un riguroso proceso estadístico coeficiente de Alpha de Cronbach, por otro lado se empleó el estadístico Rho de Spearman para la comprobación de las hipótesis. Concluye que tiene una correlación alta de 0.825 según Bisquerra, y una significancia de 0.000 altamente significativa por lo tanto se acepta la hipótesis de alterna y se rechaza la hipótesis nula

Beltrán (2011) "*La gestión de la nueva comunicación interna*" sustentada en la *Universidad de Valencia*. Tesis doctoral, España, Tiene como objetivo determinar el nivel de gestión de la nueva comunicación interna. La metodología empleada para la realización del trabajo es de carácter cuantitativo, descriptivo, transversal. La población como la muestra estuvo constituida por 120 sujetos, entre la gestión de la nueva comunicación interna. Concluye que el 58.3% de los docentes presentan un nivel de buena gestión de la nueva comunicación interna, el 33.4% se encuentra en un nivel regular de la gestión de la nueva comunicación interna, asimismo el 9.6% se encuentra en un nivel malo de la gestión de la nueva comunicación interna

Bernal (2012) *Liderazgo y comunicación interna en los docentes de las instituciones estatales*, tesis de maestría, Universidad de Mérida. Venezuela, tiene como objetivo determinar la relación entre el liderazgo y comunicación interna en los docentes de las instituciones estatales. La metodología, el estudio es básico, el método es hipotético deductivo, el diseño es correlacional no experimental la población es de 170 docentes y muestra es censal por la naturaleza del estudio, los instrumentos fueron analizados a través del Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad. Concluye que existe una correlación alta de 0.751, y una significancia asintótica bilateral de 0.000 altamente significativa. Por lo tanto se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula entres el liderazgo y la comunicación interna de los docentes.

Fernández (2013) *Comunicación organizacional y liderazgo transformacional en la universidad estatal de Bolívar*, Tesis doctoral de Universidad estatal de Bolívar, Ecuador, el objetivo de la investigación es determinar la relación entre comunicación organizacional y liderazgo transformacional en la universidad estatal de Bolívar, la investigación descriptiva, correlacional, tipo básica. La población es conformada por 180 administrativos, la muestra es censal, el instrumento es el cuestionario y la técnica es la encuesta, los instrumentos fueron validados por juicio de expertos. Se aplicó el estadístico no paramétrico de Rho de Spearman, concluye, se acepta 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.

Ramírez (2014) *El liderazgo transformador y la comunicación institucional de los docentes de universidad de Nueva Granada*, tesis doctoral, universidad de Nueva Granada, Bogotá Colombia cuyo objetivo es determinar el nivel el liderazgo transformador y la comunicación institucional de los docentes de universidad de Nueva Granada, el tipo de investigación es básico, el paradigma es positivista del enfoque cuantitativo, la población es de 230 administrativos, se aplicó una muestra censal, se aplicó instrumentos validados por juicio de expertos. Se 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.

Chávez (2015) *Comunicación interna y el liderazgo de director en las instituciones estatales*, tesis doctoral, Universidad de los andes Bogotá, Colombia. Cuyo objetivo es determinar entre la comunicación interna y el liderazgo de director en las instituciones estatales. El estudio es básico, el enfoque es cuantitativo, el método es hipotético deductivo, se empleó un diseño correlacional no experimental la población es de 115 y la muestra censal, los instrumentos fueron validados por juicio de expertos, y analizados estadísticamente a través del coeficiente de Alpa de Cronbach. Concluye que la comunicación interna se relaciona significativamente con la variable liderazgo de director en las instituciones estatales, con una correlación alta de 0.897, una significancia de 0.000 altamente significativa. Por lo tanto se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula

## **Antecedentes Nacionales**

Delgado (2015) *Liderazgo transformacional y comunicación interna en estudiantes de la Universidad Nacional del Callao*. Tesis de maestría, UNMSM, Lima Perú. Tiene como objetivo determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y comunicación interna en estudiantes de la Universidad Nacional del Callao. La metodología, el estudio es básico, método hipotético deductivo del enfoque cuantitativo del paradigma positivista, el diseño es correlacional no experimental transversal, los instrumentos es el cuestionario y la técnica es la encuesta, los instrumentos fueron validados por juicio de expertos y analizados por el coeficiente Alfa de Cronbach, el estadístico a emplear es el Rho de Spearman por la naturaleza de sus variables. Concluye que existe una correlación alta de 0.894, y una significancia asintótica bilateral de 0.000 altamente significativa, por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, las variables de estudio están estrechamente relacionadas.

Calle (2011) “*La relación entre liderazgo transformacional del director y cultura institucional de los directores del nivel secundaria de las instituciones Educativas Publicas de la Región Callao*, en el año 2008, para optar el grado de Magister en Ciencias de la Educación con Mención en Gestión Educacional. Universidad Enrique Guzmán y Valle La Cantuta, Chosica Perú, tiene como objetivo general determinar la relación entre el liderazgo transformacional del director y la cultura institucional. Por otro lado se empleó el método hipotético deductivo del enfoque cuantitativo, diseño no experimental, el estudio se realizó con una muestra aleatoria simple, de modo que cada elemento de la población tuvo la misma oportunidad de quedar incluida, asimismo la población es de 95 directores, y la muestra es no probabilística censal, concluye que existe una relación altamente significativa de 0.896, según Bisquerra una correlación alta, asimismo la significancia de 0.000 altamente significativa por lo tanto se acepta la hipótesis del investigador y se rechaza la hipótesis nula.

Quintana (2014) *Comunicación interna y relaciones humanas en los docentes de la RED 14 del distrito de Comas UGEL 04, 2014*, tesis doctoral,

Universidad Cesar Vallejo Lima Perú. El objetivo determinar la relación entre la comunicación interna y relaciones humanas en los docentes de la RED 14 del distrito de Comas UGEL 04. La metodología. El tipo de investigación es básica sustantiva, el enfoque cuantitativo, el método empleado es hipotético deductivo, el estudio es transversal, la población es de 142 docentes, la muestra es no probabilística censal, la técnica empleada es encuesta y el instrumento es el cuestionario. Para la variable comunicación interna se aplicó un instrumento de 34 ítems, y para la variable relaciones humanas 30 ítems, ambas variables son de tipo escala Likert. Los instrumentos fueron validados por juicio de expertos, se empleó el estadístico Rho de Spearman. Conclusión se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Asimismo la correlación es alta 0.738 altamente significativa y una significancia asintótica bilateral de 0.000.

Padilla, (2015) *Liderazgo transformacional y gestión pedagógica según los docente de la RED 01 de SUPE 2014*, Tesis doctoral, Universidad César Vallejo Lima Perú, Tiene como objetivo determinar la relación que existe entre Liderazgo transformacional y gestión pedagógica según los docente de la RED 01 de SUPE 2014, la metodología, el tipo de investigación es básica, del enfoque cuantitativo del paradigma positivista, el método es hipotético deductivo, la población es 120 docentes y la muestra es censal, los instrumentos fueron validados por juicio de expertos, el comportamiento de los datos proceden de una distribución no norma por lo tanto se aplicó un estadístico no paramétrico Rho de Spearman. Concluye que existe una correlación moderada de 0.607, y una significancia de 0.000 altamente, por lo tanto se acepta la hipótesis del investigador y se rechaza la hipótesis nula. Asimismo el liderazgo transformacional está estrechamente relacionado con la gestión pedagógica.

Vásquez (2014) *Comunicación interna y liderazgo transformacional de los docentes de la UGEL 04 Comas*. Tesis de maestría, Universidad Católica del Perú. El objetivo general es determinar la relación entre comunicación interna y liderazgo transformacional de los docentes de la universidad San Martín de Porres. La metodología. El tipo de básica, el diseño es correlacional, el método es hipotético deductivo del enfoque cuantitativo, es no experimental transversal, la

población es 180 docentes y la muestra censal, los instrumentos fueron validados por juicio de expertos y analizados por el coeficiente de Alfa de Crombach, se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov para ver si los datos provienen de una distribución normal, el estadístico empleado es el Rho de Spearman. Concluye que la correlación es alta 0.874 y una significancia asintótica bilateral de 0.000 altamente significativa, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto existe una relación entre la comunicación interna y liderazgo transformacional de los docentes de la UGEL 04 Comas.

## **1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística**

### **Variable: Liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional plantea objetivos y metas a sus seguidores, son bondadosos, honestos y leales a la institución, son idóneos y saben que es lo más relevante, inspiran respeto y confianza, dan facilidades y crean una mentalidad donde la escuela contribuye de manera significativa al crecimiento y al desarrollo personal.

Al respecto Bracho y García (2013) indica el liderazgo como “la acción de influir en los individuos para ser motivados y realicen sus actividades de forma voluntaria, ya sea de manera individual o grupal” (p.82) la definición conceptual deriva de dos campos elementales del liderazgo: los procedimientos intelectuales al momento de pensar en los objetos de la institución, y la parte humana es de influir en los sujetos de hacer las cosas de manera voluntaria se esfuercen en lograr sus metas.

Para Fischman (2005) indica, que el líder transformador se da precisamente cuando un grupo de individuos se involucran con otros sujetos de tal manera que los líderes y seguidores se exalten recíprocamente a la cúspide llenos de moralidad y motivación”. (p. 32).

Según Burns (2012) 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. Ese aspecto, todo sujeto que asume retos y desafíos se denomina como un líder transformador.

Por otro lado el líder transformador siempre se encuentra motivado de hacer las cosas de la mejor manera posible, ser original y de manera permanente. Crear confianza con las personas que lo rodean fortalecer el grupo y lograr las mejores ejecuciones posibles.

A decir de Bracho y García (2013) menciona:

El líder transformacional muestra un cumulo de lineamientos eficientes donde los individuos son atraídos por la sapiencia y porque verdaderamente los inspira, es allí donde los sujetos con visión de futuro se enfocan en alcanzar sus objetivos, metas, propósitos de manera significativa, siendo de mucha relevancia actuar con mucha energía y entusiasmo para alcanzar las metas trazadas (p. 48)

Lo anterior, alude al liderazgo transformacional por eso hay que saber a qué hace mención el liderazgo transformacional, desde otras perspectivas se entiende la forma de lograr cambiar, transformar el contexto institucional, lo cual se logra mediante las esferas rectoras, de tal manera para alcanzarlos deben ser sabios e inteligentes, requisitos indispensables para dar a conocer a sus seguidores un carisma adecuado pertinente e inspirador, y sobre todo debe tener cierta influencia en sus colaboradores a través de la estimulación científica y consideración personalizada.

### **Teorías sobre el liderazgo transformacional**

Asimismo Bracho y García (2013) menciona que el líder transformacional está enfocado y referido a un proceso de estimulación de la razón de los trabajadores,

con el objetivo de convertirlos en personas productivas, donde se comprometan, y ante todo acepten los objetivos de la misión institucional, dejando de lado los intereses personales y enfocándose en los interés del grupo.

Por su parte Bass y Avolio (2004) menciona las características relevantes del liderazgo transformador: liderazgo influyente, intelectual, inspirador e individualista:

Segun los teóricos el liderazgo transformacional es influyente. Es un patron para los seguidores, es confiable y sobre todo admirado. Los seguidores toman la identidad del lider y desea en muchos de los casos imitarlo. Lo que esta clase de liderazgo hace es señalar sus propias necesidades con los otros. El lider se pone en el lugar de sus seguidores y es consistente menos abusivo. Se tiene de su lado para hacer lo pertinente, evidenciando los mas altos niveles de ética y conducta moral. Este tipo de lider deja a un lado todo aquello que entorpece la moral y de querer tener beneficios personales.

Asimismo el liderazgo transformacional es inspirador, mantiene inspirado y motivado a todos aquellos que se encuentren cerca. le da valor e interes a las labores de sus seguidores. El equipo se fortalece, desprende optimismo y entusiasmo. Mantiene viva la llama de sus seguidores comparte sueños y desafios ante los objetivos. Los lideres inventan formulas y perspectivas claras sin ambigüedades, que las personas conocen y quiere ser parte de ellas. Esta clase de liderazgo se compromete hasta alcanzar los objetivos, metas y desafios que se traza.

El liderazgo, es precisamente un conjunto de personas proactivas, también se denomina a las personas con cualidades especiales como son las figuras célebres. Asimismo se les puede conocer de otra manera, por ello las personas consideradas líderes no ordenan, sino que se considera como una figura de respeto y aprecio hacia las demás personas. Asimismo con un rol de reputación que se da a los líderes inspiradores.

Asimismo los líderes por naturaleza son personas muy capaces de asociar e inspirar a otros con una idea o sueño. Por ello existen normas elementales, básicas en el liderazgo que es el fundamento para un excelente líder, asimismo se ejecuta un liderazgo preciso y efectivo. La gran cantidad de teóricos la asignan las normas de oro en las interrelaciones humanas, es muy efectiva, fácil y sencilla: por ello nunca te pongas a la altura de los demás, no pongas a los individuos en tu lugar: si ponte en el lugar de ellos, en otras palabras como tratas a los demás, de esa manera te trataran.

Por otro lado Chiavenato (2007) Los líderes tienen influencia en las personas, convencen a las demás personas, los líderes son de nacimiento cuando adquieren por naturaleza esas características de dirigir con mucha sapiencia y acierto un grupo de personas y tiene esa capacidad de escuchar, por otro lado hay casos de personas que de manera lenta van fortaleciendo sus cualidades y capacidades por avatares de su existencia. (p. 43)

Por ello el liderazgo es considerado, pero muy complicado de definir, los verdaderos líderes son capaces de motivar, dirigir y coordinar con grupos de personas y conducirlos a cumplir con sus metas, las aptitudes y cualidades más relevantes de los líderes es de ser creativo, innovadores y tener una visión compartida con el equipo y es precisamente por eso la diferencia que existe entre un administrador y un director cual es más eficaz porque es más analítico, práctico y racional.

Por su parte Bracho y García (2013) menciona las distintas fuentes teóricas. Los teóricos de 1900, creían que el líder nace, lo que da una marcada diferencia de los líderes y de los que no son, es precisamente los rasgos intelectuales y físicos de la personalidad.

Las personas observamos las conductas de los líderes, son personas importantes que conforman el organigrama y son las personas responsables de las tareas encomendadas por las instituciones, es allí donde los líderes demuestran sus

cualidades de ser democrático y autoritario, etc. Las personas líderes que muestran responsabilidad y consideración son más eficientes en su labor, estudios lo demuestran que existen dos tipos de líderes los que se enfocan en hacer su trabajo y los que dan órdenes a sus subordinados, por lo tanto los líderes que se ponen en lugar de las personas y se preocupan su satisfacción y productividad va de manera creciente.

A decir de Álvarez (2010) indica que el liderazgo transformacional, es aquel líder participativo e innovador, transformador, es un líder que está en permanente cambio lleno de ideales, de motivación, de aspiraciones, y sobre todo de valores de sus empleados.

El modelo dominante del liderazgo ha desarrollado de manera vertiginosa, los estudios sobre el comportamiento y el grado de motivación con las que tienen estas personas, una persona líder es competente y desarrolla una habilidad para intercambiar ideas y negociar con sus amigos y seguidores. Según este concepto los líderes son capaces de intercambiar beneficios y promesas con sus subordinados. Esta clase de liderazgo se entiende como negociador o transaccional. (Bass, 2004, p. 62)

Los directores líderes de una institución son aquellas personas que tienen la capacidad de velar por los intereses de los demás de manera solidaria y cooperativa acertando y tomando las mejores decisiones de manera más adecuada posible, para que funcione de la mejor manera posible, ordenar a quien corresponda considerando la empatía, la comunicación y el buen trato con las personas manteniendo la unidad y promoviendo la identidad institucional.

Por ello es la importancia de tener a un director líder, se debe la cultura académica y su experiencia, y lo más importante a la práctica de valores cívicos estéticos y éticos, por lo que es necesario que se refuerce en el colegio de manera permanente. (Ordóñez, 2011, p. 15)

Solamente las personas que son líderes tienen la capacidad de dirigir de manera extraordinaria en las acciones laborales no tanto se debe a su formación como profesional si no se debe a su reserva moral como son los valores y parte axiológica donde tiene que ser consecuente, y es relevante que los líderes encuentren su realización en sus subordinados

### **Las características del liderazgo:**

**Comunicación asertiva.** Debe saber expresar correctamente sus ideas y sus orientaciones, y lograr que los demás lo entiendan y lo escuchen. Y sobre todo saber escuchar y saber a qué clase de persona se está dirigiendo.

**Metas y propósitos.** Para liderar un grupo humano, hay que tener objetivos claros y saber a dónde arribar, sin objetivos definidos, todo lo emprendido será en vano. Los objetivos, metas deben ser coherentes con la competencia del grupo. No tiene sentido establecer metas y objetivos que no se pueden concretizar.

**Capacidad de planeación.** Una vez trazada una meta, es importante emplear plan estratégico para lograrlo. En ese plan se debe concretizar las labores que se ejecutan, cuando se debe llevar a cabo, los sujetos encargados en llevar a cabo tal trabajo, los requerimientos necesarios, y otros. Una persona que es líder conoce sus potencialidades y la emplea de la mejor manera. Asimismo también conoce sus deficiencias y trata en lo posible de corregirlos.

El líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer no se preocupa por un puesto de trabajo, sino las crea de una forma innovadora, siempre va en avanzada. Educa a sus seguidores, da oportunidades a su gente, y faculta funciones a sus seguidores.

## **Importancia del liderazgo transformacional**

Según Huici, Molero, Gómez y Morales (2012) menciona que el liderazgo transformacional es de mucha importancia a través de ello se logra concientizar a los seguidores lo importante que es la labor a realizar, y también porque ayuda trascender los intereses personales en favor del equipo y a modificar el orden de necesidades de los subordinados, modifica su escala de valores, creencias y actitudes de sus empleados, y como consecuencia mejorar el rendimiento dentro de la institución.

Comunicación asertiva, debe saber expresar correctamente sus ideas y sus orientaciones, y lograr que los demás lo entiendan y lo escuchen. Y sobre todo saber escuchar y saber a qué clase de persona se está dirigiendo.

Metas y propósitos, Para liderar un grupo humano, hay que tener objetivos claros y saber a dónde arribar, sin objetivos definidos, todo lo emprendido será en vano. Los objetivos, metas deben ser coherentes con la competencia del grupo. No tiene sentido establecer metas y objetivos que no se pueden concretizar.

Capacidad de planeación, una vez trazada una meta, es importante emplear plan estratégico para lograrlo. En ese plan se debe concretizar las labores que se ejecuta, cuando se debe llevar a cabo, los sujetos encargados en llevar a cabo tal trabajo, los requerimientos necesarios, y otros. Una persona que es líder conoce sus potencialidades y la emplea de la mejor manera. Asimismo también conoce sus deficiencia y trata en lo posible de corregirlos.

El líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer no se preocupa por un puesto de trabajo, sino las crea de una forma innovadora, siempre va en avanzada. Educa a sus seguidores, da oportunidades a su gente, y faculta funciones a sus seguidores.

## **Dimensiones del liderazgo transformacional.**

### **Dimensión estimulación intelectual.**

Por su parte Bracho y García (2013) indica que estimulación intelectual, es precisamente crear un hábito en los individuos, la creatividad desaprender lo que no es necesario, ello contribuye a los modelos para abordar los problemas, esta dimensión hace referencia racionalidad, la sapiencia, y alternativas de solución por parte de los líderes. Se centra en estimular a las personas, producir ideas innovadoras y ser responsables en sus labores diarias los objetos se debe facilitar, no por fuerza, sino motivarlos de manera constante. (p.64).

Asimismo Fischman (2005) menciona que el líder transformador estimula el sacrificio de sus empleados para ser más innovadores y creativos, contribuyendo y formulando preguntas y replanteando las mismas.

En el trabajo cotidiano estimulación intelectual, el líder transformador desafía las suposiciones de las personas y de las propias, los motiva a filosofar, emplear ideas nuevas para solucionar problemas arcaicos. El líder transformador emplea estrategias para crear un ambiente adecuado y generar ideas y luego e implementar

Por otro lado estimulación intelectual es la destreza que tiene los líderes para estimular a los integrantes de un grupo y abordar las dificultades de una manera distinta empleada hasta el momento, pensar creativamente, de manera innovadora. Los líderes son personas con un plan estratégico, con coraje, tiene confianza e inspira a los demás, a sus seguidores a lograr sus metas, generar un ambiente positivo.

