

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



**Comunicación asertiva y liderazgo transformacional en la
Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2023**

Tesis

**Para optar el grado académico de
Maestra en Gestión Pública**

Autora: Br. Jhoana Margarita, Nima Talledo

Tumbes, 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



Comunicación asertiva y liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2023

Tesis aprobada en forma y estilo por:

Dr. Merino Velásquez, Jesús (Presidente)

Orcid: 0000-0003-3301-4487

Mg. Guerrero García, Galvani (Secretario)

Orcid: 0000-0002-3151-806X

Mg. Ecca López, Orlando Sigifredo (Vocal)

Orcid: 0000-0003-2672-7171

Tumbes, 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



**Comunicación asertiva y liderazgo transformacional en la
Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2023**

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

Br. Jhoana Margarita Nima Talledo (Autora)

Orcid: 0009-0007-2172-8745

Mg. Ecca López, Orlando Sigifredo (Asesor)

Orcid: 0000-0003-2672-7171

Tumbes, 2024

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
Licenciada
Resolución del Consejo Directivo N° 155-2019-SUNEDU/CD
ESCUELA DE POSGRADO
Tumbes – Perú

"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la Commemoración de las Heroicas Batallas de Junín y Ayacucho"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Tumbes, a los tres días de septiembre del dos mil veinticuatro, siendo las nueve horas y cero minutos, se reunieron mediante la modalidad presencial en la Facultad de Ciencias Económicas, los miembros del jurado calificador constituido con la Resolución N° 106-2024 /UNTUMBES-EPG-D, del veintidós de abril de dos mil veinticuatro, presidido por el Dr. Jesús Merino Velásquez, e integrado por el Mg. Galvani Guerrero García (secretario), además del Mg. Orlando Sigifredo Ecça López (vocal y asesor), y como coasesor al Dr. Juan Manuel Bances Rodríguez.

Instalado el jurado, se procedió a la evaluación, deliberación y calificación del acto de la sustentación de la tesis titulada: **"COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JACINTO, TUMBES, 2023"** presentada por el egresado Jhoana Margarita Nima Talledo para optar el grado académico de **MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**,

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte del (la) sustentante y después de la correspondiente, deliberación el jurado, conforme a lo normado en el artículo N° 111 del Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes, declara al sustentante aprobado, con el calificativo de **BUENA**

Por lo anterior, el sustentante está expedito para iniciar los trámites correspondientes y conducentes a la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, en conformidad con lo normado en la Ley Universitaria N° 30220, el Texto Único Ordenado del Estatuto, El Reglamento General, el Reglamento General de Grados Títulos y el Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las diez horas y veinticinco minutos, del mismo día, se dio por concluido la ceremonia académica, procediendo a firmar el acta en presencia de público asistente.

Tumbes, 03 de septiembre de 2024


Dr.: JESÚS MERINO VELÁSQUEZ
Presidente
DNI: 00240035
Código ORCID: 0000-0003-3301-4487


Mg.: GALVANI GUERRERO GARCÍA
Secretario
DNI: 41101586
Código ORCID: 0000-0002-3151-806X


Mg.: ORLANDO SIGIFREDO ECCA LÓPEZ
(Vocal y asesor)
DNI: 02679361
Código ORCID: 0000-0003-2672-7171

INFORME DE ORIGINALIDAD TURNITIN

Comunicación asertiva y liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2023

por Jhoana Margarita Nima Talledo

Fecha de entrega: 29-oct-2025 12:10p. m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2796889303

Nombre del archivo: Informe_final_Tesis_NIMA_TALLEDO_1.doc (469K)

Total de palabras: 11372

Total de caracteres: 65349



Dr. Orlando Aguirre Ferrero López
DNI 02679361
Código ORCID 0000-0003-2672-7171
ASESOR DE TESIS

Comunicación asertiva y liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%	15%	2%	6%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	12%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
3	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Nacional de Tumbes Trabajo del estudiante	<1%
5	core.ac.uk Fuente de Internet	<1%
6	polodelconocimiento.com Fuente de Internet	<1%
7	www.tdx.cat Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	<1%
9	datos.cide.edu Fuente de Internet	<1%
10	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
11	repositorio.unsaac.edu.pe Fuente de Internet	<1%

Excluir citas Activo Excluir coincidencias < 15 words Activo
Excluir bibliografía Activo


Dr. Orlando Aguilera Escobedo
DNI 62879381
Código ORCID 0000-0003-2612-7171
ANISOR DE TESIS

DEDICATORIA

A Dios, por darme energía y sabiduría, para culminar con éxito esta obra académica. A mis padres por encaminarme y formarme como una persona de bien y ser útil a la sociedad. A mi esposo e hijo por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Jacinto, por facilitarme de información para el desarrollo de la presente investigación. Al Dr, Orlando Sigifredo Ecca López, por su aporte académico.

INDICE

INDICE	ixx
INDICE DE TABLAS	xx
INDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiii
I. INTRODUCCIÓN	144
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA	199
2.1. Bases teórico - científicas	199
2.2. Antecedentes	299
2.3. Definición de términos básicos	377
III. MATERIALES Y MÉTODOS	388
3.1. Hipótesis	388
3.2. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis	398
3.3. Población, muestra y muestreo	40
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos	43
3.5. Procesamiento y análisis	444
3.6. Análisis de confiabilidad	444
3.7. Variables y operacionalización	455
IV. RESULTADOS	49
4.1. Resultados	499
4.2. Discusión	544
V. CONCLUSIONES	588
VI. RECOMENDACIONES	606
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
ANEXOS	70

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población laboral de la Municipalidad Distrital.....	41
Tabla 2 Estadística de fiabilidad de variable comunicación asertiva.....	45
Tabla 3 Estadística de fiabilidad de variable liderazgo transformacional	45
Tabla 4 Dimensiones, indicadores e items de la variable comunicación asertiva	47
Tabla 5 Dimensiones, e indicadores e ítems de la variable liderazgo.....	48
Tabla 6 Relación de la comunicación asertiva y el liderazgo transformacional.....	49
Tabla 7 Correlación entre la comunicación asertiva y el liderazgo transformacional	50
Tabla 8 Relación de las estrategias de asertividad y el liderazgo transformacional	50
Tabla 9 Correlación entre las estrategias de asertividad y el liderazgo transformacional	51
Tabla 10 Relación del estilo asertivo y el liderazgo transformacional	52
Tabla 11 Correlación entre el estilo asertivo y el liderazgo transformacional.....	53
Tabla 12 Relación de la comunicación precisa y el liderazgo transformacional.....	53
Tabla 13 Correlación entre la comunicación precisa y el liderazgo transformacional	54

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia	71
Anexo 2. Matriz de operacionalización comunicación asertiva	72
Anexo 3. Matriz de operacionalización liderazgo transformacional.....	73
Anexo 4. Cuestionario de Comunicación asertiva	74
Anexo 5. Cuestionario del Liderazgo transformacional.....	76
Anexo 6. Solicitud de autorización para ejecución de tesis	78
Anexo 7. Fiabilidad de variable comunicación asertiva	79
Anexo 8. Fiabilidad de variable Liderazgo transformacional.....	81
Anexo 9. Tomas fotográficas de aplicación de encuestas	85

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación de la comunicación asertiva con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2023. La metodología empleada fue de tipo aplicada, transversal, cuantitativa, no experimenta, correlacional, con una población y muestra de los 36 colaboradores de la institución. Para la obtención de los datos se aplicaron dos encuestas con doce preguntas cada una en escala de Likert, para la comunicación asertiva con las dimensiones sobre estrategias de asertividad, el estilo asertivo y la comunicación precisa, para la variable liderazgo transformacional las dimensiones fueron sobre el líder carismático, inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual. Los resultados obtenidos determinaron una relación de asociatividad entre las variables con respuestas de nivel alto del 63,9%. Se concluyó con la existencia de una relación directa y positiva entre la comunicación asertiva y el liderazgo transformacional con un Rho de Spearman de 0,427 y significancia bilateral aceptando las hipótesis de trabajo. Para las dimensiones se obtuvieron coeficiente Rho de Spearman de nivel bajo con 0,357, 0,310 y 0.443 respectivamente con significancia bilateral, aceptado las hipótesis de trabajo para cada objetivo específico.

Palabras clave: Comunicación asertiva, liderazgo transformacional, estrategias de asertividad, estilo asertivo y comunicación precisa.

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the relationship between effective communication and transformational leadership in the District Municipality of San Jacinto, Tumbes, 2023. The methodology used was applied, transversal, quantitative, non-experimental, correlational, with a population and sample of 36 collaborators of the institution. To obtain the data, two surveys were applied with twelve questions each on a Likert scale, for assertive communication with the dimensions on assertiveness strategies, assertive style and precise communication, for the transformational leadership variable the dimensions were on the charismatic, inspirational leader, intellectual stimulation and individual consideration. The results obtained determined an associativity relationship between the variables with high level responses of 63.9%. It was concluded with the existence of a direct and positive relationship between assertive communication and transformational leadership with a Spearman's Rho of 0,427 and bilateral significance, accepting the working hypotheses. For the dimensions, a low level Spearman's Rho coefficient was obtained with 0,357, 0,310 and 0,443 respectively with bilateral significance, accepting the working hypotheses for each specific objective.

Keywords: Assertive communication, transformational leadership, assertiveness strategies, assertive style and precise communication.

I. INTRODUCCIÓN

En el complejo entramado de la gestión gubernamental, la efectividad y la excelencia no son solo ideales, sino necesidades perentorias en la búsqueda de un desarrollo sostenible y una mejora continua en la calidad de vida de sus ciudadanos. En este contexto, la combinación de dos elementos esenciales emerge como un faro para navegar por las aguas turbulentas de la administración pública: la comunicación asertiva y el liderazgo transformacional.

A nivel internacional, la necesidad de una comunicación asertiva y un liderazgo transformacional se manifiesta en la era de la globalización, donde las fronteras geográficas se desvanecen y las interconexiones entre naciones se profundizan. Las expectativas de los ciudadanos se ven influenciadas por prácticas exitosas a nivel mundial, lo que coloca a las municipalidades en un contexto de constante comparación y evolución. Los estándares internacionales de gobernanza y desarrollo sostenible demandan líderes capaces de adaptarse y comunicar de manera efectiva.

En el contexto latinoamericano, las municipalidades se encuentran inmersas en una realidad donde los desafíos económicos, sociales y culturales son abundantes. La comunicación asertiva se torna indispensable para involucrar a las diversas comunidades y grupos étnicos presentes en la región. El liderazgo transformacional, por su parte, se erige como un medio para superar las barreras de la corrupción y la desigualdad, estableciendo un terreno fértil para políticas públicas inclusivas y orientadas hacia el bienestar común.

En el contexto peruano, país caracterizado por su diversidad cultural y riqueza de recursos naturales, la comunicación asertiva se convierte en un puente hacia la comprensión mutua y el respeto de las diferencias. El liderazgo transformacional adquiere relevancia en la gestión sostenible de estos recursos y en la lucha contra la desigualdad. La efectiva toma de decisiones se traduce en políticas que concilian el crecimiento económico con la conservación ambiental y el bienestar

social.

Finalmente, a nivel local, el corazón de Tumbes y el distrito de San Jacinto, esta investigación cobra vida con una urgencia peculiar. Este rincón costero del norte de Perú se enfrenta a desafíos singulares, desde el fomento del turismo sostenible hasta la promoción de la agricultura responsable. Aquí, la comunicación asertiva y el liderazgo transformacional se convierten en instrumentos vitales para la participación ciudadana activa y el aprovechamiento eficiente de los recursos limitados.

En el transcurso de este estudio, exploraremos la importancia crítica de la comunicación asertiva y el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto (MDSJ), Tumbes, en el año 2023, con el propósito de arrojar luz sobre cómo estos elementos pueden impulsar un cambio significativo y un desarrollo positivo en todos los niveles de gobierno, desde lo internacional hasta lo local:

Globalización y cambio constante: En un mundo cada vez más globalizado y en constante cambio, las municipalidades enfrentan desafíos que requieren una comunicación efectiva y líderes transformacionales para adaptarse a las demandas internacionales y los estándares de desarrollo sostenible.

Cooperación Internacional: La cooperación con organizaciones internacionales y otros gobiernos locales requiere una comunicación asertiva para negociar acuerdos beneficiosos y liderazgo transformacional para implementar proyectos de desarrollo con éxito.

Desafíos sociales y económicos: Los países latinoamericanos a menudo enfrentan desafíos económicos y sociales significativos. La comunicación asertiva es esencial para involucrar a la comunidad y abordar estos problemas de manera efectiva. Los líderes transformacionales pueden impulsar políticas que fomenten el crecimiento y la equidad.

Política y corrupción: En la región, la política y la corrupción a veces están

entrelazadas. La comunicación asertiva puede ayudar a mantener a los ciudadanos informados sobre las acciones gubernamentales, mientras que el liderazgo transformacional puede luchar contra la corrupción y promover la transparencia.

Diversidad cultural: Perú es un país culturalmente diverso. La comunicación asertiva es clave para comprender y respetar las diferencias culturales, mientras que el liderazgo transformacional puede promover políticas inclusivas que reflejen esta diversidad.

