

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**Tesis**

**Comunicación organizacional en el liderazgo transformacional de  
los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad  
Nacional de Tumbes, Perú, 2022**

**Área: Ciencias Sociales**

**Línea de Investigación: Políticas y gestión pública y privada**

**Para optar el título de Licenciada en Administración**

**Autora: Br. Karla Isabel Balladares Zapata**

**Tumbes, Perú**

**2023**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**Comunicación organizacional en el liderazgo transformacional de  
los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad  
Nacional de Tumbes, Perú, 2022**

**Tesis aprobada en forma y estilo por:**

**Dr. Murga Fernández, Rubén Gilmer (presidente)**  
**ORCID: 0000-0003-3937-2613**

**Mg. Infante Carrillo, Rubén Edgardo (secretario)**  
**ORCID: 0000-0002-4611-1094**

**Mg. Ramírez Marquina, Luis Alberto (vocal)**  
**ORCID: 0000-0002-5808-8688**

**Tumbes, 2023**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**Comunicación organizacional en el liderazgo transformacional de  
los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad  
Nacional de Tumbes, Perú, 2022**

**Los suscritos declaramos que la tesis es original en su  
contenido y forma.**

**Br. Balladares Zapata, Karla Isabel (Autora)**

**ORCID: 0000-0001-6822-9811**

**Mg. Gonzales Palomino, Jhony Cristhian (Asesor)**

**ORCID: 0000-0002-3608-5865**

**Tumbes, 2023**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**SECRETARÍA ACADÉMICA**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En Tumbes, a los siete días del mes junio del dos mil veintitrés, siendo las dieciséis horas, y en la modalidad virtual; Google Meet, se reunió el Jurado Calificador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, designado con Resolución Decanal de N° 079-2023/UNTUMBES-FCCEE el Dr. Gilmer Rubén Murga Fernández, (**Presidente**), Mg. Rubén Edgardo Infante Carrillo, (**Secretario**) y Mg. Luis Alberto Ramírez Marquina, (**Vocal**), reconociendo en la misma Resolución además al Mg. Jhony Cristhian Gonzales Palomino, como **Asesor**, se procedió a deliberar, evaluar y calificar la sustentación de la tesis titulada "**Comunicación organizacional en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, Perú, 2022**", para optar el Título Profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN** presentado por la Bachiller **KARLA ISABEL BALLADARES ZAPATA**,

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte de la sustentante y después de la deliberación, el Jurado según el artículo N° 65° del Reglamento de Tesis para Pregrado y Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, declara a la Bachiller **KARLA ISABEL BALLADARES ZAPATA**, con calificativo:

**APROBADO - BUENO**

Se hace conocer a la sustentante, que deberá levantar las observaciones finales hechas al informe final de tesis, que el jurado le indica.

En consecuencia, queda **APTA** para continuar con los trámites correspondientes a la obtención del Título Profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**, de conformidad con lo estipulado en la Ley Universitaria N° 30220, el Estatuto, Reglamento General, Reglamento de Grados y Títulos y Reglamento de Tesis para Pregrado de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las 17 horas y 05 minutos del mismo día se dio por concluida la ceremonia académica, en forma virtual, procediendo a firmar el Acta en presencia del público asistente.

Tumbes, 7 de junio de 2023

Dr. Gilmer Rubén Murga Fernández  
DNI: 07700664  
Presidente

Mg. Rubén Edgardo Infante Carrillo  
DNI: 42734687  
Secretario

Mg. Luis Alberto Ramírez Marquina  
DNI: 40545032  
Vocal

---

# Comunicación organizacional en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, Perú, 2022

*por* Karla Isabel Balladares Zapata



---

**Fecha de entrega:** 21-jul-2023 09:43a.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2134563736

**Nombre del archivo:** Karla\_Isabel\_Balladares\_Zapata\_-\_Informe\_de\_Tesis.pdf (1.76M)

**Total de palabras:** 15183

**Total de caracteres:** 89640

**Mg. Gonzales Palomino, Jhony Cristhian**  
**ORCID: 0000-0002-3608-5865**  
**(Asesor)**




# Comunicación organizacional en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, Perú, 202

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://revistas.uss.edu.pe">revistas.uss.edu.pe</a> Fuente de Internet		1%
2	<a href="http://repositorio.uwiener.edu.pe">repositorio.uwiener.edu.pe</a> Fuente de Internet	Mg. Gonzales Palomino, Jhony Cristhian ORCID: 0000-0002-3608-5865 (Asesor)	1%
3	<a href="http://www.theibfr.com">www.theibfr.com</a> Fuente de Internet		1%
4	<a href="http://tesis.uson.mx">tesis.uson.mx</a> Fuente de Internet		<1%
5	Submitted to Universidad de Huanuco Trabajo del estudiante		<1%
6	Submitted to Universidad del Istmo de Panamá Trabajo del estudiante		<1%
7	<a href="http://idus.us.es">idus.us.es</a> Fuente de Internet		<1%
8	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante		<1%

9	<a href="http://biblioteca.usac.edu.gt">biblioteca.usac.edu.gt</a> Fuente de Internet	<1 %
10	<a href="http://repositorio.usil.edu.pe">repositorio.usil.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://repositorio.unae.edu.ec">repositorio.unae.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://repositorio.upla.edu.pe">repositorio.upla.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Universidad Nacional Amazonica de Madre de Dios Trabajo del estudiante	<1 %
14	<a href="http://cict.umcc.cu">cict.umcc.cu</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://repositorio.upa.edu.pe">repositorio.upa.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
16	<a href="http://archive.org">archive.org</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://www.archivos.ujat.mx">www.archivos.ujat.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://repositorio.uti.edu.ec">repositorio.uti.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
19	Submitted to Universidad Nacional de Educacion Enrique Guzman y Valle Trabajo del estudiante	<1 %



Mg. Gonzales Palomino, Jhony Cristhian  
ORCID: 0000-0002-3608-5865  
(Asesor)

20 repositorio.ujcm.edu.pe <1 %  
Fuente de Internet

21 repositorio.unprg.edu.pe:8080 <1 %  
Fuente de Internet

22 slideplayer.es <1 %  
Fuente de Internet

Mg. Gonzales Palomino, Jhony Cristhian  
ORCID: 0000-0002-3608-5865  
(Asesor)

23 repositorio.unap.edu.pe <1 %  
Fuente de Internet

24 Submitted to uniminuto <1 %  
Trabajo del estudiante

25 www.scribd.com <1 %  
Fuente de Internet

26 repositorio.escuelamilitar.edu.pe <1 %  
Fuente de Internet

27 repositorio.unasam.edu.pe <1 %  
Fuente de Internet

28 Deyanira Cruz Manzano, Gerardo González Trujillo, Nancy Sánchez Aguilar, Miguel Ángel Viramontes Romero. "Factores que inciden en el estrés laboral en colaboradores de Mypes del estado de Querétaro", Management Review, 2022 <1 %  
Publicación

29 repositorio.uandina.edu.pe <1 %  
Fuente de Internet



30	<a href="http://repositorio.autonoma.deica.edu.pe">repositorio.autonoma.deica.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
31	<a href="http://radioteca.net">radioteca.net</a> Fuente de Internet	<1 %
32	<a href="http://repositorio.uancv.edu.pe">repositorio.uancv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
33	<a href="http://repositorio.upt.edu.pe">repositorio.upt.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
34	<a href="http://tesis.ipn.mx">tesis.ipn.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
35	<a href="http://www.scielo.edu.uy">www.scielo.edu.uy</a> Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas      Activo  
 Excluir bibliografía      Activo

Excluir coincidencias < 15 words



**Mg. Gonzales Palomino, Jhony Cristhian**  
 ORCID: 0000-0002-3608-5865  
 (Asesor)

## DEDICATORIA

A Dios por bendecirme y permitirme gozar de buena salud.

A mi abuelo, Isabel, que en paz descanse, por protegerme siempre e inculcarme buenos valores.

A mi mamá, Yeni y hermanos, Jhoselin, Brian Y Briset por ser mi inspiración y por alentarme siempre para seguir estudiando, por siempre guiarme por el camino correcto y nunca dejarme sola.

**Karla Isabel Balladares Zapata**

**Autora**

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por regalarme la vida, mantenerme con salud y darme sabiduría.

A mi mamá, por esforzarse siempre para brindarme la facilidad para superarme.

A mis docentes, por todo el conocimiento transmitido en el transcurso de mi carrera universitaria.

Al Dr. Jesús Merino, por su guía y orientación en el desarrollo de la presente investigación.

**Karla Isabel Balladares Zapata**

**Autora**

# INDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	ix
INDICE GENERAL.....	x
INDICE DE TABLAS.....	xi
INDICE DE FIGURAS .....	xii
INDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRAC.....	xv
I. INTRODUCCION .....	16
1.1. Situación problemática .....	17
1.2. Planteamiento del problema.....	18
1.3. Justificación.....	19
1.4. Objetivos .....	20
II. REVISIÓN DE LITERATURA .....	22
2.1. Bases teórico - científicas.....	22
2.2. Antecedentes .....	31
2.3. Definición de términos básicos .....	37
III. MATERIALES Y METODOS .....	39
3.1. Hipótesis.....	39
3.2. Población, muestra y muestreo.....	40
3.3. Métodos, técnicas e instrumentos.....	42
3.4. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis .....	46
3.5. Procesamiento y análisis .....	48
3.6. Variable y operacionalización .....	48
IV. RESULTADOS Y DISCUSION .....	52
4.1. Resultados .....	52
4.2. Discusión.....	58
V. CONCLUSIONES .....	61
VI. RECOMENDACIONES.....	62
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	63
VIII. ANEXOS .....	69



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población de administrativos nombrados de la UNTumbes. ....	41
Tabla 2: Coeficiente de la comunicación organizacional .....	46
Tabla 3: Coeficiente del liderazgo transformacional .....	46
Tabla 4: Dimensiones de la variable comunicación organizacional .....	49
Tabla 5: Dimensiones de la variable liderazgo transformacional.....	51
Tabla 6: Implicancias de la comunicación organizacional en el liderazgo transformacional.....	52
Tabla 7: Correlación del comunicación organizacional y liderazgo transformacional	53
Tabla 8: Implicancias de la comunicación interna en el liderazgo transformacional ..	54
Tabla 9: Correlación de la comunicación interna y liderazgo transformacional .....	55
Tabla 10: Implicancias de la comunicación externa en el liderazgo transformacional	56
Tabla 11: Correlación de la comunicación externa en el liderazgo transformacional	57

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Implicancias de la comunicación organizacional en el liderazgo transformacional.....	53
Figura 2: Implicancias de la comunicación interna en el liderazgo transformacional .....	54
Figura 3: Implicancias de la comunicación externa en el liderazgo transformacional .....	56

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia.....	69
Anexo 2: Matriz de operacionalización.....	70
Anexo 3: Autorización para la ejecución de tesis. ....	72
Anexo 4: Aceptación de autorización. ....	73
Anexo 5: Relación de personal administrativo nombrado. ....	74
Anexo 6: Cuestionario variable comunicación organizacional. ....	75
Anexo 7: Cuestionario variable liderazgo transformacional.....	77
Anexo 8: Fichas bibliográficas .....	79
Anexo 9: Análisis de fiabilidad variable comunicación organizacional.....	80
Anexo 10: Análisis de fiabilidad variable liderazgo transformacional. ....	81

## RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo determinar las implicancias de la comunicación organizacional en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, Perú, 2022. La metodología utilizada fue aplicada de tipo descriptiva – correlacional, de diseño transversal no experimental, con un enfoque cuantitativo, la muestra estuvo conformada por 76 trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes. Se aplicó la técnica de la encuesta para la recopilación de datos, utilizando como instrumento el cuestionario el cual comprende 12 preguntas por cada variable, se utilizó la escala de Likert para la valoración de los ítems. Los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas con respecto a la comunicación organizacional, que se mide a través de la comunicación interna y externa, se sitúa en el nivel alto con un 68.4% demostrando su implicancia en la variable liderazgo transformacional la cual alcanzo un nivel alto de 60.5% y un Rho de Spearman del 0.601 de correlación y/o asociación positiva considerable. La dimensión comunicación interna, representada por los tipos de comunicación ascendente, descendente, diagonal y horizontal, presenta un nivel alto de 53.9%, afirmando su implicancia en el liderazgo transformacional que muestra un 60.5% en el nivel alto y un Rho de Spearman del 0.420 de correlación y/o asociación positiva media. La dimensión externa, que hace referencia a las alianzas estratégicas y la relación interinstitucional, se distingue en el nivel medio 47.40%, demostrando su implicancia en el liderazgo transformacional que alcanzó en el nivel alto un 60.5% y un Rho de Spearman del 0.808 de correlación y/o asociación positiva muy fuerte. Se determinó que la variable de CO tiene una implicancia de 68.4% en el LT con un 60.5% ubicándose estas en el nivel alto, resultados que se corroboran mediante el Rho Spearman, obteniendo 0.601 de correlación y/o asociación positiva considerable.

**Palabras claves:** Comunicación organizacional, comunicación interna, comunicación externa y liderazgo transformacional.



## ABSTRAC

The objective of this research was to determine the implications of organizational communication in the transformational leadership of the administrative workers appointed from the National University of Tumbes, Peru, 2022.