Al respecto Bracho y García (2013) indica que la estimulación intelectual está vinculada a la forma de como agradar mejor a los directivos concerniente al trabajo, que realicen un seguimiento en su labor académica, estimular el desarrollo de ideas nuevas, que despierten el

interés los seguidores para que produzcan más y de la mejor manera posible, realizar estudios minuciosos del ámbito laboral para mejorar. (p. 62)

### **Dimensión la motivación inspiracional**

Por otro lado Bracho y García (2013) los líderes con estas cualidades tienden a mantener a las personas motivadas y de esta manera lograr un rendimiento superior y alcanzar los mejores esfuerzos posibles y posicionarse de las personas especialmente de sus habilidades. Crea una apertura al cambio, motiva a una gama de intereses, la expresión mágica es siempre hacer un esfuerzo.

Las acciones del liderazgo transformador, esta es más estudiada, las últimas investigaciones de cómo enfocarse la visión como líder, por otro lado la motivación inspiracional no solo hace mención a la visión entre sí, las autoridades como son los directivos deben estar en permanente innovación, o solo para la optimización de procedimiento, los directivos líderes deben tener una perspectiva inspiracional fomentando las actividades en equipo.

Esta motivación implica establecer una dirección y alinea los esfuerzos de las personas hacia ella, motivar e inspirar. Lo que verdaderamente entusiasma al ser humano es dejar huella, trascender y contribuir. Una buena visión contiene ideales a los cuales aspira y tiene un carácter trascendental pues contribuye a lograr una causa importante. La ventaja de una visión compartida por toda la organización es que hace más presente el motivador de la trascendencia, recordándoles a los ejecutivos la razón real de entregarse ciento por ciento al trabajo (Bracho y García 2013, 67).

La motivación es ver las cosas en otra dimensión, es tener bien claro las necesidades de la institución, es lograr que las personas se identifiquen con sus metas y propósitos de la institución, y tener a nuestro lado a las personas para

alcanzar los objetivos. Lograr en las personas el optimismo, cultivar el entusiasmo y estar comprometido con la institución con una visión expectante.

Lo importante es elaborar acciones que lleven a la consecución de las metas y objetivos propuestos estar comprometidos con la institución y lograr el sentido de pertinencia.

En efecto afirma Bracho y García (2013) los líderes exitosos les agrada las metas, lograr los objetivos, asumen responsabilidades para dar solución a los problemas que se presentan, se plantean objetivos, además tiene bien en claro y aprovechan al máximo la calidad de sus acciones.

### **Dimensión crecimiento individual**

Asimismo Bracho y García (2013) por ello el crecimiento individual es el comportamiento de ayuda, trato y presta atención personalizado a los seguidores. Surge influencia directa en la satisfacción de las personas. Tal es así que el liderazgo es sinónimo de eficiencia en el trabajo. (p. 64)

El trato es más personalizado es acogida por los directivos y trabajadores, la atención y el apoyo de sus seguidores, es importante atender las necesidades y prioridades de los sujetos, preguntar al personal cuando hay que tomar decisiones y por otro lado es el deber de los líderes transformacionales apoyar de la mejor forma aquellas personas que recién se inician en la organización.

Por otro lado el crecimiento individualizado es una verdadera preocupación por los demás, fundamentada en mantener siempre motivados, asimismo propiciar y estimular el desarrollo. Este elemento entra en comportamientos que se dan en una relación permanente entre los trabajadores y directivos, tratando de una manera especial a cada uno de los integrantes de forma individualizada. Donde el líder demuestra su empatía. Precisamente el personal debe sentirse a gusto en la institución, y que sus propuestas deben ser interesantes.

El reconocimiento, en el ámbito empresarial y actualmente en el campo público, no es común en las instituciones educativas, es muy escaso, como el agua en el desierto. Asimismo el de reconocer es muy relevante para alcanzar los objetivos propuestos, las metas, los desafíos, si usamos correctamente el reconocimiento es un recurso sumamente importante en un contexto donde las metas y los objetivos es cada vez más relevante. El reconocimiento personal es muy difícil de lograr (Bracho y García, 2013, p. 66)

El liderazgo transformacional se centra en lograr sus objetivos y se preocupa por el mejoramiento y crecimiento del individuo, donde el líder es al mismo tiempo entrenador, todo ello se desarrollará cuando existe un clima adecuado, cuando el líder se preocupa por las necesidades de los demás, fomenta una comunicación asertiva horizontal con sus subordinados.

Los líderes transformadores no solamente se deben delegar poder, a su personal para que a tienda de la mejor manera a los clientes, por ello debemos crear un espacio donde los colaboradores se sientan bien, libres de tomar decisiones de manera eficiente, por ello los líderes no tiene por qué preocuparse en tomar decisiones no estipuladas en los reglamentos, si no dar la libertad e iniciativa propia. (Bracho y García, 2013, p.77)

Para lograr el crecimiento individual, es precisamente cuando delegan funciones de manera adecuada, transmite ideas, saben escuchar, son empáticos con las personas, para una institución es recomendable delegar poder y la toma de decisiones.

### **Dimensión influencia idealizada**

Al respecto Bracho y García (2013) indica que la influencia idealizada, el liderazgo debe ser ejemplo, respetado, admirarlo por sus subordinados, inspirar confianza, debe mantener una imagen donde demuestre seguridad a las demás personas.

El líder debe ser coherente, ello hacer que tenga una influencia hacia los demás integrantes de la organización y los que lo conforman, asimismo debe dedicar el tiempo suficiente y necesario para comunicar a los demás de manera coherente, y de esta forma llegar a cada uno de ellos y comentarle sus pretensiones e intenciones.

Asimismo Bracho y García (2013) las personas dan poder a los líderes, esto da mayor confianza, genera más compromiso, los trabajadores están convencidos por el aprecio de los directivos, los líderes logran el reconocimiento de sus empleados preocupándose de manera verdadera de forma más integra posible” (p. 87) por ello el dominio más efectivo, y el más fácil de desaprovechar. Las personas líderes que emplean influencia idealizada de manera permanente el dominio pertinente.

Por su parte Jiménez (2008).El líder influye en los demás. Para obtener algún propósito el líder necesariamente tiene que influir en otros sujetos. El método de la incidencia proactiva y el inspiracional se ejecutan en dos visiones trascendentales del sujeto. Los empleados siguen a su jefe, porque reconocen su visión con los idóneos valores que ellos practican, con sus sueños e ideales (p. 92)

Por otro lado la influencia idealizada, es una cualidad del sujeto que aparece en momentos cuando una sociedad está en crisis, se entiende como una serie de conductas y destrezas que se desarrolla al momento de interrelacionarse con las demás personas, he interacción con los otros.

Tener confianza, compromiso, brindar lealtad, coherente, comportarse de manera honesta y ser tratado y respetado por lo que realiza y no por su cargo, provocar satisfacción a sus seguidores, serán aquellos comportamientos que caracterizarían de manera original a este elemento. Los comportamientos que determinan este elemento. Son las que caracterizarían de manera muy exclusivas

al liderazgo transformacional, se plasma comportamientos de los directivos que generan entusiasmo, respeto y confianza.

Por ello Bernal (2000) Menciona que el líder es la persona con capacidades de influir en sus pares, guiarlos orientarlos hacia alcanzar sus objetivos y metas organizacionales y personales. Las organizaciones y los seguidores del líder confían y esperan que éste los conduzca al éxito. Sin embargo todavía hay organizaciones donde se piensa que para alcanzar los objetivos planteados, el líder tiene que ejercer poder y autoridad sobre sus seguidores. (p. 43)

Esto por supuesto en la actualidad tiene resultados opuestos, ya que a las nuevas generaciones les encanta de sobre manera la convicción mediante la obligación. Por otro lado, el líder es muy liberal y no trabaja en base a metas y a propósitos, por lo que no es correcto. La realidad siempre será un problema para toda persona que quiere convertirse en líder y tiene que ser optimista.

De la misma manera Totumo (2012) el liderazgo transformador pretende un líder que considerando al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; incrementarle su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad (p. 39)

Considera un enfoque diferente y moderno de liderazgo. Su concepto de líder no se basa en la persona que toma las decisiones en sí, sino en la medida de que el grupo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas donde interactúa. Sus valores inciden en sus decisiones, familia y amigos. El liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida. El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo su desempeño.

Por ello Álvarez (2010) se entiende como liderazgo transformacional, a la persona que desempeña un rol figurado de autoridad que le reconoce como la autoridad de la institución y como consecuencia de ello debe ser modelo de una labor rigurosa tener la disposición del tiempo y ser leales en sus actos, que debe tener lógica con la misión visión y los valores de la institución. (p. 78)

Los líderes carismáticos o transformadores: son líderes que a través de su energía y visión personal inspiran a sus seguidores y tienen un impacto importante en sus organizaciones. Líderes transaccionales los líderes que determinan qué necesitan hacer los subordinados para lograr sus objetivos, clasifican estas necesidades y ayudan a que los subordinados estén seguros de que puedan alcanzar sus objetivos.

A decir de Pascual, et al. (1993) señalan que el carisma también ha sido estudiado

Como una gama de conductas, asimismo los psicólogos modernos mencionan que el carisma es fundamental, y es la mezcla de diferentes rasgos culturales que se complementan en algunos individuos y dan como resultado la gran cualidad entendida como carisma.

Los líderes llamados carismáticos disponen de poder social, es decir, tienen autoridad para socializar su pensamiento y su conducta individuales. Debe entenderse por "carisma" la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen)

### **Bases científicas de comunicación interna.**

La comunicación interna se da en toda organización y se manifiesta en los mensajes que se generan, cuyo principal objetivo es alinear a los integrantes de la misma en busca de un beneficio común a través de emisiones escritas y orales de manera formal e informal.

En efecto afirma Bustamante (2012) define la comunicación interna como:

Comunicación interna es toda la comunicación que se genera en una organización. Las organizaciones generan comunicación interna en el mismo momento en el que se constituyen. (...)Esta definición incluye a la comunicación interna formal e informal, es decir, la que la organización quiere emitir y la que no quiere emitir. (...)Para una organización, igual que para una persona, es imposible no comunicarse. Por eso se hace necesario contar con estrategias formales de comunicación interna (p.11)

La comunicación interna supone la participación de todos los miembros de una organización, mediante procesos influenciados por las relaciones interpersonales en función de la direccionalidad de la misma, a través de medios y estrategias, que conlleven a obtener resultados óptimos.

Según Sánchez y Pintado (2010) Refiere que el concepto de integralidad en la comunicación interna debe entenderse como un proceso y un producto que involucra a públicos en el proceso mismo de la comunicación. La comunicación interna es integral desde los soportes utilizados, ya que se despliega no sólo en medios, sino que trabaja también en los intercambios, en las relaciones interpersonales horizontales, ascendentes y descendentes. Y a la vez, es una comunicación interna que se ocupa de generar actividades de comunicación que brinden la posibilidad de desarrollar capacidades a las distintas audiencias. (p.51)

Los canales de comunicación interna que se utilizan de forma habitual en las organizaciones son: revistas, manuales, videos, folletos, cartas, banners, etc., teniendo cada vez más información actualizada de todo lo que ocurre en la comunidad de la empresa. Se puede destacar la evolución de los medios como la intranet y el e-mail, teniendo en cuenta su rapidez en la transmisión de la información como en el bajo costo con respecto a los medios gráficos y audiovisuales.

### **Otras definiciones**

Por su parte Gonzales y Olmos (2012) plantean que la comunicación interna es el conjunto de procesos, actividades y estrategias que están dirigidos al capital humano que compone directamente a la organización la totalidad de sus colaboradores y que permite establecer relaciones con vínculo sólidos entre los mismos, agilidad de los procesos y posicionamiento de la organización en el público interno de modo que todos trabajen unánimemente dentro del sistema organizacional hacia un mismo fin, situación que se logra con la sinergia de todos los colaboradores.(p. 79)

A decir de Bustamante (2012) afirma que la comunicación interna es una herramienta de gestión que está en relación a los logros que permite conseguir en las organizaciones por cuanto se relaciona en la cultura y en clima organizacional.

A partir de estas definiciones se considera a la comunicación interna, una herramienta de gestión institucional, que debe ser empleada adecuadamente y dirigidas a cada uno de los integrantes de la institución, priorizando en primer lugar la capacidad de escuchar, que es la columna vertebral de la comunicación, teniendo en cuenta los sentimientos, emociones, aspiraciones, motivaciones, etc. Con la finalidad de lograr los propósitos institucionales. (Bustamante, 2012, p. 56)

### **Teorías acerca de la comunicación interna.**

Teorías formales de comunicación:

Las teorías formales de comunicación interna incluirán un examen de los patrones de comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y en forma horizontal. En la comunicación de arriba hacia abajo, los gerentes comparten información con los subordinados a través de conferencias, sesiones formales de capacitación o documentos escritos. (Bustamante (2012, p.3)

Para que exista una excelente comunicación interna tiene que darse de abajo hacia arriba incluye la retroalimentación a los subordinados, las instituciones y los directores que promueva esta clase de comunicación tienen ventajas y consejos extraordinarios, los fundamentos de una comunicación horizontal sugieren que las instituciones deben estar estrechamente vinculadas e integradas y mejor implementadas para obtener mejores resultados, esta clase de comunicación mantiene un camino abierto al mundo del conocimiento y la información en los empleados del mismo nivel.

#### Teorías informales de comunicación

Los enfoques teóricos de la comunicación interna recomiendan que la alteración y las incidencias son menos frecuentes en los canales formales que en los informales.

La RED es informal no sigue los estándares ni normas jerárquicos, los directores pueden estar seguros y confiar la versión de una recepcionista antes de información particular, ciertos individuos de manera personal pueden influir en otras personas y opinar de la información, aunque la información sea alterada o impropia, además la comunicación informal promueve un contacto directo que ahorra dinero y tiempo.

#### **La concepción de la comunicación interna como variable**

Por su parte Ongallo (2009) Por deducción lógica, la comunicación son procedimientos de intercambio cuando se supera las etapas que interactúan en el mismo. Como otros procesos que siguen fases, la comunicación puede sufrir interrupciones en cualquiera de sus etapas o separado, mediante una sucesión de elementos desencadenantes de diferentes reacciones. En estas condiciones se establece que la comunicación no es completada hasta que se reactive el procedimiento, mientras se inicie un nuevo que reemplace el anterior. (p.10)

## **Tipos de comunicación interna.**

Asimismo Quintana (2014) clasifica:

La comunicación formal, Será la comunicación planificada y estructurada con anterioridad. Ésta puede ser descendente, ascendente, horizontal o transversal. Es importante en este tipo de comunicación la generación de distintos soportes de comunicación (orales, escritos, audiovisuales, digitales, electrónicos, etc.) para que ésta tenga más espacios y recursos de expresión (p.24).

Comunicación descendente: proviene desde la dirección de la organización al resto de los miembros de la misma. Esta comunicación es conocida por todos y resulta eficaz si se transmite de forma concreta y se hace el esfuerzo por adecuar el mensaje al destinatario. Puede generar respeto y confianza si se realiza de forma que los destinatarios la perciban como próxima y verdadera.

Para Quintana (2014) Comunicación ascendente: se trata de la comunicación que proviene de los miembros de la organización a la dirección de la misma. Mediante este tipo de comunicación las federaciones, asociaciones, familias, personas con discapacidad intelectual, profesionales, personas voluntarias, socios; pueden participar de manera activa en las organizaciones. De esta forma mejora el conocimiento entre las personas, se promueve la aportación de ideas, sirve como retroalimentación y se conocen directamente posibles conflictos, necesidades o preferencias que pueden conducir a la mejora de la gestión, la calidad, etc. (p.27)

Comunicación horizontal: es la que fluye entre los miembros de la entidad que se encuentran en el mismo nivel de la organización. La mayoría de los mensajes emitidos crean cohesión y coordinación, incrementan el espíritu de equipo y un ambiente positivo de trabajo común, haciendo partícipes a todos en el proceso.

Comunicación transversal: Como hemos explicado antes, es aquella comunicación que fluye entre los miembros de la organización que no desempeñan necesariamente un mismo rol, que no están en un mismo programa, departamento o incluso entidad, de tal forma que se ponen en común diferentes informaciones y puntos de vista. Esta comunicación es fundamental, pues enriquece los conocimientos y es capaz de integrar a distintos grupos de interés o a profesionales con niveles y papeles diferentes.

### **La comunicación informal**

Esta clase de información se da en base a la naturalidad y a la necesidad de una comunicación de algún integrante de institución. Es personal y no está reglamentado, porque se puede deducir que es un “arma de doble filo”

Por otro lado Bustamante (2012) menciona:

Que la comunicación es considerado como salvavidas para integrar a los sujetos de la institución, mediante la socialización en el equipo y la cooperación en el mismo, siendo parte importante y la identificación con la institución, asimismo una correcta gestión las interrelaciones informales pero las personas que administran las comunicación ofrece información relevante que se puede considerar como mensaje formales, y un alto porcentaje si emplea esencialmente medios formales. Es por ello que las instituciones sin fines de lucro resultan elementales al momento de negociar las doctrinas de carácter interno. (p. 15)

Por ello debemos ser cuidadosos, los estudios demuestran que la comunicación informal es perjudicial a las instituciones si no se gestiona correctamente, por lo que la comunicación formal resulta escasa, luego viene la comunicación espontánea para apalea esta deficiencia, la dificultad radica cuando esa comunicación informal seda a través de rumores sin sustento que de una y otra manera perjudica a la institución y a las personas.

En una organización cuando existe comunicación de las personas que tienen el hábito de comunicarse por los canales pertinentes o formales, es porque algo marcha mal en la institución y se tendría que investigar cual es motivo de esta situación y tratar de cortar de la mejor manera posible. Frente a estos casos se debe ejecutar una actividad comunitaria de manera integral y neutralizar y cuando se realice un plan estratégico de comunicación interna, debemos estar seguros que este certifique la transparencia, la credibilidad y fluidez de la comunicación interna.

En conclusión mencionamos que la comunicación informal, es un recurso de súper poderosa, de mucha utilidad en la supervivencia de las instituciones, asimismo necesita ser administrada en concordancia con la comunicación formal, para sacar provecho de sus bondades y frenar los inconvenientes que pueden causar. Los directivos tiene que estar atentos y las demás personas que son responsables de la institución ser vigilantes de lo que sucede en el interior de la misma. De esta manera dará a conocer información importante y transparente a los integrantes de la institución.

### **El poder de la comunicación interna**

Sólo las compañías líderes que han asumido que la verdadera comunicación engloba el conjunto de las actividades de una organización encaminadas hacia la obtención del éxito empresarial, traducido éste en beneficios económicos y desarrollo comunitario, conceden a la comunicación asertiva e interna el primordial que debe tener una gestión de acción. En conclusión para las instituciones la comunicación asertiva e interna sigue siendo la gran asignatura pendiente. Una materia que la mayoría de corporaciones trata de aprobar no tanto por convencimiento o porque adviertan con nitidez sus intangibles efectos en la cuenta de resultados, sino por seguir la estela de la competencia, por mimetismo o incluso, por la fuerte demanda de los propios empleados.

A decir de Bustamante (2012) La circulación de información entre superiores y subordinados constituye el medio más eficaz de la

comunicación interna en la institución. Se da un choque de información a nivel jerárquico, los sistemas de información siempre corren riesgo al más alto nivel. Los demás recursos son improductivos, desde una simple publicidad hasta el más sofisticado anuncio en internet, si se excluye trato personal, como expresan los estudiosos no hay comunicación que sirva. (p. 25)

Por otro lado la comunicación interna tiene dos direcciones. Es similar a una autopista donde la información fluye a una velocidad en ambas direcciones. En todo caso se repetiría lo que sucede en las instituciones educativas que no han dado el valor a la comunicación: Algunas instituciones tiene medios de información interna, periódicos costosos y de avanzada, pero necesitan de una comunicación interna. En las instituciones desprecian por falta de conocimiento y por ser sectarios falta de identificación con los trabajadores, la información que se manejan en la alta dirección.

En misma Gonzales (2012) Aunque suene extraño, la sociedad de la información y del conocimiento se sustenta en el mundo virtual y a través de recursos digitales, una dependencia generalizada de los sujetos. La nueva era de la gestión de la información y la producción del nuevo conocimiento se origina en el contacto con los sujetos, los teóricos y estudiosos mencionan que las personas por su condición de ser personas tienen una energía propia de generar el conocimiento. (p. 289)

La eficiencia de una buena comunicación interna es complicada contabilizar y hacer un balance, por lo que no invierten en repotenciar, hoy más que nunca las instituciones es capaz de explicar en términos cuantitativos.

Los teóricos analizan a nivel macro y en la sociedad del conocimiento las instituciones giran entorno de excelencia, la comunicación y la calidad total. Asimismo los teóricos mencionan que estos conceptos están estrechamente vinculados: “La calidad atraviesa toda la organización y procesos de relaciones de

una empresa. En este sentido transversal coincide con el enfoque de la comunicación empresarial. Calidad y comunicación son inherentes a todos los procesos de las empresas”. La imagen institucional es el producto final de un complicado procedimiento de comunicación en la que participan conductas, actitudes, gestos, e informaciones, manifestaciones y gestos. Todas las acciones de las organizaciones pueden resumirse en comunicación, y como resultado en términos de éxito empresarial y de imagen.