Recursos naturales: La gestión sostenible de los recursos naturales es fundamental en Perú. La comunicación asertiva puede involucrar a las partes interesadas en la toma de decisiones, mientras que el liderazgo transformacional puede impulsar políticas de desarrollo sostenible.

Desarrollo local: En Tumbes, la Municipalidad Distrital de San Jacinto enfrenta desafíos específicos, como la necesidad de promover el turismo y la agricultura sostenible. La comunicación asertiva puede ser esencial para involucrar a la comunidad en proyectos locales.

Participación ciudadana: Fomentar la participación ciudadana a través de una comunicación abierta y transparente es esencial en el nivel local. Los líderes transformacionales pueden empoderar a la comunidad para que participe activamente en la toma de decisiones locales.

Recursos limitados: Las municipalidades locales a menudo tienen recursos limitados. El liderazgo transformacional puede ser crucial para encontrar soluciones creativas y eficientes a los problemas locales.

En resumen, la comunicación asertiva y el liderazgo transformacional son elementos críticos en todos los niveles de gobierno, desde el internacional hasta el local, y abordarán desafíos específicos en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, en 2023. Esto incluye la adaptación a un mundo globalizado, la lucha contra la corrupción, la gestión sostenible de recursos y la promoción del

desarrollo local.

La investigación ha propuesto como problema general: ¿Cómo la comunicación asertiva se relaciona con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2023?, como problemas específicos: 1.¿Cómo las estrategias de asertividad se relacionan con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes?, 2.¿Cómo el estilo asertivo se relaciona con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes?, 3.¿Cómo la comunicación precisa se relaciona con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes?

En esta línea de investigación los resultados del estudio permitirán:

Mejora de la Gobernanza: La gestión eficiente de una municipalidad es crucial para el bienestar de sus ciudadanos. El liderazgo transformacional y una toma de decisiones efectiva pueden llevar a una gobernanza más eficiente y transparente.

Afrontar desafíos actuales: San Jacinto, al igual que otras municipalidades, enfrenta una serie de desafíos socioeconómicos y ambientales. Una investigación en liderazgo transformacional y toma de decisiones permitirá abordar estos desafíos de manera más efectiva.

Mejorar la participación ciudadana: Promover la participación activa de los ciudadanos en la toma de decisiones locales es esencial para la democracia. Esta investigación puede ayudar a fortalecer la participación ciudadana.

Los beneficios de esta investigación incluyen:
Mejora en la calidad de vida: Un liderazgo transformacional y una toma de decisiones informada pueden llevar a políticas y proyectos que mejoren la calidad de vida de los residentes de San Jacinto.
Eficiencia en el uso de recursos: La investigación puede ayudar a identificar áreas donde los recursos se utilizan de manera ineficiente, lo que podría ahorrar dinero y mejorar los servicios públicos.
Fomento de la transparencia: Una toma de decisiones transparente y basada en datos puede construir la confianza de los ciudadanos en su gobierno local.

Esta investigación beneficiaría a múltiples partes interesadas: Residentes de San Jacinto: Los ciudadanos son los beneficiarios directos, ya que verán mejoras en la calidad de vida y la prestación de servicios públicos. Funcionarios y líderes locales: Obtendrán una comprensión más profunda de cómo pueden liderar de manera más efectiva y tomar decisiones informadas. Organizaciones de la Sociedad Civil: Las organizaciones y grupos de la sociedad civil pueden utilizar los resultados de la investigación para abogar por cambios positivos en la municipalidad.

Los usuarios de los resultados de esta investigación incluirían: Autoridades Municipales: Los líderes y funcionarios municipales utilizarán los hallazgos para informar sus estrategias y políticas. Investigadores y Académicos: Los expertos y académicos pueden utilizar los resultados para expandir la investigación existente y contribuir al conocimiento en el campo. Comunidad Local: Los ciudadanos de San Jacinto podrían acceder a los resultados a través de informes públicos o presentaciones, lo que les permitiría estar informados y participar activamente en la toma de decisiones locales.

En resumen, esta investigación en comunicación asertiva y liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto es fundamental para mejorar la gobernanza, la calidad de vida y la participación ciudadana. Sus beneficios se extienden a una a los grupos de interés de la comunidad de San Jacinto, y los resultados serán valiosos para informar políticas y acciones futuras.

Se plantea como objetivo general: Determinar la relación de la comunicación asertiva con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2023. Con los objetivos específicos: 1. Determinar la relación de las estrategias de asertividad con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes. 2. Determinar la relación del estilo asertivo con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes. 3. Determinar la relación de la comunicación precisa con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Bases teórico - científicas

Comunicación asertiva

“Es un estilo de comunicación que hace uso de la expresión segura y espontánea; asimismo, es representativo de una personalidad activa, directa, abierta, adecuada y flexible; a la par garantiza el respeto y la facilidad de comunicación”. (Lesmes et al., 2020)

Asimismo, para Asanza (2020) “este tipo de comunicación se conforma de conductas que permiten al interlocutor expresar y demostrar sus preocupaciones, metas, intereses, necesidades y valores personales, sin violar o degradar los derechos de los demás”. (Asanza, 2020)

Por lo que, “el objetivo principal que el individuo se comunique, dé a conocer sus necesidades, y sin interferir con los privilegios de los demás y estar satisfecho con sí mismo”. (Calua et al., 2021)

Respecto a las bases teóricas, “en cuanto al modelo de comunicación en las organizaciones, plantea que al inicio la humanidad realizó innumerables esfuerzos para poder interrelacionarse a través del tiempo, de los gestos, mímicas, sonidos, gráficas y entre otros”.

El pensamiento científico de Maslow y Rogers citados en Mercado (2022)

Asumió que todos los humanos tienen una humanidad común. Esto requiere desarrollo, crecimiento y cambio espontáneos basados en una base orgánica común, incluso si existen diferencias significativas en la dotación de personal y la respuesta a factores externos. Ambos han ayudado a suavizar el debate entre favorecer los factores biológicos e

innatos (naturaleza) y los recursos educativos y de otro tipo (crianza). Pero trabajaron más duro para promover la libertad como guía en la vida. (Mercado, 2022)

Otra teoría es la del modelo clásico de la Teoría de la Comunicación Organizacional. Mumby y Kuhn (2018) señalan que los dos modelos clásicos de esta teoría incluyen uno basado en los recursos y otro en las personas.

Al respecto Egúsquiza (2002). “En relación a esto, Egúsquiza (2002) define la conducta asertiva como la habilidad para defender nuestros derechos respetando los derechos de los demás, lo cual ayuda a mejorar nuestros roles tanto de emisores como de receptores, logrando así un manejo eficiente de los elementos del circuito comunicativo”.

Asimismo, Egúsquiza (2002).

Considera algunas características que debería poseer una persona asertiva donde resalta que la persona asertiva tiende a sentir una gran libertad para poder manifestarse expresando lo que piensa y lo hace de manera que no lastime a los demás; es decir es poseedor de empatía, además de poder respetarse a sí mismo y aceptar sus limitaciones, es capaz de aceptar o rechazar a las personas de su mundo emocional con una actitud refinada pero siempre firme. También se consideran a los componentes no verbales de la comunicación segura, teniendo en cuenta la mirada, la expresión facial, la postura, los gestos, los componentes para lingüísticos (entonación, fluidez, claridad y velocidad de las barreras del habla). Considerando la expresión facial tiene muchos roles en la interacción social de la persona, dejando en descubierto el estado emocional en el que se encuentra una persona, sin importar que esta persona trate de ocultarlo, indicando actitudes hacia las demás personas, dando énfasis en que la persona asertiva debe adoptar una expresión facial que tomando en cuenta el mensaje que vaya relacionado con el mensaje que quiere transmitir. (Egusquiza, 2002)

También se consideró las partes verbales de la comunicación asertiva, donde se tomó en cuenta la duración del habla, retroalimentación (feedback) y preguntas. Además, se mencionaron razones que inciden en la falta de confianza en uno mismo, por ejemplo, en muchos casos, las personas no tienen confianza o no han aprendido lo suficiente, por lo que en la historia de aprendizaje de las personas inseguras pueden haber ocurrido varias cosas, como por ejemplo un síndrome sistémico castigo, falta de refuerzo suficiente para el comportamiento asertivo, la persona no aprende a apreciar el refuerzo social, la persona recibe más refuerzo para el comportamiento inseguro o agresivo, la persona no sabe distinguir adecuadamente entre ellos, debe responder específicamente a lo que sucede. Asimismo, en esta teoría se menciona que la persona tiene ansiedad, y es por ello que emite de forma parcial una conducta apropiada, de igual forma la persona sabe o rechaza sus derechos a través de patrones irracionales y pensamiento que no le dejan actuar de forma asertiva. (Egusquiza, 2002)

Mansour et al. (2020).

Este tipo de estilo de comunicación ayuda a las personas a saber que tienen derecho a rechazar solicitudes irrazonables, diciendo no a las solicitudes de los compañeros. No son indiferentes a los sentimientos de sus compañeros de comunicación y es por eso que expresan cuidadosamente tanto las demandas como las quejas de una manera educada pero firme. La comunicación asertiva es un estilo de comunicación y una competencia que se puede aprender y adquirir en las diferentes etapas de la vida. (Mansour, Jamama, Maha, Mattukoyya, & Al-Anati, 2020)

La comunicación asertiva es una habilidad social esencial para el desempeño organizacional. La asertividad se relaciona con actuar con inteligencia emocional, encontrar y hablar de soluciones efectivas, y la capacidad de comunicar y liderar. Esta habilidad es muy necesaria en las organizaciones actuales, sin importar su

función. Cuanto más compleja sea la función, mayor será la necesidad de un pensamiento independiente. En esta línea, todos los empleados deben estar capacitados en habilidades persuasivas. Trabajando en equipo durante una sesión de lluvia de ideas, se construye un comportamiento asertivo sin ansiedad, permitiendo que los participantes expresen sus opiniones y resuelvan desacuerdos, lo que facilita el logro de las metas y la integración de estrategias.

La asertividad contribuye a la satisfacción laboral, favoreciendo la autoaceptación y manifestando un estado de alegría o bienestar. Una persona persuasiva tiende a comportarse adecuadamente en las relaciones, está satisfecha con su vida social, desarrolla una mayor confianza en sí misma, es persuasiva y capaz de influir en los demás. (Mansour, Jamama, Maha, Mattukoyya, & Al-Anati, 2020)

Para Lesmes et al. (2020), “la asertividad se convierte en un estilo de comunicación que emplea la expresión segura y espontánea, reflejando una personalidad activa, transmitiendo derechos, y siendo directa, abierta, adecuada y flexible, garantizando simultáneamente el respeto y la facilidad de comunicación”.

De acuerdo con Maloney y Moore (2020),

El estilo de comunicación asertiva se describe como un proceso de intercambio de ideas, pensamientos e información en el que se respetan y escuchan a los demás, mientras se expresan las propias opiniones de manera directa, honesta y adecuada, sin pasar por alto los derechos de los otros. (Maloney y Moore, 2020)

Permatasari (2019)

En cuanto a los componentes que subyacen a la conducta asertiva que se encuentra íntimamente vinculada a la comunicación asertiva, la misma que presenta tres componentes que son el contenido verbal, el mismo que implica el tiempo que dura la conversación, la expresión corporal y facial, la entonación, dándosele mayor énfasis a los aspectos verbales; otro componente es el configurado por la conducta motora verbal, que incluye

un primer subcomponente denominado aspectos lingüísticos referente al contenido transmitido, el volumen de voz, la entonación, así como el procesamiento cognitivo y también las respuestas de tipo fisiológicas que están presentes en el proceso de comunicación; un tercer componente es la conducta motora no verbal que involucra la expresión corporal y facial, que pueden verse afectados por el sistema cognitivo y autonómico. (Permatasari, 2019)

Maloney y Moore (2020)

La comunicación asertiva se caracteriza porque da mayor seguridad a las personas, las cuales presentan comportamiento transparente y buscan tener una comunicación fluida, no necesitan recurrir a las acciones de perdón, dado que al ser honestas y directas hacen que los demás no se resientan por su forma de transmitir sus ideas y pensamientos. Otra característica importante de la comunicación asertiva es que evita que se realice la manipulación, se presenta mayor libertad en las relaciones y carácter interpersonal, la autoestima de las personas se eleva, y hay un mayor control sobre la capacidad emocional, asimismo la conducta es más respetuosa hacia las demás personas. (Maloney y Moore, 2020)

Raina (2019)

Las personas que practican una comunicación asertiva tiene la capacidad para reconocer las necesidades de los demás y hacérselo saber a las demás personas con firmeza y con claridad, tienen también la capacidad para reconocer sus derechos y hacerlos valer de una manera cortés, escuchando las ideas y reclamaciones que son manifestadas por las demás personas, otro de los aspectos importantes de la comunicación asertiva tiene que ver con la sinceridad, es así que cuando se comunican con los demás narran los sucesos tal como ocurrieron sientan en la exageración ni la distorsión, es así que la base del asertividad consiste en afirmar el verdadero yo, lo humilló que se ha inventado para manipular a los demás. (Raina, 2019)

Akinwale y Okotoni (2018)

Entre las causas que impiden que la comunicación sea asertiva está en la pasividad y la agresión, cuando se trata de la conducta pasiva, se refiere, que en la comunicación están involucrados sentimientos de ansiedad, culpabilidad y por sobre todo una auto estima baja, las personas con comunicación pasiva consideran que la comunicación puede ser molesta para los demás, intentan no ser rechazadas, pues se elevaría que sufren un sentimiento de inferioridad, en tanto que la conducta agresiva se caracteriza porque es una comunicación que anulan los derechos de los demás, generando resentimiento y odio con los interlocutores, esa sí que a largo plazo una conducta con comunicación agresiva hace que las personas eviten las relaciones interpersonales, por los problemas que de ella se deriva, si una comunicación intimidatoria o agresiva también es conocida como la asertividad, que se constituye una fachada para ocultar una debilidad interior, al contrario de lo que se cree como una fortaleza. (Akinwale y Okotoni, 2018)

Las estrategias asertivas, según Gómez, Torres y Varón (2017), "implican la implementación de métodos diversos en los ámbitos de las interrelaciones, permitiendo que las personas se desenvuelvan de la mejor manera en su vida cotidiana y académica a través de la motivación adecuada".