The methodology used was applied descriptive-correlational, non-experimental cross-sectional design, with a quantitative approach, the sample consisted of 76 administrative workers appointed from the National University of Tumbes. The survey technique was applied for data collection, using the questionnaire as an instrument, which includes 12 questions for each variable, the Likert scale was used to assess the items. The results obtained in the surveys applied with respect to organizational communication, which is measured through internal and external communication, is at a high level with 68.4% demonstrating its implication in the transformational leadership variable, which reached a high level. of 60.5% and a Spearman's Rho of 0.601 of considerable correlation and/or positive association. The internal communication dimension, represented by the types of ascending, descending, diagonal and horizontal communication, presents a high level of 53.9%, affirming its implication in transformational leadership that shows 60.5% at the high level and a Spearman's Rho of 0.420. of correlation and/or mean positive association. The external dimension, which refers to strategic alliances and the inter-institutional relationship, is distinguished at the medium level 47.40%, demonstrating its implication in transformational leadership that reached 60.5% at the high level and a Spearman's Rho of 0.808 of very strong positive correlation and/or association. It is prolonged that the OC variable has an implication of 68.4% in the TL with 60.5% being located at the high level, results that are corroborated by the Rho Spearman, obtaining 0.601 of connection and/or considerable positive association.

**Keywords:** organizational communication, internal communication, external communication and transformational leadership.

# I. INTRODUCCION

En la actualidad, las instituciones públicas atraviesan una etapa compleja, de muchos desafíos y constantes cambios, y para ir adaptándose priorizan al factor humano para la consecución de los objetivos en las organizaciones es por ello que el estudio se refiere al liderazgo el cual posee un papel fundamental en el funcionamiento de las organizaciones ya que es capaz de generar cambios positivos en el recurso humano a través de una comunicación asertiva, lógica y eficiente, diseñada para impactar tanto en lo interno como lo externo.

La comunicación cumple un rol fundamental en las organizaciones, pues es necesario que haya una buena transmisión de información para el desarrollo correcto de las funciones de los trabajadores y para mantener una buena comunicación ascendente y descendente (Redding y Sanbom, 2012). De esta manera hacemos énfasis con el liderazgo transformacional el cual se caracteriza en la organización por influir, dirigir y guiar a sus colaboradores para encaminarlos hacia el logro de los objetivos utilizando la creatividad y fomentando el cambio en la institución (Chamorro, 2010).

El presente estudio consta de ocho capítulos:

En el capítulo I, se aborda la introducción, en donde se describe la situación problemática, el problema general, problemas específicos, las justificaciones, el objetivo general y los objetivos específicos. En el capítulo II, se explica la revisión de la literatura, detallando las bases teóricas de las variables comunicación organizacional y liderazgo transformacional, además, se menciona los antecedentes y la definición de términos. En el capítulo III, se detallan los materiales y métodos, describiendo las hipótesis, la población, muestra y muestreo, el tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis, los métodos, técnicas e instrumentos, procesamiento y análisis de datos, y por último la variable y operacionalización. En el capítulo IV, se exponen los resultados y discusión. En el capítulo V, VI, VII y VIII, se describen las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos, respectivamente.

## 1.1. Situación problemática

La globalización es un fenómeno presente en el siglo XXI que impacta sobre las organizaciones, las cuales deben estar dispuestas en adaptarse a dichos cambios. Una herramienta principal para este proceso de adaptación es la Comunicación Organizacional. Las interacciones entre empleados favorecen la apropiación de la cultura organizacional y la gestión de los objetivos institucionales si son tomados en cuenta.

En la ciudad de México la comunicación Organizacional en el sector privado ha estado presente desde la década de los 90, donde las grandes empresas plantearon gerencias o áreas que concentraran los recursos humanos y económicos para la administración de la comunicación, instituyendo de una manera más visible y relevante su importancia. Partiendo del interés del sector privado se podría afirmar que es justamente en este ámbito donde acrecentado su desarrollo (Leon, 2006, p. 301)

Orellana , Bossio y Carhuallanqui (2013) indican que:

En el Perú las empresas particulares o conocidas como privadas cuidan su imagen, servicio y comunicación por el grado de competencia del mercado, sin embargo, esta situación no acontece en una institución pública (o del Estado), no forman parte del paquete exclusivo para el cumplimiento de metas, esto podría deberse a una posición monopólica y rutinaria. Al ser nula o escasa la competitividad, no hay demanda que pueda exigir estrategias para optimizar los servicios u obtener resultados (p. 3).

Actualmente en la Universidad Nacional de Tumbes se observa que no existe un buen desenvolvimiento administrativo y organizacional, pues existe poco entusiasmo al momento de desarrollar sus funciones y malas relaciones interpersonales entre los trabajadores nombrados administrativos, lo cual está generando dificultades como una

mala transmisión de información entre los trabajadores, no trabajan juntos con el fin de lograr los objetivos institucionales ya que existe un bajo involucramiento laboral puesto que un porcentaje del personal son partidarios de otros Gobiernos y el otro porcentaje si se encuentra satisfecho con el gobierno actual, pese a ello no existe una persona que logre estimularlos para que asuman el compromiso y la obligación que conlleva laborar bajo ese mandato. Además, desarrollan sus funciones de manera ineficaz, y como saben que su condición laboral es permanente, en efecto, no logran esforzarse totalmente. Por otro lado, se observa que los directivos poco se esfuerzan por orientar correctamente a su personal y no se esmeran por mejorar el clima laboral, además existen ciertas prácticas administrativas irregulares contando con cierta parcialidad de parte de los superiores y esto fomenta conflictos en los trabajadores, se nota cierta ausencia de capacitaciones a los trabajadores para desempeñar las funciones correspondientes.

La Universidad Nacional de Tumbes es una entidad que promueve el compromiso institucional, sin embargo, se observa que existe la ausencia de liderazgo en el personal administrativo ya que necesitan que los orienten y encaminen al cumplimiento de los objetivos institucionales pues además el personal administrativo nombrado basándose en que cuentan con un puesto seguro no se enfocan por completo en realizar sus funciones correctamente generando dificultades en la comunicación interpersonal.

## **1.2. Planteamiento del problema**

Ante este escenario, se plantean las siguientes interrogantes:

### **Problema general**

¿Cuáles son las implicancias de la comunicación organizacional en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022?



## **Problemas específicos**

1. ¿Cuáles son las implicancias de la comunicación interna en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes?
2. ¿Cuáles son las implicancias de la comunicación externa en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes?

### **1.3. Justificación**

La presente investigación se fundamentará en las aportaciones teóricas de la comunicación organizacional por los autores Ramos, Paredes, Teran y Lema (2017) y liderazgo transformacional de los autores Bernard, Bass y Avolio (1989) que servirán como de referencia para la investigación y nos guiará para tener una descripción más amplia de las variables del estudio, su dimensión e indicadores. Los resultados que logren obtener podrán acrecentar los conocimientos en la línea de investigación de políticas y gestión pública y privada.

La investigación se desarrolló utilizando métodos inductivos para efectuar las conclusiones y deductivo para analizar las variables, siguiendo un procedimiento de acuerdo al método científico y técnicas documental, para lo cual como instrumentos usara el cuestionario en la investigación, para determinar la confiabilidad se hará uso de rho de spearman para la contrastación de hipótesis, su resultado lo llevara a cumplir sus objetivos.

Consciente de cómo influye la comunicación organizacional en el desarrollo de las actividades de los trabajadores nombrados en las entidades Públicas y la importancia que con el paso de los años está adquiriendo el liderazgo en la Universidad Nacional de Tumbes se logró observar que si se refuerza la comunicación interna, externa y la

consideración individual, estimulación intelectual, cultura y clima organizacional , esto va contribuir de manera positiva en el desarrollo de sus funciones en medio de un ambiente cómodo y donde todos puedan comunicarse de manera adecuada y el líder los inspire a trabajar en conjunto para lograr los objetivos institucionales.

La presente investigación contribuye a la identificación de problemas de carácter institucional, los cuales al ser identificados predispone a los agentes involucrados utilizar los mecanismos necesarios para solucionarlos. La percepción de los servicios brindados por el estado muchas veces no goza de la simpatía de los usuarios, generando el rechazo y la crítica constante de la comunidad. Es por ello que se pretende fortalecer la importancia de un sistema que vele por el desempeño laboral de los trabajadores nombrados, los cuales deben ser traducidos al rendimiento de las habilidades duras, sino que también busque el bienestar de los mismos.

Invertir en el bienestar de los trabajadores nombrados, supone un ahorro a largo plazo y permite la administración eficiente de los recursos del estado peruano. La investigación se justifica para que las instancias pertinentes destinen el presupuesto necesario a la inversión del capital humano de la Universidad Nacional de Tumbes. Los trabajadores que a menudo son beneficiados con dichas políticas generan menos costos de capacitación, cambios de personal por licencia y desgaste emocional de los trabajadores.

#### **1.4. Objetivos**

##### **Objetivo general**

Determinar las implicancias de la comunicación organizacional en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, Perú, 2022.

##### **Objetivos específicos**

1. Analizar las implicancias de la comunicación interna en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes,

2. Analizar las implicancias de la comunicación externa en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes.

## II. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1. Bases teórico - científicas

Estudios demuestran que la comunicación es el proceso más importante de interacción para los seres humanos, está presente en todo momento y permite interactuar y relacionarse en todos los ámbitos ya sea en el público o privado (Robbins, 2009).

#### **Comunicación Organizacional**

Es el proceso de transmitir información dentro de las organizaciones, este se basa en la interacción interpersonal que se da entre los miembros que laboran para la institución.

Asimismo, Castro (2014) indica que:

La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida (p, 5).

Kreps (1995) señala que: "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella" (p. 45), por otro lado, Padilla (2001) señala que es: "la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización" (p.21).

#### **Dimensiones de la comunicación organizacional.**

En el marco de las organizaciones, la comunicación organizacional sostiene dos dimensiones fundamentales, ellas se entrecruzan, se conjugan y actúan a la vez para un mejor entendimiento de la variable.

## **Comunicación interna**

Se denomina comunicación interna al conjunto de actividades realizadas por diversas áreas de una organización para establecer relaciones efectivas con los miembros de la entidad; haciendo uso de distintos medios que permitan mantener integrados e informados y dispuestos a trabajar en equipo para contribuir con el logro de los objetivos de la organización (Hernández, 2002). Por otra parte, Marchis, (2007) la define como una serie de acciones que abarcan todos los procesos comunicativos que se instauran entre la empresa y sus empleados. Asimismo, considera al resto del público interno de la institución. Para Sandoval (2004), este tipo de comunicación tiene como objetivo permitir un flujo más eficiente y un entorno de trabajo más cómodo.

La comunicación interna hace posible que la organización mantenga una coordinación efectiva entre los diferentes departamentos, facilitando la interacción personal y el cumplimiento de los objetivos institucionales y estratégicos, evitando así los conflictos y la tensión en las relaciones interpersonales en la empresa y cubriendo ciertas lagunas de información de los trabajadores

Asimismo Berceruelo (2011) indica que:

La Comunicación Interna favorece que el conjunto de la plantilla conozca las decisiones que les afectan y que puedan expresar su opinión a través de canales específicos. Gracias a los soportes y procedimientos de la comunicación interna se enteran también de las normas o procedimientos que repercuten en su trabajo diario, sus tareas y atribuciones; reciben información sobre los beneficios sociales, están al corriente de las oportunidades de promoción y desarrollo profesional y conocen los puntos de vista y opiniones de los responsables de la organización en temas que les afectan directamente (p.32).

## **Comunicación ascendente**

Es aquella que circula desde el personal hacia un nivel superior en la institución. De Castro (2014) menciona que es aquella que se da:

Del personal hacia la dirección, gerencia o presidencia de la empresa. Esta es fundamental, pues les da a las directivas de la empresa una visión del clima laboral existente, que puede ayudar a aclarar malos entendidos, rumores o incomunicaciones. Entre los medios más conocidos están el buzón de sugerencias (siempre tan mencionado, pero ampliamente subvalorado) y los procesos de apelación (p.8).

## **Comunicación descendente**

Es aquella que circula desde niveles jerárquicos superiores o jefes hacia sus trabajadores de la institución. De Castro (2014) señala que es aquella que se va desde:

La dirección o gerencia hacia el personal. Generalmente la constituyen comunicaciones institucionales de la empresa como normas, procedimientos, reglamentos, etc., pero en muchas ocasiones son inadecuadas, hasta el punto que se tiene como lugar común en las empresas la expresión de los empleados los de arriba no tienen ni idea de lo que sucede aquí abajo (p.7).

## **Comunicación horizontal**

En las instituciones la comunicación horizontal contribuye con la optimización de las relaciones y los enlaces entre los miembros de la institución lo cual favorece la articulación de las funciones.

Andrade (2005) indica que “la comunicación horizontal es la que acontece entre personas del mismo nivel jerárquico, ya sea que formen parte de una misma área o de otras, esto contribuye”.

Robbins (2009) indica que: “cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente en lo horizontal, lo describimos como comunicación lateral” (p.355).

De Castro (2014) sostiene que es necesaria para la adecuada coordinación e integración de los servicios de la empresa y de las funciones que realizan dentro de su sinergia. La finalidad de este tipo de comunicación es evitar perder tiempo y dinero en repetidos procesos administrativos.

