



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE EDUCACIÓN

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y HABILIDADES COMUNICATIVAS DE
LOS DOCENTES DE LA I.E.N 84158 RAYAN – ANCASH-2024

Línea de investigación:
Educación para la sociedad de conocimiento

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Educación Primaria

Autor

Barrera Garcilazo, Tito Salvador

Asesor

Huamani Jordan, Olger

ORCID: 0000-0001-8377-8018

Jurado

Pajuelo Alba, Rodomiro Ladislao

Rubianes Juárez, José Carlos

Espejo Dávila De Iparraguirre, Roberta Francisca

Lima - Perú

2025

RECONOCIMIENTO - NO COMERCIAL - SIN OBRA DERIVADA
(CC BY-NC-ND)



1A_Barrera_Tito_Educacion_Pregrado_Primeria_2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

12%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

4%

2

hdl.handle.net

Fuente de Internet

3%

3

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

2%

4

repositorio.une.edu.pe

Fuente de Internet

1%

5

repositorio.unsm.edu.pe

Fuente de Internet

1%

6

repositorio.unfv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

7

Submitted to Universidad Continental

Trabajo del estudiante

1%

8

1library.co

Fuente de Internet

1%

9

Submitted to Universidad Politecnica
Salesiana del Ecuador

1%



FACULTAD DE EDUCACIÓN

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y HABILIDADES COMUNICATIVAS DE
LOS DOCENTES DE LA I.E.N 84158 RAYAN – ANCASH-2024**

Línea de investigación:

Educación para la sociedad del conocimiento

**Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Educación Primaria**

AUTOR (A):

Barrera Garcilazo, Tito Salvador

ASESOR (A):

Huamani Jordan, Olger

JURADO:

Pajuelo Alba, Rodomiro Ladislao

Rubianes Juárez, José Carlos

Espejo Dávila De Iparraguirre, Roberta Francisca

Lima – Perú

2025

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación dedico,
A mis padres y a mis dos hermanos.
Por el estímulo y el apoyo
incondicional en todo momento,y por
ser ellos la inspiración para finalizar
este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la sabiduría y fuerza para culminar esta etapa académica. A jefe de la OGGE – FE – UNFV. Mg. Víctor Estrada Alcántara. A mi asesor de este trabajo de investigación, Mg. Olger Huamani Jordán. Por su guía, comprensión, paciencia, entrega y valiosos consejos a lo largo del proceso de investigación. A mis revisores del Plan de TESIS, Mag. Aída Carmen Torres Granados y al Mg. José Carlos Rubianes Juárez. Al director de la institución educativa N 84158 de RAYÁN. Por ofrecerme la información requerida para lograr los objetivos trazados en este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Descripción y Formulación del Problema	2
1.1.1 Descripción del problema	2
1.1.2 Formulación del problema	4
1.2 Antecedentes	5
1.2.1 Antecedentes Internacionales	5
1.2.2 Antecedentes Nacionales	7
1.3 Objetivos	9
1.3.1 Objetivo General.....	9
1.3.2 Objetivos Específicos.....	9
1.4 Justificación.....	10
1.4.1 Justificación teórica	10
1.4.1 Justificación práctica	10
1.3.2 Justificación Metodológica.....	10
1.5 Hipótesis.....	11
1.5.1 Hipótesis General	11
1.5.2 Hipótesis Específicas.....	11
II. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación.....	12
2.1.1 Liderazgo transformacional.....	12
2.1.2 Habilidades comunicativas.....	17
2.1.3 Glosario de términos.....	20
III. MÉTODO.....	21
3.1 Tipo de investigación.	21
3.2 Ámbito temporal y espacial.....	23
3.3 Variables.....	23
3.4 Población y muestra	24
3.5 Instrumentos	25
3.6 Procedimientos	27
3.7 Análisis de datos.....	29
IV. RESULTADOS	30

4.1. Análisis descriptivo de las variables en estudio	30
Variable 2. Habilidades comunicativas	35
4.2. Prueba de normalidad.....	39
4.3. Prueba de Hipótesis.....	40
4.3.1. Hipótesis General	40
4.3.2. Hipótesis Específicas	40
Hipótesis Específica 1	40
Hipótesis Específica 3.	42
V. DISCUSION DE RESULTADOS.....	44
VI. CONCLUSIONES.....	48
VII. RECOMENDACIONES	49
VIII. REFERENCIAS.....	50
IX. ANEXOS.....	61
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA	61
ANEXO 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	64
ANEXO 3: CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO MLQ – 5X	66
ANEXO 4: CUESTIONARIO DE HABILIDADES COMUNICATIVAS HAMBICOM..	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de docentes de la I.E. N Rayan – Ancash	24
Tabla 2. Ficha técnica del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ – 5X)	26
Tabla 3. Ficha técnica del Cuestionario de Habilidades Comunicativas (HABICOM)	28
Tabla 4. Nivel de Influencia Idealizada	30
Tabla 5. Nivel de Motivación Inspiracional	31
Tabla 6. Nivel de Estimulación intelectual	32
Tabla 7. Nivel de Consideración individualizada	33
Tabla 8. Nivel de liderazgo transformacional.....	34
Tabla 9. Nivel de Habilidades comunicativas.....	35
Tabla 10. Nivel de Expresión.....	36
Tabla 11. Nivel de Observación conductual	37
Tabla 12. Nivel de Relación empática	38
Tabla 13. Pruebas de normalidad.....	39
Tabla 14. Correlación entre liderazgo transformacional con las habilidades comunicativas ..	40
Tabla 15. Correlación entre la influencia idealizada y las habilidades comunicativas.....	41
Tabla 16. Correlaciones entre la motivación inspiracional y las habilidades comunicativas ..	41
Tabla 17. Correlación entre la estimulación intelectual y las habilidades comunicativas.....	42
Tabla 18. Correlación entre la consideración individualizada y habilidades comunicativas ..	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de correlación.....	22
Figura 2. Aspectos del liderazgo transformacional considerados en el cuestionario	26
Figura 3. Aspectos de las habilidades comunicativas consideradas en el cuestionario	28

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución del nivel de Influencia Idealizada	30
Figura 2. Distribución del nivel de Motivación Inspiracional	31
Figura 3. Distribución del nivel de Estimulación intelectual	32
Figura 4. Distribución de Nivel de Consideración individualizada	33
Figura 5. Distribución de nivel de liderazgo transformacional	34
Figura 6. Distribución del nivel de Habilidades comunicativas	35
Figura 7. Distribución de Nivel de Expresión.....	36
Figura 8. Distribución de Nivel de Observación conductual	37
Figura 9. Distribución de Nivel de Relación empática	38

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo transformacional y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash. El estudio se realizó bajo la utilización del enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, de tipo básico, de nivel correlacionar, estableciendo una muestra conformada por 17 docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash. Los instrumentos tomados fueron constructos ya validados: el cuestionario multifactorial de Liderazgo MLQ-5X y el cuestionario de Habilidades Comunicativas *HABICOM*; utilizando como técnica la encuesta. Los resultados permitieron concluir que no existe relación entre el liderazgo transformacional con las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash, con un p valor de $0,603 > 0,05$, por lo tanto, no se rechaza la hipótesis nula de la investigación. Por lo tanto, se recomienda a nivel de gerencia educativa, definir el tipo de liderazgo transformacional la alcanzar una gestión de calidad educativa adaptada a los nuevos tiempos y que permitan al docente mayor claridad en el empleo de herramientas para alcanzar tal fin

Palabras claves: liderazgo transformacional, habilidades comunicativas, docentes.

Abstract

The objective of this research was to determine the relationship between transformational leadership and the communication skills of teachers at I. E. N° 84158 - Rayan - Ancash. The study was carried out using a quantitative approach, with a non-experimental, basic, correlational design, establishing a sample of 17 teachers from I. E. N° 84158 - Rayan - Ancash. The instruments used were already validated constructs: the multifactorial questionnaire of Leadership MLQ-5X and the questionnaire of Communicative Skills HABICOM; using the survey technique. The results allowed us to conclude that there is no relationship between transformational leadership and the communicative skills of teachers at I. E. N° 84158 - Rayan - Ancash, with a p-value of $0.603 > 0.05$, therefore, the null hypothesis of the research is not rejected. Therefore, it is recommended at the level of educational management, to define the type of transformational leadership to achieve a quality educational management adapted to the new times and to allow the teacher more clarity in the use of tools to achieve this end.

Key words: transformational leadership, communication skills, teachers.

I. INTRODUCCIÓN

El liderazgo transformacional ha sido y es actualmente uno de los estilos más utilizados en una organización, en el que el líder es aquel que impulsa los procesos de innovación y de cambio, siendo uno de los grandes soportes para garantizar el progreso y la resolución de conflictos o retos que se presenten, con visiones claras y de compromiso más allá de los propios intereses. Por otro lado, también es necesario que un líder transformacional posea una comunicación asertiva, persuasiva y de confianza, por lo que una de las variables relacionadas es la habilidad comunicativa en la generación de nuevas propuestas y acuerdos que permitan el éxito de todos sus miembros o involucrados en el equipo de trabajo. Por consiguiente, el estudio estará enfocado en determinar la relación entre las variables en mención situado en docentes de nivel primaria.

En lo que respecta al primer capítulo, se procede a describir y formular el problema de investigación y objetivos tanto generales como específicos, se recoge y expone los antecedentes nacionales e internacionales. Acorde al segundo capítulo, se expondrá y sustentará los enfoques teóricos de las variables estudiadas.

En el tercer capítulo se abarcará la metodología empleada según el tipo, nivel y diseño como también al ámbito temporal y espacial. Se adjuntará la descripción y operacionalización de las variables, las particularidades de la población de estudio, detallando la respectiva muestra para posteriormente describir los instrumentos aplicados. También se detallarán las técnicas de recolección de datos y con su respectivo análisis.

Finalmente, en el cuarto y último capítulo se especificarán los aspectos administrativos en cuanto al cronograma de actividades, la estipulación del presupuesto y las fuentes de financiamiento.

1.1 Descripción y Formulación del Problema

1.1.1 Descripción del problema

El liderazgo es abordado desde diferentes perspectivas, como el transformacional que se enfatiza en el rol trascendental del líder desde aspectos menores hasta la obtención de la formación de valores y criterios, siendo perspicaz, observador y explorador en la generación de nuevas propuestas que permitan el logro de objetivos, este liderazgo se desarrolla a partir de la movilización de competencias desde propósitos y motivos de un conjunto humano o para promover el compromiso y satisfacción de las motivaciones de los miembros (Burns, 2013, como se citó en Rojas et al., 2020)

En el plano internacional, Pérez et al. (2022) precisan sobre el liderazgo en el contexto educativo, que a nivel docente guarda relación con el ejercicio de la influencia de clases en que los estudiantes alcancen una secuencia de competencias y objetivos a partir de las programaciones en aspectos didácticos, lo que favorece al crecimiento de la comunidad educativa a nivel integral.

A consecuencia del COVID-19, diversas organizaciones de origen público y privado han estado en el proceso de adaptación de diversas orientaciones y/o estrategias en cuanto a que el contexto se ha hecho cada vez más competitivo y con alta demanda, por lo cual se sitúa el papel no sólo del directivo en cuanto al liderazgo que ejerza, sino también del docente en contribución a su institución educativa y el rediseño de nuevas prácticas pedagógicas que beneficien el aprendizaje de los estudiantes (Ramírez et al., 2022)

Es en este contexto, como destacan Carpio et al. (2021) en una investigación en Ecuador, en que el liderazgo transformacional posee un valor distintivo frente a otros estilos, puesto que aquí el líder se enfoca en la elaboración de propósitos y metas en lapsos determinados que se generan en base al logro como equipo o institución, con el apoyo de

cada uno de los colaboradores que se ven expuestos en los valores a nivel institucional.

Actualmente el liderazgo transformacional ha cobrado relevancia en consideración del papel directivo y docente hacia la mejora de sus responsabilidades en el ámbito académico, un estudio realizado en República Dominicana señala que, el líder puede generar óptimas expectativas, motivación y percepción de los pares como también ser el eje de cambios significativos en una organización, pero sólo será factible en aristas de compromiso y acuerdos en la mejora de su práctica docente (Duran y Castañeda, 2015, como se citó en Batista et al., 2020)

Como se expone en este estudio, el liderazgo transformacional está presente como propuesta hacia cambios a grandes rasgos en el contexto educativo, especialmente en los docentes, para los cual es necesario que puedan poseer habilidades comunicativas en el ejercicio de un mejor desempeño. Partiendo de este último término, Morales et al. (2019) realizaron un estudio en Cuba donde resaltaron que existe una deficiente formación de habilidades comunicativas desde la formación inicial del docente, por lo que no se encontraría características de comunicadores eficientes que puedan afrontar los distintos escenarios educativos.

Cordero et al. (2018) puntualizó que la situación tanto a nivel social y educativo en Colombia, muestra que no es suficiente el desarrollo de las competencias cognitivas en un docente, sino también la forma en que construye sus relaciones con los demás, siendo objeto de estudio y atención la escuela en base a las habilidades comunicativas que debe poseer.

Ante situaciones de incertidumbre, Minedu (2019, como se citó en Román, 2021) puso en puesta las habilidades comunicativas que un docente pueda poseer, por ejemplo, el lapso de la última pandemia que generó revuelo en el contexto educativo a través de una necesidad progresiva de planificación y evaluación de los estudiantes hacia la adaptación de

diseños de actividades que promuevan el análisis y razonamiento. Sin embargo, esto no se presenciaba en las instituciones educativas a nivel nacional.

Ante este panorama, el Minedu para el año 2019 mencionó que el docente posee la finalidad de motivar a la generación de un clima pertinente, en donde prevalezca valores como el respeto y aspectos como la participación activa, la responsabilidad y una actitud de compromiso hacia las necesidades educativas, sin permitir que ello afecte al ejercicio de sus funciones y por ende del clima laboral de una institución (como se citó en Vásquez et al., 2021).