Saucedo (2016)

Es la transmisión de hechos o ideas con precisión ya que viene a ser un factor determinante que gira en torno al éxito a nivel profesional. Asimismo, la comunicación precisa favorece la interacción y la retroalimentación que son necesarias para realizar la documentación de procesos o resultados, así como contrastar las ideas y la elaboración o la modificación de objetivos o las estrategias. La producción de documentos, tanto orales o escritos, que lleguen a cumplir con criterios que lleguen a ser estrictos tanto de corrección y estilo muchas veces puede resultar

desgastante si en caso se carece de los conocimientos necesarios y las habilidades lingüísticas específicas que se necesitan. (Saucedo, 2016)

Liderazgo transformacional

Sobre las teorías de estilos de liderazgo, "la variable se entiende como un conjunto de cualidades que las personas emplean para motivar, organizar y coordinar los esfuerzos individuales en la consecución de resultados institucionales" (Galindo, 2017).

El liderazgo es "La habilidad de una persona para influir dentro de un grupo, estructurando o reestructurando la situación, las percepciones y expectativas de los miembros, con el objetivo de alcanzar metas comunes" (Miranda, 2019).

Ahmed et al. (2018) afirman, el liderazgo es la capacidad de una persona para influir en un grupo hacia la consecución de una visión o un conjunto de metas, con una influencia que puede ser formal o informal".

En este sentido, "un líder formal obtiene su poder de una asignación oficial dentro de la organización, mientras que un líder informal surge debido a las necesidades del grupo o por las cualidades de liderazgo de una persona" (Sethibe y Steyn, 2017).

"Los estilos de liderazgo se refieren al conjunto de cualidades que tiene una persona para influir en sus subordinados, con el objetivo de alcanzar metas comunes" (Galindo, 2017).

En este contexto, Yahaya y Ebrahim "lo definieron "Es la influencia interpersonal que se ejerce a través de la comunicación, con el fin de alcanzar objetivos organizacionales" (Yahaya y Ebrahim, 2016).

En esta misma línea, "el liderazgo se define como un fenómeno que surge dentro de la interacción social, por lo que su análisis debe centrarse en las relaciones que se establecen, y no solo en un conjunto de características" (Richter, 2018).

Para la presente investigación "la teoría que fundamenta la variable es el Modelo de Liderazgo de Rango Completo planteado" por Avolio y Bass (2004). (Richter, 2018)

Dentro de este modelo se incluyen las características de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo evitativo (Allen., 2017). "La teoría explica que los líderes en su desempeño tienden a utilizar tanto elementos transformacionales como transaccionales, aunque uno de estos elementos suele predominar en su perfil" (Alarcon et al., 2018) (Dandalt y Gasrman, 2020).

Desde este modelo, el liderazgo transformacional se define como el proceso en el que se establece una relación entre el líder y el seguidor, generando una influencia idealizada, inspiración y estimulación intelectual. Esto lleva a un mayor nivel de madurez, interés en el desarrollo personal, aprendizaje continuo y orientación hacia la satisfacción de los demás por parte de los seguidores (Geraldo y Mera, 2020; Islam, Tarip y Usman, 2018; Porter, 2015; Mesu, Sanders y Van Riemsdiik, 2015).

Por otro lado, "el liderazgo transaccional se caracteriza por una interacción en la que el intercambio es el elemento central entre el líder y sus seguidores, logrando acuerdos y consensos para alcanzar los objetivos organizacionales" (Megheirkouni, Amaugo, y Jallo, 2018; Xifang y Wan, 2018; Patiar y Wang, 2020; Shaafer y Guenther, 2016).

También se contempla el liderazgo pasivo evitativo, "dentro del modelo se describe a los líderes que no cumplen con sus responsabilidades, evitan enfrentar problemas o situaciones, y no definen acuerdos, expectativas, metas ni estándares para el desarrollo de actividades" (Sims, Carter, y Moore, 2021).

Para la presente investigación, se determinó las siguientes dimensiones, de

acuerdo con el modelo de liderazgo de rango completo” de Galindo, (2017):

Liderazgo transformacional, el cual describe proceso mediante el cual se establece una relación caracterizada por el carisma, la influencia idealizada, estimulación, inspiración y consideración individual, generando en el seguidor mayor concientización y compromiso, que le lleva a realizar comportamientos que trascienden los intereses individuales en favor de los objetivos del grupo u organización. Dentro de este tipo de liderazgo, el líder busca cambiar la mentalidad de los seguidores, hacia un análisis personal, para poder identificar las oportunidades y asumir desafíos de una manera diferente a lo acostumbrado.

Liderazgo transaccional, proceso mediante el cual el líder establece una interacción con sus seguidores, caracterizada por el intercambio, acuerdos o negociación; en dicho procedimiento, se plantean objetivos para el grupo y se especifica la recompensa o retribución por la actividad. En este estilo de liderazgo el intercambio se produce por mutuo acuerdo, obteniendo ambas partes cosas de valor.

Liderazgo pasivo evitativo, es el estilo donde el líder evita tomar decisiones para el grupo, no asume sus responsabilidades y no ejerce su autoridad. En este estilo de liderazgo los líderes se muestran pasivos, no intervienen en el desempeño de las actividades de los seguidores, no solucionan los problemas que se presentan, dejan a los seguidores que actúen con total autonomía, no establece los estándares bajo los cuales se debe actuar y solo actúa en caso de que exista alguna crisis.

Dimensiones del liderazgo transformacional

"Los estilos de liderazgo se entienden como el conjunto de cualidades que una persona tiene para ejercer una influencia específica en sus subordinados, con el fin de alcanzar objetivos compartidos" (Galindo, 2017).

Carisma.

Es el grado al cual los líderes se comportan en formas carismáticas que hacen que sus seguidores se identifiquen con ellas. “El **carisma** implica motivar y dirigir a los discípulos desarrollando en ellos un poderoso compromiso emocional con una visión y un conjunto de valores compartidos. Los líderes transformacionales demuestran las conductas que los seguidores tratan de reflejar. Los seguidores por lo común admiran y respetan a esos líderes y confían en ellos. Se identifican con esos líderes como personas, así como con la visión y los valores que están apoyando”. (Hellriegel, Jackson, & Slocum Jr., 2017)

Inspiracional.

“Es el grado al cual los líderes articulan una visión que es atractiva para sus seguidores. Por supuesto, el líder transformacional requiere algo más para fomentar el cambio”. “Una **visión** expresa las aspiraciones y el propósito fundamentales, por lo común haciendo un llamado a las emociones y la mente de las personas. El líder necesita las competencias para traducir los conceptos abstractos e intangibles de una visión amplia a metas comprensibles y concretas con las cuales se puedan asociar los seguidores e identificar las acciones requeridas. Estos líderes hacen un llamado al sentido de orgullo, de amor propio y de otros motivadores intrínsecos de sus seguidores. La formulación y la promoción inspiradora de una visión consistente y un conjunto de valores es la base del liderazgo transformacional”. (Hellriegel et al., (2017)

Estimulación intelectual.

“Es el grado al cual el líder desafía los supuestos, asume riesgos y solicita las ideas de sus seguidores”. “Los líderes transformacionales alientan a sus seguidores para que piensen por cuenta propia, siendo innovadores y creativos. Instan a sus seguidores a que cuestionen los supuestos, exploren nuevas ideas y métodos y aborden las antiguas situaciones con nuevas perspectivas. Las ideas de los seguidores no se critican sólo porque pueden diferir de las del líder. Los líderes tienen un nivel de tolerancia relativamente alto en lo que concierne a los errores que cometen

los seguidores y no los critican en público por tales errores. Los líderes transformacionales se enfocan en los problemas, en vez de a quién culpar por esos errores. Los seguidores se sienten en libertad de alentar a los líderes para que reevalúen sus propias perspectivas y suposiciones”. (Hellriegel, Jackson, & Slocum Jr., 2017)

Consideración individualizada.

“Es el grado al cual el líder se ocupa de las necesidades de sus seguidores, actúa como un mentor o coach y escucha las preocupaciones de sus seguidores”. “En particular, los líderes transformacionales prestan una atención especial a las necesidades de logro y crecimiento de cada uno de sus seguidores. Alientan a sus seguidores y colegas a desarrollar niveles de su potencial sucesivamente más altos. Las diferencias individuales se aceptan y recompensan, con el fin de mejorar la creatividad y la innovación. Se alienta el diálogo abierto con los seguidores y la administración mediante un compromiso continuo es una práctica estándar”. “Las habilidades para escuchar son marcadas y reflejan esta observación: no es lo que usted les dice, es lo que ellos escuchan”. (Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr., 2017)

2.2 Antecedentes

Internacional

Benitez y Herrera, (2023)

El liderazgo posibilita alcanzar los objetivos planeados mediante la motivación de todos los docentes de la institución educativa, así como a través del diseño de estrategias que posibiliten lograr las metas propuestas de manera eficaz y eficiente. Por tanto, se definió como objetivo del presente artículo reflexionar en torno a la perspectiva histórica e investigativa sobre el liderazgo transformacional del directivo docente orientado al mejoramiento del clima laboral. La realización del artículo

asumió una metodología cualitativa, desde un análisis documental. Se concluyó que el liderazgo transformacional está relacionado con la comunicación asertiva como mecanismo de entendimiento y comprensión para trabajar en pro de unos mismos objetivos. El liderazgo transformacional esta intrínsecamente relacionado con la dimensión cognitiva, afectiva y conductual de los estudiantes convirtiéndose en un mecanismo expedito para la optimización de la gestión de los procesos escolares. El clima laboral en la escuela está constituido por diversos elementos como lo son la autorización, el involucramiento laboral, la supervisión, la comunicación y las condiciones laborales, lo cual está asociado con la satisfacción de los docentes y el desempeño de los mismos. También influyen significativamente en el desempeño de los docentes, toda vez que los aspectos vinculados al ambiente de trabajo están directamente relacionados al funcionamiento de procesos y optimización de resultados.

Bultrago (2023)

La comunicación asertiva para la integración escuela comunidad caso: U.E Simón Rodríguez Fe Y Alegría, Municipio Páez, Estado Apure, Venezuela. Tuvo como objetivo fundamental determinar la importancia de la Comunicación Asertiva para la Integración Escuela Comunidad de U.E Simón Rodríguez Fe y Alegría, Municipio Páez, Estado Apure, ubicada en Ciudad Sucre, Estado Apure. Para ello, se llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva y de campo. La muestra estuvo conformada por 10 docentes y 11 representantes de la institución y a quienes se les administró un cuestionario de respuesta múltiple con base en una escala Likert de cuatro opciones de respuesta; el cual fue validado por profesionales mediante la técnica "Juicio de Expertos"; y además, se le aplicó el procedimiento de confiabilidad a través de "Alfa de Cronbach". Se realizó la recolección de datos conforme al enfoque cuantitativo, para luego realizar el análisis de los datos con la ayuda de la estadística descriptiva.

Londoño y Naula, (2023)

Estudio del liderazgo transformacional para la mediación pedagógica docente-estudiante en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Tuutinentza. La investigación tuvo como propósito fundamental el realizar un estudio del liderazgo transformacional para la mediación pedagógica docente - estudiante, utilizándose la investigación cuantitativa, no experimental, bibliográfica y descriptiva, la muestra estuvo compuesta por 18 docentes, 6 mujeres y 12 hombres, el rango de edad de las mujeres es de los 30 a 53 años, el rango de edad de los hombres es de 25 a 58 años de edad, la experiencia docente va desde un año hasta 40 años. Existe diferencia generacional lo que representa un desafío al lograr que las diferentes generaciones no solo convivan en una misma institución educativa, sino que también se entiendan. Aplicándose a la muestra un cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ). Consta de 21 ítems que miden los factores relacionados al liderazgo transformacional. Determinándose que, si existe liderazgo transformacional en la institución educativa, este liderazgo se ve reflejado en el aumento de la motivación y el compromiso de autoridades, personal docente; en el incremento de la lealtad de la plana docente hacia la institución educativa evitando la rotación de personal docente, teniendo continuidad en el proceso enseñanza aprendizaje con los estudiantes. En ese sentido, el liderazgo transformacional, existente en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Tuutinentza crea un cambio valioso y positivo en los docentes, promoviendo que el líder transformacional "cambie" a los demás de tal modo que se ayuden entre sí, se preocupen por los demás, sean alentadores y armoniosos, y cuiden de la organización como un todo. Esto genera un clima laboral agradable, mejorando substancialmente el proceso de enseñanza aprendizaje, donde se pueda laborar con respeto, compañerismo y empatía.