### **Comunicación diagonal**

Es imprescindible para un adecuado funcionamiento de las organizaciones que tengan una comunicación efectiva entre los individuos y departamentos estén o no, en el mismo nivel jerárquico. Este sistema de comunicación diagonal permitirá vigilar y/o supervisar la comunicación e integración de trabajadores y jefes.

Andrade (2005) afirma que:

La comunicación diagonal es la que se establece entre personas de distintos niveles y áreas. La gran transformación que están experimentando las organizaciones desde hace un par de décadas ha hecho este tipo de comunicación (al igual que la horizontal) cada vez más frecuente e importante, debido a la necesidad de conformar equipos de trabajo integrados por personas de diversas procedencias (especialidades, áreas, niveles y funciones) (p.18).

### **Comunicación externa**

Hernández (2002) menciona que “este tipo de comunicación está conformada por una serie de mensajes emitidos por cualquier organización hacia el público externo, con el

fin de conservar o acrecentar sus relaciones con ellos, proyectar una imagen favorable y promocionar sus productos o prestaciones”.

Para Castañeda (2003) la comunicación en mercadotecnia está relacionada con la organización, dado que en ese caso se comunica a través de sus productos o prestaciones, logrando crear, modificar o mantener la imagen anhelada.

### **Liderazgo transformacional**

Bass, Bernard y Avolio (1989) argumentan que es un proceso que está orientado a sensibilizar a los trabajadores para transformarlos en seguidores productivos que asuman con responsabilidad y estén comprometidos con lograr los objetivos de la organización y juntos alcanzar un verdadero liderazgo que además permita contribuir en el desarrollo de sus competencias y al mismo tiempo, que enfrenten los desafíos que implica un liderazgo transformacional.

Asimismo, Velásquez (2006) indica que el liderazgo transformacional es un estilo definido como el proceso mediante el cual los trabajadores están cambiando activamente, enfocándose en crear líderes para transformar a otros para ayudarse mutuamente, en armonía y con un enfoque holístico en la organización; esto aumenta la motivación, la moral y el desempeño de los seguidores dentro de la organización. Por su parte, Lerma (2007) indica que el liderazgo transformacional es un método que presenta un conjunto de pautas que seguirá el personal, el cual es creado con la finalidad de fomentar un cambio y aumentar la creatividad para con los trabajadores, con la finalidad de influir de forma positiva y de actuar como guía para mantener un rendimiento eficaz del personal en las organizaciones.

Leithwood, Mascal y Strauss (2009) afirma que está orientado a involucrar a los colaboradores y dar sentido al mensaje. Con este tipo de liderazgo, se realiza la estimulación de conciencia de los trabajadores y se les lleva a aceptar y adherirse a



la misión establecida en la institución. En efecto, tienden a motivar e influir y lograr un cambio a las personas, incentivando a trabajadores para que actúen por encima de sus necesidades laborales; generando ciertos cambios positivos en los grupos e instituciones.

Maxwell (2007) expresa que un líder es capaz de transformar a sus trabajadores, pues enfoca sus esfuerzos en lograr el aprendizaje crítico que se desarrolla dentro de la organización, creando éstas un empoderamiento en el personal creando en ellos un sentido de pertenencia e identificación con la organización, obteniendo finalmente un modelo de líder que con sus actos logra impulsar y motivar a sus colaboradores a realizar una labor eficiente en pro de alcanzar los objetivos establecidos por la institución.

## **Dimensiones**

### **Consideración Individual.**

Velásquez (2006) señala que “un líder transformacional es alguien que conoce lo que necesita cada seguidor, brinda atención personalizada, se encarga de tratar a cada empleado individualmente, entrenar, aconsejar y guiar, además, se enfoca en las consideraciones personales de cada trabajador”.

Lerma (2007) confirma que “los líderes se enfocan en la necesidad de logro individual y el crecimiento de cada colaborador, identifican las necesidades y las fortalezas; responsabilizan a cada trabajador por su propio rendimiento”.

Por otro lado, Leithwood, Mascall y Strauss (2009) mencionan que un líder transformacional es individualista al acercarse a sus seguidores y busca conseguir logros y crecimiento en todos dentro de su esfera de posibilidades. En el contexto de esta consideración personal, tanto los líderes como los seguidores son tan dedicados como sus colegas.

Entendiéndose que un líder transformacional es importante para cada uno de sus seguidores, por lo que establece vínculos con cada uno de ellos. Realiza conversaciones previas, reconoce intereses individuales y los enfoca holísticamente. El líder trabaja con cada seguidor de manera personal, escuchándolos, asignando tareas e identificando la necesidad de apoyo; en un entorno flexible, fiable y cómodo, para que los seguidores no se sientan vigilados.

### **Estimulación intelectual**

Bass y Avolio (1989) los líderes transformacionales empoderan a otros para pensar en los problemas y desarrollan sus capacidades intelectuales, fomentando la reflexión, la creatividad e ideas para nuevos enfoques de situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual permite que los seguidores se cuestionen ellos mismos para que logren darles soluciones creativas a los problemas.

Bass y Riggio (1989) señala que los líderes transformacionales son aquellos estimulan su capacidad intelectual de los colaboradores, logrando que ellos cuestionen sus ideas e interiorizan nuevos paradigmas para repensar las forma de actuar. Los líderes transformacionales tienen sabiduría en el sentido de que ayudan a fomentar los esfuerzos innovadores y creativos de sus seguidores. Este líder hace suposiciones, reorganiza problemas, confronta situaciones y evita las críticas públicas para corregir los errores personales que surgen.

### **Motivación / inspiración**

Bass y Avolio (1989) sostienen que este tipo de líder cuenta con la capacidad de incentivar a las personas para que tengan un desempeño sobresaliente, motivándolos a trabajar más duro para el logro de las metas establecidas. Este líder persuade a sus seguidores, fomentando una amplia gama de intereses y el deseo de lograr objetivos.

En el criterio de Bass y Riggio (1989) los líderes transformacionales impulsan la acción con optimismo, entusiasmo y compromiso con una idea central como organización y una visión para el futuro. Los líderes transformacionales inspiran, motivan y energizan a las personas que los rodean. Despierta el trabajo en equipo, lo que significa compromiso con los objetivos y la visión compartida.

Velásquez (2006) menciona que un líder tiene el potencial de fomentar el cambio en los grupos para dirigirlos a la solución de problemas organizacionales con el fin de actuar en su resolución. Estos líderes también son vistos como motivadores de equipo, reconocidos como modelos a seguir.

### **Cultura y clima organizacional**

Para entender la cultura y clima organizacional es necesario desglosar estos conceptos.

Para Edward Tylor define la cultura como el conjunto de costumbres, hábitos o cualquier otro elemento que le permita aprender al hombre en una determinada sociedad y la cual es heredada a través de las generaciones (Russo, 2010).

Para Russo (2010) la cultura organizacional es definida como una serie de filosofías, ideologías, suposiciones, expectativas, actitudes y normas (valores) compartidas en la organización. Según esta definición la cultura organizacional está marcada por los valores de los integrantes, una característica invisible pero que tiene un impacto sobre los sentimientos y pensamientos de las personas.

Russo (2010) establece que estos valores pueden ser traducidos como un patrón conductual que se ejercen de manera inconsciente y natural debido a la cotidianidad del entorno organizacional.

Se puede concluir que la cultura organizacional es “El patrón de valores y creencias compartidas, que ayuda al individuo a comprender el funcionamiento organizacional y proporciona normas de comportamiento en las organizaciones” (Russo,2010, p.20).

Hablar de Clima organizacional es tocar temas relacionados a las condiciones laborales, bienestar, prevención de accidentes y otros factores vinculados a la salud.

Uribe (2014) señaló la definición de Reichers y Scheider que el clima organizacional es “el conjunto de percepciones compartidas por los colaboradores respecto a las políticas organizacionales, prácticas y procedimientos formales e informales” (p.116). Desde este punto de vista si el empleador se desempeña en un entorno positivo mostrará un estado de salud beneficioso.

Uribe (2014) señaló la definición de Tagiuri y Litwin acerca del clima organizacional “como resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación”. (p.40)

Según las definiciones de estos dos autores el clima organizacional es resultado de las percepciones de los operarios en relación con el entorno laboral. Esas evaluaciones pueden ser de carácter positivo o negativo. Para alcanzar un clima favorable es necesario que se analicen los riesgos psicosociales inherentes. (Uribe, 2014)

Según Uribe (2014) los riesgos psicosociales pueden ser catalogados según el área:

**Desempeño profesional** (trabajo de alto grado de dificultad, creatividad e iniciativa restringidas, actividades de gran responsabilidad, exigencia de decisiones complejas)

**Dirección** (Liderazgo inadecuado, mala utilización de las habilidades del trabajador, mala delegación de responsabilidades, carencia de reconocimiento, ausencia de incentivos, coacción del trabajador)

**Organización y función** (Prácticas administrativas inapropiadas, desinformación y rumores, Conflicto de autoridad, Trabajo burocrático.

**Tareas y actividades** (Cargas de trabajo excesivas, exigencias excesivas de desempeño, trabajo monótono o rutinario, actividades laborales múltiples).

**Medio ambiente de trabajo** (Condiciones físicas laborales inadecuadas, espacio físico restringido, trabajo no solidario, menosprecio o desprecio al trabajador).

**Jornada laboral** (Rotación de turnos, jornadas de trabajo excesivas, duración indefinida de la jornada).

**Empresa y entorno social** (Políticas inestables de la empresa, falta de soporte jurídico por la empresa, ausencia de corporativismo, subempleo o desempleo en la comunidad).

## 2.2. Antecedentes

### Nacionales

Guzmán (2022), realizó una investigación cuyo título es:

Liderazgo transformacional y gestión administrativa durante la emergencia sanitaria establecida por el COVID-19 en la Universidad Continental – 2020. Tuvo por objetivo analizar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa en las áreas del proceso de matrícula, (...), Investigación de enfoque cuantitativo de alcance correlacional, diseño no experimental, de tipo descriptivo-correlacional, trabajó con una muestra de censo de 150 trabajadores de las oficinas administrativas involucradas en el proceso de matrícula. Con un nivel de confianza del 99%, se obtuvo como resultado un valor menor al 0,01 de nivel de significancia y un coeficiente de correlación de 0,636 que indica una correlación positiva.

Concluyó que sí existió relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa durante la emergencia sanitaria establecida por el COVID-19 en la Universidad Continental.

La investigación referente aporta en el presente estudio que el liderazgo transformacional influye de manera positiva en las instituciones lo que genera un cambio y mejora continua en la gestión administrativa en la institución.

Remicio (2020), en su tesis titulada:

Comunicación organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa café café del Perú, Miraflores – 2020. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Café café del Perú. La investigación fue aplicada, descriptiva correlacional, de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de corte transversal. La muestra se conformó por 33 colaboradores, los cuales se encuentran laborando en las áreas que pertenecen a la empresa Café café del Perú. El instrumento utilizado para medir las variables fue la encuesta que estuvo compuesta por 45 ítems para la variable comunicación organizacional y 36 ítems para la variable desempeño laboral. El instrumento se validó por expertos; asimismo los resultados mostraron que la confiabilidad de los instrumentos arrojó resultados de 0.915 para la variable comunicación organizacional y 0.897 para la variable desempeño laboral. Se halló además que los resultados adquiridos en la investigación fueron satisfactorios ya que se descubrió una correlación positiva alta entre las variables de estudio. Asimismo, se utilizó un coeficiente de correlación R de Pearson que asciende a 0,763, a un nivel de significancia menor al 0,05 por esta razón, se puede decir que existe una correlación positiva alta entre las variables. Concluyo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, estableciendo que existe una correlación positiva alta entre

la Comunicación organizacional y desempeño laboral en la empresa Café café del Perú, Miraflores -2020.

La investigación de referencia, contribuyó en el presente estudio que la comunicación organizacional sí influye de manera positiva ya que los procesos de comunicación existentes repercuten positivamente en el desempeño los trabajadores.

Cáceres (2019), en su investigación titulada:

La comunicación organizacional y el desempeño laboral en la Gerencia de Gestión Electoral - ONPE, Lima, 2019. La investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral en la Gerencia de Gestión Electoral – ONPE. El método de la investigación fue hipotético deductivo, de diseño no experimental de corte transversal, de tipo aplicada. La población fue de 50 colaboradores de la organización de estudio, siendo solo personal administrativo con modalidad de contrato (CAP, CAS y Locación de Servicio) trabajó con una muestra censal del total de sus colaboradores. Como instrumento se utilizó el cuestionario tipo Likert que estuvo compuesto de 17 preguntas. Finalmente, se obtuvieron resultados positivos, que arrojaron que existe relación entre ambas variables: comunicación organizacional y desempeño laboral, en la Gerencia de Gestión Electoral - ONPE, Lima, 2019.

La investigación detallada aportó en el presente estudio que la comunicación organizacional sostiene una relación positiva con el desempeño laboral.