De la misma manera Gonzales (2012, p. 301) indica que la pérdida de la comunicación, es la encargada del rompimiento al interior de la institución y de la presencia de barreras escalonadas, geográficas y funcionales. Los clientes externos son los que exigen de una atención de calidad y preferencial y de una actividad comunicadora intensa.

Los empleados desde luego, es una fuente de información de primera mano para los canales de comunicación y una intranquilidad permanente para la administración pública. En conclusión establece un referente para la sociedad, las personas son consideradas la imagen de las instituciones donde laboran.

De todo ello se deduce que no hay una clara barrera que separe la comunicación interna de la externa, aunque autores como Gonzales (2012, p. 11) distingue un mapa de comunicaciones con cuatro apartados diferentes y diferenciados: la comunicación corporativa, la comunicación de producto, las relaciones informativas y la comunicación interna. Sin embargo, es muy difícil establecer una nítida frontera entre lo interno y lo externo. No hay mejor comunicación interna que una comunicación externa que genere una imagen positiva que enorgullezca a los propios componentes de una empresa. Y viceversa: no existe comunicación externa más potente que la que pivota sobre unas relaciones empresariales fluidas y una plantilla motivada, donde la información circula de forma vertical y horizontal.

## **Dimensiones de la Comunicación interna.**

### **Dimensión 1. Patrones de comunicación.**

Para Allendes, y et. (2011), sostiene:

Teniendo presente que nuestro estudio está enfocado a los patrones de comunicación, podemos decir, que la información intercambiada entre dos personas, es codificada a través de leyes o reglas que gobiernan en la comunicación, las cuales han sido establecidas con anterioridad de manera implícita con el fin de que ocurra el intercambio de mensajes. De esta manera un Patrón de Comunicación, es información transmitida mediante la presencia de ciertos hechos y la no presencia de otros. Si todos los hechos posibles de una clase dada ocurren al azar, no hay patrón y no hay información. (p.44)

Estrella, (1991), Patrón de comunicación Se refiere a las áreas y temas de importancia que las personas se comunican, por otro lado es la repetición o redundancia de acontecimientos a través del tiempo en una diversidad de circunstancias

Según Según Sánchez, Carreño, Martínez y López, (2010), Patrón de Comunicación; es la cantidad y el tipo de información que expresa un cónyuge al otro sobre los temas tratados en el proceso de comunicación.

### **Dimensión 2. Barreras de la comunicación.**

Por otro lado Bustamante, (2012):

Se considera barreras de la comunicación a las interrupciones, dificultades que pueden tergiversar la información, adulterar o paralizar parcial o completamente los mensajes que se da entre el receptor y emisor, cuando los dos se encuentran en los mismos contextos de la experiencia. (p. 53)

## Barreras físicas

Son las circunstancias que se presentan no en las personas, sino en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación: ruidos, iluminación, distancias, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, televisión, etc.

A decir de Bustamante, (2012), describe:

Barreras Semánticas, tiene que ver con el significado de las palabras; cuando no precisamos su sentido, éstas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor no interpreta lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica. Por ejemplo, si una persona hace un pedido y dice que no lo quiere “lo más pronto posible”, esto puede tener diferentes significados, desde la persona que lo entiende como “inmediatamente”, hasta la que lo entiende como “rápido pero no están urgente”. (p.52)

## Barreras Fisiológicas

Impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos. Ya sea en forma total o parcial. Por ejemplo: Alteración de aquellos órganos que constituyen los sentidos, deficiencia en la escritura, lectura, escuchar a través de la música o sonidos fuertes.

## Barreras Psicológicas

Las barreras pueden ser por la falta de planeación, supuestos no aclarados, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión y mala retención, escuchar mal y evaluación prematura, comunicación interpersonal, desconfianza, amenaza y temor; periodo insuficiente para ajustarse al cambio; o sobrecarga de información.

### **Dimensión 3. Retroalimentación**

Por su parte Bustamante (2012), menciona: “Que existe información no clara que se emiten ello hace que haya una buena comunicación en los sujetos mediante la retroalimentación, donde podemos posicionarlos de la mejor manera y obtener mejores resultados más concretos y a la vez precisos”. (p.53)

#### **Dar y recibir Feedback**

Para todos escuchar lo que está de acuerdo con nuestras ideas percepciones no es fácil decir si aceptar a todo lo que contradice la mente de las personas. Por ello saber sobre llevar las críticas y las falacias es una de las destrezas que se debe manejar de manera eficiente, no parece complicado a la hora de comunicar. Asimismo desarrollar esta habilidad para cambiar, creer, saber sobre llevar las críticas depende sobre manera de uno mismo. Las personas inteligentes consideran a las críticas como un recurso de crecimiento personal y de aprendizaje.

#### **Definición de los términos básicos.**

El liderazgo, según Valdés (2007) indica que:

El Líder es la persona que ejerce la máxima influencia en un grupo, en un momento en el tiempo. Es capaz de satisfacer las necesidades del grupo. Logra los máximos resultado sin desgastar al grupo y mantiene el buen ambiente de trabajo (p. 38)

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. (O’Leary, 2008, p. 23)

Liderazgo del Director: “El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos

pedagógico, institucional y administrativo.” Estipulado en la (Ley General de Educación, 2003, p. 27).

Liderazgo Transformacional, El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonizando, para mirar hacia fuera para la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores. (Bass, 2004, p. 64).

Dimensión carismático, Bass (2004). Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra de los seguidores, para lograr niveles óptimos de desarrollo y rendimiento (p. 67).

Dimensión inspiracional, esta dimensión se refiere a la capacidad del líder para actuar como un modelo para los seguidores. La claridad de Visión que posee ayuda a construir un estado de optimismo frente al futuro que se transmite con mucha fuerza al grupo y genera la energía necesaria para enfrentar la tarea (Bass, 2004, p.68)

Consideración individualizada: El líder considera las necesidades, intereses y capacidades de los seguidores, promueve la equidad, hace hincapié en el aumento de la capacidad del equipo, promueve los valores organizacionales de respeto y confianza (Bass y Avolio, 2004, p.76)

La estimulación intelectual: Bass (2004) El líder transformacional posee un conocimiento técnico que resulta fundamental y que es la base para enfrentar las tareas o desafíos que el grupo debe abordar. Sin embargo el trabajo no se basa sólo en sus capacidades, se trata de lograr en los seguidores la capacidad de reflexión más analítica de las situaciones. (p.68).

Comunicación. Relación comunitaria humana consiste en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento que determina las formas de socialización en la organización (Chiavenato, 2006, p.56)

Comunicación Interna: Como la interacción humana que ocurre dentro de la organización y entre los miembros de las mismas. (Fernández 2013)

Mensaje: Objeto fundamental de la comunicación conformado por la información y el contexto. (Ribeiro, 2010, p.29)

Información: Conjunto de símbolos y conocimientos que se trasmite del emisor al receptor (Fernández 2013)

Motivación. Se deriva del vocablo “moveré”. Que significa moverse, poner en movimiento o estar listo para actuar. Es el estado de activación o excitación que impele a las personas a actuar.

Organización. Es la distribución de las actividades, más la delegación de la autoridad para ejecutar un trabajo. Graficado por un organigrama

### **1.3. Justificación**

#### **Justificación Teórica**

El estudio de las variables es de muchas relevancia en la investigación, por lo que es necesario ver el comportamiento del liderazgo transformacional y por el otro lado la comunicación interna, cuyo objetivo es de que manera los docentes se benefician con esta investigación. Los aportes teóricos y la comprobación de las hipótesis las conclusiones y las recomendaciones de mucha actualidad.

Asimismo, se observa que los directivos de la institución educativa carecen de un liderazgo transformacional y al ejecutar la investigación se alcanzará entender en

toda su magnitud de la integración de sus miembros por medio del liderazgo transformacional, y la comunicación interna entre sus miembros.

### **Justificación metodológica**

El presente estudio se encuentra dentro del paradigma positivista del enfoque cuantitativo, el diseño empleado es correlacional, el método hipotético deductivo. Asimismo los instrumentos empleados liderazgo transformacional y comunicación interna, ambos instrumentos han sido validados por juicios de expertos y llevados a la confiabilidad de Alfa de Cronbach. Los aportes del presente estudio serán de mucha importancia para I.E.N. Túpac Amaru, los instrumentos validados serán considerados por futuras investigaciones.

### **1.4. Problema**

En el contexto actual el liderazgo transformador ambiciona un líder que pensando al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; incrementar su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad.

Como manifiesta Bass (2004) el líder transformacional, es la persona que dirige, que actúa como un verdadero comunicador, es fuente de motivación, sobre quien tienen las expectativas todos los actores educativos y por ende, debe adecuarse a la situación que se le presenta, pues su acción como líder transformacional dependerá en gran medida del momento que tenga que afrontar de la situación. (p. 65)

En consecuencia, alcanzar este liderazgo implica un director consustanciado con el haber social, esto es con los valores, culturas, tradiciones, con las necesidades e intereses de cambio educativo y social hacia el mejoramiento de calidad de vida, por lo tanto, debe enfocar su gestión hacia la participación e integración de todos los actores educativos en beneficio de la formación integral del educando

En toda organización es importante considerar la interacción humana, que establece vínculos de amistad y de jerarquía que indudablemente traerá como consecuencia el desarrollo de las relaciones humanas. Al respecto Tamayo y Traba (2010) plantean:

Relaciones humanas se desarrollan en los miembros de una organización y que incluye una estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación, satisfacción laboral, participación en la toma de decisiones y recompensas; todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los trabajadores. Por tal motivo, constituye un elemento importante que en el desarrollo de la gestión de capital humano de la organización se logre la participación activa de los miembros en los procesos que se desarrollan en la empresa, los que luego incidirán positivamente en la evaluación del desempeño, planeación, capacitación, análisis de puestos y otras prácticas de gestión. (p.2)

El personal se encuentra estrechamente relacionado a través de la comunicación. Como señala Aquino (2006), es imposible no comunicarse, aun cuando no se habla se está diciendo algo, puesto que la comunicación es inherente a la naturaleza humana, es su propia expresión. A través de la comunicación interna el profesor busca satisfacer las necesidades de bienestar psicológico, las necesidades de realización en el trabajo y la de ayudar a los demás a satisfacer sus propias necesidades.

Al respecto Publicaciones Vértice (2010) afirma: “La comunicación es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro, u otros, informaciones, sentimientos, y vivencias. Más concretamente, la comunicación es la transferencia de un mensaje, de un emisor a un receptor”. (p. 2).

Parece indudable la conexión entre el liderazgo transformacional y comunicación interna, coadyuva en el desempeño eficaz de los trabajadores, ofreciendo una buena imagen institucional.

Asimismo el estudio del liderazgo transformacional y la comunicación interna se plantea la siguiente pregunta ¿qué relación existe entre el liderazgo transformacional y comunicación interna en docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo, 2016?

### **Formulación del problema**

#### **Problema general**

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y comunicación interna en docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo, 2016?

Problemas específicos.

#### Problema Específico1

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y los patrones de comunicación en docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo?

#### Problema Específico 2

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y las barreras de la comunicación en docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo?

#### Problema Específico 3

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la retroalimentación en docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo?

### **1.5. Hipótesis**

#### **Hipótesis general**

El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la comunicación interna en docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con los patrones de comunicación en docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

Hipótesis específica 2

El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con las barreras de la comunicación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

Hipótesis específica 3

El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la retroalimentación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

## **1.6 Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y comunicación interna en docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

### **Objetivos específicos**

Objetivo Específico 1

Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y los patrones de comunicación en docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

Objetivo Específico 2

Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y las barreras de la comunicación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

### Objetivo Específico 3

Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la retroalimentación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

## **II. Marco metodológico**

## **2.1. Variables**

Kerlinger y Lee (2002) una variable es un símbolo al que se le asignan valores o números (p.36)

### **Variable Liderazgo transformacional**

Bracho y García (2013) menciona que el líder transformacional está enfocado y referido a un proceso de estimulación de la razón de los trabajadores, con el objetivo de convertirlos en personas productivas, donde se comprometan, y ante todo acepten los objetivos de la misión institucional, dejando de lado los intereses personales y enfocándose en los interés del grupo.(p.65)

### **Variable 2 Comunicación interna**

A partir de estas definiciones se considera a la comunicación interna, una herramienta de gestión institucional, que debe ser empleada adecuadamente y dirigidas a cada uno de los integrantes de la institución, priorizando en primer lugar la capacidad de escuchar, que es la columna vertebral de la comunicación, teniendo en cuenta los sentimientos, emociones, aspiraciones, motivaciones, etc. Con la finalidad de lograr los propósitos institucionales. (Bustamante, 2012, p. 56)

La variable “Comunicación Interna” será evaluada a través de los siguientes aspectos: Patrones de Comunicación (PC), Barreras de la Comunicación (BC), Retroalimentación (R)

## 2.2. Operacionalización de la variable

Tabla 1

### *Operacionalización del liderazgo transformacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
Estimulación intelectual	Presenta soluciones académicas	(01-8)	Siempre	(32-74)
	Propone ideas innovadoras			
Motivación inspiracional	Maneja la situación con criterio	(9-16)	siempre	Regular
	Fomenta el desarrollo de la creatividad			
	Realiza con optimismo las actividades			
	Muestra coherencia en sus acciones			
Crecimiento individual	Toma decisiones para el bienestar colectivo	(17-28)	A veces	(75-116)
	Es capaz de solucionar contratiempos			
	Muestra claridad en sus propuestas	(28-32)	Casi nunca	Bueno (117-160)
	Tiene un manejo empático con las personas			
	Muestra interés por el desarrollo institucional			
	Muestra interés por el desarrollo personal de los estudiantes			
Influencia idealizada	Tiene sentido del humor.	(28-32)	Nunca	
	Tiene un manejo emocional			
	Se siente satisfecho por los logros académicos			
	Muestra tolerancia ante las adversidades			

Fuente: Teoría de Bracho y García (2013)

Tabla 2

### *Operacionalización de comunicación interna*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles Rangos
Patrones de Comunicación (PC), Barreras de la Comunicación (BC), Retroalimentación (R)	Compromiso	(01-20)	Nunca(1)	Óptima
	Confianza	(21-29)	Casi Nunca (2)	(126-170)
	Seguridad	(30- 34)	A veces(3)	Regular
			Casi siempre (4)	(80-125)
			Siempre (5)	No óptima (34-79)

Fuente: Teoría de Veliz (2009)

### 2.3. Metodología

Cegarra (2011) “El método utilizado en la investigación es el hipotético deductivo por el hecho que se plantean hipótesis, el enfoque es cuantitativo, y van de lo general a lo particular”. (p.82)

### 2.4. Tipo de investigación

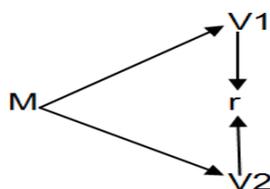
Valderrama (2013) el tipo de investigación es básica, desde luego que los fundamentos y bases teóricas sustenta las bases científicas y gnoseológicas de la teoría o del marco teórico y que después se plantean hipótesis para luego ser contrastadas estadísticamente con la problemática y deducir conclusiones.” (p. 164).

### 2.5. Diseño de investigación

La investigación es correlacional no experimental transversal, no existen manipulación de variables, si no que se estudian tal como se encuentran (Hernández et al, 2014)

Por otro lado el diseño es correlacional, porque se mide el grado de correlación entre las variables de estudio el liderazgo transformacional y comunicación interna (Hernández et al, 2014, p.151)

El diseño correlacional se resume en el siguiente esquema.



*Figura 1: Diseño de estudio.*

Dónde:

M Muestra de docentes

- O<sub>1</sub> Observación 1 Liderazgo transformacional.  
 O<sub>2</sub> Observación 1 Comunicación interna  
 R Indica el grado de relación entre las variables estudiadas.

## 2.6. Población, muestra y muestreo

### Población

Asimismo la población es el conjunto de docentes posibles de ser estudiados, precisamente en la investigación la población está compuesta por docentes de la I.E.N. Túpac Amaru 2016, La población total fue de 120 docentes de la I.E.N. Túpac Amaru 2016. (Hernández y otros, 2014)

Tabla 3

*Población de docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.*

Institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.	Cantidad
Total	120

*Fuente* La muestra fueron todos los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

### Muestra

La muestra censal fue 120 docentes de la I.E.N. Túpac Amaru 2016, tomado de manera no probabilística, Hernández (2014, p. 207), menciona que “la muestra es esencia de un subgrupo de la población sólo cuando queremos efectuar un censo debemos incluir todos los casos (personas) del universo o la población”. (p. 172)

## 2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos Técnicas

En la investigación se empleó como técnica la encuesta, por cuestiones metodológicas y naturaleza del estudio el cuestionario como instrumento.

Asimismo se denomina técnica a los procedimientos metodológicos de cómo aplicar los instrumentos lograr obtener la información pertinente, por ello aplicar los

instrumentos nos lleva a obtener datos y de esta manera contribuir al estudio.  
(Falcón y Herrera, 2005)

### **Ficha Técnica**

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

Autora : Mirella Yvonhe, Alpaca Ruiz

Año : 2017

Instrumento: Cuestionario

Objetivo : Determinar el nivel de liderazgo transformacional

Muestra : 120 docentes

Número de ítem : 32

Aplicación: Directa

Tiempo de duración: 30 minutos

Escala: De Likert

Nivel Rango

Bueno (117-160)

Regular (75-116)

Malo (32-74)

#### **Variable: Comunicación interna**

Autora: GF Asesores

Año: 2003

Instrumento: Cuestionario

Objetivo: Determinar el nivel de comunicación interna

Población: Docentes

Número de ítem: 34

Muestra : 120 docentes

Aplicación: Directa

Tiempo de administración: 30 minutos

Normas de aplicación: El docentes marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere evaluado respecto lo observado.

Escala: De Likert

Niveles o rango: Se establecen los siguientes.

Cada ítem estará estructurado en cinco alternativas de respuesta:

Niveles y Rango: Se han establecido los siguientes niveles y rangos

Óptima	(126-170)
Regular	(80-125)
No óptima	(34-79)

### Validez y Confiabilidad

Tabla 4

*Validez de contenido del instrumento liderazgo transformacional.*

Validador	Resultado
Dr. Alfonso Jesús Hernández Pérez	Aplicable
Dr. Francisco Aguilar León	Aplicable

*Nota:* La fuente se obtuvo de los certificados de validez del instrumento.

Tabla 5

*Validez de contenido del instrumento comunicación interna.*

Validador	Resultado
Dr. Alfonso Jesús Hernández Pérez	Aplicable
Dr. Francisco Aguilar León	Aplicable

*Nota:* La fuente se obtuvo de los certificados de validez del instrumento.

### Confiabilidad de los instrumentos

Tabla 6

*Confiabilidad cuestionario de liderazgo transformacional*

	Alfa de Cronbach	N° de ítems
Liderazgo transformacional	0.846	25

*Fuente:* Elaboración propia (2015)

Tabla 7

*Confiabilidad cuestionario de comunicación interna*

	Alfa de Cronbach	Nº de ítems
Comunicación interna	0,821	27

*Fuente: Elaboración propia (2015).*

**2.8. Métodos de análisis de datos**

Para el procesamiento de la estadística descriptiva se empleó el SPSS 22, en las tablas como en las figuras.

En el caso de las estadística inferencial para el contraste de hipótesis y para analizar la correlación se empleó el estadístico no paramétrico Rho de Spearman.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

**Aspectos éticos**

Se mantiene bajo reserva los docentes encuestados

Base de datos acorde a la luz de verdad

Cita de los textos de los textos

.