Perez, Cardona y Cardona, (2023)

Estilos de liderazgo docente: un análisis del desempeño académico en una institución educativa de Colombia. Con relación al liderazgo, en el campo

educativo, se afirma que consiste en una capacidad colectiva, y a la vez dinámica de los docentes para promover la enseñanza en cada uno de los miembros de la comunidad escolar las diferentes formas de liderar cada proceso. El presente estudio tuvo por objetivo analizar los estilos de liderazgo que inciden en el desempeño académico de los estudiantes de la institución La Merced del municipio de Mosquera. Para la recolección de los datos se utilizó la entrevista semiestructurada. La población estuvo compuesta por 44 estudiantes entre los grados octavos y undécimo, docentes de las diferentes áreas académicas y directivos. Después del análisis cualitativo descriptivo se pudo identificar que el maestro se vuelve protagonista de la vida de muchos estudiantes que lo ven como su bastión o fractal en su vida indómita, siendo ahí de vital importancia pedagógica capacitarse y regenerar conocimientos de sus clases.

Nacional

Aviles (2023)

Comunicación asertiva y liderazgo transformacional en docentes de una institución educativa pública de Ayacucho, 2022. Planteó como objetivo determinar la relación entre la comunicación asertiva y el liderazgo transformacional en docentes de una institución educativa pública de Ayacucho, 2022; el enfoque de la investigación fue cuantitativo, según su naturaleza es básica, método hipotético - deductivo, diseño empleado es no experimental, Correlacional. La muestra estuvo constituida por 50 docentes de institución educativa pública de Ayacucho. Los datos fueron recolectados mediante un cuestionario conformado por 22 ítems para la comunicación asertiva y 24 ítems para la variable liderazgo transformacional; fueron validados mediante el juicio de expertos y sometidos a la prueba Alfa de Cronbach. Se utilizó el Software IBM SPSS® V25, evidenciándose que el valor de significancia obtenido fue de: 0,033, siendo este menor al valor crítico de 0,05 (Sig.). Por ello se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: Existe relación entre la comunicación asertiva y el liderazgo transformacional en docentes de una

institución educativa pública de Ayacucho, 2022.

Caceres, (2023)

Comunicación asertiva y liderazgo transformacional en trabajadores de una municipalidad - Cusco, 2022., el objetivo principal fue determinar el nivel de relación que existe entre la comunicación asertiva y el liderazgo transformacional en una Municipalidad de Cusco. El estudio siguió una metodología de tipo básica, enfoque cuantitativo y correlacional de diseño no experimental. La población estuvo conformada por 211 trabajadores de una municipalidad de Cusco, de las cuales, 137 formaron parte de la muestra producto de un muestreo probabilístico. La técnica de recolección de datos se realizó mediante una encuesta, mientras que el instrumento fue un cuestionario con 22 ítems de tipo escala Likert. Los resultados demostraron que la comunicación asertiva y el liderazgo transformacional tienen una relación directa y significativa, basado en valor de significancia menor al 1% y Rho de Spearman 0.434. Concluyó aceptando la hipótesis de la investigación, en la que, ante mejoras del nivel de comunicación asertiva, el liderazgo transformacional también tiende a mejorar en los trabajadores de una municipalidad de Cusco.

Torres (2023)

Liderazgo transformacional en el compromiso organizacional de los trabajadores de atención al cliente de una entidad bancaria, Lima Metropolitana, 2022. Tuvo por objetivo determinar la influencia del liderazgo transformacional en el compromiso organizacional de los trabajadores de atención al cliente de una entidad bancaria, Lima Metropolitana, 2022. Utilizando en su metodología un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, de tipo aplicada, nivel explicativo; empleándose como instrumento a dos cuestionarios, los cuales fueron adaptados de Rafferty y Griffin (2004) para la variable independiente Liderazgo transformacional y de Meyer y Allen (1993) para la variable dependiente Compromiso organizacional, respectivamente; considerándose a una

población de 125 trabajadores; en la que se obtuvo como resultado que el 74% de los trabajadores percibe el liderazgo transformacional en un nivel muy desarrollado, influyendo en que el 30% de los trabajadores tienen un compromiso organizacional moderado y un 44% presenta un elevado compromiso organizacional. Así mismo al emplearse la prueba de regresión logística ordinal se obtuvo como resultado un pseudo-r del 22,3% en la prueba de Nagelkerke. Concluyendo que existe influencia del Liderazgo transformacional en el compromiso organizacional, así como en el compromiso afectivo en 74,4%, en el compromiso de continuidad en 17,1% y en el compromiso normativo en 54%.

Melendez (2023)

Liderazgo asertivo y trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital de Morales, 2023. Trazó como objetivo determinar la relación que existe entre el liderazgo asertivo y trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital de Morales, 2023, se identifica como de tipo básica, con diseño correlacional, no experimental, basada en una muestra de 70 colaboradores, utilizando la encuesta como técnica y dos cuestionarios con escala Likert como instrumentos para el recojo de la información. En los resultados se evidencia que predomina el nivel alto en liderazgo asertivo, según 64.3% de trabajadores; igualmente prevalece el nivel alto en según el 60% de trabajadores; además en cuanto a la contrastación de hipótesis se observa que sí existe relación significativa entre el liderazgo asertivo y el trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital de Morales, 2023, con un coeficiente de correlación de 0.830, con lo cual se verifica que la relación entre estas variables es alta y directa. Concluyó, se presentan óptimas condiciones de liderazgo y trabajo en equipo en el desarrollo de las tareas diarias de la entidad, conduciendo a afirmar que a mayores niveles de liderazgo asertivo se evidencia mayores niveles de trabajo en equipo.

Araujo (2022) en su estudio:

“La influencia del Liderazgo en la Gestión de Conflictos en la Municipalidad

Provincial de Alto Amazonas, 2022”, tuvo como objetivo general fue determinar la influencia del liderazgo en la gestión de conflictos en la M.P.A.A. La metodología que se utilizó se inició desde un enfoque cuantitativo, el tipo de estudio por su finalidad fue el aplicado y por su profundidad es descriptivo - explicativo, el tipo de diseño no experimental y de nivel correlacional – causal; el instrumento que se utilizó para la recolección de datos ha sido el cuestionario. Bajo esta premisa se determina que los resultados del estudio. Concluyó, sí existe una correlación directa moderada entre las variables influencia del liderazgo y gestión de conflictos en la M.P.A.A, 2022, ya que dio un valor de Rho Spearman $\rho = 0.420$ y el $p = 0.000 < 0.01$, aceptándose la hipótesis planteada, afirmándose, existe un vínculo significativo entre la capacidad del liderazgo y la gestión de conflictos en la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas.

Local

Balladares, (2023) en su investigación:

“Comunicación organizacional en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, Perú, 2022”. 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. La metodología utilizada fue aplicada de tipo descriptiva – correlacional, de diseño transversal no experimental, con un enfoque cuantitativo, se trabajó con una muestra de 76 trabajadores administrativos nombrados de la Universidad. Empleándose la técnica de la encuesta para la recopilación de datos, mediante el cuestionario comprendió 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. Determinándose que la variable de CO tuvo 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.

Cornejo (2023)

Implicancias del liderazgo transformacional en la calidad del servicio en el Gobierno Regional de Tumbes, 2022. Se plantea como objetivo general Determinar las implicancias del liderazgo transformacional en la calidad de servicio en el Gobierno Regional de Tumbes, 2022, la investigación fue de tipo aplicada, cuantitativa, transversal, no experimental, correlacional para la variable liderazgo transformacional con las dimensiones de las competencias carismáticas, inspiracionales, estimulación y consideración con la calidad de servicio.

Cruz (2023)

Liderazgo y desempeño laboral de las enfermeras de los servicios de Hospitalización, ESSALUD Tumbes, 2022. Se planteó como objetivo determinar la relación del liderazgo y el desempeño laboral de las enfermeras de los servicios de hospitalización Essalud, Tumbes.. Para lograr los resultados se fueron comprobados los objetivos específicos de

identificar las habilidades del liderazgo y su relación con el desempeño laboral de las enfermeras de los servicios de hospitalización Essalud, identificar la dirección del liderazgo y su relación con el desempeño laboral de las enfermeras de los servicios de hospitalización Essalud, Tumbes 2022 , identificar la persistencia del liderazgo y su relación con el desempeño laboral de las enfermeras de los servicios de hospitalización Essalud, Tumbes 2022. Investigación cuantitativa, de I diseño descriptivo, que permitió establecer una población de 50 profesionales de enfermería y utilizando la encuesta basada en la escala de Likert, y como instrumento un cuestionario, obteniendo como resultado relevante que la relación entre liderazgo y desempeño laboral de las enfermeras de los servicios de hospitalización de Essalud, es del 56% regular y 12% malo. Concluyó, no existe relación directa y significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral de las enfermeras de los servicios de hospitalización Essalud, Tumbes, 2022

2.3 Definición de términos básicos

Calidad de servicio

"Son las características de los procesos administrativos que permiten ofrecer servicios que satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios" (Castillo, 2018).

Capacidades de comunicación

"Es la habilidad de comunicarse de manera que otros comprendan el mensaje y de obtener y usar la retroalimentación de los empleados para asegurar que han entendido correctamente" (Ivancevich et al.,1996).

Capacidades de comunicación

"Es la habilidad para comunicarse de manera que sea entendida por otros y para buscar y usar la retroalimentación de los empleados, asegurando que el mensaje ha sido comprendido" (Ivancevich et al.,1996).

Comunicación

"Es la habilidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, utilizando el canal adecuado en el momento oportuno y ofreciendo datos concretos para respaldar observaciones y conclusiones"

Liderazgo

"Es un conjunto de cualidades que las personas emplean para motivar, organizar y coordinar los esfuerzos individuales con el fin de lograr resultados institucionales" (Galindo, 2017).

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Hipótesis

Hipótesis general

La comunicación asertiva se relaciona de manera directa y positiva con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2023.

Hipótesis específicas

1. Las estrategias de asertividad se relaciona de manera directa y positiva con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto.
2. El estilo asertivo se relaciona de manera directa y positiva con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto.
3. La comunicación precisa se relaciona de manera directa y positiva con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto.

En la prueba de hipótesis se empleará el p - value:

Si $p < 0,05$ significa que la hipótesis alterna planteada se acepta y la hipótesis nula se rechaza.

3.2 Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis

En la presente investigación se emplearon procedimientos propios del estudio de tipo aplicada, definido como aquellos métodos destinados a analizar y describir un fenómeno de interés, con el objetivo de ampliar el conocimiento sobre las variables y su aplicación práctica para contrastarla con la realidad (Valderrama, 2016).

Es decir, en la presente investigación los resultados contribuirán a conocer el estado actual de la comunicación asertiva y el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, con el propósito de describir y explicar la relación que existe entre las mismas.

Diseño

Para Hernández y Mendoza (2018), "una investigación es no experimental cuando no se manipulan ni alteran intencionalmente las variables de estudio durante el desarrollo del proceso, y se realizan mediciones en su contexto natural con el fin de ampliar el conocimiento sobre los fenómenos investigados".

De acuerdo con ellos, "se denomina transversal porque los datos se recopilan en un único momento en el tiempo, es decir, en un corte específico" (Hernández y Mendoza, 2018).

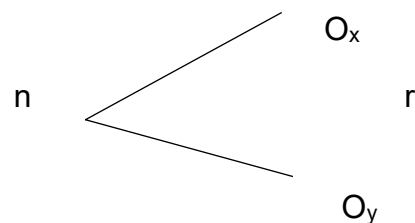
"El diseño permite explicar que en la investigación no se implementó ningún plan, estrategia o programa que modificara el estado de las variables, las cuales fueron medidas tal como se presentan en su contexto cotidiano" (Hernández & Mendoza, 2018).

Nivel

“Respecto al nivel de investigación, se considera correlacional, ya que el objetivo es establecer el grado de relación entre las variables estudiadas, con el fin de determinar cómo un constructo afecta a otro.” (Hernández & Mendoza, 2018)

La investigación tiene como objetivo buscar la relación entre la comunicación asertiva y el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes.

El esbozo de la investigación es como sigue:



n= Muestra

Ox = Variable Comunicación asertiva

Oy=Variable Liderazgo transformacional

r=Relación entre variables

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

“La población estuvo con formada por la totalidad de elementos y sujetos que presentan características similares respecto a una problemática” (Hurtado, 2020).

De acuerdo con Carrasco, (2019), “Conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (p.237).

“La población estará constituida por 36 trabajadores administrativos, nombrados,

entre funcionarios, profesionales, técnicos y auxiliares que laboran en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes".(Tabla 1)

Tabla
Población laboral de la Municipalidad Distrital

Categorías	Cantidad
Funcionarios	9
Profesionales	5
Técnicos	10
Auxiliares	12
Total	36

Fuente: Oficina de Recursos Humanos, 2023.