En la I. E. N° 84158 del pueblo de Rayan, Ancash se observa que los docentes del nivel primaria y secundaria se han visto en la problemática de no contar con suficientes recursos a nivel comunicativo, es decir, las habilidades comunicativas para afrontar el estado educativo de la escuela rural postpandemia y que se encuentran aún en la adaptación de estrategias que le permitan ejercer un liderazgo positivo en y fuera de las aulas, con el fin de poder abordar las distintas particularidades que se presentan y generar propuestas que permitan un cambio notable en la institución educativa de manera progresiva, partiendo del trabajo con los estudiantes hasta la comunidad en general, en sí, enfocado en un trabajo en equipo.

1.1.2 Formulación del problema

1.1.2.1 Problema General

- ¿De qué manera se relaciona el liderazgo transformacional con las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash?

1.1.2.2 Problemas Específicos

- ¿Cuál es la relación entre la influencia idealizada y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash?

- ¿Qué relación existe entre la motivación inspiracional y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash?
- ¿Qué relación existe entre la estimulación intelectual y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash?
- ¿Qué relación posee la consideración individualizada y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash?

1.2 Antecedentes

1.2.1 Antecedentes Internacionales

Aragón et al. (2022) elaboraron una investigación denominada “Liderazgo transformacional humanizado y Gestión Docente” en México, cuya finalidad fue determinar la relación entre las variables de investigación. Este estudio fue de enfoque cuantitativo, siendo descriptivo – correlacional. Entre técnicas de recojo de información, se encontró un cuestionario de tipificación Escala de Likert bajo cinco alternativas como respuesta. Los resultados mostraron un coeficiente de correlación 1.0, por ende, pertenece a una correlación positiva grande perfecta. Entre las conclusiones más resaltantes se tuvo que según el estilo de liderazgo y de las manifestaciones de características de los líderes, se promueve una respuesta a los docentes, ya sea positiva o negativa. Por lo que no sólo se debe ejercer un liderazgo desde aspectos administrativos y de la gestión de recursos sino también en cuanto a las características de la personalidad del líder.

Bajaña (2020) desarrolló el estudio “Las habilidades comunicativas y la práctica docente de la escuela de educación básica Judith Acuña de Robles, Ecuador, 2020”, cuyo fin fue determinar la asociación de las variables propuestas. La metodología fue enmarcada en un estudio cuantitativo y correlacional asociativo. Para la obtención de la data, se empleó dos cuestionarios en relación a cada variable y para el procesamiento de datos a nivel inferencial se utilizó la correlación de Spearman, ante ello, el resultado fue un coeficiente igual a 0,974

que certifica que las variables se relacionan significativamente. Se destaca entre las recomendaciones continuar con la promoción de las habilidades comunicativas puesto que son fundamentales para poder lograr una comunicación y expresión con mayor afianzamiento en las relaciones tanto personales e interpersonales en el ejercicio docente.

Valdiviezo (2020) elaboró una investigación titulada “Liderazgo Transformacional de los Docentes y Calidad Educativa, de la Unidad “Simón Bolívar” de Puerto Bolívar- Ecuador, 2018”, que buscó determinar la relación entre las variables de estudio. A través de una metodología descriptivo – correlacional y transversal, la muestra asignada fue conformada 196 escolares. Durante el proceso de recojo de datos, se empleó un cuestionario. Como resultado, se obtuvo el $Rho = 0,929^{**}$, por lo que se infiere como correlación muy buena con una $p = 0.00$. Esto significa que ven al líder como una persona que tiene un acercamiento o compenetración de lo que pasa con cada uno de los miembros, a través del cual líder y seguidor comparten retos y/o dificultades.

Baggio (2019) desarrolló la investigación “Relación entre liderazgo transformacional y prácticas pedagógicas en docentes de básica y bachillerato de la unidad educativa Grancolombiano, Guayaquil, 2018” del contexto ecuatoriano, que busca identificar la relación entre las variables mencionadas. Asimismo, se estableció un enfoque descriptivo – correlacional, que se trabajó con una población que se consideró asimismo como muestra de 40 docentes a través de un muestro no probabilístico, es decir, fue una muestra por pertinencia y accesibilidad de estudio. Se aplicó dos cuestionarios en relación a cada una de las variables, del cual se obtuvo una correlación de Pearson de 0,70, identificando la relación positiva de las mismas. Se determina la necesidad de establecer capacitaciones pertinentes a través de seminarios, talleres y otros que permitan reforzar las habilidades de los docentes como líderes transformacionales como también la fomentación de nuevas prácticas metodológicas por parte de los docentes, sea través de actividades lúdicas y/o tecnológicas

para un mejor liderazgo en el aula.

Cabezas (2019) elaboró la investigación “Habilidades comunicativas y desempeño laboral docente de una institución educativa Nueva Alborada, Guayaquil, Ecuador, 2018”, que tuvo como finalidad establecer la relación entre las variables mencionadas. El estudio perteneció a un diseño correlacional asociativo. Como hallazgo, el desempeño laboral no se relacionó significativamente con las habilidades comunicativas, puesto que se indicó un $p=0,072$, es decir, mayor a 0,05. Esto se obtuvo debido a que es latente la problemática de docentes que no se encuentran motivados en su rendimiento y, por ende, no cuentan con suficientes recursos para la adquisición de las habilidades comunicativas. Se destaca entre las sugerencias el poder generar propuestas en torno a la escucha activa a partir de la interacción en los espacios de tiempo libre que tienen los maestros para establecer acuerdos o puntos de vista sobre lo que están realizando con los docentes, lo que permite una mayor presencia del mensaje y la empatía desde cada uno de los emisores hacia mejores resultados a nivel comunicacional.

1.2.2 Antecedentes Nacionales

Rau (2022) desarrolló la investigación “Liderazgo transformacional y Calidad Educativa de los docentes de la UGEL HUANCAYO”, cuyo objetivo fue la evidencia de la relación entre las variables expuestas. Emplea un enfoque cuantitativo, descriptivo – correlacional, a través del cual se aplicó la técnica encuesta, lo que respecta en este caso el uso del cuestionario que fue aplicado a 120 docentes que fueron seleccionados por medio del muestreo no probabilístico, es decir, 10 instituciones fueron consideradas por orden aleatorio de criterio. Se tuvo como resultado que el coeficiente de correlación fue $r=0,177$ por lo que se identifica una relación directa de las variables de estudio, esto permitirá fundamentar políticas educativas más eficaces, hacia la formación de docentes líderes transformacionales

que inspiren de manera positiva a sus estudiantes.

Laredo y Alania (2021) elaboraron la investigación denominada “Liderazgo transformacional en la Universidad Nacional del Centro del Perú según la percepción de los docentes”, cuyo fin fue establecer el nivel de liderazgo transformacional en autoridades pertenecientes a la universidad en mención, acorde a la percepción de los docentes. Emplea un enfoque cuantitativo, básico y no experimental. En cuanto a la muestra, fue de 150 docentes, a los cuales se aplicó un cuestionario abreviado multifactorial del liderazgo de los autores Bass y Avolio. Se obtuvo en medio de los resultados que hubo una preponderancia de nivel alto de liderazgo transformacional, puesto que este estilo en su aplicación permitió la implementación de cambios estructurales y el entusiasmo masivo sobre la resistencia al cambio, en un entorno más democrático.

Díaz (2020) realizó el estudio denominado “Relación entre la comunicación organizacional y las habilidades comunicativas de los docentes de la Institución Educativa *Los Olivos* - EBR Secundaria, distrito de Nueva Cajamarca, provincia de Rioja, 2018”, cuya finalidad fue identificar el tipo de relación entre las variables mencionadas situado en docentes del nivel secundaria. Fue una investigación cuantitativa, correlacional y de diseño no experimental. Se aplicó una encuesta y un cuestionario a 30 profesores y una muestra de igual cantidad, bajo el muestreo no probabilístico. Se expuso que hubo una relación directa entre las variables estudiadas, del cual se precisó el gran aporte que sería el apoyo de talleres de capacitación docente en cuanto al adquisición de las habilidades comunicativas, puestos que les permitirá una mejor relación entre los pares en aspectos actitudinales y aptitudinales.

Vidarte (2020) elaboró el estudio nombrado “Relación de Habilidades Comunicativas y la Gestión de Directivos y Docentes de la Institución Educativa Santo Toribio de Mogrovejo Distrito Zeña, Provincia Chiclayo, Región Lambayeque”, cuyo objetivo fue

determinar qué relación tiene las variables mencionadas. Fue de enfoque cuantitativo, descriptivo y nivel correlacional. Como conclusión se tuvo la relación de las variables de estudio, del que se parte la relevancia de adquisición de las habilidades comunicativas con el fin de propiciar programas que desarrollen lo mencionado ya que es imprescindible su adquisición para la gestión de relaciones personales en base a una buena comunicación, solución de conflictos y motivación en el trabajo.

Zevallos (2019) planteó el estudio “Liderazgo transformacional del equipo de gestión y su relación con el desempeño docente en cinco instituciones educativas privadas del Perú” en Huancayo – Perú, cuya finalidad fue identificar la relación de las variables. Se caracterizó por ser una investigación cuantitativa, de diseño no experimental y correlacional. En lo que respecta a la muestra establecida fue de 149 docentes que estaban activos y de manera permanente en cinco instituciones. Como resultado se encontró una relación directa entre las variables estudiadas, por lo tanto, el liderazgo transformacional contribuye a la potenciación de los docentes en cuanto a los aspectos de concepción personal y profesional en la interacción con el director y la I.E en general.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

- Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar la relación entre la influencia idealizada y las habilidades comunicativas del nivel primaria de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.
- Establecer la relación entre la motivación inspiracional y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.

- Identificar la relación entre la estimulación intelectual y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash
- Identificar la relación entre la consideración individualizada y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash

1.4 Justificación

1.4.1 Justificación teórica

El estudio aporta a la identificación de las dimensiones del liderazgo transformacional y su relación directa con las habilidades comunicativas del docente perteneciente a la educación primaria. Desde este panorama, se generó un soporte a la fomentación del conocimiento y a próximas investigaciones en el contexto de instituciones educativas rurales, ya que no existen muchos estudios de ambas variables en cuanto al contexto de la región de Ancash.

1.4.1 Justificación práctica

A través de este estudio, los docentes del nivel primaria pueden obtener mayor información en cuanto a qué aspectos abarca el liderazgo transformacional en relación a las habilidades comunicativas que permitieron abordar óptimas propuestas y logro de objetivos en el campo profesional como también fructíferas relaciones con los colegas y alumnos hacia el desarrollo de un trabajo concatenado en principios.

1.3.2 Justificación Metodológica

Desde este aspecto, se promovió el uso de instrumentos reconocidos y que generaron resultados de gran relevancia en cada uno de los temas abordados, adaptados al contexto educativo y en la obtención de datos fiables, el cual fue un referente para futuras aplicaciones en torno el liderazgo transformacional en la I. E. y las habilidades comunicativas situado en docentes de primaria de instituciones educativas rurales.

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis General

H1: Existe relación entre el liderazgo transformacional con las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.

H0: No existe relación entre el liderazgo transformacional con las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.

1.5.2 Hipótesis Específicas

- Existe una relación significativa entre la influencia idealizada y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.
- Existe una relación significativa entre la motivación inspiracional y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.
- Existe una relación significativa entre la estimulación intelectual y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.
- Existe una relación significativa entre la consideración individualizada y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación

2.1.1 *Liderazgo transformacional*

2.1.1.1 Definición.

Para la definición del liderazgo transformacional, es preciso mencionar que concierne el liderazgo, en lo que se establece conducta, rasgos, actitudes que es común que sea inherente a algunas personas, pero que en diversas circunstancias tiene que irse adquiriendo (progresivamente), pues trata de la guía hacia algunas personas sin ser una mera improvisación, sino que el verdadero líder dispone una gran preparación cognitiva para abordar las temáticas y/o situaciones como a sus colaboradores (Valdiviezo, 2019)

Por ende, se define al liderazgo transformacional como aquel proceso que permite el progreso de los colaboradores, ya que el líder en este contexto promueve la motivación, inspiración y persuasión en cuanto a la efectividad hacia una comunidad asertiva, en el que el líder involucra y fortalece a través de las emociones. También permite afrontar los retos y la producción de cambios que sean necesarios (Olaya et al., 2022)

Se define también como un estilo de liderazgo más proyectivo, es decir, que no se limita al logro de metas, además del cambio de esquema o visión de subalternos, logrando así su entusiasmo e inclusive el desarrollo intelectual y de manera personal. El líder en este caso logra inspirar nuevos adeptos en el grupo y siendo eficaz cuando se propone que los colaboradores poseen cualidades como la creatividad e innovación (Abanto, 2020)

Por otro lado, Lussier y Achua (2011) mencionan que el liderazgo transformacional es de utilidad en el cambio de las cosas al gestionar con los colaboradores los conflictos en el contexto actual y un propósito ambicioso de la organización (Rojas et al, 2020)

Cabe resaltar que, al ser un tema recurrentemente abordado, en la revisión de las

investigaciones se puede obtener autores referentes como los siguientes:

- Bass (2000), quien adapta el planteamiento de Burns (1978), hacia lo que concierne al liderazgo transformacional siendo mayores a otros estilos y nuevo como enfoque, el cual incluye elementos como: Estimulación intelectual (en el que se otorga nuevas perspectivas a diversos hechos), Carisma (en el desarrollo de una meta) y Consideración individualizada (se presta atención, responsabilidad y/o respeto a los colaboradores). (como se citó en Mijahuanga, 2019)
- Leithwood et al. (2006, como se citó en Mijahuanga, 2019) quienes precisan que ante los retos en que se hallan las escuelas y a los que se debe confrontar a futuro, el liderazgo instructivo se va a ir agotando y el liderazgo transformacional viene a ser más pertinente hacia un enfoque transformador en la que se demuestre un liderazgo eficiente en la construcción de una mejor organización, en el que se requiere el sentido de liderazgo con coherencia hacia el desarrollo y aprendizaje de la organización (se comparte visión, cultura, funciones, profesionalización)

2.1.1.2 Importancia del liderazgo transformacional.

Chang y Jeong (2021, como se citó en Tirado y Heredia, 2022) destacan la importancia de este liderazgo porque permite el desarrollo efectivo de las actividades como el compromiso basado en valores, en el cual se expone la interacción de habilidades, creencias y la innovación hacia un cambio compactado.