### **III. Resultados**

### 3.1. Análisis descriptivo

Tabla 8

Nivel de liderazgo transformacional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	12	10,0
Regular	42	35,0
Bueno	66	55,0
Total	120	100,0

Fuente: Elaboración de la base de datos

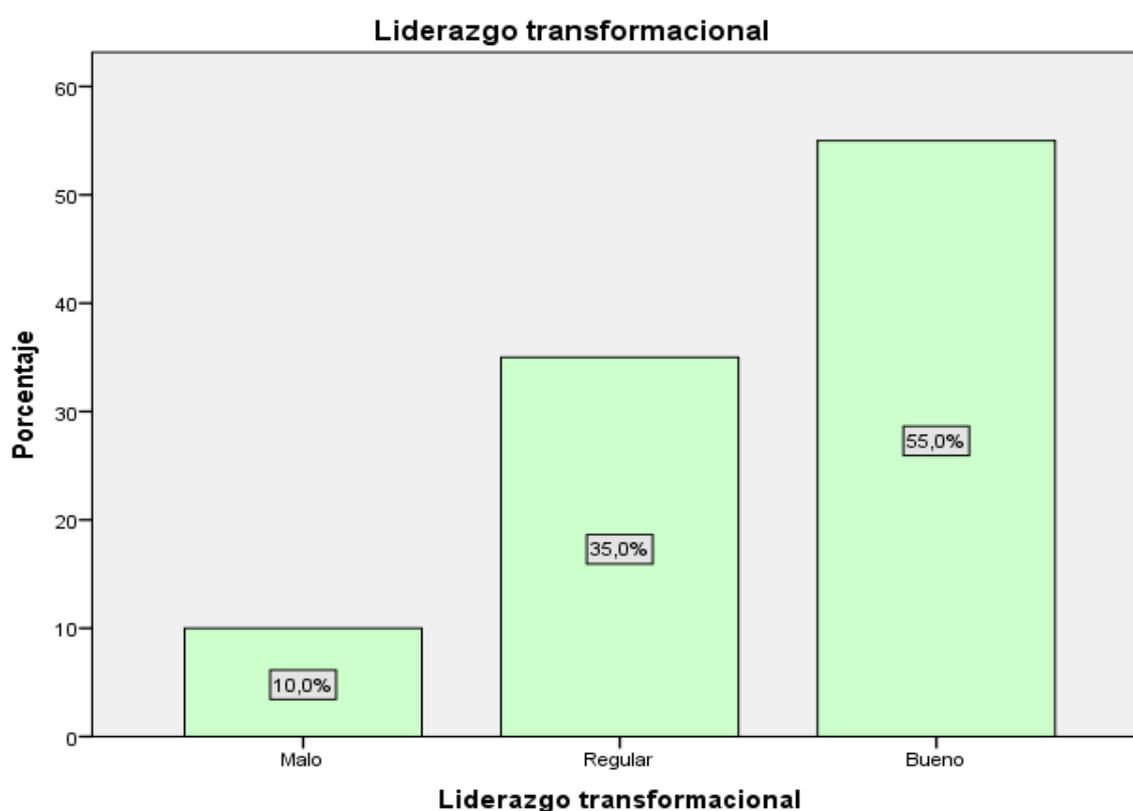


Figura 2 Nivel de liderazgo transformacional

Interpretación.- La tabla 8 y Figura 2 se puede observar que los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo, el 55% de los docentes presentan un nivel bueno del liderazgo transformacional, por otro lado el 35% alcanzo un nivel regular del liderazgo transformacional, asimismo el 10% se encuentra en un nivel malo del liderazgo transformacional de los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

Tabla 9

## Nivel de comunicación interna

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
No óptima	22	18,3
Regular	38	31,7
Óptima	60	50,0
Total	120	100,0

**Nota:** Elaboración de la base de datos

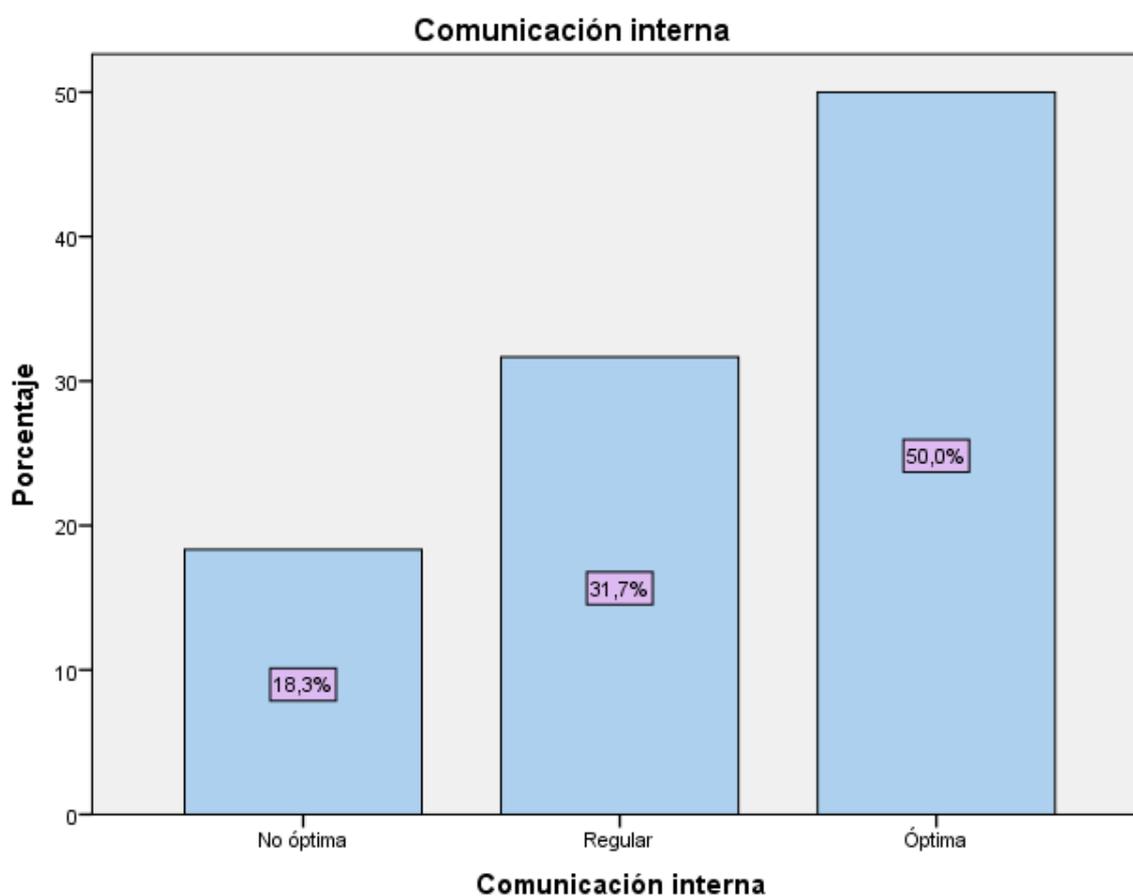


Figura 3 Nivel de comunicación interna

Interpretación.- La tabla 9 y Figura 3 se puede observar que los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo, el 50% de los docentes presentan un nivel óptimo de la comunicación interna, por otro lado el 31.7% alcanzo un nivel regular de la comunicación interna, asimismo el 18.3% se encuentra en un nivel no óptima de la comunicación interna de los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

Tabla 10

## Nivel de los patrones de comunicación

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
No óptima	14	11,7
Regular	36	30,0
Óptima	70	58,3
Total	120	100,0

**Nota:** Elaboración de la base de datos

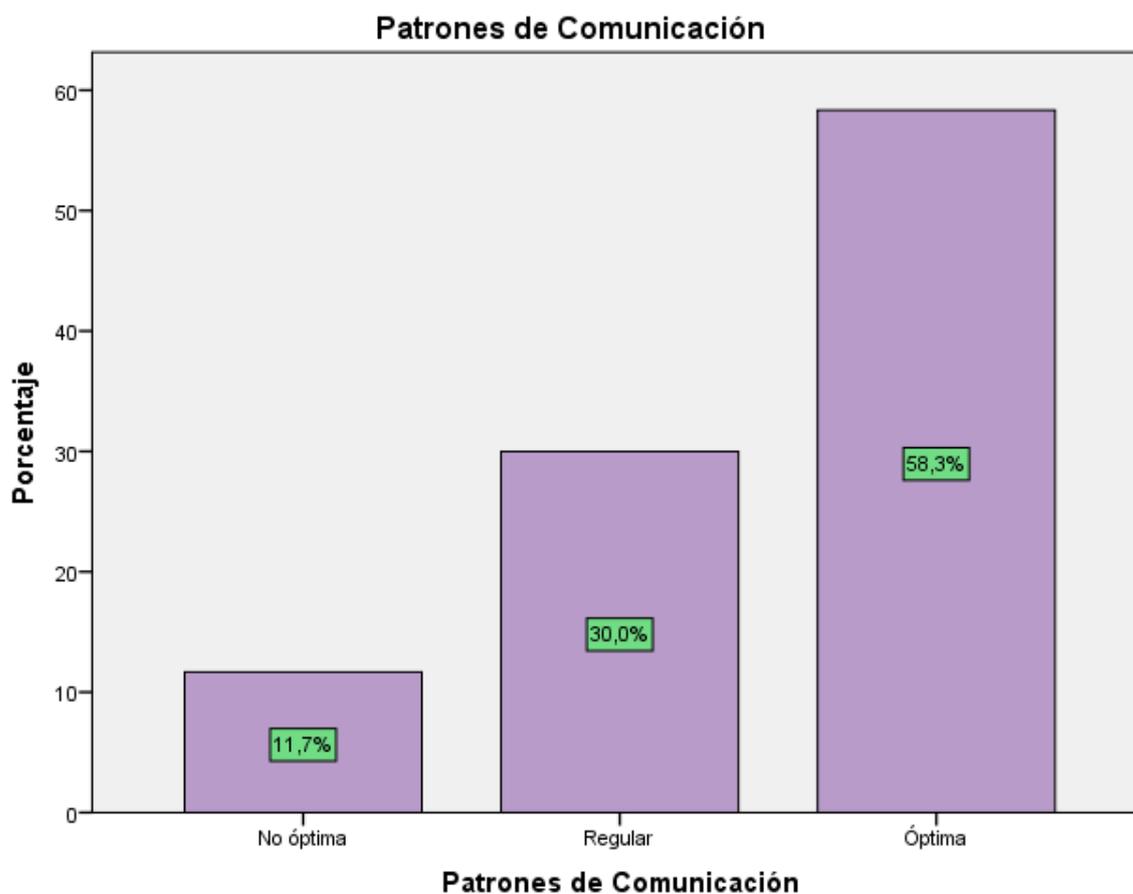


Figura 4 Nivel de los patrones de comunicación

Interpretación.-La tabla N° 10 y Figura 4 se puede observar que los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo, el 58.3% de los docentes presentan un nivel óptimo de los patrones de comunicación, por otro lado el 30% alcanzo un nivel regular de los patrones de comunicación, asimismo el 11.7% se encuentra en un nivel no óptima de los patrones de comunicación de los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

Tabla 11

## Nivel de las barreras de la comunicación

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
No optima	20	16,7
Regular	31	25,8
Optima	69	57,5
Total	120	100,0

**Nota:** Elaboración de la base de datos

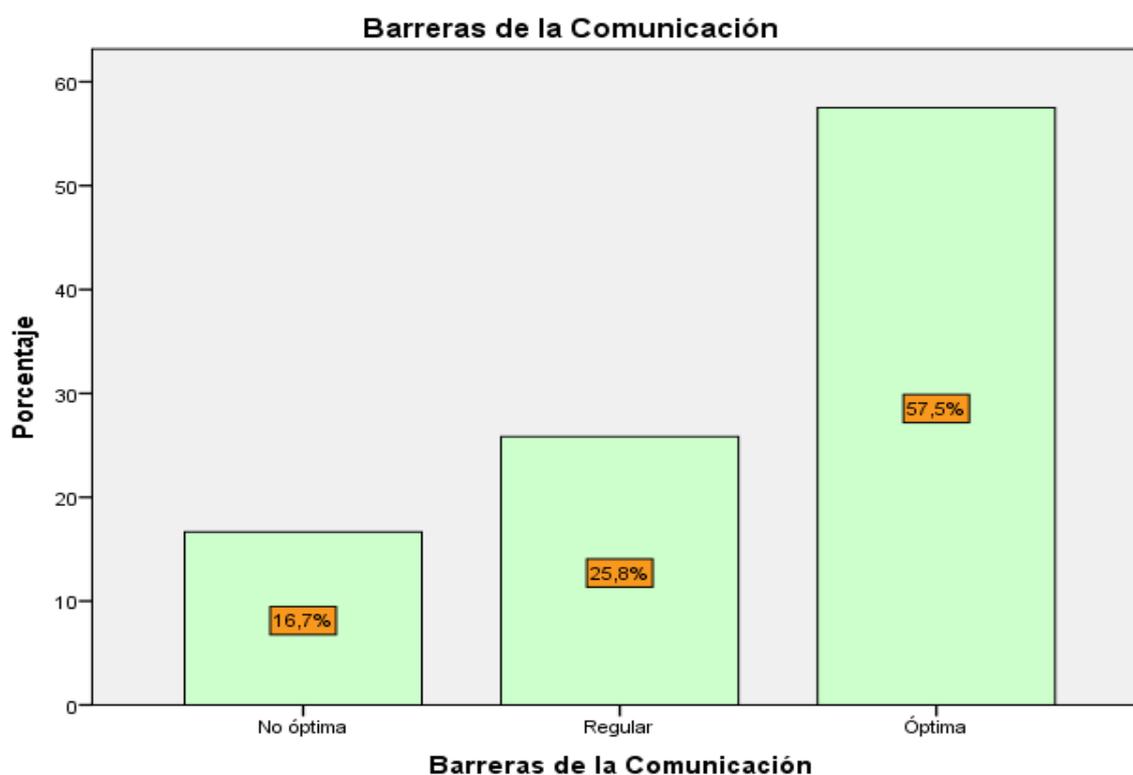


Figura 5 Nivel de las barreras de la comunicación

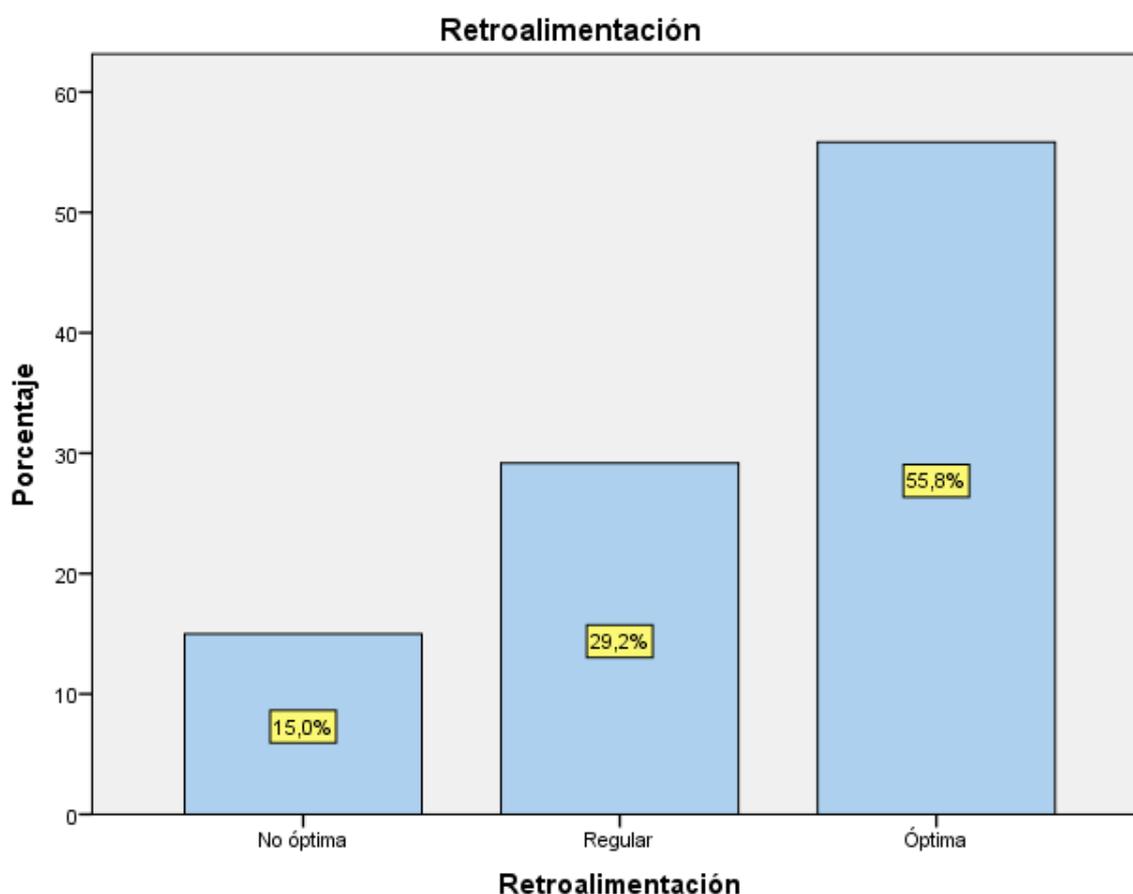
Interpretación.- La tabla N° 11 y Figura 5 se puede observar que los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo, el 57.5% de los docentes presentan un nivel óptimo de las barreras de la comunicación, por otro lado el 25.8% alcanzo un nivel regular de las barreras de la comunicación, asimismo el 16.7% se encuentra en un nivel no óptima de las barreras de la comunicación de los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

Tabla 12

*Nivel de la retroalimentación*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
No óptima	18	15,0
Regular	35	29,2
Óptima	67	55,8
Total	120	100,0

**Nota:** Elaboración de la base de datos



*Figura 6* Nivel de la retroalimentación

Interpretación.- La tabla 12 y Figura 6 se puede observar que los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo, el 55.8% de los docentes presentan un nivel óptimo de la retroalimentación, por otro lado el 29.2% alcanzo un nivel regular de la retroalimentación, asimismo el 15% se encuentra en un nivel no óptima de la retroalimentación de los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

Tabla 13

*Prueba de normalidad*

Ítems	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo transformacional	3,763	120	,000
Comunicación interna	3,435	120	,000

**Nota:** Base de datos.

Por lo tanto, se afirma con pruebas estadísticas que las variables proviene de una distribución no normal, en este caso específico se empleará Rho de Spearman.

### 3.2. Prueba de hipótesis

#### Hipótesis general

**Ho.** El liderazgo transformacional no se relaciona significativamente con la comunicación interna en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

**Hi.** El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la comunicación interna en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

Tabla 14

*Correlación relaciones liderazgo transformacional y comunicación interna*

		Liderazgo transformacional	Comunicación interna
Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,740**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	120	120
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	,740**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	120	120

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

En la tabla 14, la correlación de Rho de Spearman =.740, con un  $p=0.000$ , con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que existe correlación alta entre el liderazgo transformacional y comunicación interna en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

### Hipótesis específicos 1

**Ho.** El liderazgo transformacional no se relaciona significativamente con los patrones de comunicación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

**Hi.** El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con los patrones de comunicación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

Tabla 15

*Correlación liderazgo transformacional y los patrones de comunicación*

			Liderazgo transformacional	Patrones de Comunicación
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,717**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Patrones de Comunicación	N	120	120
		Coeficiente de correlación	,717**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

En la tabla 15, la correlación de Rho de Spearman =.717, con un  $p=0.000$ , con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que existe correlación alta entre el liderazgo transformacional y los patrones de comunicación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

## Hipótesis específicos 2.

**Ho.** El liderazgo transformacional no se relaciona significativamente con las barreras de la comunicación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

**Hi.** El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con las barreras de la comunicación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

Tabla 16

*Correlación liderazgo transformacional y las barreras de la comunicación*

			Liderazgo transformacional	Barreras de la Comunicación
Rho de Spearman	Liderazgo transformaciona	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,727**
	I	N	.	,000
			120	120
	Barreras de la Comunicación	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,727**	1,000
			,000	.
			120	120

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

**Nota:** Base de datos.

En la tabla 16, se observó un coeficiente según la correlación de  $r=.727$ , con un  $p=0.000$  ( $p < .05$ ), con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que existe correlación alta entre el liderazgo transformacional y las barreras de la comunicación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

### Hipótesis específicos 3.

**Ho.** El liderazgo transformacional no se relaciona significativamente con la retroalimentación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

**Hi.** El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la retroalimentación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

Tabla 17

*Correlación liderazgo transformacional y la retroalimentación en los docentes*

			Liderazgo transformacional	Retroalimentación
Rho de Spearman	Liderazgo transformaciona l	Coeficiente de correlación	1,000	,751**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Retroalimentació n	Coeficiente de correlación	,751**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

**Nota:** Base de datos.

En la tabla 17, se observó un coeficiente según la correlación de  $r=.751$ , con un  $p=0.000$  ( $p < .05$ ), con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que existe correlación alta entre el liderazgo transformacional y la retroalimentación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

## **IV. Discusión**

En el trabajo de investigación titulada: “Liderazgo transformacional y comunicación interna en docentes de la I.E.N. Túpac Amaru, los resultados encontrados guardan una relación directa según el procesamiento de la información recabada mediante los instrumentos utilizados.