Torres (2020), en su tesis titulada:

Modelo de liderazgo transformacional para la comunicación organizacional en el Ministerio Público – Chota. Tuvo como objetivo general: diseñar propuesta de

liderazgo transformacional para mejorar la comunicación organizacional en el Ministerio Público. El presente informe está orientado dentro del enfoque cuantitativo, el tipo de investigación es descriptiva - propositiva, con un diseño, no experimental, descriptivo, propositivo de corte transversal; se realizó con una muestra de 46 trabajadores, teniendo en cuenta el muestreo no probabilístico, a criterio del investigador, se utilizó el cuestionario como instrumento de recojo de datos, los mismos que fueron procesados a través de la estadística descriptiva. Finalmente, de acuerdo a los resultados de la variable comunicación organizacional el 97,8% sostiene que es regular, además de un mínimo 2,2% indican que es bueno, esto en función a las dimensiones de la comunicación organizacional como es descendente, ascendente, horizontal y transversal, además la propuesta del modelo de liderazgo transformacional, se encuentra validado y tiene una aprobación de aceptable y de condición de apto para poder ser aplicado en otros contextos.

Aroni (2019), en su trabajo de investigación:

Comunicación organizacional y satisfacción laboral en operarios de una empresa privada de limpieza, Lima 2019. El objetivo de dicha investigación fue establecer la relación que existe entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en los operarios de una empresa privada de limpieza. La investigación aplicada fue de tipo correlacional – descriptivo de diseño no experimental y transversal. Se trabajó con una población de 83 participantes, la muestra presenta características demográficas sobresalientes, tales como la mayoría son mujeres 60%, de los cuales el 80% tienen un solo trabajo que cubren un puesto fijo 84.3% y el otro 15.7% están dentro de las personas que tienen más de un trabajo a la vez. A quienes se les aplicó el instrumento denominado cuestionario de Comunicación Organizacional adaptado por Zempoaltecatl, la confiabilidad es de 0.711 y la validez 0.9. En sus resultados obtenidos mediante el Alfa de Cronbach se encontró una relación significativa ( $r_s=0,493^{**}$ ,  $p<,001$ ) que indica que a mayor comunicación organizacional



dentro de la empresa será mayor será la satisfacción que tendrán los trabajadores.

Guevara (2019), realizó una investigación titulada:

Liderazgo transformacional y desempeño laboral en la piladora de arroz el marañón E.I.R.L Lambayeque, 2018, la cual tuvo como objetivo determinar la relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral en la piladora de arroz el marañón E.I.R.L. El tipo de investigación fue descriptivo – correlacional, de diseño no experimental y transversal. Se trabajó con una población de 30 colaboradores. Para la recolección de datos, se empleó como técnica a la encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual fue estructurado en escalas Likert en función a las dos variables En sus resultados se encontró que, entre liderazgo transformacional y desempeño laboral, mediante el coeficiente de correlación de Pearson, se obtuvo 0,978 siendo significativa con un  $p < 0,05$  lo cual indica una correlación positiva muy fuerte entre ambas variables. En relación al nivel de liderazgo transformacional, se diagnosticó que el 43% de los colaboradores se encuentran en un nivel bajo, estimulación intelectual (43% nivel bajo) y liderazgo inspiracional (43% nivel bajo) lo cual genera que el jefe no tenga la capacidad de poder identificar cambios y no puedan diseñar actividades que aporten a sus colaboradores.

## **Local**

Navarro (2020), realizó una investigación titulada:

El uso de la aplicación Zoom y la comunicación interna en los estudiantes de la Escuela Profesional Ciencias de la Comunicación, UNTUMBES, 2020. El estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre el uso de la aplicación Zoom y la comunicación interna en los estudiantes de la Escuela Profesional Ciencias de la Comunicación. La. Investigación de enfoque cuantitativo, de tipo

de estudio correlacional, de diseño No experimental y transversal, utilizando como instrumento de investigación el cuestionario que fue aplicado a 60 estudiantes de la Universidad Nacional de Tumbes – Facultad de Ciencias Sociales pertenecientes a la Escuela Profesional Ciencias de la comunicación; para constatar las hipótesis de estudio se trabajó con la prueba estadística “r” Pearson, que permitió medir el nivel de significancia de correlación entre las variables aplicación Zoom y la comunicación interna. Los resultados obtenidos demostraron que el 62% de los estudiantes perciben un nivel de relación “Bueno” entre las variables aplicación Zoom y la comunicación interna y el 38% tienen una concepción “Excelente”. En conclusión, existe relación directa entre aplicación Zoom y la comunicación interna en los estudiantes de la Escuela Profesional Ciencias de la comunicación, UNTumbes, 2020, aceptándose la hipótesis de investigación siendo el valor de significancia 0,000 inferior al nivel establecido en el campo de la investigación 0.05.

Cherres y Guerrero (2018), realizó una investigación:

Liderazgo transformacional y la motivación laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Región Tumbes, 2018. Cuyo objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral, fue un estudio descriptivo correlacional, de diseño no experimental y transversal, aplicándose encuestas a los 57 trabajadores entre funcionarios y servidores administrativos. Se aplicó el coeficiente de Cronbach para demostrar su confiabilidad del instrumento de medición, siendo del orden de 0,83, considerada buena. Se evidenció que a través del coeficiente de Rho Spearman (0.712) existe relación directa y positiva entre las variables de liderazgo transformacional y motivación laboral. Así mismo los resultados afirman entre la dimensión manejo de Significado y la motivación laboral presentó un nivel de baja influencia con el 56,1 % de las respuestas en su relación con la motivación laboral que presentó un nivel de mediana aceptación con el 50,9 % de las

respuestas de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Región Tumbes, 2017.

Saldarriaga (2021), realizó una investigación la cual lleva por título:

Liderazgo transformacional y desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, Perú, 2021. Tiene como objetivo determinar de qué manera influye el liderazgo transformacional en el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Zarumilla, fue un estudio de tipo descriptiva, correlacional, no experimental, aplicada. La población de la investigación se conformó por 89 trabajadores, con una muestra fue no probabilística, utilizando la encuesta como técnica con dos cuestionarios de 12 preguntas. En la variable liderazgo transformacional se obtuvo el 61,8% en el desempeño laboral con un coeficiente Rho de Spearman de 0,680. En la dimensión consideración individualizada con 67,2% y un coeficiente Rho de Spearman de 0,394. La dimensión estimulación intelectual con 69,6% un coeficiente Rho de Spearman de 0,553. La motivación inspiracional con 60,7%, un coeficiente Rho de Spearman del 0,606. Para la dimensión influencia idealizada tuvo una influencia del 70,8% con un Rho de Spearman del 0,623. Finalmente se evidencio la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos.

### **2.3. Definición de términos básicos**

#### **Comunicación organizacional**

Un conjunto de técnicas que permiten configurar los procesos en las organizaciones y a direccionar de manera eficiente los mensajes de la institución con su entorno (Fernandez, 2009).

### **Liderazgo transformacional**

Este tipo de liderazgo radica en el líder que constantemente busca el desarrollo de los trabajadores y de la institución, promoviendo el cambio con la finalidad de cumplir con la institución y con el mismo (Ortiz, 2015).

### **Comunicación interna**

Corrieri (2018) define como: "el proceso intercomunicacional que se realiza al interior de las organizaciones a través de distintas formas y niveles, cuyos contenidos contribuyen al logro de sus objetivos y metas planteados" (p. 1).

### **Comunicación externa**

Se orienta a personas netamente ajenas a la organización, es aquella que permite que se establezcan correctas relaciones públicas con proveedores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación para sostener buenas relaciones y proyectar buena imagen de la organización (Fernandez, 2009).

### **Clima organizacional**

Peralta (2002) indica que es "el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional" (p. 2).

### **Cultura organizacional**

Es el papel que desempeña el entorno en el que se desenvuelve la organización, está conformada por los valores, creencias, hábitos que las personas tienen en el interior de una determinada organización (Belalcázar, 2010).

### **III. MATERIALES Y METODOS**

#### **3.1. Hipótesis**

##### **Hipótesis general**

Hi: Las implicancias de la comunicación organizacional son positivas y significativas en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.

Ho: Las implicancias de la comunicación organizacional no son positivas ni significativas en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.

##### **Hipótesis específicas**

H1: Las implicancias de la comunicación interna son positivas y significativas en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes.

H2: Las implicancias de la comunicación externa son positivas y significativas en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes.

Se determinó la significancia de la hipótesis con la aplicación del coeficiente Rho de Spearman, (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) señalan que:

El Rho de Spearman es una medida de correlación para variables en un nivel de medición ordinal; los individuos u objetos de la muestra pueden ordenarse por rangos. Asimismo, se interpreta su significancia igual que Pearson y otros valores estadísticos. En su interpretación: el coeficiente  $r$  de Pearson puede

variar de  $-1.00$  a  $+1.00$ , donde:  $-1.00$  = correlación negativa perfecta. (“A mayor X, menor Y”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante). Esto también se aplica “a menor X, mayor Y”.

$-0.90$  = Correlación negativa muy fuerte.

$-0.75$  = Correlación negativa considerable.

$-0.50$  = Correlación negativa media.

$-0.25$  = Correlación negativa débil.

$-0.10$  = Correlación negativa muy débil.

$0.00$  = No existe correlación alguna entre las variables.

$+0.10$  = Correlación positiva muy débil.

$+0.25$  = Correlación positiva débil.

$+0.50$  = Correlación positiva media.

$+0.75$  = Correlación positiva considerable.

$+0.90$  = Correlación positiva muy fuerte.

$+1.00$  = Correlación positiva perfecta (“A mayor X, mayor Y” o “a menor X, menor Y”, de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante. De acuerdo a estos indicadores la hipótesis será positiva y significativa si está comprendida entre el rango positivo.

### **3.2. Población, muestra y muestreo.**

#### **Población**

La población de la investigación estuvo conformada por un total de 153 personas tales como funcionarios, profesionales, técnicos y auxiliares, que corresponden a los trabajadores nombrados del área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes. Asimismo, Arias (2006) define población como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las

conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio (p.81).

**Tabla 1: Población de administrativos nombrados de la UNTumbes.**

<b>Categoría laboral</b>	<b>N.º</b>
Funcionarios	30
Profesionales	23
Técnicos	57
Auxiliar	43
<b>Total</b>	<b>153</b>

Fuente: Área de Recursos humano de la Universidad Nacional de Tumbes,2022.

## **Muestra**

Alan y Cortez (2018) mencionan que la muestra es “la parte o subgrupo de sujetos o elementos que pertenecen al universo o población seleccionada” (p.118).

Según el tamaño de la población del estudio fue de 153 trabajadores administrativos nombrados para ello se utilizó la fórmula de población finita para determinar el número de trabajadores que se deben encuestar.

### **a) Criterios de inclusión**

- Personal administrativo nombrado de la Universidad Nacional de Tumbes.

La fórmula es:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Total de la población = 153 trabajadores administrativos nombrados.

Z = Nivel de confianza = 95% equivalente a 1.96

p = Probabilidad de éxito = 50%

q = Probabilidad de fracaso = 50%

e = Error muestral = 8%

$$n = \frac{(1.96)^2 * 153 * (0.5 * 0.5)}{(0.05)^2 * (153 - 1) + (1.96)^2 * (0.5 * 0.5)}$$

$$n = 76.009 \cong 76$$

La muestra estuvo conformada por 76 trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes.

## **Muestreo**

Hernandez y Carpio (2019) menciona que “en los métodos no probabilísticos se seleccionan cuidadosamente a los sujetos de la población utilizando criterios específicos, buscando hasta donde sea posible representatividad” (P.76).

Se realizó un muestreo con el método no probabilístico evaluando sólo a 76 administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes.

### **3.3. Métodos, técnicas e instrumentos**

#### **A. Métodos**

##### **Cuantitativo**



Se utilizó el método cuantitativo porque se trabajó con datos numéricos en la medición de las variables comunicación organizacional, liderazgo transformacional y sus dimensiones, utilizando programas estadísticos como el SPSS, el modelo de Rho de Spearman, el Alfa de Cronbach, programas de Excel para la elaboración de tablas de frecuencia.

Tamayo (2007) sostiene que la metodología cuantitativa se trata de hacer un contraste de teorías que ya existen a partir de una lista de hipótesis que han surgido anteriormente de la misma, para la cual se necesita tener una muestra, la cual puede ser en discriminada o aleatoria, pero representativa de algún fenómeno para el objeto de estudio una población.

### **Deductivo**

Bernal (2010) indica que "consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares" (p. 59).

### **Inductivo**

La investigación empleo el método inductivo, ya que se aplicó desde la elaboración de revisión de la literatura de las variables de estudio y la recolección de datos hasta llegar a la formulación de las conclusiones. En este caso Del Cid, Méndez y Sandoval (2011) indican que: "es una operación lógica que va desde lo particular hasta lo general, sustentando la observación repetida de un fenómeno, y con su aplicación se llegan a formular generalizaciones".

### **B. Técnicas**

Es fundamental seleccionar las técnicas para la investigación ya que estas permitirán hacer una recolección de datos efectiva, asimismo Maya (2014) afirma:

Las técnicas de investigación comprenden un conjunto de procedimientos organizados sistemáticamente que orientan al investigador en la tarea de profundizar en el conocimiento y en el planteamiento de nuevas líneas de investigación. Pueden ser utilizadas en cualquier rama del conocimiento que busque la lógica y la comprensión del conocimiento científico de los hechos y acontecimientos que nos rodean (P.5).