Muestra

La muestra, "es descrita como una porción o subconjunto de la población, la cual posee las mismas características y es establecida para que sea representativa a esta" (Hurtado, 2020). Para la determinación de la muestra para los trabajadores administrativos, entre funcionarios, profesionales, técnicos y auxiliares que laboran en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, se tomará el muestreo por conveniencia igual a la población, por convenir a la investigación.

Muestreo

Hernández et al. (2014) puntualizan que el muestreo no probabilístico es "el subgrupo de la población en el que la selección de los elementos no se basa en probabilidades, sino en las características de la investigación" (p. 176). Se aplicará la encuesta a los trabajadores administrativos nombrados en su puesto de trabajo, dentro de su jornada laboral, en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes.

Criterios de inclusión

Los trabajadores administrativos nombrados de ambos sexos que se encuentran laborando.

Criterios de exclusión

Colaboradores contratados y los trabajadores nombrados que no desean participar de la investigación.

3.4. Métodos, técnicas e instrumentos

Métodos

De acuerdo a Carrasco (2019) se emplearán los métodos siguientes:

Descriptivo

“Porque se pretenderá dar a conocer, describir, analizar y recoger los resultados obtenidos de acuerdo al objeto de estudio, así como también determinar la implicancia entre las variables del estudio”.

Análisis

“Porque mediante una operación intelectual posibilitará descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades en sus múltiples relaciones y componentes de las variables de estudio: comunicación asertiva y liderazgo transformacional”

Síntesis

Porque, mediante una operación inversa al análisis que establece mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas y posibilitara descubrir las relaciones y características generales entre los elementos de la realidad de las variables comunicación asertiva y liderazgo transformaciona en la MDSJ.

Técnicas

En esta investigación empleará la técnica de la encuesta, que se describe como un conjunto de procedimientos organizados para recoger opiniones, actitudes y valoraciones de un grupo de personas sobre un tema de interés, usando una

escala de respuestas cerradas que ha sido previamente establecida" (Valderrama, 2016). El cuestionario será el instrumento de medición empleado para ejecutar la encuesta (Ver Anexo 6, 8 y 9).

Técnica documental

Su análisis permitirá compilar información de los archivos y textos, revistas científicas, informes académicos registros técnicos de la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, para este propósito se utilizará fichas bibliográficas.

Instrumentos

En cuanto a los instrumentos de recolección de datos, estos representan los recursos o herramientas que el investigador emplea para documentar la información obtenida de las variables de estudio" (Hernández y Mendoza, 2018).

En este sentido, "En el presente estudio se utilizará un cuestionario para la encuesta, el cual consiste en un conjunto de preguntas organizadas de manera coherente y estructurada, que permite recolectar datos sobre la variable de estudio" (Hernández y Mendoza, 2018).

El cuestionario diseñado para evaluar la comunicación asertiva en la Municipalidad, se basa en los principios fundamentales de la comunicación. Este cuestionario, consta de 12 preguntas, está estructurado para evaluar la comunicación asertiva en tres dimensiones: Estrategias de asertividad, estilo asertivo y comunicación precisa. Las preguntas se responden utilizando una escala de Likert con cinco opciones de respuesta. (Ver Anexo 4 y 5)

El cuestionario para medir el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, ha sido elaborado siguiendo los principios del liderazgo transformacional. Está compuesto por 12 preguntas diseñadas para evaluar la calidad del liderazgo en cuatro dimensiones: Carismático, Inspiracional, Estimulación intelectual y consideración individual. Las respuestas se registran utilizando una escala de Likert con cinco opciones, permitiendo medir la variable en detalle.

3.5. Procesamiento y análisis

Procesamiento

Para llevar a cabo este trabajo, se siguieron los siguientes procedimientos: a) Obtener la autorización de las autoridades de la institución. b) Coordinar y planificar las actividades de recopilación de datos. c) Administrar los cuestionarios a los empleados de la institución para recolectar información sobre las variables. d) Crear matrices para organizar la información obtenida. Para su procesamiento se utilizaron el programas estadísticos SPSS.

Análisis

Después de su procesamiento, los datos recolectado se analizaron, empleando métodos estadísticos descriptivos e inferenciales. El análisis descriptivo se centrará en describir el estado actual de las variables y sus dimensiones, facilitando la identificación de sus características. Por otro lado, el análisis inferencial se enfocará en determinar las relaciones entre las variables, aplicando el coeficiente de correlación Rho de Spearman a los datos obtenidos.

3.6. Análisis de confiabilidad.

Los instrumentos empleados son confiables gracias al análisis de consistencia interna, que determina el grado de correlación entre los ítems dentro del mismo instrumento. (Cohen, Manion, y Morrison, 2007)

Hernandez et al (2014)

Según las indicaciones de los autores, los resultados del cálculo del coeficiente pueden ser interpretados utilizando la siguiente escala de valores: un coeficiente de 0,53 o menos se considera confiabilidad débil; entre 0,54 y 0,59 se clasifica como confiabilidad baja; un rango de 0,60 a

0,65 indica confiabilidad; de 0,66 a 0,71 se define como muy confiable; valores entre 0,72 y 0,99 se consideran excelente confiabilidad; y un coeficiente de 1,0 refleja confiabilidad perfecta.

En la presente investigación, los cuestionarios fueron analizados a través de una prueba piloto, que consistió en aplicar las encuestas a un grupo de 15 trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes. Esta prueba utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach para medir la consistencia interna, obteniendo valores de 0,958 para la variable comunicación asertiva y de 0,859 para la variable liderazgo. (Ver Tabla 2, 3) (Anexo 7 y 8)

Tabla 1

Estadística de fiabilidad de variable comunicación asertiva

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.958	12

Fuente: Prueba Piloto

Tabla 2

Estadística de fiabilidad de variable liderazgo transformacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,859	12

Fuente: Prueba Piloto

3.7. Variables y operacionalización

Variable 1: Comunicación asertiva

Definición conceptual

Para Lesmes et.al. (2020) “se constituye en un estilo de comunicación que hace uso de la expresión segura y espontánea, que representa una

personalidad activa, transmite derechos, es directa, abierta, adecuada y flexible, al mismo tiempo que garantiza el respeto y la facilidad de comunicación”. (Lesmes et al., 2020)

Definición operacional

Los datos para la variable comunicación asertiva se obtuvieron vía la aplicación de la técnica de la encuesta plasmado en un cuestionario conteniendo 12 preguntas en escala de Likert: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo. Este instrumento de medición se aplicaron a la muestra censal de 36 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes.(Ver Anexo 1, 2 y 3)

Dimensiones

Estrategias de asertividad

Indicadores: Aserción positiva, lingüística gestual, interpersonal, niveles, autoestima.

Estilo asertivo

Indicadores: Asertividad, aserción efectiva, pensamiento, sentimiento, conducta.

Comunicación precisa

Indicadores: eficacia, procesos, agresión verbal, empatía

Tabla 3

Dimensiones, indicadores e ítems de la variable comunicación asertiva

Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Estrategias de asertividad	Aserción positiva	
	Lingüística gestual	
	Interpersonal	1, 2, 3, 4,
	Niveles	
Estilo asertivo	Autoestima	
	Asertividad	
	Aserción efectiva	5, 6, 7, 8,
	Pensamiento	
Comunicación precisa	Sentimiento	
	Conducta	
	Eficacia	
	Procesos	9, 10, 11, 12.
	Agresión verbal	
	Empatía	

Fuente: Encuesta

Variable 2: Liderazgo transformacional

Definición conceptual

"Se refiere al conjunto de características que una persona posee para ejercer una influencia específica en sus subordinados, con el objetivo de lograr metas comunes" (Galindo, 2017).

Definición operacional

Los datos de la variable liderazgo transformacional se obtuvieron mediante la aplicación de una encuesta utilizando un instrumento estructurado con 12 preguntas en una escala de Likert: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo. Este cuestionario aplicándose a los 36 trabajadores administrativos

nombrados de la MDSJ. (Ver Anexo 1, 2 y 3).

Dimensiones

Carismático

Indicadores: Necesidades, confianza, respeto

Inspiracional

Indicadores: Motivación, retos, participación

Estimulación intelectual

Indicadores: Razón, innovación, creatividad.

Consideración individual

Indicadores: Instruye, inspira, personaliza.

Tabla 4

*Dimensiones, indicadores e ítems de la variable
Liderazgo transformacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Carismático	Necesidades Confianza respeto	13, 14, 15,
Inspiracional	Motivación Retos Participación	16, 17, 18,
Estimulación intelectual	Razón Innovación Creatividad	19, 20, 21,
Consideración individual	Instruye Inspira Personaliza	22, 23, 24.

Fuente: Encuesta

IV. RESULTADOS

4.1 Resultados

Para el objetivo general: Determinar la relación de la comunicación asertiva con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2023.

Tabla 5

Relación de la comunicación asertiva y el liderazgo transformacional

Nivel	Comunicación asertiva			Liderazgo transformacional		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alta	44 a 60	23	63.9	44 a 60	22	61.1
Media	28 a 43	9	25.0	28 a 43	11	30.6
Baja	12 a 27	4	11.1	12 a 27	3	8.3
	Totales	36	100.0	Totales	36	100.0

Fuente: Encuesta.

Las respuestas para la comunicación asertiva fueron de nivel alto con el 63,9% de ellas, para el nivel medio con el 25,0% y para el nivel bajo con el 11,1% presentando una relación directa con la variable dependiente del liderazgo transformacional cuyas contestaciones de nivel alto fueron del 61,1%, para el nivel medio del 30,6% y para el nivel bajo con el 8,3% de acuerdo con los colaboradores de la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2023.

Prueba de hipótesis para el objetivo general: La comunicación asertiva se relaciona de manera directa y positiva con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2023.

"Respuestas que podemos corroborar con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,427, con una significación bilateral de 0,009, menor al p-valor de

0,01, lo cual indicó la existencia de una relación de asociatividad directa y positiva, de nivel medio, entre las variables de comunicación asertiva y liderazgo transformacional, aceptando así la hipótesis de trabajo para el objetivo general, de los colaboradores de la Municipalidad Dsirtital de San Jacinto Tumbes.

Tabla 6

Correlación entre la comunicación asertiva y el liderazgo transformacional

Rho de Spearman		Comunicación asertiva	Liderazgo transformacional
Comunicación Asertiva	Coeficiente de correlación		,427**
	Sig. (bilateral)		0.009
	N		36
Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación	,427**	
	Sig. (bilateral)	0.009	
	N	36	

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

Fuente: Encuestas

Para el objetivo específico 1: Determinar la relación de las estrategias de asertividad con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto.

Tabla 7

Relación de las estrategias de asertividad y el liderazgo transformacional

Nivel	Estrategias de asertividad			Liderazgo transformacional		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alta	15 a 20	23	63.9	44 a 60	22	61.1
Media	9 a 14	7	19.4	28 a 43	11	30.6
Baja	4 a 8	6	16.7	12 a 27	3	8.3
	Totales	36	100.0	Totales	36	100.0

Fuente: Encuesta.

La dimensión que midió las estrategias de asertividad cuyos indicadores fueron la aserción positiva, lingüística gestual, interpersonal, niveles de autoestima, las respuestas fueron de nivel alto con el 63,9% para el nivel medio del 19,4% y para el nivel bajo con el 16,7% presentando una relación directa con la variable dependiente del liderazgo transformacional cuyas contestaciones de nivel alto fueron del 61,1%, paa el nivel medio del 30,6% y para el nivel bajo con el 8,3% de acuerdo con los colaboradores de la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2023.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 1: Las estrategias de asertividad se relaciona de manera directa y positiva con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2023.

Contestaciones que las podemos asentir con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,357 con una significación bilateral de 0,000 lo cual nos revelo una arelación de asociatividad entre las variables de estudio de nivel bajo y de manera directa y positiva entre la dimensión de las estrategias de asertividad y el liderazgo transformacional, aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo específico uno.

Tabla 8
Correlación entre las estrategias de asertividad y el liderazgo transformacional

Rho de Spearman		Estrategias de Asertividad	Liderazgo Transformacional
Estrategias de Asertividad	Coeficiente de correlación		,357*
	Sig. (bilateral)		0,000
	N		36
Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación	,357*	
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	36	

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

Fuente: Encuestas

Para el objetivo específico 2: Determinar la relación del estilo asertivo con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto

Tabla 9

Relación del estilo asertivo y el liderazgo transformacional

Nivel	Estilo asertivo			Liderazgo transformacional		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alta	15 a 20	22	61.1	44 a 60	22	61.1
Media	9 a 14	8	22.2	28 a 43	11	30.6
Baja	4 a 8	6	16.7	12 a 27	3	8.3
Totales		36	100.0	Totales	36	100.0

Fuente: Encuesta.