En cuanto a la Hipótesis General, El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la comunicación interna en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo, según la correlación de Rho de Spearman  $=.740$ , con un  $p=0.000$ , con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que existe correlación alta entre el liderazgo transformacional y comunicación interna en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo. Asimismo, Gonzales (2012) Concluye que tiene una correlación alta de 0.825 según Bisquerra, y una significancia de 0.000 altamente significativa por lo tanto se acepta la hipótesis de alterna y se rechaza la hipótesis nula. Al respecto Delgado (2015). Concluye que existe una correlación alta de 0.894, y una significancia asintótica bilateral de 0.000 altamente significativa, por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, las variables de estudio están estrechamente relacionadas.

En cuanto a la Hipótesis específica 1, El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con los patrones de comunicación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo, según la correlación de Rho de Spearman  $=.717$ , con un  $p=0.000$ , con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que existe correlación alta entre el liderazgo transformacional y los patrones de comunicación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo, nuestros resultados son avalados por Beltrán (2011) Concluye los docentes, el 58.3% de los docentes presentan un nivel de buena gestión de la nueva comunicación interna, el 33.4% se encuentra en un nivel regular de la gestión de la nueva comunicación interna, asimismo el 9.6% se encuentra en un nivel mala de la gestión de la nueva comunicación interna. Por otro lado Calle (2011), Concluye que existe una relación altamente significativa de 0.896, según Bizquerra una

correlación alta, asimismo la significancia de 0.000 altamente significativa por lo tanto se acepta la hipótesis del investigador y se rechaza la hipótesis nula.

En cuanto a la Hipótesis específica 2, El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con las barreras de la comunicación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo, según el coeficiente según la correlación de  $r=.727$ , con un  $p=0.000$  ( $p < .05$ ), con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que existe correlación alta entre el liderazgo transformacional y las barreras de la comunicación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo, nuestros resultados son avalados por Bernal (2012). Concluye que existe una correlación alta de 0.751, y una significancia asintótica bilateral de 0.000 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. Según Quintana (2014) Conclusión se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Asimismo la correlación es alta 0.738 altamente significativa y una significancia asintótica bilateral de 0.000.

En cuanto a la Hipótesis específica 3, El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la retroalimentación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo, según el coeficiente según la correlación de  $r=.751$ , con un  $p=0.000$  ( $p < .05$ ), con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que existe correlación alta entre el liderazgo transformacional y la retroalimentación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo, nuestros resultados son avalados por Fernández (2013). Concluye, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, la correlación es alta 0,728 considerándose positivo y altamente significativa la comunicación organizacional y liderazgo transformacional en la universidad estatal de Bolívar. Padilla, (2015) Concluye que existe una correlación moderada de 0.607, y una significancia de 0.000 altamente, por lo tanto se acepta la hipótesis del investigador y se rechaza la hipótesis nula. Asimismo el liderazgo transformacional está estrechamente relacionado con la gestión pedagógica.

## **V. Conclusiones**

**Primera:** En función a los resultados reportan que el 55% de los docentes presentan un nivel bueno del liderazgo transformacional, por otro lado el 35% alcanzo un nivel regular del liderazgo transformacional, asimismo el 10% se encuentra en un nivel malo del liderazgo transformacional de los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

**Segunda:** En relación a los resultados reportan que el 50% de los docentes presentan un nivel óptimo de la comunicación interna, por otro lado el 31.7% alcanzo un nivel regular de comunicación interna, asimismo el 18.3% se encuentra en un nivel no óptimo de comunicación interna de los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

**Tercera:** El liderazgo transformacional se relaciona directa ( $Rho=0,740$ ) y significativamente ( $p=0.000$ ) con la comunicación interna en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo. Se probó la hipótesis planteada y esta relación es alta.

**Cuarta:** El liderazgo transformacional se relaciona directa ( $Rho=0,717$ ) y significativamente ( $p=0.000$ ) con los patrones de comunicación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo. Se probó la hipótesis planteada y esta relación es alta.

**Quinta:** El liderazgo transformacional se relaciona directa ( $Rho=0,727$ ) y significativamente ( $p=0.000$ ) con las barreras de la comunicación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo. Se probó la hipótesis planteada y esta relación es alta.

**Sexta:** El liderazgo transformacional se relaciona directa ( $Rho=0,751$ ) y significativamente ( $p=0.000$ ) con la retroalimentación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo. Se probó la hipótesis planteada y esta relación es alta.

## **VI. Recomendaciones**

**Primera:** Se sugiere a todos los docentes, directivos y administrativos, se debe fomentar foros de participación interna y externa de trabajadores, que sean un espacio de reflexión y debate con el propósito de comunicación interna y reforzar el liderazgo transformacional que dirigen la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo,

**Segunda:** Los directores de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo, deben lograr ser líderes transformacionales, realizando capacitaciones y/o actualizaciones profesionales con patrones de comunicación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo, de esta manera mejorar los patrones de comunicación con la participación de los docentes.

**Tercera:** Se sugiere a los directivos y comunidad educativa el empleo de estrategias vivenciales en el manejo de conflictos y las barreras de la comunicación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo. Éstos valoran las normas de convivencia y mejoran la comunicación en sus relaciones interpersonales.

**Cuarta:** Considerando que los directores son las personas principales líderes en el proceso educativo en las instituciones educativas, es necesario que como líder transformacional tenga buena comunicación interna con los docentes para que toda la comunidad educativa conozca y se interrelaciones entre sí, con la finalidad de que se logre buenas relaciones humanas en beneficio de los estudiantes.

**Quinta:** Diseñar en el Proyecto Educativo Institucional programas para mejorar y fortalecer la comunicación entre todo el personal y que sirvan de ejes motivadores para la formación de líderes.

**Sexta:** El Ministerio de educación debería poner en práctica e implementar como política, el desarrollo de una comunicación franca, abierta, dialogal y de

respeto con todo el personal docente y no docente del sector, orientada hacia la búsqueda de un clima laboral satisfactorio para mejorar la calidad de la educación.

**Séptima:** Las universidades e instituciones superiores de formación magisterial deberían considerar el curso de comunicación interna en la formación profesional del docente.

## **VII. Referencias bibliográficas**

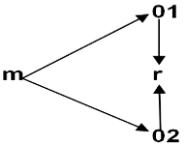
- Allendes, Cevallos & Messano (2011). *Estudio comparativo de los patrones de comunicación, utilizado al interior de la pareja por tres grupos de personas residentes en la Quinta Región*. Escuela de Psicología, Chile.
- Álvarez, F. (2010) *El liderazgo de la calidad total*. Escuela Española. Madrid.
- Aquino, J. Vola, R. Arecco, M. y Aquino, G. (2006) *Recursos humanos*. Ediciones Macchi. Argentina. 2da. Edición.
- Bass, B. y Álvarez, M. (2004) *Investigación sobre los factores del estilo de liderazgo transformacional*. Centro de Investigación E.T.L.S, Universidad Politécnica de Madrid.
- Beltrán (2011) *La gestión de la nueva comunicación interna sustentada en la Universidad de Valencia*. Tesis doctoral, España
- Bracho, O. y García, J. (2013). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*. *Telos*, 15(2). Recuperado el 10 de Octubre de 2014.
- Burns, J. (2012) *The Crisis of Leadership*. Part III. Nueva York: Harper y Row.
- Bustamante E. (2012) *La comunicación interna y la promoción de la salud. Estudio de caso en Madrid Salud*. Universidad autónoma de Barcelona, España.
- Calle, A. (2011) "*La relación entre liderazgo transformacional del director y cultura institucional de los directores del nivel de nivel secundaria de las instituciones Educativas Publicas de la Región Callao, en el año 2011*, Tesis de Magister. Universidad Enrique Guzmán y Valle La Cantuta, Chosica Perú.
- Chiavenato, I (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ª ed). Mc Graw Interamericana.
- Chiavenato, I (2007) "*Administración de recursos Humanos*": Mc Graw Hill Interamericana. Bogotá.
- Fernández, F. (2013) *Comunicación organizacional y liderazgo transformacional en la universidad estatal de Bolívar*, Tesis doctoral de Universidad estatal de Bolívar, Ecuador
- Fernández, F. (2011), *La gestión de la nueva comunicación interna*. Valencia, España: Universita Juime
- Fischman, D. (2005) *El líder transformador*. Volumen I y II. Ed Ventures. Lima.

- Fomperosa (2009) *Tipos de barreras de comunicación*. Recuperado de: <http://fomperosa.blogspot.com/2009/08/barreras-de-la-comunicacion.html>
- Gonzales (2012) *Diagnostico de comunicación interna y los resultados empresariales Rafael Prats de Villa Clara*. Tesis de maestría, Cuba
- Ramírez (2014) *El liderazgo transformador y la comunicación institucional de los docentes de universidad de Nueva Granada*.
- Hernández et al, (2014, p.151) *Liderazgo transformacional y comunicación interna*
- Huici, C., Molero, F., Gómez, A. y Morales, J. (2012). *Psicología de los grupos*. (1a. ed.). Madrid: UNED.
- Martínez, M. (2010) *Orientación a mercado. Un modelo desde la perspectiva de aprendizaje*. (1a. ed.).México: MCMS.
- Morocho, L. (2010). *Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la ciudad satélite Santa Rosa región Callao*. Tesis de Maestría. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Recuperado el 08 de Octubre de 2014, desde <http://repositorio.usil.edu.pe/?p=711>.
- Morocho, L. (2010). *Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la ciudad satélite Santa Rosa región Callao*. Tesis de Maestría. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Recuperado el 08 de Octubre de 2014, desde <http://repositorio.usil.edu.pe/?p=711>.
- Noguera, J., Pitarch, D. y Esparcia, J. (2009). *Gestión y promoción del desarrollo local*. (1a. ed.). Valencia: PUV.
- O' Leary, E. (2008) *Alcanzar el liderazgo*. Editorial Pearson Educación S. A.
- Ongallo, C. (2009). *Manual de Comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Recuperado de: <http://www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf>
- Ordóñez, B. (2011) *Liderazgo Pedagógico*. Barranquilla. CEPEDID. Pág. 112-16
- Padilla, C. (2015) *Liderazgo transformacional y gestión pedagógica según los docente de la RED 01 de SUPE 2014*, Tesis doctoral, Universidad César Vallejo, Lima Perú,
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (6a. ed.). Madrid: ESIC.

- Quintana, V. (2014) *Comunicación interna y relaciones humanas en los docentes de la RED 14 del distrito de Comas UGEL 04, 2014*, tesis doctoral, Universidad Cesar Vallejo Lima Perú.
- Ribeiro, L. (2010). *La Magia de la Comunicación. España: Urano.*
- Rivas (2012). El feedback o retroalimentación. Recuperado de: <http://asesoriacomercialycoachcom.blogspot.com/2012/05/el-feedback-o-retroalimentacion.html>.
- Sánchez, J. & Pintado, T. (2010) *Nuevas tendencias en comunicación.* Recuperado de <http://books.google.es/books?id=qR906X2ZlplC&printsec=frontcover&dq=nuevas+tendencias+en+comunicacion+por+sanchez&hl=es&sa=X&ei=htGeUKDnD4bl0QGp7IGYDQ&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>
- Sonco (2011) *Comunicación interna en la calidad educativa de las Instituciones públicas de educación primaria, 2011.* Tesis de maestría. Universidad Tecnológica de los Andes. Bogotá, Colombia.
- Tamayo, M., y Traba, Y., (2010). *Modelo teórico de clima organizacional. Contribuciones a la Economía. Universidad de Granma Cuba.*
- Totumo, E. (2012): *Liderazgo transformacional en el desempeño docente del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio Núcleo Guanare.*
- Valdés, E. (2007). Empowerment. Documento en línea. Consultado el 11 de Noviembre de 2005. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/capitalhumano.htm>
- Vértice, (2010). *Atención al cliente.* Recuperado de [http://books.google.es/books?id=SMcDP4U5z\\_AC&dq=definici%C3%B3n+de+calidad+2010&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.es/books?id=SMcDP4U5z_AC&dq=definici%C3%B3n+de+calidad+2010&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

## **APENDICES**

<b>MATRIZ DE CONSISTENCIA</b>						
<b>TÍTULO: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÚPAC AMARU DE VILLA MARÍA DEL TRIUNFO..</b>						
<b>AUTOR: MIRELLA YVONHE, ALPACA RUIZ</b>						
<b>Problema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables e indicadores</b>			
<p><b>Problemas General</b> ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y comunicación interna en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo, el año 2016?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y los patrones de comunicación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo?</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y las barreras de la comunicación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo?</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la retroalimentación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo?</p>	<p><b>Objetivos General</b> Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y comunicación interna en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y los patrones de comunicación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo..</p> <p>Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y las barreras de la comunicación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.</p> <p>Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la retroalimentación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la comunicación interna en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.</p> <p><b>Hipótesis específicos</b> El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con los patrones de comunicación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.</p> <p>El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con las barreras de la comunicación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.</p> <p>El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la retroalimentación en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.</p>	<b>VARIABLE 1: Liderazgo transformacional</b>			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems / Índices	Niveles o rangos
			Estimulación intelectual	Soluciones académicas Ideas innovadoras Manejo de criterio Utilizo la creatividad	1,2,3 4,5,6,7,8	Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi nunca Nunca
			Motivación inspiracional	Suelo ser optimista Coherencia Decisiones Solución de contratiempos	9, 10,11,12 13,14,15 16	Siempre = 5
			Crecimiento individual	Claridad de propuestas Manejo empático Intereses institucionales Intereses de trabajadores	17,18,19,20,21 22,23,24 25,26,27, 28	Bueno (117-160)  Regular (75-116)
			Influencia idealizada	Sentido del humor Manejo emocional Logros académicos Tolerancia	29,30,31,32	Malo (32-74)
			<b>Variable 2: Comunicación interna</b>			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles
			Patrones de Comunicación	Compromiso	1, 2, 3 4, 5, 6, 7, 8,9,10	Cuestionario Escala Likert Índices Siempre Casi Siempre A Veces Casi Nunca Nunca
			Barreras de la Comunicación	Confianza	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 20	Casi Siempre A Veces Casi Nunca Nunca
Retroalimentación	Seguridad	21, 22, 23, 24 25, 26, 27,28, 29, 30, 31, 32, 33, 34	Casi Siempre A Veces Casi Nunca Nunca			

TIPO Y DISEÑO DE ESTUDIO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA INFERENCIAL
<p><b>METODOLOGÍA</b>  <b>Tipo de investigación</b>            La presente investigación sustantiva es de tipo descriptiva correlacional. Hernández et al (2010, p. 388)</p> <p><b>DISEÑO</b>            El Diseño del estudio es no experimental y transversal o transeccional. En concordancia con Hernández et al (2010) es Diseño no experimental transeccional correlacional causal: Según la recolección de los datos de la presente investigación, el diseño adecuado para este estudio es transeccional correlacional causal debido a que los datos obtenidos son recogidos en un solo momento y en un tiempo único. El siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño:</p>  <p><i>Figura 1. Diagrama del diseño correlacional</i>            Donde:            "m" es la muestra donde se realiza el estudio            Los subíndices "x, y," en cada "O" nos indican las observaciones obtenidas en cada de dos variables distintas (x, y), Intervinientes            "r" hace mención a la posible relación existente entre variables estudiadas.</p>	<p><b>POBLACIÓN</b>            La población se considera a todos los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo. Que en su conjunto son un total de 120 docente entre varones y mujeres al respecto Hernández (2010, p. 239) define a la población como "el conjunto de todas las cosas que concuerdan con determinadas especificaciones esto se entiende como la totalidad de los sujetos posibles a ser analizados" en el caso de la investigación se considera como población al conjunto de docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo., definiéndose como una población finita, como se presentan en la siguiente tabla..</p> <p><b>TIPO DE MUESTRA:</b></p> <p><b>MUESTRA</b>            La muestra fue 120 docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo., tomado de manera no probabilística, Hernández (2010, p. 207), afirma que "la muestra es esencia de un subgrupo de la población" se aplicó en consecuencia del muestreo censal, debido a que los sujetos constituyen un grupo reducido por lo cual se trabajó con la totalidad de población.</p>	<p><b>Variable 1: Liderazgo transformacional</b>            Ficha técnica            Nombre del Instrumento: Cuestionario de Liderazgo transformacional de director.            Autores : Mirella Yvonhe, Alpaca Ruiz            Año : 2016            Tipo de instrumento: Cuestionario.            Objetivo : Determinar el nivel de liderazgo transformacional en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.            Población: Docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.            Número de ítem: 32            Tiempo de administración: 30 minutos            Normas de aplicación: El docentes marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere evaluado respecto lo observado. Escala de Medición : Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre</p> <p><b>Variable 2: Comunicación interna</b>            Ficha técnica            Nombre Del Instrumento: Cuestionario de Comunicación Interna.            Autor: GF Asesores            Año: 2003            Tipo de instrumento: Cuestionario.            Objetivo: Realizar un diagnóstico comunicacional en la Institución Educativa Triunfo.            Población: Docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.            Número de ítem: 34            Aplicación: Directa            Tiempo de administración: 30 minutos            Normas de aplicación: El docentes marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere evaluado respecto lo observado.            Escala: De Likert            Niveles o rango: Se establecen los siguientes.</p> <p>Tiempo de administración: 30 minutos            Escala de Medición : Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b>            Este estudio permite determinar si la frecuencia observada de un fenómeno es significativamente igual a la frecuencia teórica prevista, o sí, por el contrario, estas dos frecuencias muestran una diferencia significativa, como por ejemplo, un nivel de significación del 0,05. Asimismo, este estadístico sirve para establecer el grado asociación o correlación entre dos variables.</p> <p><b>INFERENCIAL:</b>            La hipótesis se demuestra mediante los procedimientos de estadística descriptiva en razón al objetivo planteado para este estudio.</p> <p>La relación será cuantificada mediante el coeficiente de Correlación rho de Spearman dado que se trata de dos variables cualitativas.</p> $\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$

### VARIABLE 1 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Esta encuesta es anónima le pedimos que sea sincero en sus respuestas. Por nuestra parte nos comprometemos a que la información dada tenga un carácter estrictamente confidencial y de uso exclusivamente reservado a fines de investigación.

Marque con un aspa (X) la respuesta que considere acertada con su punto de vista, según las siguientes alternativas

1. Nunca. 2. Casi Nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre

N°	ITEMS	INDICES				
		S	CS	AV	CN	N
	<b>Dimensión Estimulación intelectual</b>					
01	Presenta alternativas de solución y genera ideas nuevas					
02	Contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar en el centro					
03	Se anima a desarrollar sus labores, asumiendo sus responsabilidades					
04	Se alienta a reflexionar cómo puede mejorar su trabajo en la institución					
05	Proporciona nuevos enfoques académicos ante situaciones que son muy problemáticas					
06	Articula con claridad aquellos objetivos o criterios que debe conseguir					
07	Se estimula a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario					
08	Facilita que las cosas se hagan antes que imponerlas					
	<b>Dimensión Motivación inspiracional</b>					
09	Es coherente de lo que dice con lo que hace					
10	Suele ser optimista					
11	Tiene un avance de autoridad por los logros institucionales					
12	Siente orgullo de trabajar como director					
13	Puede ser riguroso y estricto, pero siempre agradable en el trato					
14	Muestra habilidad para encajar y recuperarse rápidamente de los contratiempos o reveses					
15	Ha demostrado competencia en su trabajo como docente					
16	Su actual comportamiento lo hace sentir más satisfecho con su labor					
	<b>Dimensión Crecimiento individual</b>					
17	Sustenta sus propuestas con claridad ante los demás					
18	Demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los demás					
19	Fomenta con los colegas a desarrollar al máximo sus capacidades y destrezas					
20	Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores del centro					
21	Promueve la comunicación ante de tomar decisiones sobre aquellos temas que afectan a la institución					
22	Es accesible a los diferentes miembros de la comunidad escolar					
23	Tiene un crecimiento individual en aspectos académicos					
24	Trata a los diferentes colegas del mismo modo, sin distinciones por motivos personales o profesionales					

<b>Dimensión influencia idealizada</b>						
25	Trata adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro					
26	Respeto los puntos de vista de los alumnos					
27	Tiene buen sentido del humor					
28	Plantea varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas del centro					
29	Es capaz de organizar y dominar su tiempo de forma eficaz					
30	Es capaz de modificar ciertas decisiones o procesos cuando la circunstancias lo aconsejan, evitando ser inflexible en su comportamiento					
31	Proyecta efectos de logro en aspectos académicos					
32	Afronta los conflictos de forma profesional					

***¡Muchas gracias por su colaboración!***

## Instrumento de medición de la comunicación interna

Estimado Profesor

La presente encuesta tiene por finalidad recolectar datos respecto a las percepciones acerca de las comunicaciones internas en su I.E, la cual deberá resolverla en su totalidad ya que su aporte será muy valioso, y permitirá buscar la mejora de la I.E.