2.1.1.3 Particularidades del líder transformacional.

Dentro de las variadas cualidades del líder transformacional, se encuentran las mencionadas por Bass y Avolio (2006) que se sintetizan en:

- a) Creatividad: Elemento clave a través del cual los líderes exponen sus habilidades en la toma de riesgos para poder mostrar a sus pares la relevancia de poder contribuir con nuevos aportes o propuestas, por lo que es una incentivación

continua hacia el desempeño autónomo (Reyes, 2019)

- b) Interactividad: Engloba las competencias comunicativas, comprensión y adaptación a diversos niveles sociales de la organización, siendo una estrategia de gran trascendencia para lograr un trabajo concatenado que permita el desarrollo y potencial de los colaboradores, en lo que se tiene como consecuencia el crecimiento personal y las diversas maneras de aplicación sobre recursos actualizados en el trabajo (Reyes, 2019)
- c) Visión: Se destaca que el líder no sólo comunique sino también pueda involucrar a los colaboradores en la visión, de manera que sea interesante y motivante la adquisición de la misma, logrando que las habilidades comunicativas sean indispensables para lograr un atractivo en las tareas correspondientes, es decir, como es que en su desarrollo se alienta a los colaboradores en sus habilidades (Reyes, 2019)
- d) Ética: Se resalta este aspecto en cualquiera de las situaciones en las que se pueda ver involucrado el líder. Este tipo de líder está relacionado a un directivo único, destacando por los estándares morales como éticos a nivel elevado (Reyes, 2019)

Estas características involucran tanto actitudes como aptitudes que un líder transformacional debe poseer para lograr la sinergia con sus pares, en lo que debe generar altos niveles en tolerancia y comprensión mutua para un clima propicia de trabajo (Pallares y Rodríguez, 2021).

2.1.1.4 Liderazgo transformacional en el contexto educativo

Un liderazgo practicado en las escuelas es recurrente a que pueda ceñirse a nuevos cambios, en el sentido que sea eficaz en cuanto a las relaciones humanas, desde la concepción integral del ser humano. Desde esta postura, Vargas (2003, como se citó en Reyes, 2019) menciona que se debe tomar en cuenta un enfoque integral del ser humano, es decir, la

consideración que se tiene a cada integrante de una institución. Por ende, la dedicación, tiempo y trato cordial a los miembros es necesario en el fundamento de fortalecer capacidades cognitivas y socioemocionales que permitan forjar una mejor perspectiva de lo que se desea lograr a futuro en base a mejores oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

Según Bernal (2001) las instituciones educativas siempre estarán expuestas a la imperfección, pero también son permanentes y tienen una gran relevancia en nuestra sociedad, ya que aporta la educación y desarrollo a todos los miembros. Por ello, el proceso educativo en el que se produce nuevos conocimientos es considerado como el eje de recursos y evolución hacia una mejor calidad de vida. El liderazgo se relaciona en ello a partir de tres aspectos: el desarrollo a una participación más extensa, producción de una visión para enfrentar los retos constantes para conseguir los objetivos en una organización (Pajares, 2018).

2.1.1.5 Perfil del docente líder transformacional.

En la búsqueda de características entorno a un maestro líder se menciona que contribuye a la definición de metas en conjunto con la visión hacia que instancia se desea llegar, en cuanto al rol modelo que ejerce en el trabajo, el compromiso y respeto a cada uno de los colegas y estudiantes, muy aparte de cómo sean catalogados (Carpio et al., 2020). Esto parte a que el liderazgo transformacional permite reforzar las destrezas en los procesos de identidad profesional y personal con el directivo y la I. E. (Zevallos, 2019).

Desde un enfoque humanista, el docente líder se sitúa como una persona con cualidades sobresalientes para producir un impacto a la enseñanza, a partir de la personalidad y caracterización del maestro siendo parte del sistema educativo un liderazgo que apertura el enfrentamiento de los retos constantes que limitan el progreso educativo (Rojas et al., 2019).

2.1.1.6 Dimensiones del liderazgo transformacional.

Acorde a Bass y Avolio (1994), desde una postura de dirección y orientación organizacional, establece cuatro aspectos que debe poseer este tipo de liderazgo:

2.1.1.6.1 Influencia idealizada.

Las personas que lideran una organización muestran conductas a seguir, es decir, que los colaboradores consideren que son íntegros de respeto, seguimiento y confianza. Se parte de un líder con calidad de persona, mucho ímpetu y convicción. Se considera puntuaciones como admiración, confianza de los seguidores, conductas de cambio, entre otros (Félix et al., 2021).

2.1.1.6.2 Motivación inspiracional

Se trata de la motivación a través de las actitudes de quienes siguen al líder, fomenta el trabajo en equipo, interés y pasión en lo que se realiza, que conduce al compromiso, comunicación, claridad en la visión y metas de la organización (Félix et al., 2021).

2.1.1.6.3 Consideración individual

El líder se interesa por los requerimientos que pueda tener el grupo al que dirige y los apoya a superar las dificultades en base al acompañamiento y guía que se les brinda en el transcurso, a través del cual se permite un aprendizaje en un clima adecuado con cada uno de los miembros en el sentido de conocer y brindar respeto por sus características (Félix et al., 2021).

2.1.1.6.4 Estimulación intelectual

Se relaciona al desarrollo de la innovación y creatividad, en el que se establece nuevas opciones. Se pone énfasis en una serie de ideas y respuestas que sean novedosas y que permita el descubrimiento de alternativas más pertinentes en cada problema que se presente.

El líder ha de enfocarse siempre en encontrar nuevos mecanismos para concretizar los objetivos y promover que sus colaboradores sean cada vez más responsables e independientes (Félix et al., 2021).

2.1.2 Habilidades comunicativas

2.1.2.1 Definición

En relación a lo mencionado por Fernández (1999, como se citó en Díaz et al., 2021), las habilidades comunicativas son aquellas que brindan a las personas la posibilidad de emitir mensajes sea de índole verbal o no verbal en las que se transmite a otra persona o un grupo. En la extensión de una perspectiva constructiva, Fernández (2001) extendió años más tarde que concierne al grado de competencias se va obteniendo a lo largo de la vida, lo que le permite desempeñarse a una persona y poder mediar las acciones comunicativas (Cruz, 2019).

Por otro lado, en un énfasis más profundo, las habilidades comunicativas tratan de la propia expresión del pensamiento, por lo que es el uso de la inteligencia para el desarrollo con el mundo exterior, en la recepción y emisión como aspectos imprescindibles para poder establecer relaciones a nivel social, personal y profesional (Miramira, 2019). Las habilidades comunicativas son competencias a nivel académico y profesional que son necesarias en cuanto al desarrollo integral de una persona. También se determina como destrezas que permite compactar una mejor interacción con el resto de personas (Roig, 2018).

2.1.2.2 Teorías relacionadas a las habilidades comunicativas.

Para el sustento de las habilidades comunicativas, se encuentra tres teorías que se determinan a continuación:

2.1.2.2.1 Teoría de la comunicación de Schramm (1963)

La comunicación es definida como la interacción interpersonal del que se los

siguientes factores fundamentales:

- La fuente: Persona o grupo que brinda la información.
- El mensaje: Señal con proyección a ser interpretada.
- El destinatario: Quien realiza la interpretación del mensaje otorgado por la fuente.

Son procesos que están relacionados a la comunicación sea individual o en grupos, por ende, la comunicación recibida es resaltante (retroalimentación) (Nizama, 2018).

2.1.2.2.2 Teoría sociocultural de Vygotsky (1979)

Vygotsky inició desde los postulados marxistas para la señalización de los orígenes sociales del pensamiento y del lenguaje, de tal manera que el desarrollo a nivel psicológico se ubicaría en lo individual y grupal determinado por aspectos a través del cual el conocimiento es posible a través de la interiorización de mecanismos de cultura, siendo el lenguaje de gran importancia puesto que la palabra es el motor de toda interiorización de reflexión, a través de un recurso cultural definido. El modelo socio – cultural de Vygotsky brinda aportes en cuanto a que el medio social es necesario para el aprendizaje. Se añade a que el fenómeno de la actividad social conduce a la explicación de cambios de conciencia y fundamentación de la teoría psicológica que permite integrar la mente y el comportamiento (Díaz, 2020).

2.1.2.2.3 Teoría de la cognición de Maturana (1984).

Contempla la influencia del fenómeno comunicativo de índole lingüístico, en que la persona es o concierne el lenguaje, es decir, se puede definir en función a aspectos biológicos, psicológicos y sociales, en que el lenguaje se determina como fenómeno biológico.

2.1.2.2.4 Teoría pragmática de Chaigneau y Romero (1986).

Parte de hechos lingüísticos de la comunicación, el lenguaje se sitúa como una base elemental para la comprensión, desarrollo y adquisición de la interacción entre las personas.

2.1.2.3 Dimensiones de las habilidades comunicativas.

Según Fernández (1996), aquellas características más imprescindibles que se enfoca en las habilidades comunicativas se tienen a las siguientes:

2.1.2.3.1 Expresión

Se define como la capacidad de poder transmitir la información de manera adecuada a los demás, en la que se considera normativas de la sociedad que son aceptadas, esto en que la persona determina la capacidad de dar una devolución pertinente para el análisis de las futuras respuestas. La persona comunica sus pensamientos con firmeza e independencia. Involucra criterios como claridad del mensaje, contacto visual, coherencia emocional, creatividad, comunicación no verbal, síntesis y argumentación (Díaz, 2020).

2.1.2.3.2 Observación conductual

Involucra elementos en primera orden como la escucha empática y detección de emociones. Fernández (2006, como se citó en Díaz, 2020) que hace referencia a la destreza de observación conducida en una situación de comunicación a través de cualquier indicador de conductas del interlocutor, en la actuación del receptor en la esencialidad de la escucha atenta, que trata de la percepción exacta de lo que se comunica o hace en el proceso de la situación comunicacional y la percepción de los estados anímicos del receptor, teniendo actitudes a favor o de rechazo, cansancio, interés u otros signos no verbales.

2.1.2.3.3 Relación empática

Interviene factores como la mirada, la interacción y la escucha activa, por lo que se da a partir de un acercamiento al otro. Posee indicadores relevantes que son: la personalización en la relación, en sí, el conocimiento que se tiene de otra persona; participación del receptor para otorgar una retroalimentación pertinente, en un comportamiento basado en la democracia y aceptación de nuevas propuestas que promuevan la creatividad; acercamiento afectivo, a partir de la aceptación y apoyo colaborativo a partir de las vivencias y la empatía

como proceso imprescindible de relaciones sociales y comunicación, en que los docentes asumen el compromiso con las expectativas y también situaciones complejas de una organización para poder comprender los aciertos y fracasos (Díaz, 2020).

2.1.3 Glosario de términos

- Liderazgo: Concierne a un proceso integrado de capacidades, expectativas y habilidades que permiten optimizar los recursos humanos que pertenecen a una organización en la proyección de incremento de la innovación y productividad (Santacruz et al., 2020).
- Líder: Persona que es capaz de inducir a realizar cambios en las perspectivas de los liderados hacia el logro de objetivos (Rojas et al., 2020).
- Liderazgo transformacional: Posee la funcionalidad de cambiar el estado de ciertos contextos al gestionar con los colaboradores los problemas emergentes y situar una visión más optimista en la organización (Rojas et al., 2020).
- Liderazgo docente: Proceso en que el líder docente promueve la provisión de dirección y motivación a otros, con la habilidad de comunicación e innovación (Bonilla y Sagnité, 2020).
- Habilidad: Capacidad que posee un ser humano de manera innata o que se perfecciona, en base a la práctica y el aprendizaje continuo (Miramira, 2019).
- Comunicación: Herramienta imprescindible utilizada dentro de una organización que permite el logro de metas de manera colectiva (Cruz, 2019).
- Habilidades comunicativas: Esta referido a actos comunicativos que desarrolla una persona y le permite interactuar con otros (Mendoza et al., 2019).
- **III** Competencia comunicativa: Capacidad de usar el lenguaje de manera pertinente para la comunicación bajo el contexto espacial y temporal, desde los roles de los miembros y la naturaleza de la que se produce (Escalona et al., 2020).

III. MÉTODO

3.1 Tipo de investigación.

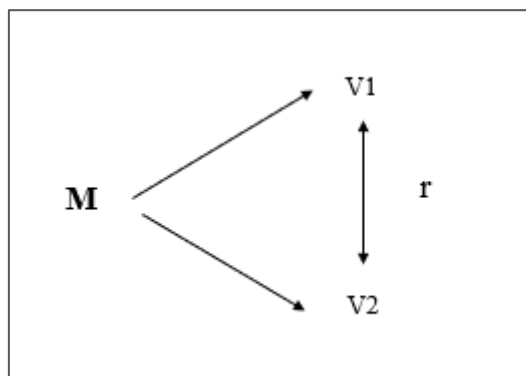
3.1.1 Tipo

El presente estudio fue de tipo básico, ya que se construyeron conocimientos para la implementación de investigaciones aplicadas (Ñaupas et al., 2018). A su vez, el enfoque del estudio fue cuantitativo. Al respecto, Yucra y Bernedo (2020), concierne a un proceso de indagación en la perspectiva del establecimiento de un conocimiento que suele ser ordenado, sistematizado y verificado. De este modo, se buscó la causalidad a un problema del cual se requiere ejecutar procesos y estrategias en instancias de establecer relaciones, en determinados hallazgos que puedan hacer visible la búsqueda para la corroboración de la información que está contenida fundamentalmente en el contenido de la investigación.

La investigación cuantitativa se diferenció de otras a partir de los elementos principales que las componen, que tiene como propósito la obtención de datos numéricos a partir de la predicción de los problemas abordados. Luego, se empleó un diseño y método de forma estructurada y la intervención y manipulación respectiva de las variables de estudio, aplicando estrategias de recolección y finalmente se desarrolla la interpretación de los datos obtenidos (Jiménez, 2020).

3.1.2 Nivel

El nivel o alcance de este estudio fue correlacional, dado que se desea conocer el comportamiento de una variable acorde a otra variable correlacionada. En tal, se propusieron hipótesis correlacionales, que no se definen como variables independientes o dependientes, solo se relacionan dos variables y no hay diferencia en los resultados si el orden de las variables cambia, como se puede observar en la Figura 1 (Arias, 2022).