La investigación utilizó las siguientes técnicas de análisis documental y encuestas las cuales están destinadas a la búsqueda de información sobre las variables de comunicación organizacional y liderazgo transformacional del personal administrativo nombrado de la Universidad Nacional de Tumbes.

### **Análisis documental**

Clauso (1993) menciona que es “la operación por la cual se extrae de un documento un conjunto de palabras que constituyen su representación condensada” (p.11). En la investigación se aplicó la técnica de análisis documental la cual permite identificar, revisar, examinar y debatir información obtenida en libros, artículos, revistas, etc, referentes a las variables de la investigación.

### **Encuestas**

Armando (2016) menciona que “la encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado” (p.21).

Para la aplicación de la investigación se diseñó dos cuestionarios de la variable comunicación organizacional y liderazgo transformacional, cada uno de los cuestionarios comprenden 12 preguntas las cuales están relacionadas con la teoría de las dimensiones e indicadores de la investigación, para la valoración de los ítems de los cuestionarios se utilizará la escala de Likert y se aplicará tipo entrevista a una muestra censal de 153 trabajadores nombrados administrativos, en su horario laboral.

## **C. Instrumentos**

### **Cuestionario**

Se crearon dos cuestionarios de cada una de las variables, con doce ítems cada uno, para aplicarles a los trabajadores nombrados administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes. Armando (2016) señala que:

El cuestionario es un instrumento básico de la observación en la encuesta y en la entrevista. En el cuestionario se formula una serie de preguntas que permiten medir una o más variables. Posibilita observar los hechos a través de la valoración que hace de los mismos el encuestado o entrevistado, limitándose la investigación a las valoraciones subjetivas de éste (p.21).

### **Ficha bibliográfica**

Rodríguez (2011) menciona que la ficha bibliográfica esta: "destinada a anotar meramente los datos de un libro o artículo. Estas fichas se hacen para todos los libros o artículos que eventualmente pueden ser útiles a nuestra investigación, no solo para los que se han encontrado físicamente o leído" (p, 2).

### **Confiabilidad del instrumento**

Este análisis es indispensable para determinar la confiabilidad del instrumento de la investigación. El Alfa de Cronbach es un coeficiente que permite medir la fiabilidad del instrumento, el valor de este coeficiente se encuentra entre 0 y 1. La ventaja que posee es que no es necesario dividir en dos mitades los ítems del instrumento de medición, solo se aplica la medición y se calcula el coeficiente (Hernandez et al. 2014).

Para realizar el cálculo de la fiabilidad del instrumento se aplicó el Alfa de Cronbach, se realizó una prueba piloto, la cual será el 20% de nuestra muestra (76 trabajadores

nombrados), es decir, a un total de 15 trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes.

**Tabla 2: Coeficiente de la comunicación organizacional**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nº de elementos</b>
<b>0.738</b>	<b>12</b>

**Tabla 3: Coeficiente del liderazgo transformacional**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nº de elementos</b>
<b>0.715</b>	<b>12</b>

### **3.4. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis**

#### **Tipo de estudio**

La presente investigación es aplicada porque resolverá problemas concretos y prácticos de la entidad la cual va generar un cambio en el ambiente donde se aplica el estudio, referente a las variables de comunicación organizacional y liderazgo transformacional. Asimismo, Baena (2014) afirma que:

La investigación aplicada tiene como objeto el estudio de un problema destinado a la acción. La investigación aplicada puede aportar hechos nuevos si proyectamos suficientemente bien nuestra investigación aplicada, de modo que podamos confiar en los hechos puestos al descubierto, la nueva información puede ser útil y estimable para la teoría. (p. 11)

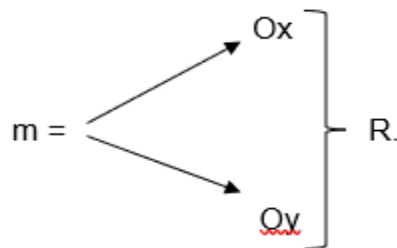
Esta investigación es de tipo descriptiva – correlacional porque trata de establecer la relación entre dos variables como lo son la comunicación organizacional y liderazgo transformacional y la relación que existe entre las dos para determinar su influencia entre ambas. Hernandez, Fernández y Baptista (2014).

## Diseño de la investigación

El diseño de investigación que se utilizó para lograr los objetivos del este estudio es transversal porque se está haciendo una recopilación de información en un tiempo determinado y no experimental porque no se están manipulando las variables de esta investigación. Bernal (2010) menciona que las investigaciones transversales “son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado” (p.118).

La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Asimismo, (Hernandez, Fernández y Baptista (2014) afirma:

Un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (p.152)



Donde:

m = muestra

Ox = Observación de la comunicación organizacional

Oy = Observación del liderazgo organizacional

R = Relación entre variables

### **3.5. Procesamiento y análisis**

#### **Procesamiento de datos**

Para esta investigación se llevó a cabo la coordinación con el CPC. Saly Rosas, donde se solicita el permiso correspondiente para la ejecución del proyecto de investigación. El consentimiento informado y la aplicación de los cuestionarios de Comunicación Organizacional y Liderazgo Transformacional los cuales serán aplicados de manera presencial al personal administrativo con todas las medidas de bioseguridad.

Para el análisis de datos se utilizará programa estadístico SPSS el cual evaluará los datos obtenidos a partir de la aplicación de los cuestionarios de Comunicación Organizacional y Liderazgo Transformacional. Asimismo, se desarrollará un análisis descriptivo utilizando las tablas de frecuencia visualizando de esta manera los resultados de cada una de las hipótesis planteadas. Posteriormente se determinará la correlación a través de la correlación de Rho de Spearman y determinar de esta manera la correlación entre las variables mencionadas.

#### **Análisis de datos**

Una vez que se realiza el procesamiento de datos, se procede a explicar los resultados que se han obtenido, mediante la discusión y comparando con los resultados de otros investigadores, es decir, con los antecedentes locales y nacionales con los que se ha trabajado en la presente investigación, explicando los resultados con la revisión de la literatura para responder los objetivos establecidos.

### **3.6. Variable y operacionalización**

#### **Variable 1: Comunicación organizacional**

##### **Definición conceptual**

La comunicación organizacional es considerada como un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones se relacionan con el medio ambiente y por medio del cual las sub partes de la organización se conectan entre sí. Por consiguiente, la comunicación organizacional puede ser vista como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. (Garrido, Goldhaber y Putnam, 2020, p. 37)

### **Definición operacional**

Se utilizó como instrumento de medición el cuestionario el cual se le aplicó a los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, el cual está estructurado con 12 ítems y su contenido mantiene los indicadores de las dimensiones respectivas, el cual está valorado con la escala de Likert: (3) De Acuerdo, (2) Indeciso, (1) En Desacuerdo, aplicándose una encuesta tipo entrevista a una muestra de 76 trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes.

### **Dimensiones e indicadores**

**Comunicación interna:** Ascendente, descendente, diagonal, horizontal.

**Comunicación externa:** Alianzas estratégicas, relación interinstitucional.

**Tabla 4: Dimensiones de la variable comunicación organizacional**

<b>Dimensiones</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Valor mínimo</b>	<b>Valor máximo</b>
<b>Comunicación interna</b>	1,2,3,4,5,6,7	7	21
<b>Comunicación externa</b>	8,9,10,11,12	5	15

Fuente: Cuestionario

## **Variable 2: Liderazgo transformacional**

### **Definición conceptual**

Es la capacidad de influir de manera positiva en el progreso y/o desarrollo de las personas con las que se trabaja en una organización, es conocido también como una guía para la mejora continua que lleva hacia el cambio (Contreras y Barbosa, 2013).

### **Definición operacional**

Se utilizó como instrumento de medición el cuestionario el cual se le aplicó a los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, el cual está estructurado con 12 ítems y su contenido mantiene los indicadores de las dimensiones respectivas, el cual está valorado con la escala de Likert: (3) De Acuerdo, (2) Indeciso, (1) En Desacuerdo, aplicándose una encuesta tipo entrevista a una muestra de 76 trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes.

### **Dimensiones:**

**Consideración individual:** Orientación personalizada, atención a sus necesidades

**Estimulación intelectual:** Motivación, desarrollo de habilidades y competencias intelectuales, resolución de problemas

**Cultura y clima organizacional:** Condición laboral.



**Tabla 5: Dimensiones de la variable liderazgo transformacional**

<b>Dimensiones</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Valor mínimo</b>	<b>Valor máximo</b>
<b>Consideración individual</b>	1,2,3	3	9
<b>Estimulación individual</b>	4,5,6,7	4	12
<b>Cultura y clima organizacional</b>	8,9,10,11,12	5	15

Fuente: Cuestionario

## IV. RESULTADOS Y DISCUSION

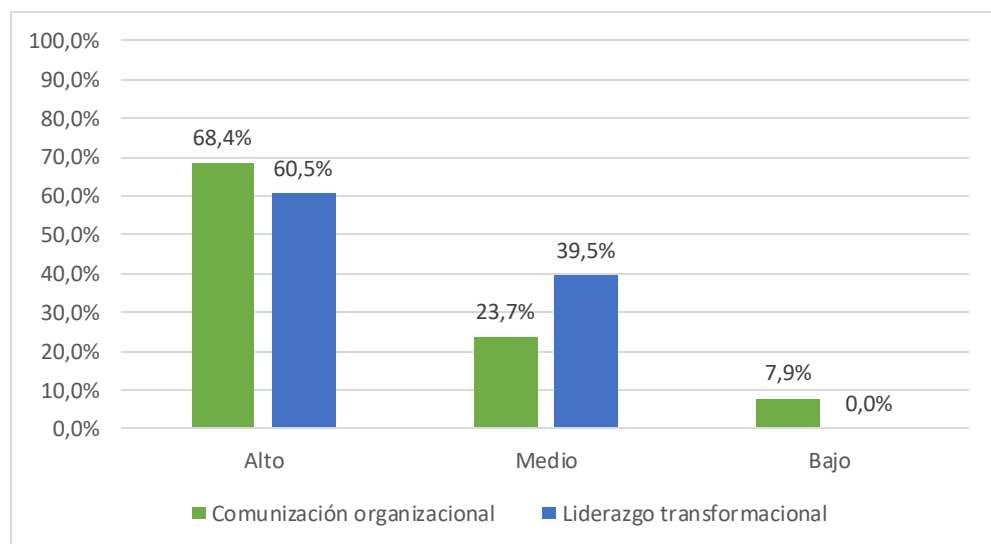
### 4.1. Resultados

**Para el objetivo general:** Determinar las implicancias de la comunicación organizacional en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, Perú, 2022.

**Tabla 6: Implicancias de la comunicación organizacional en el liderazgo transformacional**

Comunicación organizacional				Liderazgo transformacional		
Nivel	Puntuación	N° de enc.	%	Puntuación	N° de enc.	%
<b>Alto</b>	29 - 36	52	68.4%	29 - 36	46	60.5%
<b>Medio</b>	20 - 28	18	23.7%	20 - 28	30	39.5%
<b>Bajo</b>	12 - 19	6	7.9%	12 - 19	0	0.0%
<b>Total</b>		76	100%		76	100%

Fuente: Cuestionario



**Figura 1: Implicancias de la comunicación organizacional en el liderazgo transformacional.**

En la tabla 6 y figura 1, se logra distinguir que la variable comunicación organizacional, que se mide a través de la comunicación interna y externa dentro de la Universidad Nacional de Tumbes, se sitúa en el nivel alto con un 68.4%, en el nivel medio 23.7% y en el nivel bajo 7.9%, demostrando su implicancia en la variable liderazgo transformacional, que alcanzó en el nivel alto con 60.5%, en el nivel medio 39.5% y en el nivel bajo no obtuvo respuesta con 0.00%, según las respuestas de los encuestados.

**Prueba de hipótesis para el objetivo general:** Las implicancias de la comunicación organizacional son positivas y significativas en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.

**Tabla 7: Correlación del comunicación organizacional y liderazgo transformacional**

Coeficiente Rho de Spearman		Comunicación organizacional	Liderazgo Transformacional
Comunicación Organizacional	Coeficiente de correlación		,601**
	Sig. (bilateral)		,000
	N		76
Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación	,601**	
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	76	

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

**Fuente: Cuestionario**

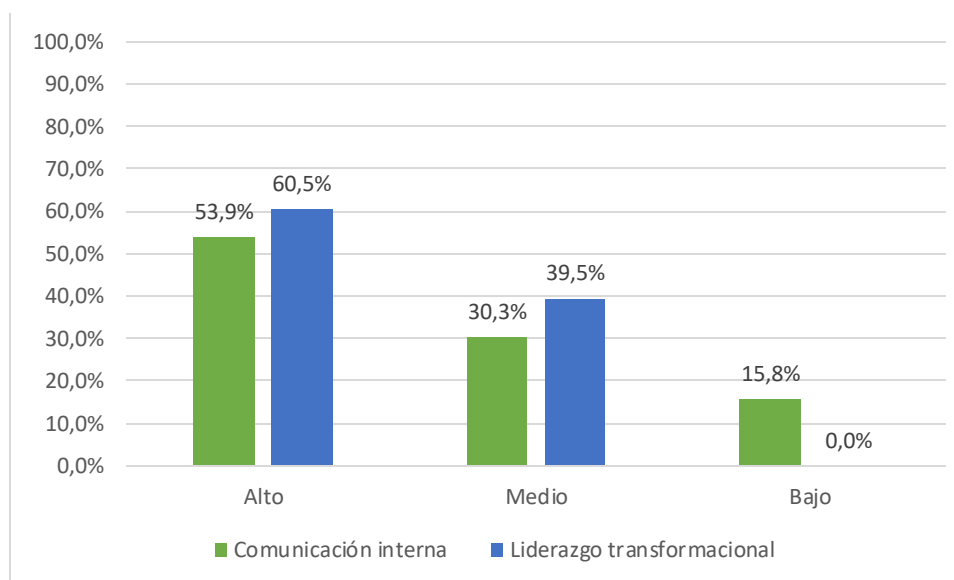
Para comprobar la hipótesis general, se hizo uso del coeficiente del Rho de Spearman, el cual nos presentó un 0.601 de correlación y/o asociación positiva considerable, y un nivel de significancia del 0.000, entre la variable comunicación organizacional y la variable liderazgo transformacional, aceptándose la hipótesis general.