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
-------	---------------	---------	-----------------	---------

PROPOSICIONES	N	CN	AV	CS	S
<b>Dimensión: Patrones de Comunicación</b>					
1.El coordinador del área, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo					
2. La comunicación en la institución educativa generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los supervisores.					
3. Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas 3ntre diferentes unidades de la I.E.					
4. Trasmito a mi coordinador o director toda la información que recibo.					
5. Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi coordinador					
6. La información relacionada con el P.E.I (misión, visión, valores) de la institución educativa, me llega a través de mi coordinador de área.					
7. La información relacionada con la parte administrativa se me transmite, a través de mis coordinadores.					
8. Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi coordinador y mi persona.					
9. Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo.					
10. Mi coordinador del área me da más información de la que puedo usar.					
11. Cuando mi coordinador inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido					
12. La información relacionada con los documentos de gestión, me llega a través de mi coordinador del área.					
13. Me siento en confianza para plantear a mi coordinador de área sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.					
14. Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo.					

15. Cuando recibo demasiada información de mi coordinador de área y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.					
16. Mi coordinador inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes.					
17. La información relacionada con la gestión pedagógica de la I.E., me llega a través de mi coordinador inmediato.					
18. tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi coordinador inmediato.					
19. Cuando recibo demasiada información mi coordinador inmediato y no sé cómo usarla, la delego a otros					
20. La información que proviene de mi coordinador inmediato es creíble y confiable.					
<b>Dimensión: Barreras de la Comunicación</b>					
21. Obtengo información sobre mi proyección profesional en la institución educativa, a través de mi coordinador inmediato.					
22. La información relacionada con instrucciones operativas de la gestión me llega a través de mi coordinador inmediato.					
23. Mi coordinador conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas.					
24. Me salto los canales formales de la Organización cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.					
25. La distancia y la distribución física entre mi coordinador y yo. Obstaculiza la comunicación.					
26. En la Organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente.					
27. Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi coordinador inmediato.					
28. Tengo Libertad y confianza de discutir, con mi coordinador inmediato, asuntos importantes y relacionado al trabajo.					
29. En la Organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.					
<b>Dimensión: Retroalimentación</b>					
30. La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.					
31. En la Organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad, parece ser interpretada de distintas maneras.					
32. La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi coordinador inmediato.					
33. me entero de los problemas que necesitan atención por mi coordinador inmediato.					
34. En general, mi coordinador inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera.					

## Apéndice 4

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL 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 ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>							
1	Presenta alternativas de solución y genera ideas nuevas	✓		✓		✓		
2	Contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar en el centro	✓		✓		✓		
3	Se anima a desarrollar sus labores, asumiendo sus responsabilidades	✓		✓		✓		
4	Se alienta a reflexionar cómo puede mejorar su trabajo en la institución	✓		✓		✓		
5	Proporciona nuevos enfoques académicos ante situaciones que son muy problemáticas	✓		✓		✓		
6	Articula con claridad aquellos objetivos o criterios que debe conseguir	✓		✓		✓		
7	Se estimula a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario	✓		✓		✓		
8	Facilita que las cosas se hagan antes que imponerlas	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</b>	SI	NO	SI	NO	SI	No	
9	Es coherente de lo que dice con lo que hace	✓		✓		✓		
10	Suele ser optimista	✓		✓		✓		
11	Tiene un avance de autoridad por los logros institucionales	✓		✓		✓		
12	Siente orgullo de trabajar como director	✓		✓		✓		
13	Puede ser riguroso y estricto, pero siempre agradable en el trato	✓		✓		✓		
14	Muestra habilidad para encajar y recuperarse rápidamente de los contratiempos o reveses	✓		✓		✓		
15	Ha demostrado competencia en su trabajo como docente	✓		✓		✓		
16	Su actual comportamiento lo hace sentir más satisfecho con su labor	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN CRECIMIENTO INDIVIDUAL</b>	SI	NO	SI	NO	SI	No	
17	Sustenta sus propuestas con claridad ante los demás	✓		✓		✓		
18	Demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los demás	✓		✓		✓		
19	Fomenta con los colegas a desarrollar al máximo sus capacidades y destrezas	✓		✓		✓		
20	Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores del centro	✓		✓		✓		
21	Promueve la comunicación ante de tomar decisiones sobre aquellos temas que afectan a la institución	✓		✓		✓		
22	Es accesible a los diferentes miembros de la comunidad escolar	✓		✓		✓		
23	Tiene un crecimiento individual en aspectos académicos	✓		✓		✓		
24	Trata a los diferentes colegas del mismo modo, sin distinciones por motivos personales o profesionales	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN INFLUENCIA IDEALIZADA		SI	NO	SI	NO	SI	No
25	Trata adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro	✓		✓		✓	
26	Respeto los puntos de vista de los alumnos	✓		✓		✓	
27	Tiene buen sentido del humor	✓		✓		✓	
28	Plantea varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas del centro	✓		✓		✓	
39	Es capaz de organizar y dominar su tiempo de forma eficaz	✓		✓		✓	
30	Es capaz de modificar ciertas decisiones o procesos cuando la circunstancias lo aconsejan, evitando ser inflexible en su comportamiento	✓		✓		✓	
31	Proyecta efectos de logro en aspectos académicos	✓		✓		✓	
32	Afronta los conflictos de forma profesional	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplicable

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Francisco Aguilar León DNI: 05046685

Especialidad del validador: Temático

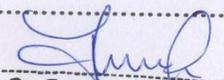
<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<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

24 de 06 del 20 16

  
 Dr. Francisco Aguilar León  
 Doctor en Educación  
 Docente Investigador  
 Firma del Experto Informante.  
 Especialidad

## Apéndice 4

CERTIFICADOS DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA COMUNICACIÓN INTERNA								
N°	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>DIMENSIÓN PATRONES DE COMUNICACIÓN</b>								
1	El coordinador del area, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo	✓		✓		✓		
2	La comunicación en la institución educativa generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los supervisores.	✓		✓		✓		
3	Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas ntre diferentes unidades de la I.E.	✓		✓		✓		
4	Trasmito a mi coordinador o direcctor toda la información que recibo.	✓		✓		✓		
5	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi coordinador	✓		✓		✓		
6	La información relacionada con el P.E.I (misión, visión, valores) de la institución educativa, me llega a través de mi coordinador de área.	✓		✓		✓		
7	La información relacionada con la parte administrativa se me transmite, a través de mis coordinadores.	✓		✓		✓		
8	Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi coordinador y mi persona.	✓		✓		✓		
9	Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los mienbros del grupo de trabajo.	✓		✓		✓		
10	Mi coordinador del área me da más información de la que puedo usar.	✓		✓		✓		
11	Cuando mi coodinador inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido	✓		✓		✓		
12	La información relacionada con los documentos de gestión, me llega a través de mi coordinador del área.	✓		✓		✓		
13	Me siento en confianza para plantear a mi coordinador de área sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.	✓		✓		✓		
14	Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo.	✓		✓		✓		
15	Cuando recibo demasiada información de mi coordinar de área y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.	✓		✓		✓		
16	Mi coordinador inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes.	✓		✓		✓		
17	La información relacionada con la gestión pedagógica de la I.E., me llega a través de mi coordinador inmediato.	✓		✓		✓		
18	tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi coordinador inmediato.	✓		✓		✓		

Apéndice 4

19	Cuando recibo demasiada información mi coordinador inmediato y no sé cómo usarla, la delego a otros	✓		✓		✓	
20	La información que proviene de mi coordinador inmediato es creíble y confiable.	✓		✓		✓	
<b>DIMENSIÓN BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN</b>							
21	Obtengo información sobre mi proyección profesional en la institución educativa, a través de mi coordinador inmediato.	✓		✓		✓	
22	La información relacionada con instrucciones operativas de la gestión me llega a través de mi coordinador inmediato.	✓		✓		✓	
23	Mi coordinador conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas.	✓		✓		✓	
24	Me salto los canales formales de la Organización cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.	✓		✓		✓	
25	La distancia y la distribución física entre mi coordinador y yo. Obstaculiza la comunicación.	✓		✓		✓	
26	En la Organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente.	✓		✓		✓	
27	Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi coordinador inmediato.	✓		✓		✓	
28	Tengo Libertad y confianza de discutir, con mi coordinador inmediato, asuntos importantes y relacionado al trabajo.	✓		✓		✓	
29	En la Organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.	✓		✓		✓	
<b>DIMENSIÓN RETROALIMENTACIÓN</b>							
30	La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.	✓		✓		✓	
31	En la Organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad, parece ser interpretada de	✓		✓		✓	
32	La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi coordinador inmediato.	✓		✓		✓	
33	me entero de los problemas que necesitan atención por mi coordinador inmediato.	✓		✓		✓	
34	En general, mi coordinador inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplicable

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Francisco Aguilar León DNI: 05046685

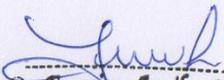
Especialidad del validador: Temático

24 de 06 del 2016

<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

  
Dr. Francisco Aguilar León  
Doctor en Educación  
Docente Investigador

## APÉNDICE 4

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL 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 ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>							
1	Presenta alternativas de solución y genera ideas nuevas	/		/		/		
2	Contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar en el centro	/		/		/		
3	Se anima a desarrollar sus labores, asumiendo sus responsabilidades	/		/		/		
4	Se alienta a reflexionar cómo puede mejorar su trabajo en la institución	/		/		/		
5	Proporciona nuevos enfoques académicos ante situaciones que son muy problemáticas	/		/		/		
6	Articula con claridad aquellos objetivos o criterios que debe conseguir	/		/		/		
7	Se estimula a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario	/		/		/		
8	Facilita que las cosas se hagan antes que imponerlas	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</b>	SI	NO	SI	NO	SI	No	
9	Es coherente de lo que dice con lo que hace	/		/		/		
10	Suele ser optimista	/		/		/		
11	Tiene un avance de autoridad por los logros institucionales	/		/		/		
12	Siente orgullo de trabajar como director	/		/		/		
13	Puede ser riguroso y estricto, pero siempre agradable en el trato	/		/		/		
14	Muestra habilidad para encajar y recuperarse rápidamente de los contratiempos o reveses	/		/		/		
15	Ha demostrado competencia en su trabajo como docente	/		/		/		
16	Su actual comportamiento lo hace sentir más satisfecho con su labor	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN CRECIMIENTO INDIVIDUAL</b>	SI	NO	SI	NO	SI	No	
17	Sustenta sus propuestas con claridad ante los demás	/		/		/		
18	Demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los demás	/		/		/		
19	Fomenta con los colegas a desarrollar al máximo sus capacidades y destrezas	/		/		/		
20	Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores del centro	/		/		/		
21	Promueve la comunicación ante de tomar decisiones sobre aquellos temas que afectan a la institución	/		/		/		
22	Es accesible a los diferentes miembros de la comunidad escolar	/		/		/		
23	Tiene un crecimiento individual en aspectos académicos	/		/		/		
24	Trata a los diferentes colegas del mismo modo, sin distinciones por motivos personales o profesionales	/		/		/		

	<b>DIMENSIÓN INFLUENCIA IDEALIZADA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>
25	Trata adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro	/		/		/	
26	Respeto los puntos de vista de los alumnos	/		/		/	
27	Tiene buen sentido del humor	/		/		/	
28	Plantea varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas del centro	/		/		/	
39	Es capaz de organizar y dominar su tiempo de forma eficaz	/		/		/	
30	Es capaz de modificar ciertas decisiones o procesos cuando la circunstancias lo aconsejan, evitando ser inflexible en su comportamiento	/		/		/	
31	Proyecta efectos de logro en aspectos académicos	/		/		/	
32	Afronta los conflictos de forma profesional	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): APLICABLE

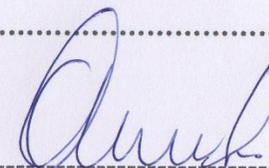
Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ALFONSO J. HERNANDEZ P. DNI: 23745126

Especialidad del validador: TEMÁTICO

<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

...29...de...06...del 20...16



Firma del Experto Informante.  
Especialidad

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

## Apéndice 4

CERTIFICADOS DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA COMUNICACIÓN INTERNA								
N°	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>DIMENSIÓN PATRONES DE COMUNICACIÓN</b>								
1	El coordinador del área, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo	✓		✓		✓		
2	La comunicación en la institución educativa generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los supervisores.	✓		✓		✓		
3	Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes unidades de la I.E.	✓		✓		✓		
4	Trasmito a mi coordinador o director toda la información que recibo.	✓		✓		✓		
5	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi coordinador	✓		✓		✓		
6	La información relacionada con el P.E.I (misión, visión, valores) de la institución educativa, me llega a través de mi coordinador de área.	✓		✓		✓		
7	La información relacionada con la parte administrativa se me transmite, a través de mis coordinadores.	✓		✓		✓		
8	Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi coordinador y mi persona.	✓		✓		✓		
9	Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo.	✓		✓		✓		
10	Mi coordinador del área me da más información de la que puedo usar.	✓		✓		✓		
11	Cuando mi coordinador inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido	✓		✓		✓		
12	La información relacionada con los documentos de gestión, me llega a través de mi coordinador del área.	✓		✓		✓		
13	Me siento en confianza para plantear a mi coordinador de área sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.	✓		✓		✓		
14	Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo.	✓		✓		✓		
15	Cuando recibo demasiada información de mi coordinador de área y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.	✓		✓		✓		
16	Mi coordinador inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes.	✓		✓		✓		
17	La información relacionada con la gestión pedagógica de la I.E., me llega a través de mi coordinador inmediato.	✓		✓		✓		
18	tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi coordinador inmediato.	✓		✓		✓		

## Apéndice 4

19	Cuando recibo demasiada información mi coordinador inmediato y no sé cómo usarla, la delego a otros	✓		✓		✓	
20	La información que proviene de mi coordinador inmediato es creíble y confiable.	✓		✓		✓	
<b>DIMENSIÓN BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN</b>							
21	Obtengo información sobre mi proyección profesional en la institución educativa, a través de mi coordinador inmediato.	✓		✓		✓	
22	La información relacionada con instrucciones operativas de la gestión me llega a través de mi coordinador inmediato.	✓		✓		✓	
23	Mi coordinador conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas.	✓		✓		✓	
24	Me salto los canales formales de la Organización cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.	✓		✓		✓	
25	La distancia y la distribución física entre mi coordinador y yo. Obstaculiza la comunicación.	✓		✓		✓	
26	En la Organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente.	✓		✓		✓	
27	Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi coordinador inmediato.	✓		✓		✓	
28	Tengo Libertad y confianza de discutir, con mi coordinador inmediato, asuntos importantes y relacionado al trabajo.	✓		✓		✓	
29	En la Organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.	✓		✓		✓	
<b>DIMENSIÓN RETROALIMENTACIÓN</b>							
30	La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.	✓		✓		✓	
31	En la Organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad, parece ser interpretada de	✓		✓		✓	
32	La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi coordinador inmediato.	✓		✓		✓	
33	me entero de los problemas que necesitan atención por mi coordinador inmediato.	✓		✓		✓	
34	En general, mi coordinador inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

APLICABLE

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ALFONSO J. HERNANDEZ PEREZ DNI: 3745126

Especialidad del validador: TEMATICO

24 de 06 del 2016

<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

  
 Dr. Alfonso Jesús Hernández Pérez  
 MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN  
 Docente Investigador

Base de datos de la variable Liderazgo transformacional																																	
	Estimulación intelectual								Motivación inspiracional								Crecimiento individual								Influencia idealizada								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
1	2	2	5	4	2	2	4	4	5	5	4	2	4	3	4	3	4	3	3	4	3	5	4	3	2	3	4	5	4	4	2	4	
2	1	3	3	3	5	4	2	1	2	3	3	4	3	3	2	4	3	4	4	4	4	2	4	4	2	4	3	5	4	4	2	4	
3	2	4	4	4	4	4	4	5	3	5	2	1	2	4	5	4	1	4	4	5	4	2	4	4	2	2	5	4	4	3	4	2	
4	2	4	4	3	3	3	5	5	4	2	1	4	5	3	2	2	5	4	2	5	4	1	4	3	3	4	4	1	4	4	3	4	
5	3	4	4	4	5	4	2	4	2	3	1	2	2	4	2	5	4	3	1	2	3	4	3	4	3	4	4	1	4	4	3	4	
6	4	3	4	3	5	4	5	4	1	4	4	5	4	3	2	4	3	4	5	5	4	2	4	3	3	4	5	4	2	4	4	3	
7	3	3	4	4	2	3	2	2	5	4	2	5	4	4	4	5	4	2	1	3	3	4	3	3	4	3	5	4	1	4	4	4	
8	2	5	3	5	5	4	2	5	4	3	1	2	3	4	4	5	5	5	4	2	4	3	5	4	1	4	4	5	4	2	4	4	
9	5	4	2	4	4	3	2	4	3	4	5	5	4	4	3	5	4	1	4	4	4	4	1	4	3	3	4	5	4	1	4	3	
10	5	4	1	4	3	4	4	5	4	2	1	3	3	1	4	4	5	4	2	4	4	2	2	5	4	4	3	2	3	4	3	4	
11	3	4	4	1	4	4	4	5	5	5	4	2	4	5	4	2	5	4	1	4	3	3	4	4	1	4	4	5	4	2	4	3	
12	4	3	4	3	3	4	3	5	4	1	4	4	4	4	3	1	2	3	4	3	4	3	4	4	1	4	4	3	3	4	3	3	
13	3	4	3	5	4	1	4	4	5	4	2	4	4	3	4	5	5	4	2	4	3	3	4	5	4	2	4	2	2	4	3	1	
14	3	3	3	2	2	5	4	2	5	4	1	4	3	4	2	1	3	3	4	3	3	4	3	5	4	1	4	1	1	4	4	5	
15	4	2	5	2	5	4	3	1	2	3	4	3	4	4	5	2	2	2	4	3	1	2	2	4	3	4	4	2	1	2	2	4	
16	4	5	4	2	4	3	4	5	5	4	2	4	3	3	3	4	1	1	4	4	5	2	2	5	4	3	4	2	4	3	1	4	
17	3	4	3	4	5	4	2	1	3	3	4	3	3	5	4	1	2	1	2	2	4	3	4	1	1	3	4	2	5	4	1	4	
18	2	5	4	2	2	4	5	2	2	2	4	3	1	4	4	3	2	2	4	3	1	4	3	4	1	2	3	4	3	2	5	4	4
19	2	5	4	2	1	3	3	4	1	1	4	4	5	5	4	2	2	5	4	1	4	4	4	1	1	4	2	4	2	4	4	3	
20	1	4	2	1	4	5	4	1	2	1	2	2	4	4	2	4	3	2	5	4	4	3	4	2	2	4	2	4	2	3	3	1	
21	2	3	1	2	2	4	3	2	2	4	3	1	4	3	4	1	2	3	4	3	2	5	4	4	3	4	2	2	4	2	5	4	
22	5	4	5	2	2	5	4	2	2	5	4	1	4	4	4	1	1	4	2	4	2	4	4	3	4	4	1	2	3	3	3	3	
23	4	2	2	4	4	4	2	4	3	2	5	4	4	3	4	2	2	4	2	4	2	3	3	1	3	4	2	1	3	4	4	4	
24	3	4	2	3	4	3	1	4	4	2	4	4	3	4	4	1	2	3	3	4	4	4	2	5	4	3	1	2	4	4	4	3	
25	4	5	5	4	2	4	2	4	4	2	3	3	1	3	4	2	1	3	4	5	3	3	5	5	1	3	4	5	4	4	4	4	
26	3	2	3	3	4	3	1	2	4	4	4	2	5	4	3	1	2	4	4	4	4	2	1	2	1	4	2	3	3	4	3	1	
27	3	3	4	3	5	2	1	2	5	3	3	5	5	1	3	4	5	4	4	3	2	5	1	1	4	4	5	4	2	4	4	4	
28	4	4	2	4	2	1	4	5	4	4	2	1	2	1	4	2	3	3	4	4	4	3	2	1	1	4	3	5	4	1	4	3	
29	4	3	4	3	1	2	2	4	3	2	2	5	1	1	4	4	5	4	2	1	4	4	2	1	2	4	4	2	3	4	3	4	
30	4	4	2	4	4	2	2	5	4	4	3	2	1	1	4	3	5	4	1	1	4	4	2	2	1	3	5	5	4	2	4	3	
31	3	4	1	4	3	3	4	4	1	4	4	2	1	2	4	4	2	3	4	4	2	4	4	1	1	3	2	3	3	4	3	3	
32	4	3	4	3	4	3	4	4	1	4	4	2	2	1	3	5	5	4	2	4	1	4	3	2	2	4	3	5	2	1	2	5	
33	3	4	2	4	3	3	4	5	4	2	4	4	1	1	3	2	3	3	4	3	4	3	4	2	2	4	4	2	1	4	5	4	
34	3	3	4	3	3	4	3	5	4	1	4	3	2	2	4	3	5	2	1	4	2	4	3	2	1	3	2	3	3	3	1	4	
35	4	2	1	2	5	4	4	2	3	4	3	4	2	2	4	4	2	1	4	3	4	3	3	2	2	4	3	5	2	3	1	3	
36	4	2	3	3	4	3	3	1	5	4	2	1	2	2	5	4	3	3	5	2	1	2	5	2	2	4	4	2	1	4	2	4	
37	4	3	5	2	1	2	5	1	4	4	4	5	3	4	1	1	3	4	2	1	4	5	4	1	2	4	3	1	2	4	2	4	
38	4	4	2	4	1	2	4	5	3	3	5	5	3	4	1	2	3	3	1	2	2	4	3	4	1	4	4	5	2	4	1	4	
39	4	3	1	4	2	2	4	5	4	2	1	2	4	4	1	1	4	4	5	2	2	5	4	4	1	4	1	4	3	2	4	4	
40	4	5	4	3	4	2	4	3	1	3	3	3	3	4	2	2	4	3	3	4	2	3	4	3	2	2	5	4	3	1	4	3	
41	3	5	4	3	4	3	1	4	2	4	4	4	4	4	1	2	3	4	4	5	5	4	2	4	2	2	5	4	4	4	3	4	
42	4	2	3	2	4	4	2	4	2	4	4	3	3	4	2	1	3	3	4	2	3	3	4	3	1	3	3	3	3	2	4	3	
43	5	5	4	1	4	3	2	4	5	4	2	1	4	3	1	2	4	4	4	3	5	2	1	2	2	4	4	4	4	4	3	3	
44	2	3	3	4	3	4	1	3	4	4	4	5	3	3	1	2	4	4	4	4	4	2	1	4	5	2	4	4	3	3	1	2	5
45	3	5	2	2	4	3	1	3	3	3	5	5	4	4	2	2	4	4	4	3	1	2	2	4	1	4	4	4	4	4	5	4	
46	4	2	1	4	3	3	1	3	4	2	1	2	3	3	1	1	4	4	4	4	5	2	2	5	1	4	3	4	3	2	4	3	
47	3	1	2	1	2	5	1	3	4	2	3	4	3	3	2	2	4	4	4	2	5	4	2	1	4	5	4	2	4	2	5	4	
48	4	5	2	4	5	4	2	4	5	5	2	2	4	3	4	5	4	2	4	4	3	3	4	2	1	4	5	4	1	2	1	2	
49	4	2	3	2	4	3	1	4	2	3	2	1	4	3	3	5	4	1	4	3	4	4	3	1	2	2	4	3	2	2	4	3	
50	4	2	4	2	5	4	1	4	4	5	1	2	4	3	4	2	3	4	3	4	4	3	4	5	2	2	5	4	2	2	5	4	
51	4	1	5	5	4	2	4	4	5	2	2	2	4	4	5	5	4	2	4	3	4	3	2	2	4	4	4	2	4	3	2	5	
52	3	1	2	3	3	4	3	3	1	3	5	4	2	1	2	3	3	4	3	3	4	3	4	2	3	4	3	1	4	4	2	4	
53	4	2	3	5	2	1	2	5	1	3	4	4	4	5	3	5	2	1	2	5	4	4	5	5	4	2	4	2	4	4	2	3	
54	3	1	4	2	1	4	5	4	2	4	3	3	5	5	4	2	1	4	5	4	4	4	2	3	3	4	3	1	2	4	4	4	
55	3	2	3	1	2	2	4	3	2	4	2	4	4	3	2	3	3	4	3	3	1	2	2	4	1	3	1	3	3	2	2	4	
56	4	1	4	5	2	2	5	4	2	4	1	4	4	4	3	5	2	1	2	5	5	2	2	5	2	4	2	4	4	2	2	5	
57	4	2	2	2	4	3	4	5	4	2	4	4	3	3	4	2	1	4	5	4	1	2	1	2	2	4	2	4	4	4	1	3	
58	3	1	2	1	4	3	3	5	4	1	4	3	4	4	3	1	2	2	4	3	2	2	4	3	1	4	2	3	3	4	3	1	
59	3	2	1	2	4	3	4	2	3	4	3	4	4	3	4	5	2	2	5	4	2	2	5										