Figura 1*Esquema de correlación.*

M: Muestra

V1: Liderazgo transformacional

V2: Habilidades comunicativas

r: Correlación

En una investigación correlacional se dio la aplicación de procedimientos estadísticos de manera inferencial que buscaron extraer los resultados de un estudio para el beneficio de toda una población (Ramos, 2020).

3.1.3 Diseño

Esta investigación presentó un diseño no experimental, pues no se sometió a estímulos o condiciones de manera experimental a las variables estudiadas. En este tipo, los participantes son analizados en su contexto sin alteración alguna. Además, tuvo un corte transversal, ya que se adquieren los datos necesarios en un solo momento y una vez (Arias, 2022).

3.2 Ámbito temporal y espacial

3.2.1 Temporal

La investigación se llevó a cabo en el 2024, del cual se estimó que la recolección de datos se efectuó en marzo del 2024. El procesamiento de datos se llevó a cabo en abril del año indicado.

3.2.2 Espacial (Reseña del lugar)

El departamento de Ancash alberga diversas provincias y distritos, uno de ellos es la provincia de Carlos Fermin Fitzcarrald y su distrito Yauya, que tiene un centro poblado llamado Rayan. Este centro está ubicado a 3537 m s. n. m., posee latitud sur 9° 0' 31.6" S y oeste 77° 17' 2.2" W y cuenta con la conformación de 80 viviendas en aproximación. El área educativa posee colegios tanto del nivel inicial, primaria y secundaria.

Uno de los centros educativos del nivel primaria-secundaria será la I. E. N° 84158–Rayan, Ancash, fundado el 26 de junio del 2003 y cuenta con una infraestructura de 12 aulas, con presencia de áreas verdes, biohuerto, campo de futbol, loza deportiva, biblioteca y otras instalaciones. Además, cuenta con servicios de agua, desagüe, luz, internet y es de práctico acceso a la carretera.

3.3 Variables

Variable 1. Liderazgo transformacional. Olaya et al. (2022) definen que el liderazgo transformacional es el proceso que permite el progreso de los colaboradores, ya que el líder en este contexto promueve la motivación, inspiración y persuasión en cuanto a la efectividad hacia una comunidad asertiva, en el que el líder involucra y fortalece a través de las emociones.

Variable 2. Habilidades comunicativas. Según Fernández (1999), las habilidades comunicativas son aquellas que brindan a las personas la posibilidad de emitir mensajes sea de índole verbal o no verbal en las que se transmite a otra persona o un grupo (como se citó

en Díaz et al., 2021). Su respectiva operacionalización se puede encontrar en el Anexo 2.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

La población que se abordó fueron los docentes de los niveles de primaria y secundaria de la I. E. N° 84158, Rayan, Ancash. Su cantidad fue de 17 maestros, quienes se encontraron con mayor precisión en la Tabla 1.

Tabla 1.

Población de docentes de la I.E. N Rayan – Ancash.

Docentes	Cantidad
Nivel Primaria	8
Nivel Secundaria	9
Total	17

3.4.2 Muestra

La muestra es la misma población que se mencionó previamente debido a que es factible el manejo de aplicación de los instrumentos para la recolección de datos. Por ende, se denominó una muestra censal, puesto que, según Logan (2018, como se citó en Aldaz et al., 2022), se plantea en una investigación en que se utilizan todos los elementos de la población para la obtención de la información.

De esta manera, se generó a través del muestreo no probabilístico por conveniencia, es decir, que cumpla las características planteadas para el estudio y además sea accesible para el investigador (como lo es en este caso por residencia). En este sentido, se destaca que para la muestra no existe un número establecido que se debe tener en cuenta, pero sí es importante que delimite los objetivos a definir en la investigación y la situación problemática planteada (Arias, 2022).

3.5 Instrumentos

Para el presente estudio se estableció el uso de la técnica encuesta, ejecutada a través del instrumento denominado cuestionario. Su aplicación se orientó netamente a personas y otorga información con base a sus opiniones, cuya estructura se enfocó en preguntas o afirmaciones ya establecidas en un orden lógico y un conjunto de respuestas de manera escalonada (Arias, 2022).

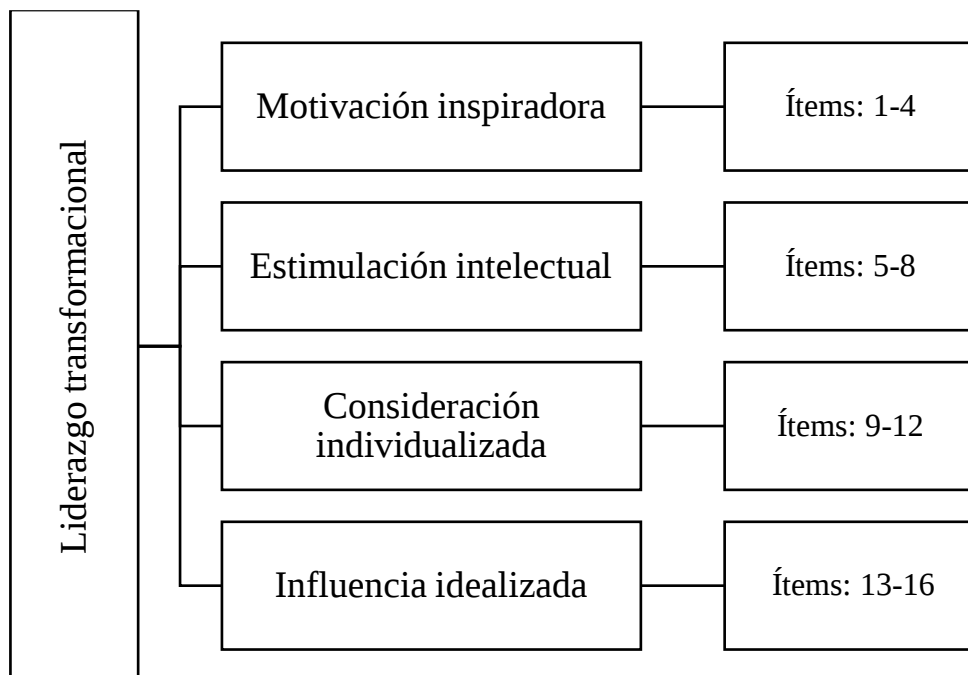
El cuestionario englobó un conjunto de preguntas en cuanto a una o más variables a medir, sea a través de preguntas cerradas o abiertas que guardan coherencia con el planteamiento del problema e hipótesis (Hernández y Mendoza, 2018).

Se empleó el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) para medir el liderazgo transformacional del docente. Este cuestionario fue creado por Bass y Avolio en 1997 a partir de la reestructuración del instrumento original MLQ de los mismos autores también (Moreno et al., 2021).

Este cuestionario se estructuró de 45 ítems. De tales, 36 estuvieron relacionados al liderazgo y 9 a aspectos organizacionales. Para ello, se consideró el estilo de liderazgo y se adaptaron solo 16 ítems correspondientes, su organización se aprecia con mayor precisión en la Figura y Tabla 2.

Figura 2.

Aspectos del liderazgo transformacional considerados en el cuestionario.

**Tabla 2.**

Ficha técnica del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ – 5X)

Ficha Técnica del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ-5X)
Autor: Adaptado de Moreno et al. (2021)
Año: 2024
Agentes educativos a los que va dirigidos: Docentes de la I.E.N 84158 Rayan – Ancash
Fecha de Aplicación: Marzo – Abril Lugar: I.E.N 84158 Rayan – Ancash Número de ítems: 16 Tipos de alternativas según escala de Likert: ○ Siempre: 5 ○ Casi siempre: 4 ○ A veces: 3 ○ Casi nunca: 2

- **Nunca:** 1

Valores de la variable:

	Puntaje	Calificación
	16 - 28	Nunca
	29 – 41	Casi nunca
	42 – 54	A veces
	55 – 67	Casi siempre
	68 – 80	Siempre

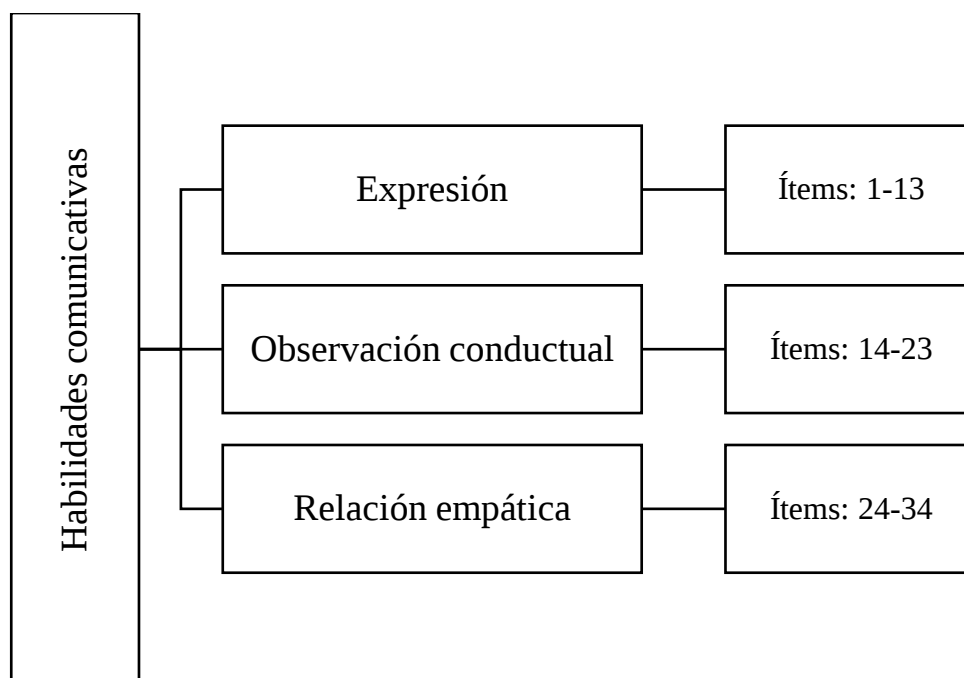
3.6 Procedimientos

Respecto al cuestionario MLQ-5X, se tuvo una estimación de tiempo para la aplicación de 20 minutos y se realizó fuera del horario de clases de los docentes. En el caso del cuestionario HABICOM se planteó una duración de 35 minutos por aplicación y fue ejecutado fuera del horario de clases que imparten los docentes.

En cuanto a la variable habilidades comunicativas, se utilizó el Cuestionario de Habilidades Comunicativas *HABICOM* de Hernández y De la Rosa (2017), que consta de dos escalas: autopercepción personal (AP) e importancia profesional (IP). En este caso, se consideró solo el primer aspecto que consta de 34 ítems que guardan relación con las dimensiones expresión, observación conductual y relación empática (Vargas, 2019). De esto se especifica a detalle en la Figura y Tabla 3.

Figura 3.

Aspectos de las habilidades comunicativas consideradas en el cuestionario.

**Tabla 3.**

Ficha técnica del Cuestionario de Habilidades Comunicativas (HABICOM)

Ficha Técnica del Cuestionario de Habilidades Comunicativas (HABICOM)
Autor: Adaptado de Vargas (2019)
Año: 2024
Agentes educativos a los que va dirigidos: Docentes de la I.E.N 84158 Rayan – Ancash
Fecha de Aplicación: Marzo – Abril
Lugar: I.E.N 84158 Rayan – Ancash
Número de ítems: 34
Tipos de alternativas según escala de Likert: ○ Siempre: 5 ○ Casi siempre: 4 ○ A veces: 3 ○ Casi nunca: 2

- **Nunca: 1**

Valores de la variable:

	Puntaje	Calificación
34 - 61		Nunca
62 – 89	Casi nunca	
90 – 116	A veces	
117 – 143	Casi siempre	
144 – 170	Siempre	

3.7 Análisis de datos

En cuanto al proceso de los datos obtenidos, se realizó a través del software estadístico SPSS 26, dado que a través de este programa se pudo realizar la correlación de las variables de estudio a partir de los resultados que arrojó la prueba de normalidad.

IV. RESULTADOS

En este apartado se señalan los resultados descriptivos e inferenciales de la investigación, destacando las variables de estudios Liderazgo transformacional y Habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash. A continuación, se hace descripción detallada de los estadísticos correspondientes:

4.1. Análisis descriptivo de las variables en estudio

Variable 1. Liderazgo transformacional

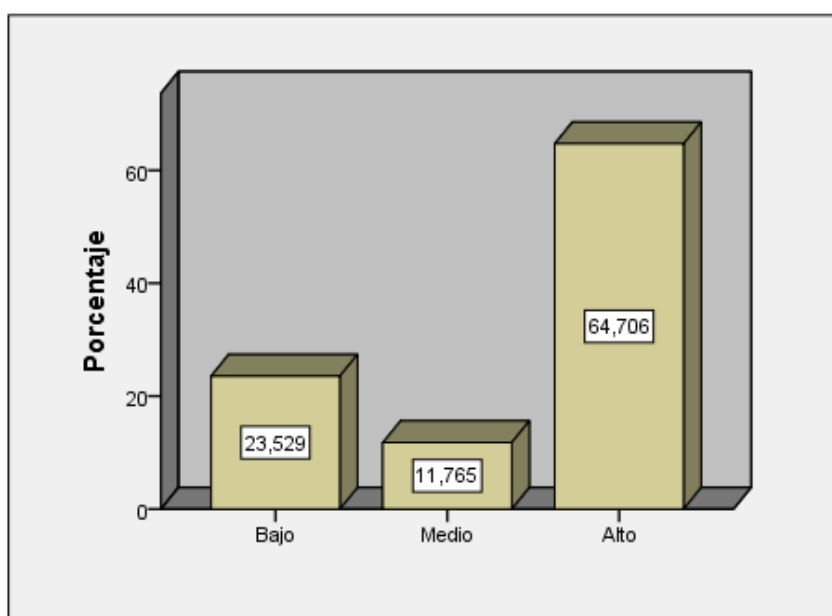
Tabla 4.

Nivel de Influencia Idealizada.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	4	23,5	23,5	23,5
	Medio	2	11,8	11,8	35,3
	Alto	11	64,7	64,7	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Figura 1.