**Para el objetivo específico 1:** Analizar las implicancias de la comunicación interna en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.

**Tabla 8: Implicancias de la comunicación interna en el liderazgo transformacional**

Nivel	Comunicación interna			Liderazgo transformacional		
	Puntuación	N° de enc.	%	Puntuación	N° de enc.	%
<b>Alto</b>	17 - 21	41	53.9%	29 - 36	46	60.5%
<b>Medio</b>	12 - 16	23	30.3%	20 - 28	30	39.5%
<b>Bajo</b>	7 - 11	12	15.8%	12 - 19	0	0.0%
<b>Total</b>		76	100.0%		76	100.0%

Fuente: Cuestionario



**Figura 2: Implicancias de la comunicación interna en el liderazgo transformacional**

En la tabla 8 y figura 2, se distingue que la dimensión comunicación interna, representada por los tipos de comunicación ascendente, descendente, diagonal y horizontal, presenta en el nivel alto un 53.9%, en el nivel medio un 30.3% y en el nivel bajo un 15.8%, afirmando su implicancia en el liderazgo transformacional que

muestra un 60.5% en el nivel alto y en el nivel medio un 39.5%, de acuerdo a las respuestas de los encuestados.

**Prueba de hipótesis para el objetivo específico 1:** Las implicancias de la comunicación interna son positivas y significativas en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.

**Tabla 9: Correlación de la comunicación interna y liderazgo transformacional**

Coeficiente Rho de Spearman		Comunicación interna	Liderazgo transformacional
Comunicación Interna	Coeficiente de correlación		,420**
	Sig. (bilateral)		,000
	N		76
Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación	,420**	
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	76	

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

**Fuente: Cuestionario**

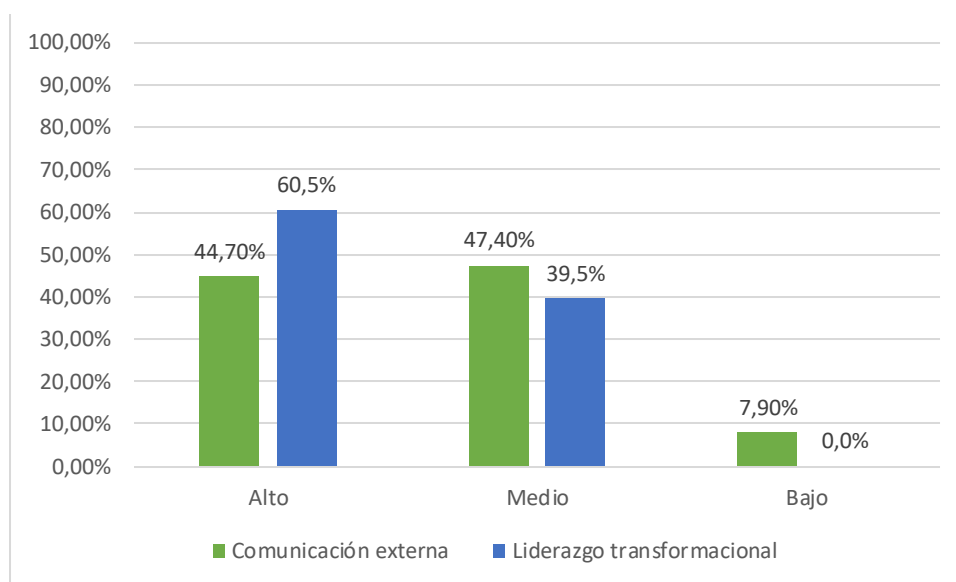
Los resultados indican que el cálculo del coeficiente del rS, nos muestra una correlación y/o asociación positiva media del 0.420, y un nivel de significancia del 0.000, entre la dimensión comunicación interna y la variable liderazgo transformacional, aceptándose la hipótesis específica 1.

**Para el objetivo específico 2:** Analizar las implicancias de la comunicación externa en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.

**Tabla 10: Implicancias de la comunicación externa en el liderazgo transformacional**

Comunicación externa				Liderazgo transformacional		
Nivel	Puntuación	N° de enc.	%	Puntuación	N° de enc.	%
<b>Alto</b>	13 - 15	34	44.7%	29 - 36	46	60.5%
<b>Medio</b>	9 - 12	36	47.4%	20 - 28	30	39.5%
<b>Bajo</b>	5 - 8	6	7.9%	12 - 19	6	0.0%

Fuente: Cuestionario



**Figura 3: Implicancias de la comunicación externa en el liderazgo transformacional**

Según lo que muestra la tabla 10 y la figura 3, se observa la dimensión externa, que hace referencia a las alianzas estratégicas y la relación interinstitucional que existe entre los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, distingue que el nivel medio alcanza el 47.40%, demostrando su implicancia en el liderazgo transformacional que alcanzó en el nivel alto un 60.5%, según las respuestas de los encuestados.

**Prueba de hipótesis para el objetivo específico 2:** Las implicancias de la comunicación externa son positivas y significativas en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.

**Tabla 11: Correlación de la comunicación externa en el liderazgo transformacional**

Coeficiente Rho de Spearman		Comunicación externa	Liderazgo transformacional
Comunicación Externa	Coeficiente de correlación		,808**
	Sig. (bilateral)		,000
	N		76
Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación	,808**	
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	76	

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

**Fuente: Cuestionario**

Para corroborar la hipótesis específica 3, se hizo uso del coeficiente del rS, que nos presenta un 0.808 de correlación y/o asociación positiva muy fuerte, y un nivel de significancia del 0.000, entre la dimensión comunicación externa y la variable liderazgo transformacional, entendiéndose que, a una mejor comunicación externa, va a mejorar el liderazgo internacional interno.

## 4.2. Discusión

Para el objetivo general: Determinar las implicancias de la comunicación organizacional en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, Perú 2022. Castro (2014) sostiene que la comunicación organizacional es el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se llevan a cabo para transmitir o recibir información a través de diversos medios, métodos y técnicas de comunicación interna y externa con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa, por otro lado Maxwell (2007) menciona que un líder transformacional es el personal idóneo para generar cambios positivos en los colaboradores, capaz de incentivar y generar el sentido de pertenencia e identificación del colaborador con la empresa.

Se logra distinguir que la variable comunicación organizacional, que se mide a través de la comunicación interna y externa, se sitúa en el nivel alto con un 68.4% influenciando en el liderazgo transformacional el cual alcanzó un nivel alto con 60.5%, lo que indica que la comunicación organizacional genera un impacto positivo en el liderazgo transformacional, manifestando que si los colaboradores de la Universidad Nacional de Tumbes están comprometidos con su labor y se interesan por compartir la información necesaria correctamente entonces impulsará la transformación positiva en el desempeño de sus funciones.

Se establece que la variable comunicación organizacional está relacionada directa y positivamente con el liderazgo transformacional, según coeficiente del Rho de Spearman es de 0.601 representado un nivel de significancia estadística de  $p=0.000$ . Por consiguiente, se acepta la hipótesis general.

Los hallazgos obtenidos de la presente investigación guardan relación con los resultados de Torres (2020) quien en su estudio encontró que la comunicación organizacional representada por la dimensión descendente indica que el 100% de los encuestados maneja este tipo de comunicación, en la dimensión ascendente el 19,6% sostienen que es regular, mientras que en la dimensión horizontal indica que el 63% consideran que es regular, así mismo Guzmán (2022) en su estudio encontró un coeficiente de correlación de rho spearman de 0,636 que indica una correlación



positiva entre ambas variables de liderazgo transformación y gestión administrativa. Es decir, que, si existe una buena coordinación para el procesamiento de la Información para otras áreas de trabajo, incluso si la información que se emite a otras áreas es organizada. Por lo tanto, se demuestra de forma objetiva que, los patrones conductuales de los líderes transformacionales ejercen altos índices de influencia en la gestión administrativa, pues comprende la importancia que representa el desarrollo de líderes competitivos dentro de la organización con la finalidad de empoderar los procesos administrativos.

Para el objetivo específico 1: Analizar las implicancias de la comunicación interna en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, Perú 2022. Hernández (2002) señala que es la transmisión de información de la organización entre los distintos sectores a través de sus canales internos, esta herramienta es esencial para una comunicación eficaz, reduciendo el ruido y la fricción de la comunicación.

Se distingue que la dimensión comunicación interna, que se mide por los tipos de comunicación ascendente, descendente, diagonal y horizontal, se sitúa en el nivel alto con un 53.9%, afirmando su implicancia en el liderazgo transformacional que muestra un 60.5% en el nivel alto. Por ende, la comunicación interna tiene un impacto positivo y significativo en el liderazgo transformacional, reflejando que, promoviendo un equipo de trabajo bien informado habrá mayor involucramiento laboral lo que conlleva a trabajadores bien estimulados capaces de asumir el compromiso institucional.

Se establece que la dimensión comunicación interna está relacionada directa y positivamente con el liderazgo transformacional, según el coeficiente del rS, nos muestra una correlación y/o asociación positiva media del 0.420, y un nivel de significancia del 0.000, aceptándose la hipótesis específica.

En contraste con el estudio llevado a cabo por Navarro (2020) demostró a través de la prueba estadística “r” de Pearson un nivel de significancia de 0,853 estableciendo correlación positiva entre ambas variables, indicando que existe relación directa entre aplicación zoom y la comunicación interna en los estudiantes de la Escuela Profesional

Ciencias de la Comunicación, lo que indica que si se transmite información entre los estudiantes sobre la aplicación zoom, le darán un mejor manejo del mismo.

Para el objetivo específico 2: Analizar las implicancias de la comunicación externa en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, Perú 2022. Castañeda (2003) indica que la comunicación externa es el conjunto de actividades, acciones dirigido a los agentes externos de la organización, ya sean proveedores, sindicatos u otras entidades.

Se evidenció que la dimensión externa, que hace referencia a las alianzas estratégicas y la relación interinstitucional que existe entre los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, distingue que el nivel medio alcanza el 47.40%, demostrando su implicancia en el liderazgo transformacional que alcanzó en el nivel alto un 60.5%, según las respuestas de los encuestados

Se establece que la variable de comunicación externa tiene una relación positiva media con el liderazgo transformacional, según coeficiente del Rho de Spearman es de 0.420, y un nivel de significancia del  $p=0.000$ .

Por consiguiente, se acepta la hipótesis específica 1.

Los hallazgos obtenidos en la investigación de Aroni (2020) obtuvo un coeficiente de correlación de rho spearman de 0.493 que indica una una asociación moderada de las variables comunicación organizacional y satisfacción laboral.

Demostrando que no guarda relación con los resultados de la presente investigación dado que contienen diferente teoría, en el estudio de referencia trabajan con las dimensiones de comunicación ascendente, comunicación descendente y comunicación horizontal, sin embargo, en el presente estudio en la dimensión externa está representada por alianzas estratégicas y relación interinstitucional.

## V. CONCLUSIONES

1.- Se determinó que la variable de comunicación organizacional tiene una implicancia de 68.4% en el liderazgo transformacional con un 60.5% ubicándose estas en el nivel alto, resultados que se corroboran mediante el Rho Spearman, obteniendo 0.601 de correlación y/o asociación positiva considerable, reflejando que, a una mejor CO, van a practicar el LT, es decir, que si mantienen una comunicación efectiva entre los directivos, jefes y/o asistentes y transmiten correctamente los mensajes podrán construir relaciones interpersonales positivas por ende compartir ideas, y que los líderes logren encaminar y guiar a sus colaboradores para hacer que las cosas sucedan en la organizaciones.

2.- En la Universidad Nacional de Tumbes, la comunicación interna afirma su implicancia en el liderazgo transformacional, situándose ambas en el nivel alto con un 53.9% y 60.5%, con una correlación de Rho Spearman de 0.420 siendo esta positiva media lo que demuestra que una mejor comunicación interna va generar un mejor desenvolvimiento en el cumplimiento de sus funciones y en consecuencia un liderazgo transformacional más sólido.