60	4	2	2	2	4	4	5	5	4	2	4	3	4	3	2	2	4	4	4	2	4	3	2	5	4	2	1	5	4	1	4	3
61	3	1	5	4	2	1	2	3	3	4	3	3	4	3	4	2	3	4	3	1	4	4	2	4	4	4	5	2	3	4	3	4
62	4	2	4	4	4	5	3	5	2	1	2	5	4	4	5	5	4	2	4	2	4	4	2	3	3	5	5	5	4	2	4	3
63	4	2	3	3	5	5	4	2	1	4	5	4	4	4	2	3	3	4	3	1	2	4	4	4	2	1	2	3	3	4	3	3
64	4	4	4	2	1	2	4	1	2	2	4	3	4	4	3	5	2	4	1	4	4	5	1	2	4	3	4	2	3	4	3	4
65	3	3	5	4	1	4	3	5	2	2	5	4	3	4	4	2	1	2	4	4	5	2	2	2	4	4	5	5	4	2	4	3
66	4	4	2	3	4	3	4	4	5	4	2	4	4	3	1	2	4	4	3	3	1	3	5	4	2	1	2	3	3	4	3	3
67	4	5	5	4	2	4	3	3	5	4	1	4	3	4	2	1	4	1	2	5	1	3	4	4	4	5	3	5	2	1	2	5
68	4	2	3	3	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	2	4	3	3	5	5	4	2	1	4	5	4
69	4	3	5	2	1	2	5	5	5	4	2	4	3	4	3	5	4	1	4	3	5	2	1	2	5	4	1	4	3	4	2	1
70	4	4	2	1	4	5	4	2	3	3	4	3	3	4	4	2	3	4	3	4	2	1	4	5	2	3	4	3	4	4	4	5
71	4	3	1	2	2	4	3	3	5	2	1	2	5	3	5	5	4	2	4	3	1	2	2	4	5	4	2	4	3	4	3	5
72	3	4	5	2	2	5	4	4	2	1	4	5	4	4	2	3	3	4	3	3	5	2	2	5	3	3	4	3	3	4	4	2
73	4	2	1	2	4	3	1	3	1	2	2	4	3	3	3	5	2	1	2	5	4	2	3	4	3	2	1	2	5	3	5	5
74	4	1	1	1	4	4	1	4	5	2	2	5	4	4	4	2	1	4	5	4	5	5	4	2	4	1	4	5	4	4	2	3
75	4	2	2	2	4	4	5	4	2	1	1	3	4	3	3	1	2	2	4	3	2	3	3	4	3	2	2	4	3	3	3	5
76	3	1	4	5	4	2	4	4	4	5	1	4	4	3	4	5	2	2	5	4	3	5	2	1	2	2	2	5	4	4	4	2
77	4	2	3	5	4	1	3	3	5	5	1	4	4	4	2	1	4	3	3	1	4	2	1	4	5	4	1	3	4	3	3	1
78	4	2	4	2	3	4	4	2	1	2	2	1	4	4	5	4	1	4	4	5	4	2	4	4	2	2	5	4	4	3	4	5
79	4	1	5	5	4	2	4	3	4	4	4	5	3	4	2	2	5	4	2	5	4	1	4	3	3	4	4	1	4	4	2	1
80	4	1	2	3	3	4	3	3	3	3	5	5	3	4	2	5	4	3	1	2	3	4	3	4	3	4	4	1	4	4	1	1
81	4	2	3	5	2	1	2	5	4	2	1	2	4	4	2	4	3	4	5	5	4	2	4	3	3	4	5	4	2	4	1	1
82	3	1	4	2	1	4	5	4	2	4	4	5	4	2	4	5	4	2	1	3	3	4	3	3	4	3	5	4	1	4	1	2
83	4	1	3	1	2	2	4	3	2	4	3	5	4	1	4	3	3	4	4	2	3	3	4	3	1	4	1	4	4	4	1	1
84	3	1	4	5	2	2	5	4	1	3	4	2	3	4	3	4	3	3	4	3	5	2	1	2	2	4	4	5	4	2	4	4
85	4	2	2	2	4	3	1	1	1	3	5	5	4	2	4	3	4	4	4	4	2	1	4	5	2	4	3	5	4	1	4	3
86	3	1	2	1	4	3	1	2	2	4	2	3	3	4	3	3	4	4	4	3	1	2	2	4	1	3	4	2	3	4	3	4
87	3	2	1	2	4	3	1	2	2	4	3	5	2	1	2	5	4	4	4	4	5	2	2	5	1	3	5	5	4	2	4	3
88	4	2	2	2	4	4	1	1	1	4	4	2	1	4	5	4	4	4	4	2	1	1	1	1	2	4	2	3	3	4	3	3
89	3	4	5	4	2	4	4	2	1	4	3	1	2	2	4	3	3	4	4	2	4	5	4	2	1	3	3	5	2	1	2	5
90	4	3	5	4	4	5	4	2	4	4	4	5	2	2	5	4	4	3	3	1	4	3	3	4	4	2	3	2	1	4	5	4
91	4	4	2	3	3	5	4	1	4	3	2	3	4	4	1	4	5	4	2	4	3	4	3	3	4	3	5	1	2	2	4	3
92	4	2	2	4	3	4	5	4	2	4	4	3	3	4	2	1	4	5	4	2	4	3	4	4	4	4	2	5	2	2	5	4
93	3	2	1	4	3	3	5	4	1	4	3	4	4	4	2	2	5	4	4	3	5	5	4	3	1	1	1	3	5	5	1	4
94	4	1	2	4	3	4	2	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	1	4	4	2	3	3	3	1	2	2	4	2	3	1	3
95	4	2	2	4	4	5	5	4	2	4	3	4	3	4	3	4	4	1	4	4	4	4	3	3	4	2	1	4	5	4	2	4
96	4	5	4	2	1	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	5	4	2	4	4	3	2	4	5	4	2	1	3	3	1	5
97	3	4	4	4	5	3	5	2	1	2	5	4	4	3	4	3	5	4	1	4	3	4	1	4	3	3	4	2	3	4	4	4
98	2	3	3	5	5	4	2	1	4	5	4	4	4	2	4	4	5	5	4	2	4	3	4	3	4	3	3	4	3	5	4	3
99	5	4	3	1	2	2	4	3	4	4	1	1	4	4	2	1	2	3	3	4	3	3	2	4	3	4	4	4	4	2	1	1
100	4	3	4	5	2	2	5	4	4	3	2	2	3	4	4	5	3	5	2	1	2	5	4	3	3	4	4	4	3	1	4	4
101	5	4	2	1	4	2	3	4	3	4	1	2	4	3	5	5	4	2	1	4	5	4	1	2	5	4	4	4	4	5	4	3
102	4	4	4	5	5	5	4	2	4	3	2	1	5	4	2	4	2	3	1	2	2	4	3	3	3	4	3	3	2	4	3	4
103	3	4	2	3	4	3	4	3	3	4	3	5	2	1	2	2	4	4	4	5	4	2	4	4	2	2	5	4	4	3	4	3
104	3	5	5	4	2	4	3	4	4	4	4	2	1	4	5	2	4	3	2	5	4	1	4	3	3	4	4	1	4	4	3	3
105	4	2	3	3	4	3	3	4	4	4	3	1	2	2	4	1	3	4	1	2	3	4	3	4	3	4	4	1	4	4	1	2
106	4	3	5	2	1	2	5	4	4	4	4	5	2	2	5	1	3	5	5	5	4	2	4	3	3	4	5	4	2	4	4	3
107	4	4	2	1	4	5	4	4	4	4	2	1	1	1	1	2	4	2	1	3	3	4	3	3	4	3	5	4	1	4	5	4
108	4	3	1	2	2	4	3	3	4	4	2	4	5	4	2	1	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	5	4	3	2	5
109	4	4	5	2	2	5	4	4	3	3	1	4	3	3	4	4	2	3	3	3	2	4	3	4	4	4	4	2	4	4	2	4
110	3	2	3	4	4	1	4	5	4	2	4	3	4	3	3	4	3	5	2	5	4	3	3	4	4	4	3	1	4	4	2	3
111	4	4	3	3	4	2	1	4	5	4	2	4	3	4	4	4	4	2	5	4	1	2	5	4	4	4	4	5	2	4	4	4
112	3	3	4	2	3	4	3	4	4	4	5	4	2	4	2	3	1	2	2	4	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	1	5
113	2	5	5	5	4	2	4	3	4	3	5	4	5	4	1	4	4	5	4	2	4	4	2	2	5	4	4	3	4	2	4	4
114	5	4	2	3	3	4	3	3	4	4	2	3	2	2	5	4	2	5	4	1	4	3	3	4	4	1	4	4	3	4	4	3
115	4	3	3	5	2	1	2	5	3	5	5	4	2	5	4	3	1	2	3	4	3	4	3	4	4	1	4	4	3	4	3	5
116	5	2	2	4	3	4	5	4	2	4	4	3	2	4	3	4	5	5	4	2	4	3	3	4	5	4	2	4	4	3	4	1
117	3	2	1	4	3	3	5	4	1	4	3	4	4	5	4	2	1	3	3	4	3	3	4	3	5	4	1	4	4	4	4	1
118	4	1	2	4	3	4	2	3	4	3	4	4	3	4	5	2	2	5	4	2	2	5	4	1	4	2	4	4	5	4	2	4
119	4	2	2	4	4	5	5	4	2	4	3	4	3	2	2	4	4	4	2	4	3	2	5	4	3	2	4	3	5	4	1	4
120	2	5	4	2	1	2	3																									

Base de datos de la Variable Comunicación interna																																			
	Patrones de comunicación																			Barreras de la comunicación									Retroalimentación						
	P1	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	
1	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	5	3	3	4	3	3	
2	2	1	1	2	1	3	3	3	2	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	
3	3	2	4	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	1	1	1	2	1	
4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	4	3	5	2	2	5	4	5	
5	4	4	5	4	5	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	5	5	2	3	3		
6	3	4	3	3	3	2	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	2	3	1	1	1	1	
7	4	2	2	2	2	1	2	3	4	3	3	3	2	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3	4	1	3	3	4		
8	4	3	5	3	5	5	5	5	3	2	4	4	4	2	4	3	4	3	2	2	1	4	4	3	3	4	4	3	5	4	1	3	3	4	
9	3	1	3	3	3	2	3	3	2	2	4	4	3	2	2	4	3	4	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	5	4	3	3	3	5	
10	4	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	3	3	4	3	2	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	4	5	3	2	2	2	2	
11	4	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5	3	5	5	
12	3	3	3	3	2	2	3	2	5	4	5	5	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	2	3	3	4	3	4	4	1	1	3	3	3	
13	4	5	3	5	5	3	5	5	2	3	3	3	1	4	4	3	2	4	3	2	2	4	3	3	3	4	4	1	4	2	2	2	3		
14	4	1	2	3	4	3	4	1	3	5	3	3	5	2	3	4	2	3	3	1	3	3	2	2	2	3	2	3	3	4	1	1	2	1	
15	3	3	2	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	2	4	2	1	1	1	3	4	3	5	4	3	3	3	2	
16	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	5	3	5	3	5	5	
17	3	1	3	3	4	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	2	4	3	2	3	2	2	2	3	4	3	5	4	1	2	3	4	
18	4	3	3	3	5	2	3	5	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	2	2	3	2	4	3	3	2	4	4	1	3	3	2	3	3	
19	2	3	4	3	5	4	5	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	4	3	3	3	2	
20	3	5	2	2	4	2	5	5	5	5	5	5	1	3	2	1	4	2	2	3	2	4	3	3	3	4	2	3	5	4	1	3	3	4	
21	4	2	1	2	1	1	1	2	3	3	3	2	3	3	3	1	3	4	2	2	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	5	
22	3	1	2	2	2	1	2	2	5	5	5	5	5	4	4	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	5	
23	4	1	2	3	4	2	3	1	2	1	1	2	1	3	4	3	1	1	2	4	2	3	3	4	4	3	4	3	1	2	5	2	2	4	
24	3	3	3	3	2	4	3	5	5	5	3	3	4	2	3	3	2	2	3	2	4	2	2	4	4	3	3	2	5	4	2	1	2	1	
25	4	1	1	1	2	1	1	1	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	4	3	2	2	2	3	4	3	5	4	1	2	2	2	
26	3	5	5	5	5	5	5	5	2	1	3	2	1	4	3	3	2	2	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	4	1	2	3	4	
27	3	1	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	4	2	2	2	4	2	4	3	3	3	4	3	5	3	3	3	3	2	
28	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	3	4	3	3	2	3	2	4	2	4	3	3	4	3	4	3	4	1	1	1	2	
29	3	3	3	3	3	2	3	1	3	2	4	3	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	
30	4	1	3	3	4	3	2	2	3	2	3	5	4	4	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	3	2	2	1	3	3	1	3	3	2	
31	4	3	2	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	5	3	5	3	2	3	2	5	3	3	2	3	2	4	5	3	3	5	5	5	
32	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	1	2	2	3	2	2	2	5	3	4	1	2	3	4	4	3	3	3	3	
33	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	2	1	2	3	5	2	3	2	2	2	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	1	3	3	4	
34	4	3	5	4	4	3	4	5	3	3	3	5	4	3	1	1	1	2	3	2	3	2	4	3	2	3	4	2	5	3	3	2	3	1	
35	4	1	2	3	4	2	3	1	3	2	2	3	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	2	2	5	5	5	5	2	3	2	2	3	2	
36	4	3	4	5	3	2	2	3	2	1	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	
37	4	2	1	1	2	1	1	1	2	2	3	2	3	2	1	3	2	2	2	2	1	1	5	3	2	1	2	3	3	4	3	5	4	4	
38	4	5	4	5	4	2	4	5	2	3	4	2	3	4	1	2	3	2	3	1	2	2	2	2	1	1	2	1	3	4	1	2	3	4	
39	3	1	3	3	2	4	3	1	5	5	3	5	4	2	4	3	3	5	4	5	2	2	4	3	5	5	5	5	4	4	3	2	1	5	3
40	4	5	1	3	1	1	1	1	2	2	2	2	1	3	5	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	5	3	2	4	1	1	2
41	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	2	2	5	5	5	5	3	4	5	4	5	4
42	3	1	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	4	2	3	2	3	2	2	3	1	1	3	3	2	
43	4	3	3	3	2	4	2	5	3	2	3	5	4	4	1	3	2	2	2	2	1	1	2	3	2	3	2	2	5	4	5	1	3	1	
44	4	5	2	4	4	5	5	5	3	2	3	3	3	2	3	1	2	2	3	1	3	2	5	3	2	1	3	3	4	4	5	5	4	5	
45	3	1	2	3	5	4	4	5	5	5	5	3	4	3	3	2	2	2	3	2	2	1	5	3	2	1	2	3	5	4	3	3	3	3	
46	4	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	4	2	2	3	3	3	3	3	2	
47	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	5	3	5	3	5	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	4	4	
48	4	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	1	1	1	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	1	2	3	5	
49	2	3	3	3	3	2	3	1	3	2	3	2	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	2	2	3	2	
50	3	2	2	5	5	2	5	5	2	2	3	3	4	1	2	3	3	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	4	4	3	3	3	4	
51	4	1	3	1	2	2	1	2	5	5	5	5	5	5	3	2	3	1	2	5	5	5	2	5	4	5	5	5	5	4	2	3	2	3	
52	3	5	5	5	5	5	4	5	2	1	1	2	1	4	3	2	2	2	3	1	2	2	3	4	3	2	2	5	2	3	3	3	3	3	
53	4	1	3	3	4	3	2	1	3	2	4	5	4	3	4	2	4	2	4	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	
54	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	1	3	2	2	1	3	1	1	2	1	1	2	2	1	3	4	1	3	1	2	
55	4	3	2	3	1	2	3	3	3	2	1	2	3	2	4	3	4	3	2	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
56	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	4	3	2	2																		