Distribución del nivel de Influencia Idealizada.



En la primera figura indica el nivel de influencia idealizada por parte en la institución estudiada, es de 64,70%, por lo que esta dimensión posee un nivel alto, sin embargo, el 23,52 % de los consultados sostuvo que este tipo de influencia de los docentes en esta institución es de nivel bajo.

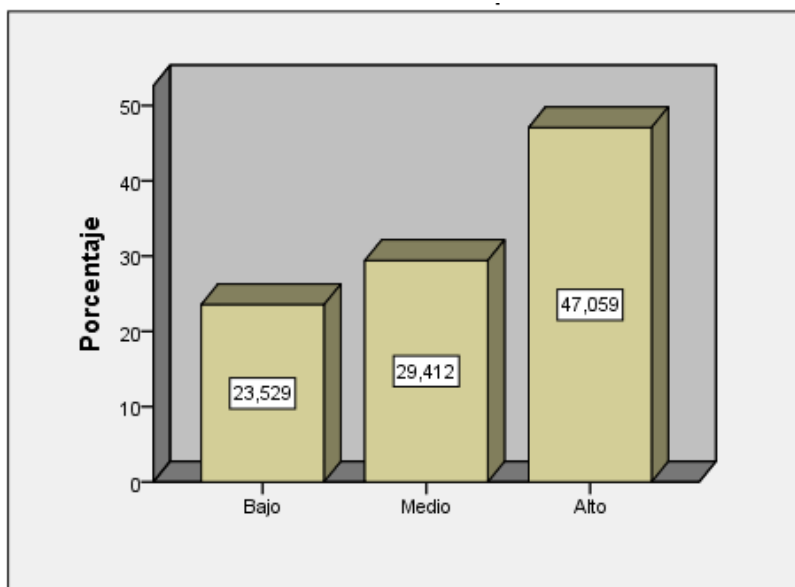
Tabla 5.

Nivel de Motivación Inspiracional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	4	23,5	23,5	23,5
	Medio	5	29,4	29,4	52,9
	Alto	8	47,1	47,1	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Figura 2.

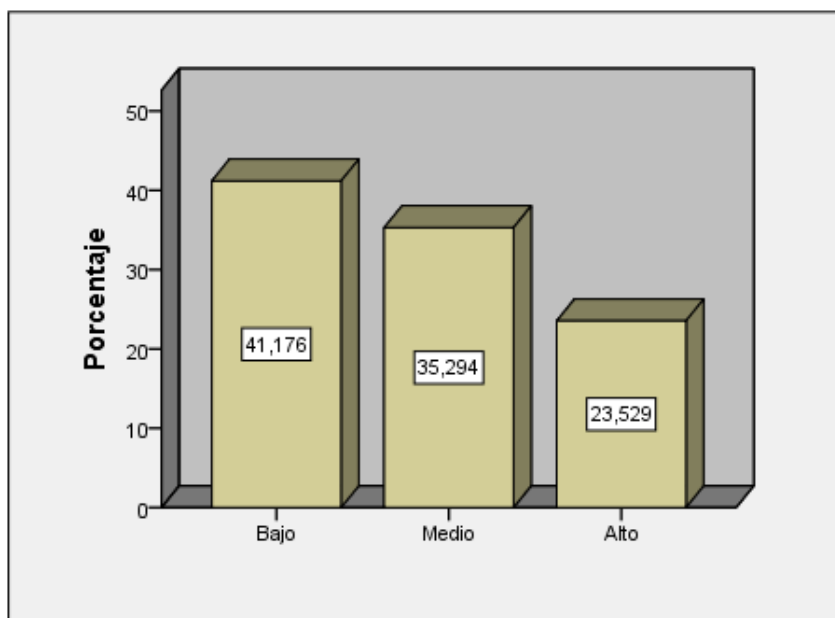
Distribución del nivel de Motivación Inspiracional.



La valoración del Nivel de Motivación Inspiracional por parte de los colaboradores docentes de la institución estudiada es alta, el 47,05% afirmó que esta dimensión posee un nivel alto, sin embargo, el 29,41% de los consultados sostuvo que esta motivación es de nivel medio.

Tabla 6.*Nivel de Estimulación intelectual.*

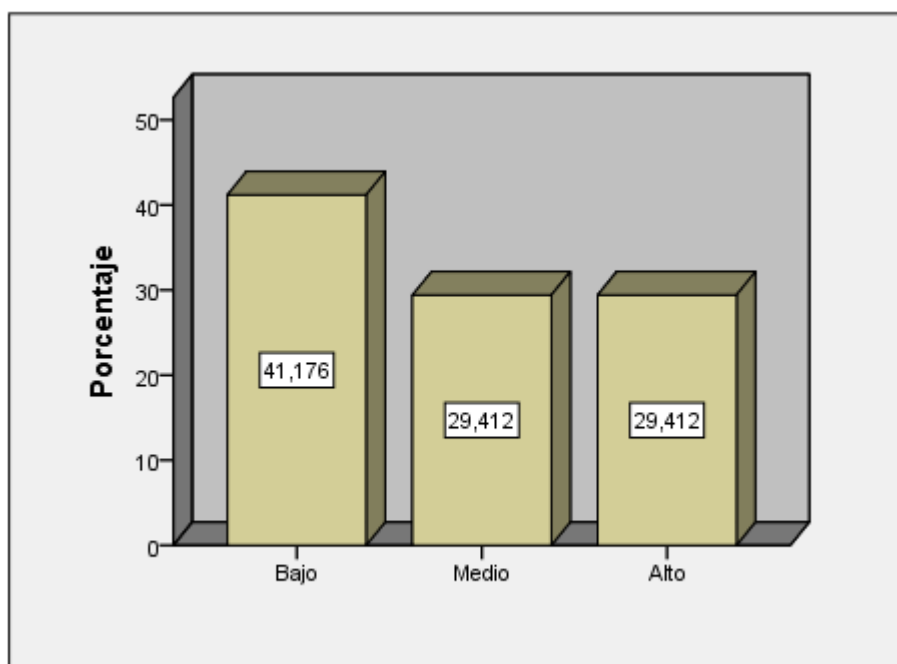
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	7	41,2	41,2	41,2
	Medio	6	35,3	35,3	76,5
	Alto	4	23,5	23,5	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Figura 3.*Distribución del nivel de Estimulación intelectual.*

En la figura 3 indica las frecuencias del nivel de Estimulación intelectual en la entidad por parte de los colaboradores involucrados en la institución estudiada y por parte de esta, el 41,17% afirmó que es baja la estimulación intelectual en esta institución, sin embargo, el 35,29% sostuvo que es de nivel medio.

Tabla 7.*Nivel de Consideración individualizada.*

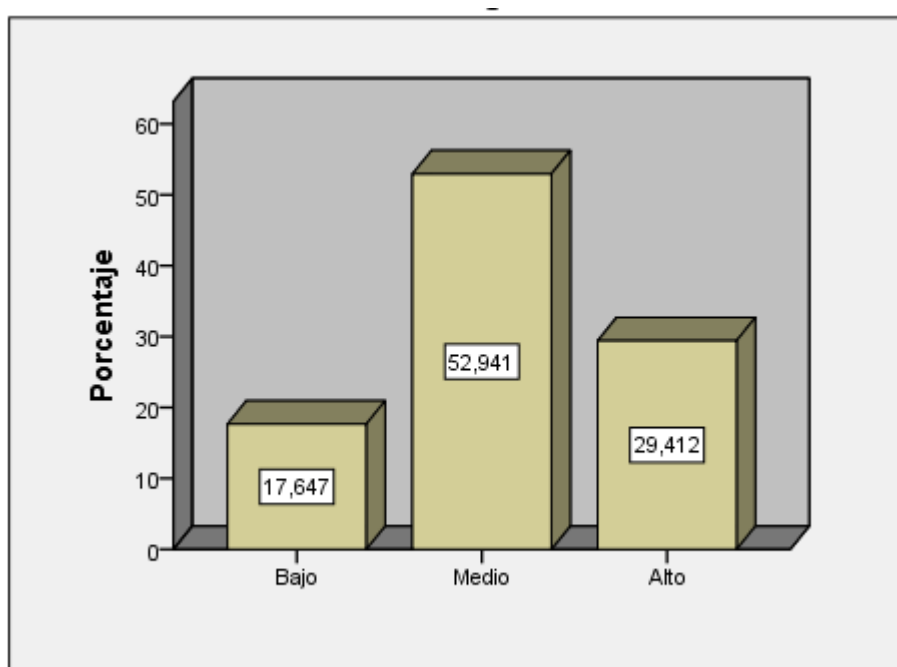
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	7	41,2	41,2	41,2
	Medio	5	29,4	29,4	70,6
	Alto	5	29,4	29,4	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Figura 4.*Distribución de Nivel de Consideración individualizada.*

En la figura 4 indica las frecuencias del nivel consideración individualizada en la entidad por parte de los colaboradores involucrados en la institución estudiada y por parte de esta, el 41,17% afirmó que es baja la consideración individualizada en esta institución, sin embargo, el 29,41% sostuvo que es de nivel medio.

Tabla 8.*Nivel de liderazgo transformacional.*

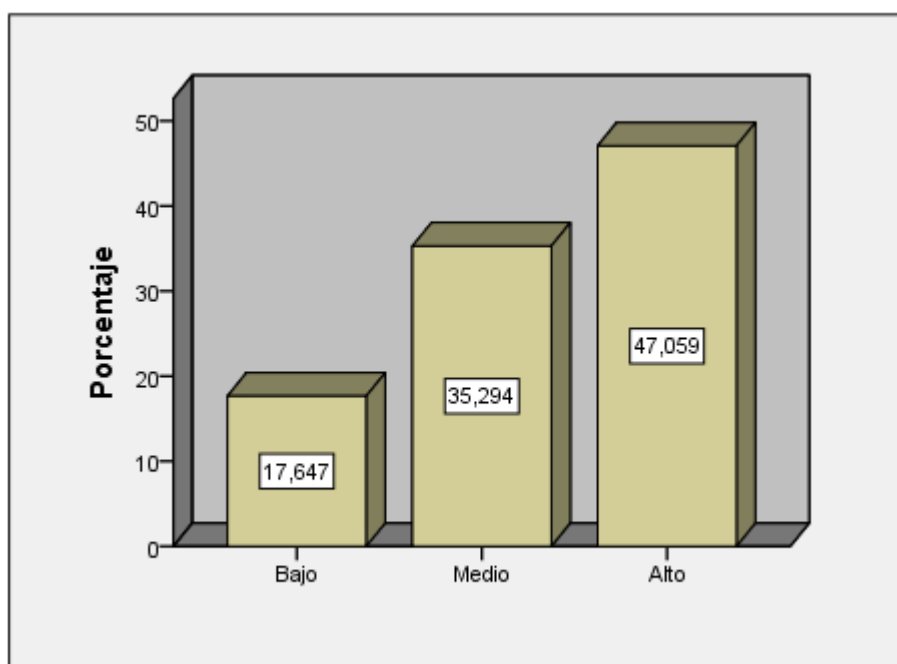
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	3	17,6	17,6	17,6
	Medio	9	52,9	52,9	70,6
	Alto	5	29,4	29,4	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Figura 5.*Distribución de nivel de liderazgo transformacional.*

El liderazgo transformacional en la entidad por parte de los colaboradores involucrados en la institución estudiada es de nivel medio, con el 52,94%, el 29.41% afirmó que liderazgo transformacional en esta institución es alto, sin embargo, el 17,64% sostuvo que es de nivel bajo.

Variable 2. Habilidades comunicativas
Tabla 9.
Nivel de Habilidades comunicativas.

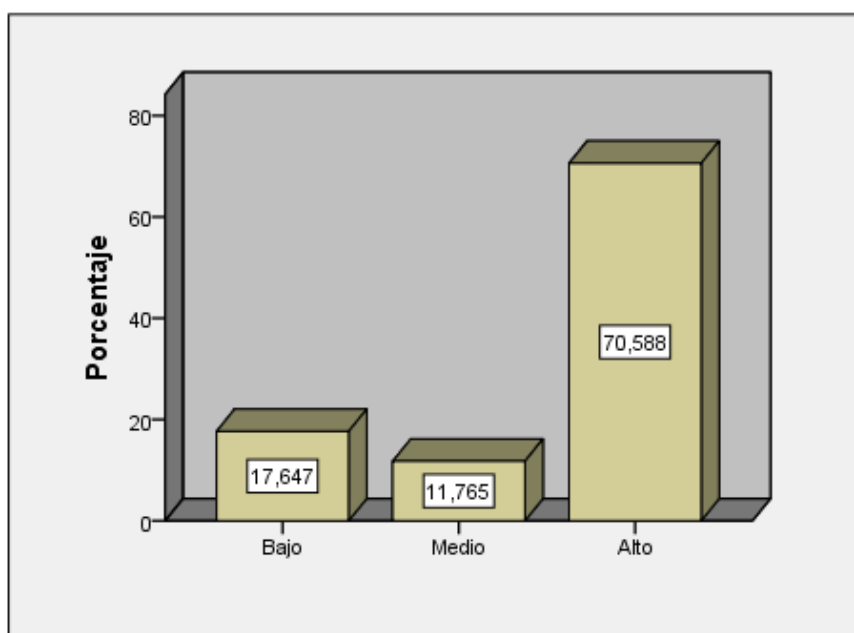
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	3	17,6	17,6	17,6
	Medio	6	35,3	35,3	52,9
	Alto	8	47,1	47,1	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Figura 6.
Distribución del nivel de Habilidades comunicativas.


Las habilidades comunicativas en la entidad por parte de los colaboradores involucrados en la institución estudiada son de nivel alto, con el 47,05%, el 35,29% afirmó que las habilidades comunicativas en esta institución tienen un nivel medio, sin embargo, el 17,64% sostuvo que es de nivel bajo.