La dimensión estilo asertivo que tuvo como indicadores la asertividad, aserción efectiva, pensamiento, sentimiento, conducta, presentaron respuestas de nivel alto con el 61,1% de nivel medio con el 22,2% y para el nivel bajo con el 16,7% presentando una relación directa con la variable dependiente del liderazgo transformacional cuyas contestaciones de nivel alto fueron del 61,1%, paa el nivel medio del 30,6% y para el nivel bajo con el 8,3% de acuerdo con los colaboradores de la Municipalidad Distrital de San Jacinto.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 2: El estilo asertivo se relaciona de manera directa y positiva con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2023.

Afirmaciones que las podemos reconocer con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,310 con una significación bilateral de 0,006 menor al p valor de 0,01 mostrando una relación de asociatividad directa y positiva de nivel bajo entre la dimensión estilo asertivo y el liderazgo tranformacional, aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo específico dos.

Tabla 10*Correlación entre el estilo asertivo y el liderazgo transformacional*

Rho de Spearman		Estilo asertivo	Liderazgo transformacional
Estilo Asertivo	Coeficiente de correlación		0.310
	Sig. (bilateral)		0.006
	N		36
Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación	0.310	
	Sig. (bilateral)	0.006	
	N	36	

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

Fuente: Encuestas

Para el objetivo específico 3: Determinar la relación de la comunicación precisa con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto.

Tabla 11*Relación de la comunicación precisa y el liderazgo transformacional*

Nivel	Comunicación precisa			Liderazgo transformacional		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alta	15 a 20	20	55.6	44 a 60	22	61.1
Media	9 a 14	10	27.7	28 a 43	11	30.6
Baja	4 a 8	6	16.7	12 a 27	3	8.3
	Totales	36	100.0	Totales	36	100.0

Fuente: Encuesta.

La dimensión que midió la comunicación precisa con los indicadores sobre la eficacia, los procesos, la agresión verbal y la empatía, tuvieron afirmaciones de nivel alto con el 55,6% para el nivel medio con el 27,7% y para el nivel bajo con el 16,7% presentando una relación directa con la variable dependiente del liderazgo transformacional cuyas contestaciones de nivel alto fueron del 61,1%, para el nivel medio del 30,6% de acuerdo con los colaboradores de la municipalidad.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 3: La comunicación precisa se relaciona de manera directa y positiva con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2023.

Aserciones que se pueden evidenciar con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,443 con un nivel de significancia bilateral de 0,007 menor al p valor de 0,01 evidenciando una relación de asociatividad directa y positiva de nivel bajo entre la dimensión comunicación precisa y el liderazgo transformacional, aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo específico tres.

Tabla 12

Correlación entre la comunicación precisa y el liderazgo transformacional

Rho de Spearman		Comunicación Precisa	Liderazgo Transformacional
Comunicación Precisa	Coeficiente de correlación		,443**
	Sig. (bilateral)		0.007
	N		36
Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación	,443**	
	Sig. (bilateral)	0.007	
	N	36	

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

Fuente: Encuestas

4.2. Discusión

La comunicación asertiva, "Es un estilo de comunicación que emplea una expresión segura y espontánea; además, refleja una personalidad activa, directa, abierta, adecuada y flexible, al mismo tiempo garantiza el respeto y facilita la comunicación" (Lesmes et al., 2020).

En nuestra investigación las respuestas para la comunicación asertiva fueron de nivel alto con el 63,9% de ellas, para el nivel medio con el 25,0% presentando

una relación directa con la variable del liderazgo transformacional cuyas contestaciones de nivel alto fueron del 61,1%, para el nivel medio del 30,6% con el 8,3% de acuerdo con los colaboradores de la municipalidad distrital de San Jacinto.

Se tiene coincidencias con Avilés (2023)

En su estudio sobre la comunicación asertiva y el liderazgo transformacional en docentes de una institución educativa pública de Ayacucho en 2022, donde concluye que existe una relación entre la comunicación asertiva y el liderazgo transformacional en los docentes. De manera similar, la investigación de Cáceres (2023) sobre Comunicación asertiva y liderazgo transformacional en trabajadores de una municipalidad en Cusco en 2022 mostró que hay una relación directa y significativa entre ambos conceptos. Esta investigación concluyó aceptando la hipótesis de que a medida que mejora el nivel de comunicación asertiva, el liderazgo transformacional también tiende a mejorar en los trabajadores de la municipalidad de Cusco.

Las estrategias asertivas "conllevan la implementación de diversos métodos innovadores en las interrelaciones, permitiendo a las personas desenvolverse de manera óptima en su vida cotidiana y académica mediante la motivación adecuada" (Gomez et al., 2017).

La dimensión que midió las estrategias de asertividad cuyos indicadores fueron la aserción positiva, lingüística gestual, interpersonal, niveles de autoestima, las respuestas fueron de nivel alto con el 63,9% para el nivel medio del 19,4% y para el nivel bajo con el 16,7% presentando una relación directa con la variable del liderazgo transformacional

Con la investigación de Benítez y Herrera (2023) coincidimos en que el liderazgo facilita el logro de los objetivos planeados mediante la motivación. El liderazgo transformacional está intrínsecamente vinculado a las dimensiones cognitiva, afectiva y conductual de los estudiantes, convirtiéndose en un mecanismo eficaz

para la optimización de la gestión de los procesos escolares. La investigación concluyó que existe una influencia significativa, ya que los aspectos relacionados con el ambiente de trabajo están directamente conectados con el funcionamiento de los procesos y la optimización de resultados.

Para Maloney y Moore, (2020)

La comunicación asertiva se caracteriza porque da mayor seguridad a las personas, las cuales presentan comportamiento transparente y buscan tener una comunicación fluida, no necesitan recurrir a las acciones de perdón, dado que al ser honestas y directas hacen que los demás no se resientan por su forma de transmitir sus ideas y pensamientos.

Los resultados para la dimensión estilo asertivo que tuvo como indicadores la asertividad, aserción efectiva, pensamiento, sentimiento, conducta, presentaron respuestas de nivel alto con el 61,1% de nivel medio con el 22,2%, presentando una relación directa con la variable del liderazgo transformacional

Se tiene coincidencias con Londoño y Naula (2023)

En el estudio del liderazgo transformacional para la mediación pedagógica docente-estudiante en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Tuutinentza. En ese sentido, el liderazgo transformacional, crea un cambio valioso y positivo en los docentes, promoviendo que el líder transformacional "cambie" a los demás de tal modo que se ayuden entre sí, se preocupen por los demás, sean alentadores y armoniosos, y cuiden de la organización como un todo. Esto genera un clima laboral agradable, mejorando substancialmente el proceso de enseñanza aprendizaje, donde se pueda laborar con respeto, compañerismo y empatía.

Para Saucedo (2016), la comunicación es la transmisión precisa de hechos o ideas, siendo un factor determinante para el éxito profesional. Además, una

comunicación precisa **favorece la interacción y la retroalimentación necesarias para documentar procesos o resultados, así como para contrastar ideas y elaborar o modificar objetivos y estrategias”.

Los resultados para la dimensión que midió la comunicación precisa con los indicadores sobre la eficacia, los procesos, la agresión verbal y la empatía, tuvieron afirmaciones de nivel alto con el 55,6% para el nivel medio con el 27,7% presentando una relación directa con la variable del liderazgo transformacional, ubicado en nivel alto 61.1%.

Se tiene coincidencia con la investigación de Balladares (2023)

Sobre la comunicación organizacional en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, Perú, 2022. En su estudio, la dimensión de comunicación interna, que incluye los tipos de comunicación ascendente, descendente, diagonal y horizontal, se ubica en un nivel medio del 47,40%. Esta dimensión muestra una implicancia significativa en el liderazgo transformacional, que se encuentra en un nivel alto de 60,5% con un Rho de 0,808, evidenciando una asociación positiva muy fuerte.

V. CONCLUSIONES

1. La comunicación asertiva mostró una relación directa y positiva con el liderazgo transformacional, ya que el 63,9% de las respuestas indicaron un nivel alto. Esto fue corroborado por el coeficiente Rho de Spearman de 0,427 con una significación bilateral de 0,009, menor al p-valor de 0,01, lo cual indica una relación de asociatividad de nivel medio entre las variables, aceptando así la hipótesis de trabajo para el objetivo general.
2. La dimensión que evaluó las estrategias de asertividad, con indicadores como la aserción positiva, lingüística gestual, interpersonal y niveles de autoestima, mostró respuestas de nivel alto en un 63,9%. Los resultados indicaron una relación de asociatividad con el liderazgo transformacional, corroborada por el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,357 con una significación bilateral de 0,000. Esto reveló una relación directa y positiva de nivel bajo entre las variables de estudio, aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo específico uno.
3. La dimensión de estilo asertivo, que tuvo como indicadores la asertividad, aserción efectiva, pensamiento, sentimiento y conducta, se presentaron respuestas de nivel alto con un 61,1%. Estas afirmaciones fueron respaldadas por el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,310 con una significación bilateral de 0,006, menor al p valor de 0,01, mostrando una relación de asociatividad directa y positiva de nivel bajo entre la dimensión de estilo asertivo y el liderazgo transformacional, aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo específico dos.
4. La dimensión que evaluó la comunicación precisa, utilizando indicadores como la eficacia, los procesos, la agresión verbal y la empatía, mostró afirmaciones de nivel alto en un 55,6%. Estos resultados se pueden evidenciar con el cálculo

del coeficiente Rho de Spearman, que arrojó un valor de 0,443 con un nivel de significancia bilateral de 0,007, menor al p-valor de 0,01. Esto demuestra una relación de asociatividad directa y positiva de nivel bajo entre la dimensión de la comunicación precisa y el liderazgo transformacional, aceptando así la hipótesis de trabajo para el objetivo específico tres.

VI. RECOMENDACIONES

1. La administración municipal debe implementar un plan estratégico de comunicación asertiva y relacionarlos con la misión y los objetivos institucionales, para alcanzar la efectividad institucional.
2. Las autoridades municipales deben institucionalizar la comunicación asertiva, aplicando estrategias, tácticas y actividades, donde se involucre al personal administrativo. Asimismo, establecer programas donde considere dinámicas grupales, que fortalezca el trabajo en equipo para alcanzar mejores niveles y mayores resultados en la consecución de las metas y objetivos de la institución y proveer mejores servicios a la población.
3. Es conveniente que la Oficina de Recursos humanos, incluya en los planes de capacitación los valores sobre la aserción efectiva, pensamiento, sentimiento, conducta, con el propósito de formar trabajadores con mayor personalidad e identificación institucional.
4. Los jefes inmediatos, deben establecer canales efectivos al emitir órdenes e instrucciones, con el propósito de lograr mayor productividad laboral tanto a interior de la municipalidad, como a lo externo a fin de garantizar un servicio de calidad al público.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, G., Serrano, B., y Sotomayor, G. (2017). El Liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9(1), 197-195.
- Aguirresarobe, I. (2021). Necesidades emocionales y psicosociales en la Covid-19. Cuestionando la jerarquía de Maslow. Universidad del País Vasco. https://www.researchgate.net/publication/350063682_Necesidades_emocionales_y_psicosociales_en_la_Covid-19_cuestionando_la_jerarquia_de_Maslow
- Ahmed, F., Naqshbandi, M., Kaur, S., y Kwee, B. (2018). Roles of leadership styles and relationship-based employee governance in open service innovation: Evidence from Malaysian service sector. *Leadership y Organization Development Journal*, 39(3), 343-374. doi:doi:10.1108/LODJ-08-2017-0225
- Akinwale, A., & Okotoni, C. (2018). Assesment of principals' communication styles and administrative impact on secondary schools in Osun State, Nigeria. *International Journal of Advanced Research and Publications*, 2(1), 43-48.
- Alarcon, N., Ganga, F., y Pedraja, L. (2018). Estilos de liderazgo en dirigentes sindicales y gremiales de la región de Los Lagos,. *Interciencia*, 43(12), 823-824.
- Albino, L. Y. (2022). Caracterización de gestión de calidad y liderazgo carismático en mypes rubro ferretería de la provincia de Huaraz, Año 2022. Huaraz: ULADECH. http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/26311/MYPES_GESTION_DE_CALIDAD_ALBINO_LEON_YANNETH_MILAGROS.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Allen, G., Attoh, P., y Gong, T. (2017). Transformational leadership and affective organizational commitment: mediating roles of perceived social responsibility and organizational identification. *Social Responsibility Journal*, 13(3), 585-600.