61	4	2	2	3	5	2	4	5	3	2	4	2	3	3	5	2	3	5	4	5	2	2	2	2	5	5	5	5	3	3	1	3	3	4				
62	1	2	2	2	2	2	1	2	5	5	5	5	5	3	3	3	1	1	3	2	2	2	3	3	2	3	2	4	3	4	3	2	5	4				
63	3	3	4	2	3	2	3	2	2	1	2	2	1	3	2	2	4	2	4	1	2	2	2	2	2	2	2	1	5	3	1	3	3	3				
64	4	3	2	3	3	2	3	2	3	5	2	3	5	3	1	3	3	1	1	3	1	1	2	1	1	1	2	1	1	3	2	2	3	5				
65	4	3	3	5	5	4	2	5	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	2	1	5	3	3	1	2	3	3	3	2	2	2	2					
66	4	2	2	2	5	2	2	3	2	2	3	2	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	4	2	3				
67	4	3	2	3	5	2	2	5	3	2	2	3	2	2	1	2	2	1	3	3	1	3	2	1	2	2	2	1	3	4	3	2	3	3				
68	4	1	3	3	4	2	3	1	5	5	3	5	3	4	5	2	3	2	3	5	5	4	4	3	5	5	5	5	3	4	3	3	5	5				
69	3	3	4	3	5	5	3	2	3	2	3	2	4	2	3	2	2	1	1	4	2	2	5	3	4	1	2	3	4	4	2	2	2	5				
70	4	2	2	2	3	1	1	2	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	2	5	5	5	5	3	3	2	2	3	5				
71	4	5	2	2	2	1	4	3	2	1	1	2	1	3	3	2	5	1	1	1	2	2	5	3	2	1	2	3	5	4	1	3	3	4				
72	3	3	2	3	2	2	3	3	3	5	5	4	5	3	5	2	3	5	4	5	3	2	4	5	5	5	5	5	3	1	3	4	3	5				
73	4	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	4	4	5	2	2	1	1	3	3	2	4	3	2	3	4	2	5	4	2	2	2	3				
74	4	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	3	5	2	3	5	5	4	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	3	4	5	2	2	2			
75	3	2	5	2	5	4	4	5	3	2	4	3	2	3	3	2	1	1	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	5	4	3	2	3	2				
76	4	2	5	3	5	2	4	5	3	2	3	2	3	2	1	3	1	1	2	2	3	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2				
77	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	1	3	3	3	1	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	5	4	3	4	3	5				
78	4	3	3	3	5	2	2	2	3	2	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	5	2	5				
79	2	3	2	3	4	2	2	1	5	5	5	5	5	3	2	3	2	1	3	2	1	1	2	2	2	1	2	1	4	4	2	5	3	5				
80	3	2	2	2	2	2	2	5	2	2	4	3	3	1	5	3	4	3	2	4	2	5	2	4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	2			
81	4	5	1	1	3	2	1	1	5	5	5	5	5	3	2	1	1	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	5	4	3	3	3	5			
82	3	5	5	5	5	5	5	5	2	1	1	2	1	4	2	2	4	2	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	4			
83	4	1	3	2	4	2	3	2	5	5	3	3	4	3	3	3	1	2	1	3	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2				
84	3	1	2	2	5	2	1	3	3	3	2	3	3	2	5	3	5	3	4	3	4	5	5	3	4	1	2	3	5	4	5	1	1	3				
85	4	1	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	5	4	4	3	3	4	3	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5				
86	3	2	2	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	3	4	1	3	2	4				
87	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	1	2	2	1	2	3	1	1	2	1	1	2	1	4	3	1	2	2	5				
88	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	5	4	1	3	2	3		
89	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	3	2	2
90	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	2	3			
91	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	5	2	3	1	3	5	5	4	2	2	5	5	5	5	3	3	2	3	4	4	4			
92	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	1	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	5	3	2	1	3	3	5	4	4	3	4	4	4			
93	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	1	3	3	2	4	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	4	3	4	4	3	4			
94	4	3	4	3	4	4	2	2	4	3	3	4	4	3	1	1	3	1	4	2	1	1	2	1	1	2	1	1	5	3	3	4	3	3	3			
95	4	2	3	3	4	3	1	4	3	3	3	3	3	3	5	5	3	2	2	5	5	5	3	3	2	3	2	4	5	3	1	1	3	3				
96	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	1	1	2	2	2	2	4	5	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3			
97	4	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	4	3	4	3	4			
98	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	4	3	4	2	3	3			
99	3	3	3	4	3	2	2	3	4	3	2	3	3	2	5	3	5	3	3	3	3	2	5	4	3	5	5	5	5	3	4	3	4	3	3			
100	4	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	3	4	3	3	1	2	2	3	1	3	2	3	3	4	3	2	2	3	3	3	4	2	2	2			
101	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	2	3	5	5	5	5	1	4	4	4	3	4			
102	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	5	3	2	1	2	3	2	1	4	3	3	3	3			
103	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	2	2	3	5	3	4	1	2	3	3	4	4	4	3	4			
104	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	5	1	1	1	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	2	3		
105	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	4	3	4	3	3			
106	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
107	4	2	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	2	2	1	2	3	1	3	2	3	3	3	2	2	3	4	4	4	1	3	3			
108	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
109	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	1	2	1	3	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	4	2	2		
110	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	1	3	3	3	2	3	5	4	5	2	2	3	2	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	3	3		
111	3	3	3	4	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	3	2	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	2	1	2	1		
112	4	3	4	4	4	2	2	2	4	3	3	4	4	3	1	2	4	2	4	1	2	2	5	3	2	3	2	3	5	2	5	2	5	2	5			
113	4	2	3	3	4	4	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	1	3	2	2		
114	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	2	1	4	4	3	3	4	4	4	3	3	5	5	4	5	5	5		
115	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	2	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	1	1		
116	4	1	3	3	2	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2	3	2	4	4	3	4	3	3													

"Año de la consolidación del Mar de Grau"

Villa María 23 de Noviembre del 2016

Mg. Carlos García Norabuena  
DIRECTOR DE LA INSTITUCION EDUCATIVA TUPAC AMARU.  
PRESENTE:

MINISTERIO DE EDUCACION  
Dist. Ed. Túpac Amaru UGEL 01  
MESA DE PARTES  
EN: 814  
FECHA: 15-12-16 Hora  
Firma

ASUNTO: SOLICITO PERMISO PARA REALIZAR EL ESTUDIO DE TESIS Y APLICAR INSTRUMENTOS, ENCUESTA Y CUESTIONARIO.

Yo Mirella Yvonhe, Alpaca Ruiz, con DNI 10646985, domiciliada Calle Nicanor Hernández 335 San Juan de Miraflores, me presento ante Usted y expongo lo siguiente:

Que para lograr el grado de Magister en educación Con Mención en Administración de la Educación, necesito realizar el estudio de la tesis titulada

**Liderazgo Transformacional y Comunicación Interna en los Docentes**

Para lo cual acudo a Ud. a fin de que me seda el respectivo permiso de su prestigiosa Institución que Ud. dirige para realizar el estudio y aplicar a los docentes de su Institución los instrumentos los mismos que están conformados por encuesta y cuestionario.

Es favor que espero alcanzar

Atentamente,



MIRELLA YVHENE, ALPACA RUIZ



Liderazgo transformacional y comunicación interna en  
docentes de la I.E.N. Túpac Amaru 2016.

AUTOR:

Br. Mirella Yvonhe, Alpaca Ruiz.

Escuela de Posgrado

Universidad Cesar Vallejo Filial Lima

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general, determinar la relación que existe entre liderazgo transformacional y comunicación interna en docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo, la metodología de estudio, el tipo de investigación es básica, el enfoque es cuantitativa, el método es hipotético deductivo, el diseño es no experimental correlacional transversal dado que fueron encuestados en un determinado tiempo y espacio, la investigación llegó a la conclusión 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 las variables, y una significancia de 0.000 altamente significativa.

**Palabras Clave:** Liderazgo transformacional y la comunicación interna.

## Abstract

The present research had as general objective, to determine the relation that exists between the transformational leadership and internal communication in the teachers of the educational institution Tupac Amaru of Villa Maria del Triunfo, The study methodology, the type of research is basic, the approach is quantitative, the method is hypothetical deductive, the design is non-experimental cross-correlational since they were surveyed at a given time and space, the research concludes that if there is a correlation between the transformational leadership and the internal communication of the teachers of the Tupac Amaru educational institution of Villa Maria del Triunfo, with the Spearman Rho correlation coefficient of 0.740 representing a high correlation Between the variables, and a significance of 0.000 highly significant.

**Keywords:** Transformational Leadership and Internal Communication

## **Introducción**

El “Liderazgo transformacional y comunicación interna en docente de la I.E.N. Túpac Amaru.” el objetivo determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y comunicación interna en docentes

Por lo tanto los propositos de la educación en el Perú, se proyecta a un sistema donde los agentes de la educación promueven la innovación dejando de lado las practicas de las escuelas clásicas que imposibilita el desarrollo de capacidades que los docentes requieren. Ser tratados de la mejor manera, una comunicación horizontal, un clima adecuado, y lograr un desempeño eficiente, a la altura del mundo globalizado. Por otro lado el liderazgo transformacional que practican algunos directores, en muchas ocasiones lo utilizan de manera negativa en la comunicación interna, por encima de ello, dan privilegios a las amistades perturbando el clima y dejando de lado la coordinación y la comunicación alcance.

Asimismo la variable liderazgo transformacional y la variable comunicación interna, es una estudio relevante que a través de la información contribuye a los directivos hacer más democráticos, y gestionar con más eficiencia. Por lo cual queda establecido y demostrado que la relación entre las variables estudiadas al existir mayor liderazgo transformacional mejor será la comunicación interna de los docentes de la institución educativa.

## **Antecedentes del problema**

Bernal (2012) Liderazgo y comunicación interna en los docentes de las instituciones estatales, tesis de maestría, Universidad de Mérida. Venezuela, tiene como objetivo determinar la relación entre el liderazgo y comunicación interna en los docentes de las instituciones estatales. La metodología, el estudio es básico, el método es hipotético deductivo, el diseño es correlacional no experimental la población es de 170 docentes y muestra es censal por la naturaleza del estudio, los instrumentos fueron analizados a través del Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad. Concluye que existe una correlación alta de 0.751, y una significancia asintótica bilateral de 0.000 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.

### **Problema**

En el contexto actual el liderazgo transformador ambiciona un líder que pensando al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; incrementarle su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad.

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y comunicación interna en docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

### **Método**

Cegarra (2011) "El método utilizado en la investigación es el hipotético deductivo por el hecho que se plantean hipótesis, el enfoque es cuantitativo, y van de lo general a lo particular". (p.82)

### **Ficha Técnica**

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

Autora : Mirella Yvonhe, Alpaca Ruiz

Año : 2017

Instrumento: Cuestionario

Objetivo : Determinar el nivel de liderazgo transformacional

Muestra : 120 docentes

Número de ítem: 32

Aplicación: Directa

Tiempo de duración: 30 minutos

Escala: De Likert

Nivel Rango

Bueno (117-160)  
 Regular (75-116)  
 Malo (32-74)

**Variable: Comunicación interna**

Autora: GF Asesores

Año: 2003

Instrumento: Cuestionario

Objetivo: Determinar el nivel de comunicación interna

Población: Docentes

Número de ítem: 34

Muestra : 120 docentes

Aplicación: Directa

Tiempo de administración: 30 minutos

Normas de aplicación: El docentes marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere evaluado respecto lo observado.

Escala: De Likert

Niveles o rango: Se establecen los siguientes.

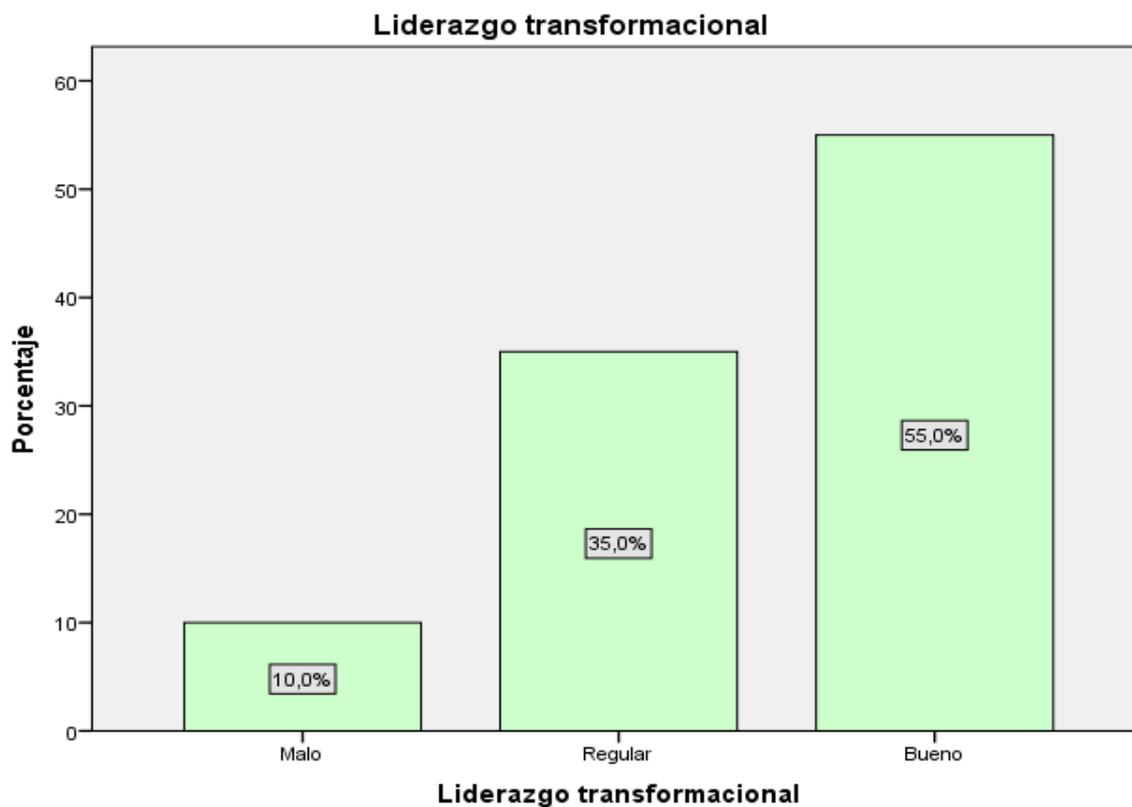
**Resultados**

*Tabla 8*

Nivel de liderazgo transformacional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	12	10,0
Regular	42	35,0
Bueno	66	55,0
Total	120	100,0

*Fuente:* Elaboración de la base de datos



**Figura 2** Nivel de liderazgo transformacional

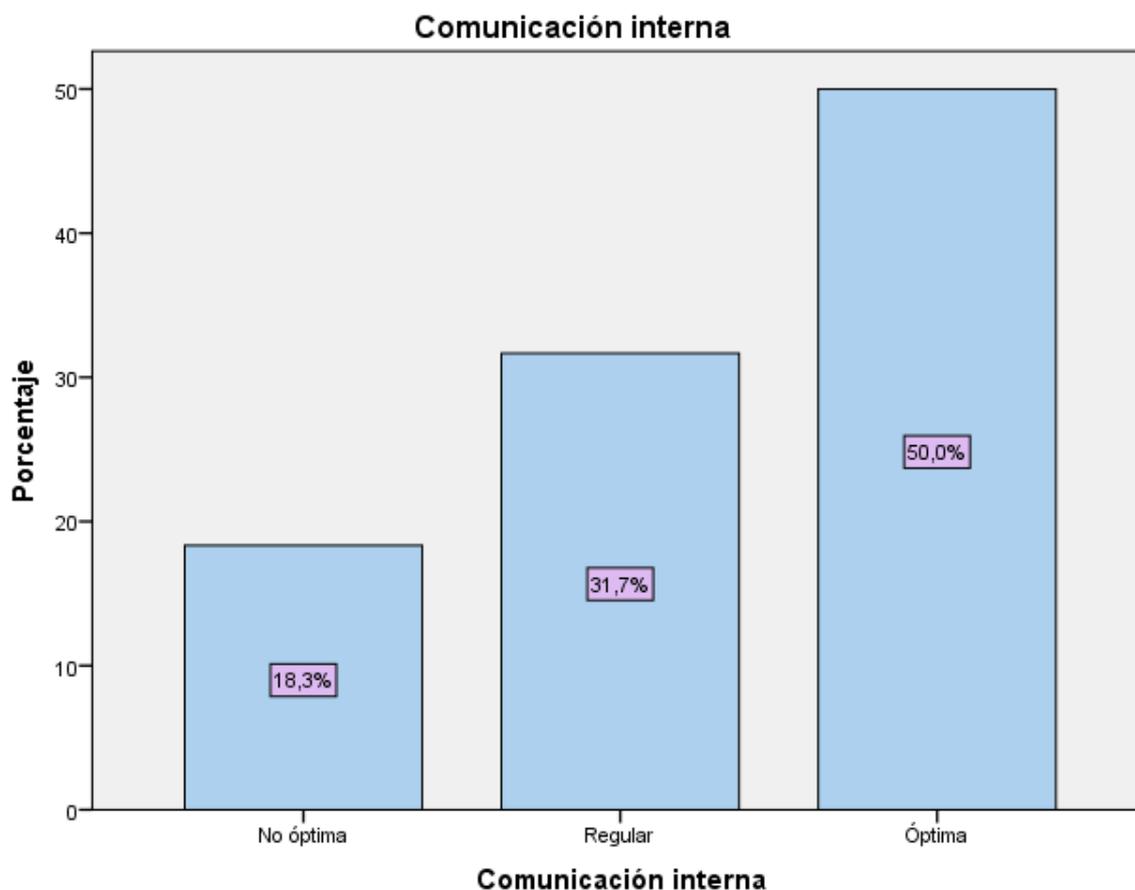
**Interpretación.**- La tabla N° 8 y Figura 2 se puede observar que los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo, el 55% de los docentes presentan un nivel bueno del liderazgo transformacional, por otro lado el 35% alcanzo un nivel regular del liderazgo transformacional, asimismo el 10% se encuentra en un nivel malo del liderazgo transformacional de los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

**Tabla 9**

*Nivel de comunicación interna*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
No óptima	22	18,3
Regular	38	31,7
Óptima	60	50,0
Total	120	100,0

**Nota:** Elaboración de la base de datos



*Figura 3* Nivel de comunicación interna

**Interpretación.-** La tabla N° 9 y Figura 3 se puede observar que los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo, el 50% de los docentes presentan un nivel óptimo de la comunicación interna, por otro lado el 31.7% alcanzó un nivel regular de la comunicación interna, asimismo el 18.3% se encuentra en un nivel no óptimo de la comunicación interna de los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo.

### **Discusión**

En cuanto a la Hipótesis General, El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la comunicación interna en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo, según la correlación de Rho de Spearman =.740, con un  $p=0.000$ , con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que existe correlación alta entre el liderazgo transformacional y comunicación interna en los docentes de la

institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo. Asimismo, Gonzales (2012) Concluye que tiene una correlación alta de 0.825 según bisquerra, y una significancia de 0.000 altamente significativa por lo tanto se acepta la hipótesis de alterna y se rechaza la hipótesis nula. Al respecto Delgado (2015). Concluye que existe una correlación alta de 0.894, y una significancia asintótica bilateral de 0.000 altamente significativa, por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, las variables de estudio están estrechamente relacionadas.

En conclusión el liderazgo transformacional se relaciona directa ( $Rho=0,740$ ) y significativamente ( $p=0.000$ ) con la comunicación interna en los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo. Se probó la hipótesis planteada y esta relación es alta.

Se recomienda que los directores son las personas principales líderes en el proceso educativo en las instituciones educativas, es necesario que como líder transformacional tenga buena comunicación interna con los docentes para que toda la comunidad educativa conozca y se interrelaciones entre sí, con la finalidad de que se logre buenas relaciones humanas en beneficio de los estudiantes.

### Referencias

Politécnica de Madrid.

Beltrán (2011) "La gestión de la nueva comunicación interna" sustentada en la Universidad de Valencia. Tesis doctoral, España

Bracho, O. y García, J. (2013). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. Telos*, 15(2). Recuperado el 10 de Octubre de 2014.

Burns, J. (2012) *The Crisis of Leadership. Part III*. Nueva York: Harper y Row.

Bustamante E. (2012). Tesis: *La Comunicación Interna y la Promoción de la Salud. Estudio de caso en Madrid Salud*. Universidad autónoma de Barcelona, España.

Calle, A. (2011) "la relación entre liderazgo transformacional del director y cultura institucional de los directores del nivel de nivel secundaria de las instituciones Educativas Publicas de la Región Callao, en el año 2008, para optar el grado de Magister en Ciencias de la Educación con Mención en

Gestión Educacional. Universidad Enrique Guzmán y Valle La Cantuta,  
Chosica Perú

Chiavenato, I (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ª ed).  
Mc Graw Interamericana.

Chiavenato, I (2007) "*Administración de recursos Humanos*": Mc Graw Hill  
Interamericana. Bogotá.

Fernández, F. (2013) Comunicación organizacional y liderazgo transformacional en  
la universidad estatal de Bolívar, Tesis doctoral de Universidad estatal de  
Bolívar, Ecuador

Fernández, F. (2011), *La gestión de la nueva comunicación interna*. Valencia,  
España: Universita Juime