Tabla 10.*Nivel de Expresión.*

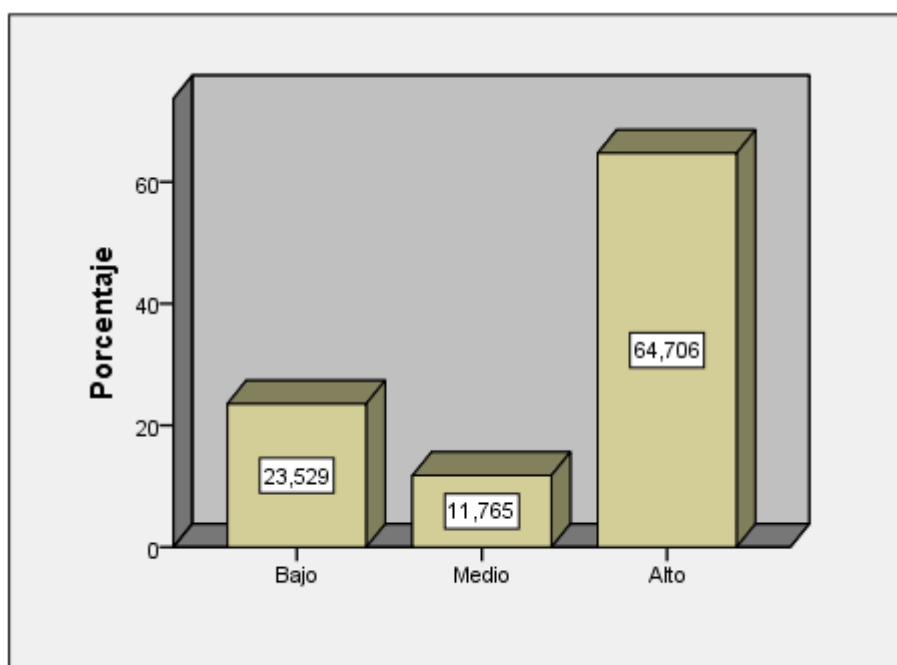
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	3	17,6	17,6	17,6
	Medio	2	11,8	11,8	29,4
	Alto	12	70,6	70,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Figura 7.*Distribución de Nivel de Expresión.*

La Expresión en la entidad por parte de los colaboradores involucrados en la institución estudiada es de nivel alto, con el 70,58%, el 17,64% afirmó que la Expresión en esta institución tienen un bajo, sin embargo, el 11,76% sostuvo que es de nivel medio.

Tabla 11.*Nivel de Observación conductual.*

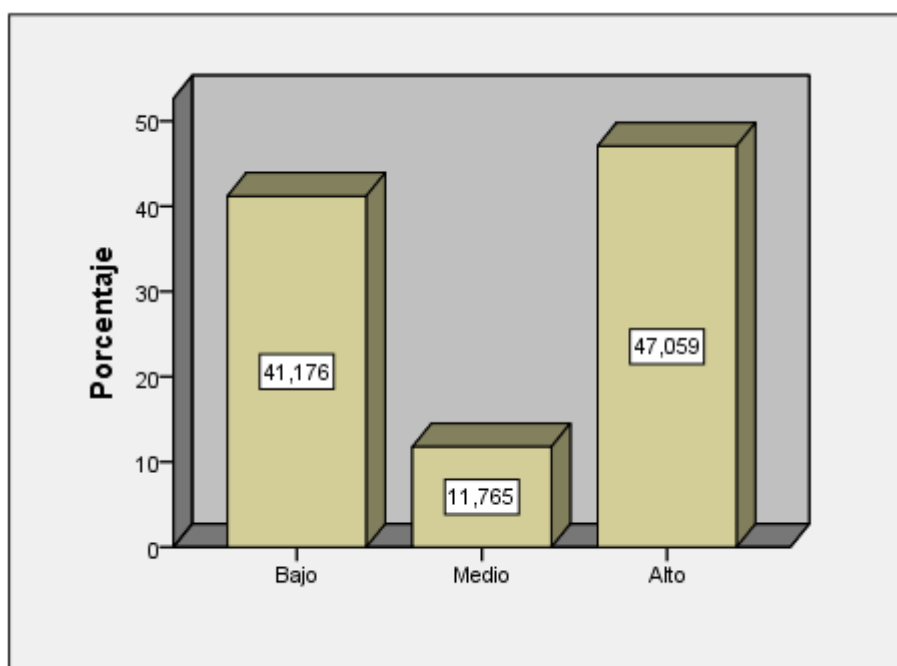
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	4	23,5	23,5	23,5
	Medio	2	11,8	11,8	35,3
	Alto	11	64,7	64,7	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Figura 8.*Distribución de Nivel de Observación conductual.*

En la figura 8 indica las frecuencias del nivel Observación conductual en la entidad por parte de los colaboradores involucrados en la institución estudiada y por parte de esta, el 64,70% afirmó que es alta la Observación conductual en esta institución, sin embargo, el 23,52% sostuvo que es de nivel bajo.

Tabla 12.*Nivel de Relación empática.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	7	41,2	41,2	41,2
	Medio	2	11,8	11,8	52,9
	Alto	8	47,1	47,1	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Figura 9.*Distribución de Nivel de Relación empática.*

En la figura 9 indica las frecuencias del nivel relación empática en la entidad por parte de los colaboradores involucrados en la institución estudiada y por parte de esta, el 47,05% afirmó que es alta la relación empática en esta institución, sin embargo, el otro 41,17% sostuvo que es de nivel bajo.

4.2. Prueba de normalidad

Para determinar la normalidad del comportamiento de los datos recolectados asociados a las variables “liderazgo transformacional” y “habilidades comunicativas” de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash. Para ello, se plantea una hipótesis nula (H_0) la cual establece que la distribución empírica de las variables de investigación: “liderazgo transformacional” y “habilidades comunicativas”, son similares a la teórica.

La hipótesis nula establece que las distribuciones de frecuencias observadas en las variables de investigación antes mencionadas son consistentes con la distribución teórica (y que se da, por lo tanto, un buen ajuste). En contraste, se plantea la hipótesis alternativa (H_1) la cual establece que la distribución de frecuencias observada en las variables de investigación, no es consistente con la distribución teórica (es decir, poseen un mal ajuste). En este caso, se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk (ajustada para estudios de menos de 50 casos observados a través de la muestra).

Tabla 13.

Pruebas de normalidad

	Estadístic	Shapiro-Wilk gl	Sig.
Liderazgo transformacional	,968	17	,780
Habilidades comunicativas	,970	17	,823

En este caso se observa un p-valor > 0.05 para cada una de las variables, lo que indica que los datos poseen normalidad en su distribución. En este sentido, se emplea la prueba paramétrica de correlación Pearson, para calcular la asociación o dependencia entre variables.

4.3. Prueba de Hipótesis

4.3.1. Hipótesis General

H1: Existe relación entre el liderazgo transformacional con las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.

H0: No existe relación entre el liderazgo transformacional con las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.

Tabla 14.

Correlación entre liderazgo transformacional con las habilidades comunicativas

		Liderazgo transformacional	Habilidades comunicativas
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	1	,136
	Sig. (bilateral)		,603
	N	17	17
Habilidades comunicativas	Correlación de Pearson	,136	1
	Sig. (bilateral)	,603	
	N	17	17

La tabla 14 muestra un p valor de $0,603 > 0,05$, por lo tanto, no se rechaza la H_0 , y se concluye que No existe relación entre el liderazgo transformacional con las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.

4.3.2. Hipótesis Específicas

Hipótesis Específica 1

H1: Existe una relación significativa entre la influencia idealizada y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.

H0: No existe una relación significativa entre la influencia idealizada y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.

Tabla 15.

Correlación entre la influencia idealizada y las habilidades comunicativas.

		Habilidades comunicativas	Influencia idealizada
Habilidades comunicativas	Correlación de Pearson	1	,123
	Sig. (bilateral)		,639
	N	17	17
Influencia idealizada	Correlación de Pearson	,123	1
	Sig. (bilateral)	,639	
	N	17	17

La tabla 15 indica el p valor de $0,639 > 0,05$, por lo tanto, no se rechaza la H_0 , y se concluye que no existe relación entre la influencia idealizada con las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.

Hipótesis Específica 2.

H1: Existe una relación significativa entre la motivación inspiracional y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.

Ho: No existe una relación significativa entre la motivación inspiracional y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.

Tabla 16.

Correlaciones entre la motivación inspiracional y las habilidades comunicativas.

		Habilidades comunicativas	Motivación inspiracional
Habilidades comunicativas	Correlación de Pearson	1	,060
	Sig. (bilateral)		,820
	N	17	17
Motivación inspiracional	Correlación de Pearson	,060	1
	Sig. (bilateral)	,820	
	N	17	17

El p valor $0,820 > 0,05$, por lo tanto, no se rechaza el H_0 , y se concluye que no existe relación entre la motivación inspiracional y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.

Hipótesis Específica 3.

H1: Existe una relación significativa entre la estimulación intelectual y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash

Ho: No existe una relación significativa entre la estimulación intelectual y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash

Tabla 17.

Correlación entre la estimulación intelectual y las habilidades comunicativas.

		Estimulación intelectual	Habilidades comunicativas
Estimulación intelectual	Correlación de Pearson	1	,346
	Sig. (bilateral)		,174
	N	17	17
Habilidades comunicativas	Correlación de Pearson	,346	1
	Sig. (bilateral)	,174	
	N	17	17

El p valor $0,174 > 0,05$, por lo tanto, no se rechaza el Ho, y se concluye que no existe relación entre la estimulación intelectual y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.

Hipótesis Específica 4.

H1: Existe una relación significativa entre la consideración individualizada y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.

H0: No existe una relación significativa entre la consideración individualizada y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.

Tabla 18.*Correlación entre la consideración individualizada y las habilidades comunicativas*

		Habilidades comunicativas	Consideración individualizada
Habilidades comunicativas	Correlación de Pearson	1	-,097
	Sig. (bilateral)		,711
	N	17	17
Consideración individualizada	Correlación de Pearson	-,097	1
	Sig. (bilateral)	,711	
	N	17	17

El p valor $0,711 > 0,05$, por lo tanto, no se rechaza la H_0 , y se concluye que no existe relación entre la consideración individualizada y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.

V. DISCUSION DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos indican que la mayoría de los docentes de los niveles de primaria y secundaria de la I. E. N° 84158, Rayan, Ancash consideran que el liderazgo transformacional presenta un nivel medio con 52,94% de las opiniones frente a la apreciación de un grupo menor de docentes (29,41%) que le consideran de nivel alto. De acuerdo con estos resultados, es de mencionar que estos docentes ven el manejo de un enfoque integral del ser humano en la I. E. N° 84158, Rayan, Ancash, por lo que allí se considera como relevante y fundamental, cada integrante de esta institución. En este orden, en opinión de los docentes consultados, la dedicación, el tiempo y el trato cordial a cada miembro de esa comunidad educativa, promueven las capacidades cognitivas socioemocionales que permiten forjar una mejor perspectiva de lo que se desea lograr a futuro en el ámbito organizacional –educativo.

En cuanto a las dimensiones del liderazgo transformacional, la influencia idealizada presenta un de nivel alto con el 64,70%, la Motivación Inspiracional es alta con el 47,05%; la estimulación intelectual es baja según el 41,17% de los docentes encuestados. Finalmente, el nivel consideración individualizada es bajo (41,17%).

Otro aspecto a considerar son las habilidades comunicativas, Fernández (1999, como se citó en Díaz et al., 2021), sostiene que brindan a las personas la posibilidad de emitir mensajes sea de índole verbal o no verbal en las que se transmite a otra persona o un grupo. Así mismo, concierne al grado de competencias se va obteniendo a lo largo de la vida, lo que le permite desempeñarse a una persona y poder mediar las acciones comunicativas (Cruz, 2019). En este orden de ideas, las habilidades comunicativas en los niveles primaria y secundaria de la institución educativa N° 84158, Rayan, Ancash es de nivel alto, con el 47,05%, el 35,29% afirmó que las habilidades comunicativas en esta institución tienen un nivel medio. En canto a sus dimensiones, la Expresión en la entidad educativa estudiada es de

nivel alto, con el 70,58%; la observación conductual (64,70%) es alta; y el nivel relación empática es alta según el 47,05%.

De acuerdo con las perspectivas teóricas empleadas como referencia, los docentes líderes de tendencia transformacional se proponen de manera esencial, la motivación de sus estudiantes y compañeros, convirtiendo la visión institucional en un propósito personal de equipo, además de ser una referencia a seguir de para alcanzar esta visión. Es por esta razón que depende de excelentes habilidades en el ámbito comunicativo para poder guiar estos procesos de transformación y así lograr los objetivos propuestos.

En cuanto al propósito general del presente trabajo investigativo el cual se refiere a identificar la relación entre liderazgo transformacional y las habilidades comunicativas de los profesores de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash, según los resultados obtenidos a través de p valor de $0,603 > 0,05$, se concluyó que no hay relación entre el liderazgo transformacional con las habilidades comunicativas de los profesores. Los hallazgos obtenidos difieren la investigación de Aragón et al. (2022) donde concluyó que el estilo de liderazgo y de las manifestaciones de características de los líderes, promueven una respuesta en los docentes. Por lo que se recomendó que se deba ejercer un liderazgo desde aspectos administrativos y de la gestión afianzando las características de la personalidad del líder.

Por otra parte, para la identificación de la relación entre la influencia realizada y las habilidades comunicativas del nivel primaria de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash. Como resultado se conoció que (p valor de $0,639 > 0,059$) no se identifica una relación entre la influencia idealizada con las habilidades comunicativas de los docentes. En el ámbito educativo, la influencia idealizada se refiere a la capacidad a través de las cualidades del docente para influir en estudiantes y colegas y como las perciben estos. En este sentido, en la institución estudiada, nivel de la confianza que generan los docentes, su posición en

situaciones complejas, y su compromiso y el de los gerentes, no se asocia con las habilidades comunicativas para influir en colegas y estudiantes. Los resultados obtenidos no coinciden con los hallazgos de Zevallos (2019) quien planteó el estudio “Liderazgo transformacional del equipo de gestión y su relación con el desempeño docente en cinco instituciones educativas privadas del Perú” en Huancayo – Perú. Se encontró una relación directa entre las variables estudiadas, enfatizando que el liderazgo transformacional contribuye a la potenciación de los docentes en cuanto a los aspectos de concepción personal y profesional en la interacción con el director y la I.E en general.