- Araujo, D. J. (2022). La influencia del liderazgo en la gestión de conflictos en la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas, 2022. Amazonas: UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/110808>
- Arroyo, J. (2017). Innovación abierta como pilar del gobierno abierto. *Revistas Enfoques*, 15 (27), 13-41. *Revistas Enfoques*, 15(27), 13-41.
- Asanza, B. (2020). La comunicación asertiva y su incidencia en la gestión educativa. <http://cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/15>. Obtenido de <http://cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/15>
- Atencio, T. Y. (2022). El liderazgo transformacional y su relacion con la calidad de atencion de los colaboradores administrativos de la UGEL N°09 Huaura – Huacho. Huacho: Universidad Fautino Sanchez Carrión. <http://repositorio.unjpsc.edu.pe/handle/20.500.14067/6380>
- Avila, H. (2019). Liderazgo transformacional y gestión municipal, Municipalidad Provincial de Huaraz. año 2018. *Gestión Pública*, 6. <https://revistagobiernoygestionpublica.usmp.edu.pe/index.php/RGGP/article/view/125/112>
- Aviles, A. N. (2023). Comunicación asertiva y liderazgo transformacional en docentes de una institución educativa pública de Ayacucho, 2022. Ayacucho: UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/108693>
- Avolio, B., y Bass, B. (2004). Multifactor leadership questionnaire: Manual leader form,.
- Bakker, C., Bakker, R. M., y Breit, s. (2018). Bakker, C. B., Bakker-Rabdau, M. K., y Breit, S. (1978). The measurement of assertiveness and aggressiveness. *Journal of Personality Assessment*, 42(3), 277-84. Obtenido de chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglcfindmkaj/<https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/1428/Tesis%20Asertividad%20y%20Agresividad%20-%20Paolo%20Olivari%20y%20Carmen%20Pezzia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Balladares, Z. K. (2023). Comunicación organizacional en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, Perú, 2022. Tumbes: UNTUMBES. <https://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/64423>

- Bass, B. (1985). Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. Academy of Management.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1). doi:<https://bit.ly/3Ji38S1>
- Benitez, R. E., y Herrera, J. L. (2023). Recorrido histórico e investigativo sobre liderazgo transformacional del directivo docente orientado al mejoramiento del clima laboral. *Ciencia Latina Imagen Multidisciplinar*, 7(1). doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4785
- Bitar, S. (2016). Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina. CEPAL. CEPAL.
- Bultrago, G. A. (2023). La comunicación asertiva para la integración escuela comunidad Caso: U.E Simón Rodríguez Fe y Alegría, Municipio Páez, Estado Apure. Venezuela: UPEL. <https://espacio-digital.upel.edu.ve/index.php/TGM/article/view/535>
- Caceres, p. J. (2023). Comunicación asertiva y liderazgo transformacional en trabajadores de una municipalidad - Cusco, 2022. Cuzco: UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/111599>
- Calua, R., Delgado, L., y Lopez, O. (2021). Comunicación asertiva en e l contexto educativo. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7917878>
- Cardozo, N. (2016). Estado, administración y políticas públicas en América Latina: un esbozo sobre su desarrollo. *Civilizar*,, 20(39). <https://doi.org/10.22518/jour.ccs/2020.2a01>
- Carrasco , D. S. (2019). Metodología de la investigación científica. Lima, Perú: Talleres gráficos San Marcos.
- Castillo, A. (2019). Comunicación para la motivación. Claves de la asertividad y del trabajo en equipo en las organizaciones. <https://www.researchgate.net/profile/Luis-Tobar->
- Castillo, L. (2018). Modelo SERVQUAL de la Calidad de servicio y la satisfacción del Usuario Externo en el Centro de Rehabilitación en Sustancias Psicoactivas del Hospital Hermilio Valdizán, Lima – 2018. Lima: UCV.
- Chafloque, R., Espinoza, J., y Salazar, B. (2019). Modelo de gestión basado en liderazgo transformacional para mejorar la calidad de los procesos universitarios. *UCV – Hacer*, 8(4), 21-33. y

- <https://www.redalyc.org/journal/5217/521763181002/html/>
- Chancafe, F., Espinoza, R., Ramos, O., y Asca, P. (2020). Gestión administrativa, liderazgo en el Programa Presupuestal 068 sector Salud, 2020. *Journal of Business and entrepreneurial*, 5(1), 92-112. *Journal of Business and entrepreneurial*, 5(1), 92-112. y <http://journalbusinesses.com/index.php/revista/article/view/163/434>
- Cohen, L., Manion, K., y Morrison, K. (2007). *Methods in education [Métodos de investigación en educación]* (Six Edititoned. Routledge ed.). <https://bit.ly/39rNUes2007>
- Cornejo, H. C. (2023). Implicancias del liderazgo transformacional en la calidad del servicio en el Gobierno Regional de Tumbes, 2022. Tumbes: UNTUMBES. <https://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/64058>
- Cossio, E. M. (2022). Liderazgo Transformacional y Engagement Laboral en la Huaura: UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19136/Cosio_EMA-SD.pdf?sequence=12&isAllowed=y
- Cruz, P. A. (2023). Liderazgo y desempeño laboral de las enfermeras de los servicios de Hospitalización, ESSALUD Tumbes, 2022. Tumbes: UNTUMBES. <https://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/64311>
- Dandalt, E., y Gasrman, M. (2020). The Leadership of Collective Bargaining Organizations and the Brown Decision. *Labor Law Journal*, 71 (2), 97-106., 71(2), 97-106.
- Egusquiza, O. (2002). La Asertividad - Modelo de comunicación en las organizaciones.
- Ferreira, R. (2021). Liderazgo directivo en la gestión escolar en una institución gubernamental. *Ciencia latina*, 5(5). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.841
- Gairin , J., y Mercader, C. (2021). Gairin, J. y Mercader, C. (2021). La gestión de los centros educativos en situación de confinamiento en Iberoamérica. *Red Age*.
- Galindo, G. (2017). *Estilos de liderazgo en docentes de educación primaria de la Institución Educativa Fe y Alegría 4, San Juan de Lurigancho, 2017.*

- Universidad Inca Garcilazo de la Vega, Lima.
- Ganga, F., Villegas, F., y Pedraja, L. (2016). Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente. *Interciencia*, 41(9), 596-604.
- Geraldo, L., y Mera, A. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, , 10(14), 155-176. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Goicochea, E. C. (2022). Reconocimiento del liderazgo transformacional en relación con el desempeño organizacional en una entidad pública de Lima, 2022. Lima: UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/97562>
- Gomez, Y., Torres, P., y Varon, m. (2017). Creación de textos inéditos, una estrategia asertiva en el aula. . *Educación y Ciencia*, 133-144.
- Guerrero, S, W. A., y Cherres, E., J. (2018). Liderazgo transformacional y la motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Aguas Verdes, Región Tumbes, 2017. Tumbes, Perú: Universidad Nacional de Tumbes.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., y Slocum Jr., J. W. (2017). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. México: CENGAGE Learning.
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexico: México: Mc Graw-Hill Educación.
- Hurtado, F. (2020). Methodological Foundations of Research: The Genesis of New Knowledge. *Scientific*, 5 (16),. *Scientific*, 5(16). <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542->
- Islam, T., Tarip, J., y Usman, B. (2018). Transformational leadership and four-dimensional commitment: Mediating role of job characteristics and moderating role of participative and directive leadership. *The Journal of Management Development*,. 37(10), 666-683. doi:doi:10.1108/JMD-06-2017-
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S., y Crosby, P. (1996). *Gestión: Calidad y competitividad*. México: IRWIN.
- Kochen, G. (2020). Directive management and/or educational leadership in pandemic time. *Innovaciones Educativas*,, 22(33), 9-15. <https://doi.org/10.22458/ie.v22i33.3349>
- León , A., Rodríguez, C., Ferrel, F., y Ceballos, G. (2009). Autoestima y

asertividad en estudiantes de primer semestre de la facultad de Ciencias de la salud de una universidad pública de Santa Marta. *Psicología desde el caribe*, 24, 91-106.

Lesmes, A., Barrientos, E., y Cordero, M. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 147-153. <https://doi.org/10.15649/2346030X.757>

Liderazgo como factor crítico de éxito para gestión de la calidad de las pymes. . (s.f.). *Ingeniería Industrial*(38), 97-111.

Londoño, P. C., & Naula, C. E. (2023). Estudio del liderazgo transformacional para la mediación pedagógica docente – estudiante en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Tuutinentza. Ambato: Universidad Indoamerica. <https://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/5317>

Maloney, M., y Moore, P. (2020). From aggressive to assertive. *International Journal of Women's Dermatology*,, 6(1), 46-49. <https://doi.org/10.1016/j.ijwd.2019.09.006>

Mansour, M., Jamama, A., Maha, A., Mattukoyya, R., y Al-Anati, A. (2020). Reconciling Assertive Communication Skills With Undergraduate Nursing Education: Qualitative Perspectives From British and Saudi Newly-Graduated Nurses. *Health Professions Education*,, 6(2), 176-186. <https://doi.org/10.1016/j.hpe.2020.02.001>

Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Expert. *Perspectivas*, 17(34), 181-209.

Megheirkouni, M., Amaugo, A., y Jallo, S. (2018). Transformational and transactional leadership and skills approach: Insights on stadium management. *International Journal of Public Leadership*, 245-259. doi:10.1108/IJPL-06-2018-0029

Melendez, C. L. (2023). Liderazgo asertivo y trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital de Morales, 2023. Tarapoto: UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/119598>

Mercado, J. A. (2022). Abraham Maslow y Carl Rogers: Los retos antropológicos de la psicología humanista. Universidad Panamericana. https://www.researchgate.net/publication/357686962_Abraham_Maslow_y_

Carl_Rogers_los_retos_antropologicos_de_la_psicologia_humanista

- Mesu, J., Sanders, K., y Van Riemsdijk, M. (2015). Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises: The moderating effects of directive and participative leadership. *Personnel Review*, 44(6), 970-990.
- Miranda, S. (2019). Preferred leadership styles by gender. *The Journal of Management Development*, 38(7), 604-615. doi:doi:10.1108/JMD-01-2019-0034
- Mumby, D., y Kuhn, T. (2018). *Comunicación organizacional. Una introducción crítica*. México: SAGE Publicaciones, Inc.
- Nader, M., y Castro, S. A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass. *Univ. Psychol. Bogotá (Colombia)*, 6(3), 689-698. doi:ISSN 1657-9267
- Ortiz, M. (2018). *Liderazgo transformacional y gestión administrativa en el instituto de educación superior pedagógico público de Puquio, Ayacucho*. (Tesis de maestría), Universidad César Vallejo, Perú. Ayacucho: UCV.
- Patiar, A., y Wang, Y. (2020). The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,. *Dominio de las ciencias*, 6(3), 1118-1142. Obtenido de DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i3.1341>
- PCM. (2016). *Modelo de gestión del grupo de directivos públicos del servicio civil peruano*. Presidencia del Consejo de Ministros.
- Perez, P. J., Cardona, P. H., & Cardona, p. Y. (2023). Estilos de liderazgo docente: un análisis del desempeño académico en una institución educativa de Colombia. *Apuntes de Ciencia y Sociedad*, 11(1), 31-44. doi:<https://doi.org/10.18259/acs.2023005>
- Permatasari, D. (2019). *Assertive Communication Style Used in Dr . Zakir Naik Speech : the Purpose of Creation Thesis*. In English Department Faculty of Arts and Humanities Uin Sunan Ampel Surabaya Thesis. Tesis de pregrado, . Surabaya: Universidad sunan Ampel Surabaya.
- Pintado , P. E. (2014). *Comportamiento organizacional: Gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano*. Lima, Perú: Dennis Morzán.

- Pintang, L., y Siong, P. (2021). Pintang, L. & Siong, P. (2021). Analysis of the directive management model in the labor effectiveness of teachers in a fiscal institution. *Digital Publisher*, 6(1), 47-59.
- Portela, S. (2016). El liderazgo transformador en la gestión de la calidad, un estudio basado en el modelo EFQM. (Tesis doctoral),. España: Universidad de Alicante.
- Porter, J. (2015). The relationship between transformational leadership and organizational commitment in nonprofit long term care organizations: the direct care worker perspective. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*,, 1(2), 68-85.
- Raina, R. (2019). Interpersonal Assertive Communication Behavior of Indian Millennials. *The Indian journal of Industrial Realtions*, 33(2), 320-338.
- Reyes, V., Trejo, M., y Topete, C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México. . *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15). doi: 10.23913
- Richter, G. (2018). Antecedents and Consequences of Leadership Styles: Findings From Empirical Research in Multinational Headquarters. *Armed Forces and Society*, 44 (1), 72-91. doi:10.1177/0095327X16682787, 72-91. doi:doi:10.1177/0095327X16682787
- Samfira, E. (2020). Assertive communication skills in universities. *Journal Plus Education*, 361-373. <https://doi.org/https://orcid.org/0000-0001-7638->
- Santamaria, R., & Mejías, A. (2020).) Liderazgo como factor crítico de éxito para gestión de la calidad de las pymes. *Ingeniería Industrial*, 38, 97 – 111., 97-111.
- Sardon, D. (2017). Liderazgo transformacional y gestión escolar en instituciones educativas. *Rev. Investig. Altoandin*,, 19(3), 295-304.
- Saucedo, M. (2016). Experticia comunicación asertiva.
- Sethibe, T.,y Steyn, R. (2017). The impact of leadership styles and the components of leadership styles on innovative behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 21(2), 1-15.
- Shaafer, T., y Guenther, T. (2016). Exploring strategic planning outcomes: the influential role of top versus middle management participation. *Journal of Management Control*, 27(3), 205-249.