3.- La dimensión comunicación externa se sitúa en el nivel medio alcanzando el 47.40%, demostrando su implicancia en el liderazgo transformacional que alcanzó en el nivel alto un 60.5% y un Rho Spearman de 0.808 de correlación y/o asociación positiva muy fuerte, mostrando que la comunicación externa si tiene implicancia sin embargo no tiene mucha relevancia en el liderazgo transformacional y que así se dé o no una comunicación externa efectiva esto no va incurrir en el liderazgo transformacional.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Establecer canales para la transmisión de información ya sean grupos en redes sociales, watts app, etc entre las oficinas administrativas para mantenerse en constante interacción y logren reforzar la comunicación de manera que los colaboradores se encuentren comunicados y estén al tanto de las coordinaciones de los procesos y/o actividades que realizan en la UNTumbes.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alan Neill, D., & Cortez , S. L. (2018). *Procesos y fundamentos de la investigacion cientifica*. Machala-Ecuador: UTMACH.
- Andrade, H. (2005). *Comunicacion organizacional interna: proceso, disciplina y tecnica*. España: Gesbiblo, S. I. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=true>
- Arias, F. G. (2006). *El proyecto de investigacion. Introduccion a la metodologia cientifica*. Editorial Episteme. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Armando, R. (2016). Métodos y técnicas de investigación. *ACADEMIA*, 21.
- Aroni Chucos, L. A. (2019). *Comunicacion organizacional y satisfaccion laboral en operarios de una empresa privada de limpieza*. Lima. Obtenido de [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/2019\\_Aroni-Chucos.pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/2019_Aroni-Chucos.pdf)
- Baena Paz, G. (2014). *Metodologia de investigacion*. Mexico: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074384093.pdf>
- Belalcázar, S. B. (2010). *Cultura organizacional*. Colombia.
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación interna en la Empresa: claves y desafios*. España: WOLTERS KLUWER ESPAÑA, S.A.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Pearson - Prentice Hall. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bernard, Bass, & Avolio, B. (1989). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. California: Consulting Psychologist Press.
- Burns, J. M. (1978). *Liderazgo*. New York: New York: Harper & Row.
- Caceres Camahuali, S. M. (2019). *La comunicación organizacional y el desempeño laboral en la Gerencia de Gestión Electoral - ONPE, Lima, 2019*. Lima. Obtenido de

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42914/Caceres\\_CSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42914/Caceres_CSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Campos , G., & Campos , R. (2014). *La comunicación*. Ica (Perú): Imagen & Diseño.
- Cherres Elizalde, J., & Guerrero Sayago, W. A. (2018). *Liderazgo transformacional y la motivación laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Aguas Verdes, región Tumbes, 2017*. tumbes.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica*. Bogotá (Colombia): McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Clauso Garcia, A. (1993). Análisis documental: el análisis formal. (Complutense, Ed.) *Revista General de informacion y documentacion*. Obtenido de <file:///C:/Users/cramirezl/Downloads/ecob,+RGID9393120011A.PDF.pdf>
- Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 3.
- De Castro, A. (2014). *Comunicacion organizacional, tecnicas y estrategias*. Barranquilla, Colombia: ECOE Ediciones. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=WyKVBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR14&ots=eeqyRRE7NT&sig=87pMifLpZ\\_evkNauBvKxRVdBP5A&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=WyKVBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR14&ots=eeqyRRE7NT&sig=87pMifLpZ_evkNauBvKxRVdBP5A&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true)
- Dessler , G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Elizalde, C. (2017). Liderazgo transformacional y la motivación laboral de los. 7.
- Fernandez Collao, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. Mexico.
- Garrido, F. J., Goldhaber, G. M., & Putnam, L. L. (2020). *FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL*. Colombia, Chile, Mexico & Spain: Organizational Communication Global Network.
- Goldhaber. (1984). *Redes de comunicación en las organizaciones*.
- Gordon, S. (1997). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Editorial Prentice Hall.

- Griffin, R., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2017). *Comportamiento organizacional: Administración de personas y organizaciones*. México: Cengage Learning.
- Guevara Tores, C. I. (2019). *Liderazgo Transformacional y desempeño laboral en la pildora de arroz marañón E.I.R.L Lambayeque, 2018*. Pimentel.
- Guzman Pacheco, K. (2022). *Liderazgo transformacional y gestión administrativa durante la emergencia sanitaria establecida por el COVID-19 en la Universidad Continental - 2020*. Huancayo, Lima. Obtenido de file:///C:/Users/cramirez/Downloads/IV\_PG\_MBA\_TE\_Guzman\_Pacheco\_2022%20(1).pdf
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum Jr., J. W. (2009). *Administración: un enfoque basado en competencias*. México: CENGAGE Learning.
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación 6ta edición*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernandez, C. E., & Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Revista científica del Instituto Nacional de Salud*.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill - Educación.
- Huamán, C. L., & Huaman, S. L. (2017). *La comunicación interna y el valor añadido social en las empresas comercializadoras de electrodomésticos del Distrito de Tumbes, 2016*. Tumbes, Perú: Universidad Nacional de Tumbes.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Leon Duarte, G. A. (2006). *La comunicación organizacional en México. Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo*. Mexico: Departamento.
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas*. Mexico: D.R. © 2014 Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de [http://www.librosoa.unam.mx/bitstream/handle/123456789/2418/metodos\\_y\\_tecnicas.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://www.librosoa.unam.mx/bitstream/handle/123456789/2418/metodos_y_tecnicas.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

- Navarro Leon, W. X. (2020). *El uso de la aplicacion zoom y la comunicacion interna en los estudiantes de la escuela profesional ciencias de la comunicacion, UnTumbes, 2020.* Tumbes. Obtenido de <http://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/2340/TEISIS%20-%20NAVARRO%20LEON.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Orellana Mendez, G., Bossio Suarez, S. G., & Carhuallanqui Carhuamaca, J. R. (2013). *Comunicación organizacional en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional del centro del Peru.* Obtenido de <https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/1179/Articulo-Comunicacion%20Organizacional%20en%20la%20fcc-uncp-2015.pdf?sequence=1>
- Ortiz Vasquez, R. (2015). *Tipos de liderazgo.* Peru. Obtenido de [https://www.academia.edu/19735784/TIPOS\\_DE\\_LIDERAZGO\\_SEG%C3%9A\\_N\\_DAVID\\_FISCHMAN\\_AN%C3%81LISIS\\_Y\\_OPINI%C3%93N\\_](https://www.academia.edu/19735784/TIPOS_DE_LIDERAZGO_SEG%C3%9A_N_DAVID_FISCHMAN_AN%C3%81LISIS_Y_OPINI%C3%93N_)
- Pawar, B. S., & Eastman, K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership. *Academy of management Rev*, 80-109.
- Peralta, R. (2002). *El Clima Organizacional.* Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52082475/EI\\_Clima\\_Organizacional-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1668728218&Signature=Bns6Dgd6ZkrKR5hA7DUCCf8cSe46iagTMRveLhJ5PBBhDMsfFCsXuH68esv1rI1rS1YeGSVrTFL3kR-4pR0QGHMzs4epoeiCnEUv0VbJP4EC051q6Dy57BohN24iGO7odv6P](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52082475/EI_Clima_Organizacional-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1668728218&Signature=Bns6Dgd6ZkrKR5hA7DUCCf8cSe46iagTMRveLhJ5PBBhDMsfFCsXuH68esv1rI1rS1YeGSVrTFL3kR-4pR0QGHMzs4epoeiCnEUv0VbJP4EC051q6Dy57BohN24iGO7odv6P)
- Ramos Reyes, W. D., Paredes Sandoval, M., Teran Andrade, P. E., & Lema LLiguicota, L. F. (2017). *Comunicacion Organizacional.* Guayaquil-Ecuador: Grupo Compas
- Rebeil Corella, M. A., & RuizSandoval Resendiz, C. (1998). *El poder de la comunicacion en las organizaciones.* (P. y. valdez, Ed.) Mexico: AMCO.
- Remicio Diaz, P. N. (2020). *Comunicacion organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa cafe del Peru, Miraflores- 2020.* Miraflores, Lima. Obtenido de



- <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1367/Remicio%20Diaz%2c%20Pamela%20Nathaly.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Remor , B., & Amorrós, G. (2013). *Empatía*. Bogotá (Colombia): Editor Delta Publicaciones.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional* (Vol. 13). Mexico: PEARSON Educacio. Obtenido de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBI NS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBI NS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico : Pearson Education Decimotercera Edicion.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comoprtamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, C. O. (2011). *Tipos o clases de fichas bibliograficas*. Mexico.
- Rojas Gomez, K. M. (2019). *La comunicación organizacional y el desempeño laboral de la empresa Teleatento del Perú S.A.C, plataforma comercial de movistar, Ate 2019*. Lima. Obtenido de [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Rojas\\_GKM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Rojas_GKM%20(1).pdf)
- Saldarriaga Ortiz, L. G. (2021). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, Perú, 2021*. Tumbes.
- Tamayo, M. (2007). *El proceso de la investigación científica*. Mexico: Ed. Limusa.
- Toro, A. F. (2010). *Clima organizacional: Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín, Colombia: Artes Gráficas JAVA.
- Torres Aguilar, O. (2020). *Modelo de liderazgo transformacional para la comunicación organizacional en el Ministerio Público – Chota*. Chiclayo, Chota. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/50702/Torres\\_A O-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/50702/Torres_A O-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Velásquez, F. R., & Rey, C. N. (2010). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú: San Marcos E.I.R.L.
- Walumbwa, F., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. En *Journal of Occupational and Organizational*. Obtenido de <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1348/0963179042596441>
- Werther, Jr., W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Yanez, R. A. (2017). *La comunicación interna de la Municipalidad de Surco en el liderazgo organizacional*. Lima, Perú: Universidad San Martín de Porres.
- Zuluaga Ruiz, M. (2001). Clima organizacional. *Departamento administrativo de la función pública*, 16.

## VIII. ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia.

Título: La comunicación organizacional en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados, UNTumbes, 2022.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Tipo y diseño de investigación
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Cuáles son las implicancias de la comunicación organizacional en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Cuáles son las implicancias de la comunicación interna en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022?</p> <p>¿Cuáles son las implicancias de la comunicación externa en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar las implicancias de la comunicación organizacional en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Analizar las implicancias de la comunicación interna en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.</p> <p>Analizar las implicancias de la comunicación externa en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Hi: Las implicancias de la comunicación organizacional son positivas y significativas en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>H1: Las implicancias de la comunicación interna son positivas y significativas en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.</p> <p>H2: Las implicancias de la comunicación externa son positivas y significativas en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.</p>	<p><b>Variable 1.</b></p> <p><b>Comunicación organizacional</b></p> <p><b>Dimensiones.</b> Comunicación interna Comunicación externa</p> <p><b>Variable 2.</b></p> <p><b>Liderazgo transformacional</b></p> <p>Consideración intelectual Estimulación intelectual Cultura y clima laboral</p>	<p><b>Tipo</b></p> <p>Descriptivo correlacional no experimental</p>

## Anexo 2: Matriz de operacionalización.

Título: La comunicación organizacional en el liderazgo transformacional para los trabajadores administrativos nombrados, UNTumbes, 2022.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones e indicadores	Ítems	Instrumento y escala de medición
<b>Variable 1</b>  <b>Comunicación organizacional</b>	<p>La comunicación organizacional es considerada como un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones se relacionan con el medio ambiente y por medio del cual las sub partes de la organización se conectan entre sí. Por consiguiente, la comunicación organizacional puede ser vista como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. (Garrido, Goldhaber y Putnam, 2020, p. 37).</p>	<p>Se utilizara como instrumento de medición el cuestionario el cual se le aplicará a los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, el cual está estructurado con 12 ítems y su contenido mantiene los indicadores de las dimensiones respectivas, el cual está valorado con la escala de Likert: (3) De Acuerdo, (2) Indeciso, (1) En Desacuerdo, aplicándose una encuesta tipo entrevista a una muestra de 100 trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes.</p>	<b>Comunicación interna. Indicadores.</b>	.	<b>Instrumento</b> <b>Cuestionario</b>  <b>Escala de likert</b>
			Ascendente	1 y 2	
			Descendente	3, 4 y 5	
			Diagonal	6	
			Horizontal	7	
			<b>Comunicación externa Indicadores.</b>		
			Alianzas estratégicas	8 y 9	
Relaciones interinstitucionales	10, 11 y 12				

<b>Variable 2</b>          <b>Liderazgo transformacional</b>	Es la capacidad de influir de manera positiva en el progreso y/o desarrollo de las personas con las que se trabaja en una organización, es conocido también como una guía para la mejora continua que lleva hacia el cambio (Contreras y Barbosa, 2013).	Se utilizara como instrumento de medición el cuestionario el cual se le aplicará a los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, el cual está estructurado con 12 ítems y su contenido mantiene los indicadores de las dimensiones respectivas, el cual está valorado con la escala de Likert: (3) De Acuerdo, (2) Indeciso, (1) En Desacuerdo, aplicándose una encuesta tipo entrevista a una muestra de 100 trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes	<b>Consideración individual Indicadores.</b>		
			Orientación personalizada	1, 2	
			Atención a necesidades	3	
			<b>Estimulación individual Indicadores.</b>		
			Desarrollo de habilidades y competencias intelectuales	4 y 5	
			Motivación	6 Y 7	
			Resolución de problemas	8, 9, 10 Y 11	
			<b>Cultura y clima organizacional Indicadores.</b>		
			Condición laboral	12	

### Anexo 3: Autorización para la ejecución de tesis.

"Año del fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Tumbes, 11 de Julio del 2022



#### Carta N° 01 - 2022/KIBZ

Señor:

CPC. Luis Enrique Mendoza Costa

Administrador de la Universidad Nacional de Tumbes

#### **Asunto: Solicito autorización para ejecución de tesis**

Tengo el agrado de saludarlo muy cordialmente y hacerle de conocimiento que el suscrito, estudiante en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, en su propósito de optar el título profesional de Licenciado en Administración, presenta el proyecto de tesis: **"Comunicación organizacional en el liderazgo transformacional para los trabajadores administrativos nombrados, Universidad Nacional de Tumbes, 2022"**; para su ejecución es necesario contar con información pertinente como la PEA de su personal (Número de trabajadores: funcionarios, directivos, profesionales, técnico y auxiliares); Asimismo, se requiere aplicar encuestas de las variables en estudio: **comunicación organizacional y liderazgo transformacional.**

En tal sentido Señor director, solicito la debida autorización, contar con la información descrita y así conseguir mi propósito académico.