Por otro lado, en cuanto a objetivo de investigación establecer la relación entre la motivación inspiracional y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash, se determinó con el p-valor $0,820 > 0,05$, que no existe relación entre la motivación inspiracional y las habilidades comunicativas de los docentes en esta institución. La motivación inspiracional está asociada a la visión del líder y cómo este la comparte, a través del empleo de símbolos específicos y a su vez captar la relevancia de la labor estudiantil de docencia. En cuanto a este objetivo los resultados no coinciden con Valdiviezo (2020), ya que este halló una correlación muy buena con una $p = 0.00$. Esto significa que ven al líder como una persona que tiene un acercamiento o compenetración de lo que pasa con cada uno de los miembros, a través del cual líder y seguidor comparten su visión, retos y/o dificultades.

Para identificar la relación entre la estimulación intelectual y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash, se determinó un p valor de $0,174 > 0,05$, concluyendo que no existe relación entre las variables en los docentes de esta institución educativa. En contraste con estos hallazgos, Baggio (2019) en el contexto ecuatoriano, se obtuvo una correlación de Pearson de 0,70, por lo que se infiere la relación directa de habilidades comunicativas y calidad educativa incluyendo en esta, la estimulación

intelectual. Sin embargo, de acuerdo con Cabezas (2019) se pudo conocer en su estudio que las habilidades comunicativas no se relacionan significativamente con el desempeño laboral, puesto que se indicó un $p=0,072$, es decir, mayor a 0,05. Se hace referencia a este estudio, debido a que uno de los principales indicadores del éxito en las prácticas pedagógicas del docente es precisamente la estimulación intelectual.

Finalmente, para identificar la relación entre la consideración individualizada y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash se determinó un p valor $0,711 > 0,05$, lo que concluye que no existe relación entre la consideración individualizada y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.

Con base en la teoría, la consideración individualizada se enfoca en el interés que presenta el docente por aquellos requerimientos que presenta el grupo al que dirige y los apoya a superar las dificultades en base al acompañamiento y guía que se les brinda en el transcurso, a través del cual se permite un aprendizaje en un clima adecuado con cada uno de los miembros en el sentido de conocer y brindar respeto por sus características (Félix et al., 2021). En este sentido las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash no están asociadas directamente con los requerimientos que presenta el grupo al que dirige a los compañeros de trabajo.

VI. CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos a través de la en la contratación de hipótesis para establecer la relación entre las variables de estudio, se pudo conocer lo siguiente:

- No existe relación entre el liderazgo transformacional con las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.
- No existe relación entre la influencia idealizada con las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.
- No existe relación entre la motivación inspiracional y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.
- No existe relación entre la estimulación intelectual y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.
- No existe relación entre la consideración individualizada y las habilidades comunicativas de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.

VII. RECOMENDACIONES

- A nivel de gerencia educativa, definir el tipo de liderazgo transformacional la alcanzar una gestión de calidad educativa adaptada a los nuevos tiempos y que permitan al docente mayor claridad en el empleo de herramientas para alcanzar tal fin.
- Realizar talleres y jornadas de inducción docente en cuanto al mejoramiento de sus habilidades comunicativas para lograr un mayor impacto a través de sus estudiantes en su grupo de colegas docentes.
- Establecer como valor institucional una política de visión compartida de calidad educativa que permita desarrollar la motivación inspiracional a través de la comunicación asertiva y efectiva los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.
- Desarrollar estrategias de aprendizaje que permitan mayor estimulación intelectual del personal de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.
- Desarrollar estrategias de aprendizaje que logren la consideración individualizada de los docentes de la I. E. N° 84158 – Rayan – Ancash.

-

VIII. REFERENCIAS

- Aldaz, M., Alvarado, M., Castro, M. y Fajardo, M. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 1382-1393. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1588
- Arias, J. (2022). *Diseño y Metodología de la Investigación*. Enfoques Consulting EIRL. <http://hdl.handle.net/20.500.12390/2260>
- Aragón, L. A., Cabarcas Bolívar, K. y Camargo Rodríguez, Y. A. (2022). Liderazgo transformacional humanizado y gestión docente. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(6), 44–57. <https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i6.053>
- Baggio, E. (2019). *Relación entre liderazgo transformacional y prácticas pedagógicas en docentes de básica y bachillerato de la unidad educativa Granacolombiano, Guayaquil, 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42617/Baggio_FEC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bajaña, P. (2020). *Las habilidades comunicativas y la práctica docente de la escuela de educación básica “Judith Acuña de Robles”, Ecuador, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/51606/Baja%c3%b1a_MPG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Batista, A., López, J. y Díaz, T. (2021). Liderazgo transformacional para mejorar la calidad educativa en el centro Santa María del proyecto esperanza. *UCE Ciencia. Revista de postgrado*, 9(1), 1-10. <http://uceciencia.edu.do/index.php/OJS/article/view/225/212>
- Cabezas, A. (2019). *Habilidades comunicativas y desempeño laboral docente de una institución educativa Nueva Alborada, Guayaquil, Ecuador, 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57110/Cabezas_AIJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Carpio, D., Mendiburu, A. y Oviedo, M. (2021). Liderazgo transformacional docente para asegurar la inclusión educativa. *Magazine De Las Ciencias: Revista De Investigación E Innovación*, 6(1), 76–93. <https://doi.org/10.33262/rmc.v6i1.1253>
- Carpio, D., Romero, H., Intriago, G., Arellano Romero, F. y Troya, B. (2020). Liderazgo docente y la inclusión educativa en la educación superior. *Salud y Bienestar Colectivo*, 4(1), 69–83. <https://revistasaludybienestarcolectivo.com/index.php/resbic/article/view/74>
- Cruz, J. (2019). *Habilidades comunicativas y desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39366/Cruz_RJC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cordero, S., Chinome, C., y Garzón, A. (2019). Emociones y habilidades comunicativas en la convivencia escolar en la IE Rural del Sur de Tunja. *Educación y Ciencia*, 1(22), 203–219. <https://doi.org/10.19053/0120-7105.eyc.2019.22.e10047>
- Díaz, J., Ledesma, M., Tito, J. y Díaz, L. (2021). Habilidades Directivas en un contexto de emergencia sanitaria, COVID-19 en el Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(5), 505-519. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/36459/39138>
- Díaz, N. (2020). *Relación entre la comunicación organizacional y las habilidades comunicativas de los docentes de la Institución Educativa “Los Olivos” - EBR Secundaria, distrito de Nueva Cajamarca, provincia de Rioja, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Martín]. <https://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/11458/3898/1/MAEST.%20GEST.EDUC.%>

20-%20Nolita%20D%c3%adaz%20Juape.pdf

- Escalona, E., Frías, Y. y Fonseca, M. (2020). El aprendizaje cooperativo como procedimiento para desarrollar la competencia comunicativa en inglés en el sistema educativo cubano. *Revista de investigación e innovación en la clase de idiomas*, 28(1), 3-16. https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/42190/aprendizaje_escalona_encuentro_2020_N28.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Félix, M., Silvestre, P., Jesús, M. y Rosas, M. (2021). Liderazgo transformacional y clima laboral de docentes del Callao. *Revista Franz Tamayo*, 3(8), 318–331. <https://revistafranztamayo.org/index.php/franztamayo/article/view/749/1980>
- Guillén, S., Carcausto, W., Quispe, W., Mazzi, V., y Rengifo, R. (2021). Communication skills and social interaction in university students from Lima. *Propósitos Y Representaciones*, 9(1), 1–10. <https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9nSPE1.895>
- Hernández, S. y Duana, D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 9(17), 51-53. <https://doi.org/10.29057/icea.v9i17.6019>
- Janqui, L. (2020). *Liderazgo transformacional y su influencia en el desempeño docente* [Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/50586>
- Jiménez, A., Gómez, D., Rendón, J. y Peláez, S. (2020). Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década. *RHS-Revista Humanismo Y Sociedad*, 8(1), 81–98. <https://doi.org/10.22209/rhs.v8n1a06>
- Jiménez, L. (2020). Impacto De La Investigación Cuantitativa en la Actualidad. *Convergence Tech*, 4(IV), 59–68. <https://doi.org/10.53592/convtech.v4iIV.35>
- Mendoza, J., Torrealba, M. y Montilla, A. (2019). Habilidades comunicativas como elemento optimizador de las relaciones interpersonales entre el personal directivo y los docentes

- de aula del liceo bolivariano “Héctor Rojas Meza” de Cabudare, Estado Lara, Venezuela. *Revista de Educación*, 10(17), 111–122.
http://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/r_educ/article/view/3248/3388
- Miramira, B. (2019). *Habilidades Sociales y Habilidades Comunicativas de los Estudiantes de una Universidad Pública, Lima 2018* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle]. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/4156>
- Mijahuanga, Z. (2018). *Taller de inducción estilo del liderazgo transformacional en los docentes para mejorar la gestión escolar en la Institución Educativa N° 00321 de Nueva Lima de la ciudad de Bellavista*. [Tesis de maestría, Universidad Enrique Guzmán y Valle]. <http://hdl.handle.net/11458/2907>
- Moreno, H., Leo, F., López, M., García, T., Cuevas, R. y Sánchez, D. (2021). Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 37(2), 311–322.
<https://doi.org/10.6018/analesps.425351>
- Moreno, R. A. (2021). El liderazgo transformacional. *Gestio Et Productio. Revista Electrónica De Ciencias Gerenciales*, 2(3), 22-39.
<https://iieakoinonia.org/ojs3/index.php/gestioep/article/view/22>
- Morales, B., Marrero, Y. y Caballero, E. (2019). Concepción del desarrollo de habilidades comunicativas en la formación inicial del maestro. *Transformación*, 15(2), 156-170.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-29552019000200156&lng=es&tlng=es.
- Nizama, P. (2018). *Metacognición y habilidades comunicativas en los estudiantes de avanzado del Centro de Educación Básica Alternativa Alfonso Ugarte, Callao, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital de la Universidad César Vallejo.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27352/Nizama_JPA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa – cualitativa y redacción de la tesis* (5ª ed.). Ediciones de la U – Carrera.

Ortiz, R. (2021). *Relación entre liderazgo transformacional y desempeño docente. Centro de Educación Básica Alternativa N° 83003, San Francisco, Cajamarca* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo].
<https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/9882/Ortiz%20Reyes%20c%20Ronald%20Gustavo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Palacios, L. (2018). *Influencia del liderazgo transformacional en la caracterización y desempeño de los líderes del siglo XXI dentro de las organizaciones* [Tesis de especialización, Universidad Militar Nueva Granada].
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/18172/Palaciospulidoleidyjulieth2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pérez, A., Gonzáles, H., Guijarro, E. y Rocamora, I. (2022). Liderazgo transformacional del docente de Educación Física en Educación Infantil: una propuesta didáctica. *Retos: Nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 1(44), 864-875.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8268120>

Pineda, J. (2019). *Influencia del liderazgo transformacional de la directora en la satisfacción laboral del personal docente de la Institución Educativa Primaria N° 70003 “Sagrado Corazón De Jesús” Puno 2018* [Tesis de maestría, Universidad San Agustín de Arequipa].
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/10367/EDMpisej.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramírez, V., Caraveo, M. S. y Surdez, E. (2022). Leadership for the implementation of the

- organizational strategy before covid-19 in technological higher secondary education. *In SciELO Preprints*. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.5137>
- Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, [S.l.], 9(3), 1-6, <http://201.159.222.118/openjournal/index.p>
- Rau, A. (2022). *Liderazgo transformacional y calidad educativa de los docentes de la UGEL Huancayo* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú]. https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/8511/T010_41296940_M%20%281%29_removed.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Reyes, I. (2019). *Estrategias de liderazgo transformacional, para mejorar el clima institucional del nivel secundario en la IE N.º 2086 “Perú-Holanda, localidad de Collique, distrito de Comas, Lima – 2018* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/8371>
- Rodríguez, K. y Pallares, M. (2021). Liderazgo transformacional: estrategia para mejorar la práctica docente en el aula. *La Casa Del Maestro*, 1(1), 46–62. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/RVCDM/article/view/3791>
- Roig, R. (2018). *El compromiso académico y social a través de la investigación e innovación educativas en la Enseñanza Superior*. Editorial Octaedro. <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/87934/1/2018-El-compromiso-academico-social-93.pdf>
- Rojas, O., Vivas, A., Mota, K. y Quiñónez, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, 28(1), 237-262. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
- Román, I. (2021). *Habilidades comunicativas y desempeño docente en la Institución Educativa N° 1199 Mariscal Ramón Castilla - Chacabuco, 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/58881>

Romero, C. (2021). Liderazgo directivo en escuelas que superan las barreras del contexto.

REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación,

19(1), 73-90. <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.005>

Rovira, I. (2020). *Liderazgo transformacional y su influencia en el desempeño docente* [Tesis

de Maestría, Universidad de Guayaquil].

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/50586>

Tirado, M. y Heredia, F. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una

revisión literaria. *Revista Conrado*, 18(85), 246-251.

<http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v18n85/1990-8644-rc-18-85-246.pdf>

Valdiviezo, S. (2020). Liderazgo transformacional de los docentes y calidad educativa, de la

Unidad “Simón Bolívar” de Puerto Bolívar- Ecuador, 2018. *Ciencia Y*

Educación, 1(3), 52-61. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0103202018>

Vargas, J. (2019). *Relación entre las destrezas comunicativas y las habilidades sociales de*

los estudiantes de Formación Profesional de la Policía, Sede Locumba, 2018 [Tesis

de Maestría, Universidad Privada de Tacna].

[https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/1202/Vargas-Fuentes-](https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/1202/Vargas-Fuentes-Julissa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[Julissa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/1202/Vargas-Fuentes-Julissa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vásquez, M., Savero, P., Verde, M. y Laguna, M. (2021). Liderazgo transformacional y clima

laboral de docentes del Callao. *Franz Tamayo-Revista de Educación*, 3(8), 318-331.

<https://revistafranztamayo.org/index.php/franztamayo/article/view/749/1980>

Yucra, T. y Bernedo, L. (2020). Epistemología e investigación

cuantitativa. *IGOBERNANZA*, 3(12), 107–120.