- Sims, C., Carter, A., y Moore, A. (2021). Do servant, transformational, transactional, and passive avoidant leadership styles influence mentoring competencies for faculty? A study of a gender equity leadership development program. *Human Resource Development Quarterly*, 32(1), 55-75. doi:doi:10.1002/hrdq.21408
- Torres, A. L. (2023). Liderazgo transformacional en el compromiso organizacional de los trabajadores de atención al cliente de una entidad bancaria, Lima Metropolitana, 2022. Lima: UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/111995>
- Triphaty, M. (2018). A Win-Win Approach to Business Communication. *The IUP Journal of Soft Skills*, 48-56.
- Valderrama, S. (2016). Pasos para elaborar proyectos de investigación científica. Lima: San Marcos.
- Villacrés, P, Rodriguez, M., y Burbano, M. (2020). El liderazgo educativo, como herramienta primordial en los resultados de aprendizaje. *Polo del Conocimiento*, 5(10), 158-475. doi:doi: 10.23857/pc.v5i10.1826
- Wittkoski. (2000). Manual para la Formulación y Evaluación de proyectos de Inversión. Lima - Perú: Cooperación Técnica del BID- ATN/ME-7138-PE.
- Xifang, M., y Wan, J. (2018). Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Employee Creativity in Entrepreneurial Firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 302-324. doi:doi:10.1177/0021886318764346
- Yahaya, R., y Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216. doi:doi: 10.1108/ JMD-01-2015-0004.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: Comunicación asertiva y liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2023

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Población y Muestra	Tipo de investigación
<p>Problema general: ¿Cómo la comunicación asertiva se relaciona con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2023?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>1. ¿Cómo las estrategias de asertividad se relacionan con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes?</p> <p>2. ¿Cómo el estilo asertivo se relaciona con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes?</p> <p>3. ¿Cómo la comunicación precisa se relaciona con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes?</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación de la comunicación asertiva con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2023.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>1. Determinar la relación de las estrategias de asertividad con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes.</p> <p>2. Determinar la relación del estilo asertivo con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes.</p> <p>3. Determinar la relación de la comunicación precisa con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes.</p>	<p>Hipótesis general: La comunicación asertiva se relaciona de manera directa y positiva con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2023.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>1. Las estrategias de asertividad se relaciona de manera directa y positiva con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes.</p> <p>2. El estilo asertivo se relaciona de manera directa y positiva con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2023.</p> <p>3. La comunicación precisa se relaciona de manera directa y positiva con el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes.</p>	<p>Variable 1: Comunicación asertiva</p> <p>Variable 2: Liderazgo transformacional</p>	<p>Población: Constituida por 36 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes. N = 36</p> <p>Muestra: Constituida por 36 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes. n = 36</p>	<p>Aplicada</p> <p>No experimental</p> <p>Transversal</p> <p>Cuantitativa</p> <p>Correlacional</p>

Anexo 3. Matriz de operacionalización liderazgo transformacional

Título: Comunicación asertiva y liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2023

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Instrumentos	Fuente/Preguntas
Variable 2 Liderazgo transformacional	“Se refiere al conjunto de características que posee una persona, para ejercer una determinada influencia en las personas a su cargo, con el propósito de obtener objetivos comunes”. (Galindo,2017)	Los datos para la variable liderazgo transformacional se obtuvieron mediante la aplicación de la técnica de la encuesta con un cuestionario compuesto por 12 preguntas en escala de Likert: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo, aplicandose a los 36 trabajadores administrativos nombrados de la municipalidad.	Carismático Inspiracional Estimulación intelectual Consideración individual	Necesidades Confianza Respeto Motivación Retos Participación Razón Innovación Creatividad Instruye Inspira Personaliza	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24.

Anexo 4. Cuestionario de Comunicación asertiva

Estimado colaborador, el objetivo de este instrumento es evaluar la Comunicación asertiva y liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2023. Agradecemos su participación voluntaria, asimismo es necesario que antes de responder cada una de las interrogantes planteadas, lea detenidamente y luego responda con la mayor espontaneidad según su apreciación y criterio.

Instrucciones: Presentamos una serie de enunciados con respecto a la comunicación asertiva. Marque con una equis (X) o una cruz (+) dentro de los recuadros la respuesta que usted considerela adecuada:

1. Totalmente en desacuerdo,
2. En desacuerdo,
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo,
4. De acuerdo,
5. Totalmente de acuerdo

Preguntas	1	2	3	4	5
Estrategias de asertividad					
1. Admiro a las personas que hablan con coherencia y precisión.	1	2	3	4	5
2. Controló mis emociones aun cuando me faltan el respeto.	1	2	3	4	5
3. Cuando me piden algo que no debo a ver, no acepto.	1	2	3	4	5
4. Me agrada que en la institución exista coordinación y trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
Estilo asertivo					
5. Cuando alguien me muestra agresividad, respondo comuna actitud asertiva.	1	2	3	4	5
6. Cuando hablo con los demás, mantengo contacto visual y una postura adecuada.	1	2	3	4	5
7. Inspiro confianza cuando converso.	1	2	3	4	5
8. Cuando me dirijo a un a persona lo hago con respeto.	1	2	3	4	5
Comunicación precisa					

9.Me solidarizo con las más necesitados.	1	2	3	4	5
10. Me siento incomodo cuando mis colegas realizan gestos inadecuados en sus conversaciones.	1	2	3	4	5
11. Me gusta que me digan las cosas directamente.	1	2	3	4	5
12.Muestro serenidad al hacer uso del tono de voz cuando hablo con los demás.	1	2	3	4	5

Muchas gracias

Anexo 5. Cuestionario del Liderazgo transformacional

I. Presentación

Tenga Ud., un buen día, la siguiente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión sobre la Comunicación asertiva y liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2023. La información proporcionada es completamente anónima y se empleará para propósitos académicos.

II. Instrucciones

Presentamos una serie de enunciados con respecto al estilo de liderazgo transformacional. Usando la escala de puntuación, marque con "X" la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

1. Totalmente en desacuerdo,
2. En desacuerdo,
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo,
4. De acuerdo,
5. Totalmente de acuerdo

Dimensiones/Ítems						
Carismático						
13	Los trabajadores nos sentimos orgullosos de trabajar con nuestro líder.	1	2	3	4	5
14	Dentro de la institución tenemos plena confianza en nuestro líder.	1	2	3	4	5
15	Nuestro líderes respetado por los trabajadores	1	2	3	4	5
Inspiracional						
16	El líder realiza acciones para potenciar nuestra motivación de éxito.	1	2	3	4	5
17	El líder plantea retos y metas a los trabajadores.	1	2	3	4	5
18	Los trabajadores se muestran entusiasmados y optimistas con su trabajo.	1	2	3	4	5
Estimulación intelectual						
19	Nuestro líder nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.	1	2	3	4	5

20	El líder promueve la innovación y creatividad en el desarrollo de las actividades.	1	2	3	4	5
21	El líder nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaba desconcertantes.	1	2	3	4	5
Consideración emocional						
22	El líder está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.	1	2	3	4	5
23	En la institución el líder trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.	1	2	3	4	5
24	El líder atiende oportunamente a las necesidades que presentan cada trabajador.	1	2	3	4	5

Anexo 6. Solicitud de autorización para ejecución de tesis

“Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho”

Tumbes, 02 julio 2024

Carta N° 11 – 2024/ JMNT

Señor: ROSENDO JESÚS LAVALLE OVIEDO
ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JACINTO - TUMBES

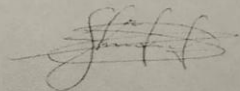
Ciudad:
Asunto: Autorización para ejecución de tesis

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JACINTO
OFICINA DE TRÁMITE DOCUMENTARIO
RECIBIDO
05 JUL. 2024
FOLIO 01
EXP. 1928
FIRMA 11:17

Tengo el agrado de saludarlo muy cordialmente y hacerle de conocimiento que el suscrito, egresado de la maestría en Gestión Pública de la Escuela de la Universidad Nacional de Tumbes, tiene como objetivo optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública, para lo cual debe cumplir con un requisito académico de presentar un proyecto de tesis: **“Comunicación asertiva y liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de San Jacinto, Tumbes, 2023”**; Y para su ejecución de la tesis, es necesario, contar con la PEA de su población laboral y con facilidades para la aplicación de instrumentos de recolección de datos: observación, encuestas y otros instrumentos de campo conexos, para lograr este propósito, solicito a usted la debida autorización para obtener la información solicitada aplicar las técnicas de campo y recopilar otra información pertinente de su representada, de esta manera culminar con éxito el trabajo de investigación y lograr mi objetivo académico.

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

Atentamente,



Abog. Jhoana Margarita Nima Talledo
Código ORCID: 0009-0007-2172-8745
Tesisista

Anexo 7. Fiabilidad de variable comunicación asertiva

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100.0
	Excluido ^a	0	0.0
	Total	10	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla

Comunicación Asertiva

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.958	12

Fuente: Prueba Piloto

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. Admiro a las personas que hablan con coherencia y precisión.	46.10	79.656	0.994	0.947
2. Controllo mis emociones aun cuando me faltan el respeto.	46.10	79.656	0.994	0.947
3. Cuando me piden algo que no debo a ver, no acepto.	46.10	79.656	0.994	0.947

<i>4.Me agrada que en la institución exista coordinación y trabajo en equipo.</i>	46.10	79.656	0.994	0.947
<i>5.Cuando alguien me muestra agresividad, respondo comuna actitud asertiva.</i>	46.10	79.656	0.994	0.947
<i>6.Cuando hablo con los demás, mantengo contacto visual y una postura adecuada.</i>	46.10	79.656	0.994	0.947
<i>7.Inspiro confianza cuando converso.</i>	46.10	79.656	0.994	0.947
<i>8.Cuando me dirijo a un a persona lo hago con respeto.</i>	45.90	103.211	-0.238	0.974
<i>9.Me solidarizo con las más necesitados.</i>	45.90	92.544	0.453	0.962
<i>10. Me siento incomodo cuando mis colegas realizan gestos inadecuados en sus conversaciones.</i>	45.50	103.611	-0.350	0.972
<i>11. Me gusta que me digan las cosas directamente.</i>	46.10	79.656	0.994	0.947
<i>12.Muestro serenidad al hacer uso del tono de voz cuando hablo con los demás.</i>	46.10	79.656	0.994	0.947

Anexo 8. Fiabilidad de variable Liderazgo transformacional

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100.0
	Excluido ^a	0	0.0
	Total	10	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla

Liderazgo transformacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,859	12

Fuente: Prueba Piloto

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
13.Los trabajadores nos sentimos orgullosos de trabajar con nuestro líder.	46.00	45.778	0.880	0.822
14.Dentro de la institución tenemos plena confianza en nuestro líder.	46.00	45.778	0.880	0.822
15.Nuestro líder es respetado por los trabajadores	46.00	45.778	0.880	0.822
16.El líder realiza acciones para potenciar nuestra motivación de éxito.	46.00	45.778	0.880	0.822
17.El líder plantea retos y metas a los trabajadores.	45.70	62.678	-0.277	0.885

18.Los trabajadores se muestran entusiasmados y optimistas con su trabajo.	46.00	45.778	0.880	0.822
19.Nuestro líder nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.	46.00	45.778	0.880	0.822
20.El líder promueve la innovación y creatividad en el desarrollo de las actividades.	45.80	53.733	0.471	0.853
21.El líder nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaba desconcertantes.	45.80	53.733	0.471	0.853
22.El líder está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.	45.70	56.233	0.168	0.873
23.En la institución el líder trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.	46.40	56.489	0.130	0.878
24.El líder atiende oportunamente a las necesidades que presentan cada trabajador.	45.70	56.233	0.168	0.873

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
50.20	100.400	10.020	12

Anexo 8. Resumen de las encuestas

Resumen de las Encuestas sobre Comunicación Asertiva y Liderazgo Transformacional Br. Nima Talledo

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	
1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2
3	2	2	2	2	2	2	2	4	3	5	2	2	2	2	2	2	5	2	2	3	3	5	5	5	
4	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	5	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	3	3	3	
6	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	1	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	5	5	5	
7	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	
8	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	
9	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	4	5	3	5	
10	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	2	5	
11	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
12	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2
13	2	2	2	2	2	2	2	4	3	5	2	2	2	2	2	2	5	2	2	3	3	5	5	5	
14	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	5	4	4	4	
15	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	3	3	3	
16	1	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	5	5	5	
17	5	1	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5	5	4	5	
18	5	5	1	5	5	5	5	4	5	4	1	1	1	1	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	
19	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	4	5	3	5	
20	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	2	5	
21	5	5	5	5	5	1	1	4	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
22	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2
23	2	2	2	2	2	2	2	4	3	5	2	2	2	2	2	2	5	2	2	3	3	5	5	5	
24	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	5	4	4	4	
25	5	5	5	1	1	1	1	4	5	5	5	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	3	3	3	
26	5	5	5	5	1	5	5	5	3	4	1	1	1	1	1	5	3	1	1	3	3	5	5	5	
27	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	1	1	1	5	4	5	5	5	5	5	4	5	
28	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	1	1	4	5	1	1	1	1	4	5	
29	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	4	5	3	5	
30	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	2	5	
31	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	
32	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	
33	2	2	2	2	2	2	2	4	3	5	2	2	2	2	2	2	5	2	2	3	3	5	5	5	

34	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	5	4	4	4
35	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	1	1	1	5	5	5	5	5	3	3	3
36	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	1	1	1	1	5	5	3	5	5	3	3	5	5	5

Anexo 9. Tomas fotográficas de aplicación de encuestas