Conocedor de alto espíritu de colaboración, me despido, agradeciéndole por anticipado por su valioso apoyo.

Atentamente,

Est. Balladares Zapata Karla Isabel

Tesista

**Anexo 4: Aceptación de autorización.**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
*Universidad Empronedora del Norte del Perú*  
**UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**  
Av. Ciudad Universitaria - Pampa Grande  
Tumbes - Perú

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN  
3819  
27 JUL 2022

*"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"*

Tumbes, 27 de julio del 2022.

OFICIO N° 271-2022/UNTUMBES-R-DGADM-URRHH.

Señor:  
CPC. LUIS ENRIQUE MENDOZA COSTA  
Director General de Administración de la Universidad Nacional de Tumbes  
Ciudad. -

ASUNTO : ALCANZO INFORMACION  
REFERENCIA : a) PROVEIDO N° 0551-2022/UNTUMBES-DGADM.  
b) CARTA N° 01-2022/KIBZ.

De mi especial consideración:

Tengo a bien dirigirme a Usted, a fin de saludarle cordialmente y a la vez alcanzarle la información solicitada por documento de la referencia b), sobre autorización para ejecución de tesis, información que elevo para que sea derivada a la estudiante **BALLADARES ZAPATA KARLA ISABEL**.

Sin otro particular, quedo de Usted.

Atentamente,

  
Mg. CPC. MARCO ANTONIO SALIBROSAS SOLARO  
JEFE

C.c: ❖ Archivo.

MASS/Jefe  
Hrr/Sec.



## Anexo 5: Relación de personal administrativo nombrado.

Universidad Nacional de Tumbes  
Unidad de Recursos Humanos

### RELACION DE PERSONAL

Nº	COD	MTC	APELLIDOS Y NOMBRES	D.N.I. Nº
1	0521	AN	ABARCA AGUILAR, YDION	00252902
2	0234	AN	ABARCA CALLE, NESTOR	00242784
3	0230	AN	ABARCA CORDOVA, ISABEL	03346434
4	0290	AN	ABARCA CORDOVA, RAMIRO	00251164
5	0588	FA	ACOSTA AGUIRRE, ROBERTO RONALD	00238864
6	0212	AN	ADANAQUE DUQUE, MARIA ELENA	00238958
7	0841	AC	ADRIANZEN FARIAS, ODALIA ANGELA	00250374
8	0194	AN	AGUINAGA CARRILLO, CESAR AUGUSTO	00374139
9	0809	AN	ALEMAN AGUAYO, GABY MABEL	40898791
10	0169	AN	ALEMAN GARCIA, CAROLINA FABIOLA	00320331
11	0787	AN	ALEMAN GARCIA, CAROLINA FABIOLA	40953502
12	0267	AN	AMEZQUITA VALDIVIA, SUSAN RAQUEL	00216231
13	0975	FC	ARBULU CASTAÑEDA, MARIO FERNANDO	41650620
14	1094	AC	ARCAYA TANDAZO, CESAR ANTONIO	00221795
15	0292	AN	ARAZCO ZEGARRA, ELIO CESAR	00243965
16	0263	AN	ARAZCO ZEGARRA, ELIO CESAR	18867580
17	0802	FC	BACON SANCHEZ, JOSE LUIS	02890585
18	0593	AN	BALCAZAR ZARATE, ELKI BELISSA	02606960
19	0248	AN	BALDINI TORRES, FABIOLA LILIANA DEL SOCORRO	00234132
20	0153	AN	BARRANTES RUESTA, RILDON	00206545
21	1057	FC	BARRETO CRUZ, ARGENTINA	41875374
22	0179	AN	BARRETO SILVA, WILSON GENARO	03560700
23	0235	AN	BASURCO MENDOZA, LUCIA ESTHER	16659510
24	0645	AN	BENAVIDES TIRAVANTI, CRUZ	00201281
25	0268	AN	CABRERA JIMENEZ, JUAN FRANCISCO	00217020
26	0545	AN	CAMPANA FARIAS, HENRRY	03647645
27	0810	AN	CANOVA RUIZ, VICTOR MANFRE	16757850
28	1051	FC	CARRASCO BARRENECHEA, JUAN CARLOS	00253613
29	0198	AN	CARRILLO LANDAVERY, ELMER	00225506
30	0221	AN	CARRILLO SARANGO, WILFREDO	16517645
31	0273	AN	CARRILLO SARANGO, WILFREDO	00216240
32	0189	AN	CASAS QUESQUEN, LUCIANO	00222259
33	0190	OP	CASTRO CARRASCO, JUANA	00224215
34	0109	AN	CESPEDES PEÑA, SANTOS	00361245
35	0196	AN	CESPEDES PEÑA, VICTOR	00233059
36	1055	FC	CORDOVA CASTILLO, FERMIN	42506534
37	0223	AN	CORNEJO LUNA, SANTOS SILMER	00242859
38	0280	AN	CORTEZ BERNAL, VICTOR HUGO	00215206
39	0154	AN	CORTEZ JIMENEZ, RAQUEL	00243705
40	0804	FC	COSTA ROSILLO, MANUEL HIPOLITO	42337493
41	0974	FC	CRESPO GUEVARA, FERNANDO RUBEN	70766861
42	0789	FA	CRESPO RUEDA, ROLF HARRY	00327998
43	0184	AN	CUEVA RAMIREZ, ALDO ANTENOR	00222027
44	0991	FC	DAVIS AVILA DE CRUZ, CHARMIAN CLAUDINE	10273878
45	0112	AN	DEL ROSARIO VALLADARES, RAFAEL	09083581
46	0158	AN	DIOS VALLADOLID, ALLAN LEONCIO	00212161
47	0291	AN	DOMINGUEZ AGUERO, ORFA MARIA	00248774
48	0811	AN	DOMINGUEZ CASTILLO, ABELINO	00206486
49	0113	AN	DOMINGUEZ CASTILLO, AUDORO	00209947
50	0242	AN	ESPINOZA SALGUERO, ESTEBAN	00241933
51	0913	FC	ESTRADA ATOCHE, LUZ ISABEL	40266204
52	0386	AN	FARRO PALAS, JUAN	00324978
53	0257	AN	FERNANDEZ BACA MORAN, GIANINA	00222524
54	0782	AN	FERNANDEZ ZARATE, ELMER RENEE	00328078
55	0840	FC	FLORES SANDOVAL, ALBERTO	00246665
56	0255	AN	FLORES VELASQUEZ, FLOR MARIA	00240110
			FLORIAN GARCIA, JESSICA JACKQUELINE	
			GALARZA MENDOZA, JAVIER	

(Continua 153)



## Anexo 6: Cuestionario variable comunicación organizacional.

### I. Presentación:

Buen día señores colaboradores de la Universidad Nacional de Tumbes.

Esta encuesta tiene como finalidad hacer una recopilación de información, del proyecto de investigación: "Comunicación organizacional en el liderazgo transformacional para los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022". La información que se va recopilar es exclusivamente para fines académicos.

Instrucciones:

A continuación, lea diligentemente cada ítem y marque con un aspa (x) sólo una alternativa, la que usted considere:

Conteste todas las proposiciones:

**De acuerdo (DA) = 3    Indeciso (I) = 2.    En desacuerdo (ED) = 1**

### II. Datos

Cargo: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Tiempo de servicios: \_\_\_\_\_

### Variable 1: Comunicación organizacional

N°	Pregunta	DA	I	ED
<b>Comunicación interna</b>				
1	Los documentos internos como oficios, memorando, etc son exactos y oportunos para el desempeño efectivo de las funciones.			
2	Los trabajadores comparten información pertinente acerca de la organización y los cambios que surgen.			
3	Participan activamente en reuniones de trabajo permitiendo que los trabajadores expresen su opinión.			

4	Se promueven espacios de integración entre jefes y colaboradores para generar buenas relaciones personales.			
5	Los jefes permiten expresar mis ideas dentro de la entidad.			
6	Se me informa sobre la utilidad y relevancia de mi trabajo en la organización.			
7	Me siento en confianza con mis compañeros para discutir problemas sobre el trabajo.			
<b>Comunicación externa</b>				
8	La institución en el marco de los bienes y servicios que ofrece mantiene buenas relaciones con sus proveedores.			
9	La entidad establece vínculos con otras instituciones para el logro de los objetivos institucionales.			
10	La entidad informa a la comunidad sobre las actividades que realizan.			
11	La entidad se preocupa por atender las necesidades de los sindicatos.			
12	Se considera la opinión del público en cuanto a sus para una optimización de los servicios brindados.			

## Anexo 7: Cuestionario variable liderazgo transformacional

N°	Preguntas	DA= 3	I= 2	ED= 1
<b>Consideración individual</b>				
1	Les brindan atención personalizada a los trabajadores administrativos.			
2	El jefe contribuye con los trabajadores para que consigan su crecimiento individual.			
3	Los jefes establecen vínculos con cada trabajador.			
<b>Estimulación individual</b>				
4	El jefe contribuye en el desarrollo de las competencias intelectuales.			
5	Identifica los problemas institucionales y fomentan la capacidad creativa e innovadora de los trabajadores para posibles soluciones.			
6	En tu lugar de trabajo implementan beneficios especiales para motivar al personal			
7	El jefe reconoce y premia tu potencial en el desempeño de tus labores en la organización.			
<b>Clima y cultura organizacional</b>				
8	Existe compañerismo y mantienen una relación cordial en el trabajo.			
9	Se propicia un ambiente laboral donde se promueva el trabajo en equipo			
10	Practican y/o cumplen con las normas de convivencia establecidas.			
11	Tu jefe inmediato te comunica sobre los cambios o temas importantes de la organización.			

12	El ambiente físico es adecuado para el cumplimiento de sus funciones.			
----	---	--	--	--

**Muchas gracias**

## Anexo 8: Fichas bibliográficas

Adela De Castro

Comunicación organizacional

Técnicas y estrategias

ECOE EDICIONES 2014

ISBN: 978-958-741-382-3

Ficha de catalogación bibliográfica

**Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias.**

**ECOE EDICIONES 2014**

**ISBN: 978-958-741-382-3**

**Barranquilla - Colombia**

Castro (2014) indica que:

La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida (p, 5).

Rodrigo Vázquez Luis

Habilidades directivas y técnicas de Liderazgo.

Primera edición

Ideaspropias. Editorial, Vigo, 2005

ISBN: 978-84-96578-27-2

Ficha de catalogación bibliográfica

**Habilidades directivas y técnicas de liderazgo. Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo**

**1.ª Edición**

**Ideaspropias Editorial, Vigo, 2005**

**ISBN: 978-84-96578-27-2**

**Formato: 17 x 24 cm • Páginas: 186**

Velásquez (2006) indica que el liderazgo transformacional es un estilo definido como el proceso mediante el cual los trabajadores están cambiando activamente, enfocándose en crear líderes para transformar a otros para ayudarse mutuamente, en armonía y con un enfoque holístico en la organización; esto aumenta la motivación, la moral y el desempeño de los seguidores dentro de la organización.

## Anexo 9: Análisis de fiabilidad variable comunicación organizacional

### Alfa de Cronbach: Variable Comunicación organizacional

N°	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	Suma Items
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
5	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34
6	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	34
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
8	1	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	30
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	35
10	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35
11	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	34
12	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	30

VARP    0.0763    0.388    0.138    0.138    0.138    0.076    0.076    0.076    0.076    0.076    0.076    0.076    0.076    4.38888889

$\Sigma S_i^2$	1.416667
----------------	----------

K =	12
K - 1 =	11

$S_T^2 =$	4.388889
-----------	----------

$\alpha =$	0.73878
------------	---------

## Anexo 10: Análisis de fiabilidad variable liderazgo transformacional.

### Alfa de Cronbach: Variable Liderazgo Transformacional

N°	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	Suma Items
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	35
5	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34
6	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	35
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
8	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
10	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	32
11	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	35
12	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	3	28

VAR  
P

0.0763 0.388 0.076 0.138 0.076 0.305 0.076 0.076 0.305 0.076 0.076 0.076 5.08333

$\sum S_i^2$	1.750000
--------------	----------

K =	12
K - 1 =	11

$S_T^2$ =	5.08333
-----------	---------

$\alpha$ =	0.715350224
------------	-------------