<https://doi.org/10.47865/igob.vol3.2020.88>

Zevallos, L. (2019). Liderazgo transformacional del equipo de gestión y su relación con el

desempeño docente en cinco instituciones educativas privadas del Perú. *Horizonte de la Ciencia*, 9(17), 1-8.

<https://www.redalyc.org/journal/5709/570967709014/570967709014.pdf>

IX. ANEXOS
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIONES CONCEPTUALES	DEFINICIONES OPERACIONALES	METODOLOGÍA
Problema General: ¿De qué manera se relaciona el liderazgo transformacional con las habilidades comunicativas de los docentes de la I.E.N 84158 – Rayan – Ancash? Problemas específicos: ¿Cuál es la relación entre la influencia idealizada y las habilidades comunicativas	Objetivo General: Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y las habilidades comunicativas de los docentes de la I.E.N 84158 – Rayan – Ancash. Objetivos Específicos: Identificar la relación entre la influencia idealizada y las habilidades comunicativas del nivel	Hipótesis General: H1: Existe relación entre el liderazgo transformacional con las habilidades comunicativas de los docentes de la I.E.N 84158 – Rayan – Ancash. H0: No existe relación entre el liderazgo transformacional con las habilidades comunicativas de los docentes de la I.E.N 84158 – Rayan	Variable 1: Liderazgo transformacional Dimensiones: - Influencia idealizada - Motivación inspiracional - Estimulación intelectual - Consideración individualizada Indicadores D1: Respuestas del 1 – 4 D2: Respuestas del 5 -8 D3: Respuestas del 9 – 12 D4: Respuestas	Olaya et al. (2022) define que el liderazgo transformacional es el proceso que permite el progreso de los colaboradores, ya que el líder en este contexto promueve la motivación, inspiración y persuasión en cuanto a la efectividad hacia una comunidad asertiva, en el que el líder involucra y fortalece a través de las emociones.	Respuestas a los ítems del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ-5X.	Tipo: Cuantitativa Nivel: Correlacional Diseño: No experimental – Transaccional Población: 17 docentes de la I.E.N 84158 – Rayan – Ancash. Muestra: 17 docentes de la I.E.N 84158 – Rayan – Ancash.

de los docentes de la I.E.N 84158 – Rayan – Ancash? ¿Qué relación existe entre la motivación inspiracional y las habilidades comunicativas de los docentes de la I.E.N 84158 – Rayan – Ancash? ¿Qué relación existe entre la estimulación intelectual y las habilidades comunicativas de los docentes de la I.E.N 84158 – Rayan – Ancash? ¿Qué relación posee la consideración individualizada y las habilidades	primaria de la I.E.N 84158 – Rayan – Ancash. Establecer la relación entre la motivación inspiracional y las habilidades comunicativas de los docentes de la I.E.N 84158 – Rayan – Ancash. Identificar la relación entre la estimulación intelectual y las habilidades comunicativas de los docentes de la I.E.N 84158 – Rayan – Ancash. Identificar la relación entre la consideración	– Ancash. Hipótesis Específicas: Existe una relación significativa entre la influencia idealizada y las habilidades comunicativas de los docentes de la I.E.N 84158 – Rayan – Ancash. Existe una relación significativa entre la motivación inspiracional y las habilidades comunicativas de los docentes de la I.E.N 84158 – Rayan – Ancash. Existe una	del 13 - 16 Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario MLQ-5X Variable 2: Habilidades comunicativas Dimensiones: - Expresión - Observación conductual - Relación empática Indicadores: D1: Respuestas del 1 – 12 D2: Respuestas del 13 - 23 D3: Respuestas del 24 – 34	Según Fernández (1999) las habilidades comunicativas son aquellas que brindan a las personas la posibilidad de emitir mensajes sea de índole verbal o no verbal en las que se transmite a otra persona o un grupo. (como se citó en Díaz et al., 2021)	Respuestas a los ítems del Cuestionario <i>HABICOM</i>.	
--	--	--	---	---	--	--

comunicativas de los docentes de la I.E.N 84158 – Rayan – Ancash?	individualizada y las habilidades comunicativas de los docentes de la I.E.N 84158 – Rayan – Ancash.	relación significativa entre la estimulación intelectual y las habilidades comunicativas de los docentes de la I.E.N 84158 – Rayan – Ancash. Existe una relación significativa entre la consideración individualizada y las habilidades comunicativas de los docentes de la I.E.N 84158 – Rayan – Ancash.	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario de Habilidades Comunicativas <i>HABICOM</i>			
---	---	---	---	--	--	--

ANEXO 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
VARIABLE 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Olaya et al. (2022) define que el liderazgo transformacional es el proceso que permite el progreso de los colaboradores, ya que el líder en este contexto promueve la motivación, inspiración y persuasión en cuanto a la efectividad hacia una comunidad asertiva, en el que el líder involucra y fortalece a través de las emociones.	Respuestas a los ítems del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ-5X.	- Influencia idealizada - Motivación inspiracional - Estimulación intelectual - Consideración individualizada	D1: Respuestas del 1 – 4 D2: Respuestas del 5 -8 D3: Respuestas del 9 – 12 D4: Respuestas del 13 - 16	Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ-5X

VARIABLE 2: HABILIDADES COMUNICATIVAS	Según Fernández (1999) las habilidades comunicativas son aquellas que brindan a las personas la posibilidad de emitir mensajes sea de índole verbal o no verbal en las que se transmite a otra persona o un grupo. (como se citó en Díaz et al., 2021)	Respuestas a los ítems del Cuestionario <i>HABICOM</i>.	- Expresión - Observación conductual - Relación empática	D1: Respuestas del 1 – 12 D2: Respuestas del 13 - 23 D3: Respuestas del 24 – 34	Cuestionario de Habilidades Comunicativas <i>HABICOM</i>
---	---	--	--	--	---

ANEXO 3: CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO MLQ – 5X

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO MLQ – 5X

El cuestionario presentado concierne a una adaptación para el ámbito educativo del Multifactorial Leadership Questionnaire, del cual se consideró los ítems relacionados al estilo de liderazgo transformacional y la escala de Likert está determinada por la siguiente forma:

- Siempre: 5
- Casi siempre: 4
- A veces: 3
- Casi nunca: 2
- Nunca: 1

Ítems	1	2	3	4	5
1. Hablo con entusiasmo acerca del futuro.					
2. Hablo con entusiasmo acerca de los objetivos que deben conseguirse.					
3. Planteo una visión de futuro que motiva a los demás.					
4. Demuestro confianza a los alumnos que alcanzaremos los objetivos.					
5. Tengo en cuenta las críticas, valorándolas si son apropiadas.					
6. Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas.					
7. Consigo ver los problemas desde diferentes puntos de vista.					
8. Sugiero ver nuevas formas de ver como completar las tareas.					
9. Dedico mi tiempo a atender de manera individualizada a los alumnos.					
10. Trato a las personas como miembros del grupo de l.E.					
11. Considero que cada alumno tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones.					
12. Me gusta desarrollar mi capacidad progresivamente.					
13. Hablo de la importancia de tener valores morales (ser buena persona)					
14. Dejo claro la importancia de tener un fuerte sentido del deber (ser comprometido)-					
15. Tengo en cuenta las consecuencias éticas y morales en las decisiones.					
16. Resalto lo importante que es respetar a los demás y trabajar en equipo.					

Fuente: Adaptado de Morales et al. (2021)

ANEXO 4: CUESTIONARIO DE HABILIDADES COMUNICATIVAS HABICOM

CUESTIONARIO DE HABILIDADES COMUNICATIVAS HABICOM

El presente cuestionario se enfatiza en la opinión que usted tiene en cuanto a cada una de las 34 preguntas relacionadas a sus acciones en la cotidianeidad en que la escala de Likert se define de la siguiente forma:

- Siempre: 5
- Casi siempre: 4
- A veces: 3
- Casi nunca: 2
- Nunca: 1

Ítems	1	2	3	4	5
1. Transmito la información de forma comprensible (Uso ejemplos, metáforas, materiales, distintas explicaciones para que las personas entiendan lo que se dice, sobre todo, si son contenidos novedosos o ideas complejas).					
2. Transmito la información de manera estructurada (organizo o estructuro el discurso cuando transmito ideas, para que las personas que escuchan no se pierdan)					
3. Transmito la información poco densa (doy una cantidad adecuada de información utilizando pausas o repitiéndolo, esperando que la persona vaya asimilando poco a poco lo que se dice, etc.)					
4. Transmito información de forma distintiva (Evito que quien me escucha confunda lo que digo, para ello remarco con la voz las cosas importantes, advierto de la importancia de determinado punto de la conversación, etc.)					
5. Vocalizo correctamente (Finalizo las palabras, no las “desvanezco” o dejo a medias, etc.)					
6. Mantengo un volumen adecuado (Utilizo una intensidad de voz tal que la puedan escuchar los demás cuando hablo con una persona que está cerca o cuando hablo con un grupo, tal como una reunión o una clase)					
7. Modulo la voz al hablar (Varío la entonación de la voz para que no parezca monótona o „gris” cuando estoy narrando acontecimientos o explicando algo a alguien)					
8. Mantengo la velocidad o el ritmo del habla (Utilizo un ritmo de habla que no llegue a ser excesivamente rápida cuando narro acontecimientos, o excesivamente lento que llegue a generar cansancio en quien escucha).					
9. Mantengo la expresión facial (Acompaño con el rostro lo que digo verbalmente y las emociones que experimento).					
10. Mantengo la expresión gestual (Utilizo gestos con las manos o con el cuerpo que acompañen el discurso y que suelen estar acordes con lo que digo).					
11. Mantengo una proximidad adecuada (Guardo la distancia adecuada con el interlocutor, estoy cerca con el círculo de personas más próximo, estoy cómodo cuando están cerca de las personas, soy capaz de tocar y de ser tocado por otros, etc.).					
12. Establezco intercambio visual (Miro a los ojos cuando hablo con otras personas o hablan contigo, tanto si se las conoce suficiente como si no).					
13. Uso el paralenguaje (Modulo la voz cuando narro acontecimientos,					

remarco las palabras o soy „expresivo“ con la voz).					
14. Parto de las necesidades del otro (Considero lo que la otra persona necesita, quiere o experimenta para partir de ellas en la conversación que mantengo; pregunto por estos aspectos, les hablo de ellos, etc.).					
15. Genero expectativas positivas en el interlocutor (Planteo a las personas los aspectos positivos de lo que se está hablando, valoro las cosas que hace o que dice, etc.).					
16. Uso el refuerzo y valoración (Valoro a las personas cuando hacen cosas adecuadas, cuando están favorecidas, manifiesto alegría o agrado cuando las veo, tengo palabras de ánimo o agradables, etc.).					
17. Planteo probabilidad de éxito en la comunicación y la acción (Propongo a las personas tareas, actividades, acciones que les sea fácil de realizar con éxito. Por ejemplo, planteo a un amigo una actividad al aire libre porque le satisface, etc.).					
18. Miro, asiento y no interrumpo (Miro al interlocutor a la cara, asiento con la cabeza cuando habla y no interrumpo su discurso).					
19. Parafraseo cuando escucho (Utilizo frases que animen al interlocutor a seguir y que indican que lo estoy escuchando lo que narra).					
20. Realizo preguntas para recabar información (Pregunto al interlocutor sobre lo que me comenta. Estas preguntas me sirven para que se dé cuenta que estoy siguiendo su discurso, tal como, ¿de veras?, o para indagar sobre lo que me está narrando ¿Y entonces..., ¿qué hiciste?).					
21. Elimino ‘bloqueos’ internos (Escucho sin estar pensando en experiencias parecidas a lo que me cuenta, sin pensar en que le voy a decir cuando termine para rebatirle, sin pensar en aconsejarle mientras habla, sin estar pensando en querer caer bien, etc.).					
22. Doy información sobre mí (Hablo tranquilamente sobre mí, mi vida, pensamientos, actitudes, sin tener generalmente sensación de intranquilidad).					
23. Expreso mis necesidades y emociones (Manifiesto mis necesidades y emociones (desagrado, alegría, satisfacción, enfado...) en distintas situaciones, sin que genere culpabilidad, vergüenza o pudor).					
24. Manifiesto cercanía (Me muestro cercano a las personas con las que me comunica, sonriendo, mostrando una actitud acogedora y relajada)					
25. Muestro atención y preocupación (Estoy atento a las personas con las que me comunico, les pregunto qué les sucede, sin ser descortés o entrometerme en sus vidas).					
26. Genero un clima positivo, cálido y cercano (Me manifiesto cálido, cercano, cordial, amable con las personas, los miro a los ojos al hablar, sonrío, mantengo un semblante agradable, tengo palabras de ánimo, etc.).					
27. Me pongo en lugar del otro (Intento comprender las situaciones de la persona con la que me comunico, sus experiencias, vivencias, etc.).					
28. Entiendo las emociones y situaciones del otro (Comprendo las situaciones y emociones de la otra persona, intentando entender cómo se siente o las vive, y no tanto como me sentiría o las viviría en su situación)					
29. Me manifiesto sin engaños (Valoro las preferencias, vivencias y formas de afrontar las situaciones de las personas con las que me comunico, sin intentar imponer mi criterio o pensar que están equivocadas y yo tengo razón).					
30. Me manifiesto sin engaños (Mantengo una sensación relajada y cierta franqueza cuando me comunico con otras personas, sin necesidad de simular lo que soy o quién soy en mis actitudes, experiencias, emociones, etc.).					
31. Mantengo congruencia entre el mensaje verbal y no verbal (Soy sincero o sincera en lo que digo, de forma que mi cara o gestos reflejen lo que siento y que haya congruencia entre lo que refleja mi cara y lo que digo).					
32. Muestro espontaneidad verbal y no verbal (No mido generalmente lo					

que digo o los gestos que mantengo, sin estar reflexionando en exceso, y en todo momento, lo que digo o gesticulo).					
33. Tengo predisposición a la escucha (Estoy motivado/a a escuchar lo que me dicen las personas con las que me comunico, porque me parece importante lo que tienen que decir).					
34. Quiero transmitir y participar en la comunicación (Estoy motivado por comunicar a otros (experiencias, acontecimientos, opiniones, actitudes, etc.), además de jugar un papel activo en la comunicación)					

Fuente: Tomado de Vargas (2019)