

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
UNIDAD DE POSGRADO

**LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN  
EL ÁREA DE OPERACIONES EN UNA EMPRESA  
MINERA EN HUANCABELICA**

**PRESENTADA POR  
ROCIO MARITZA CALDERON IBARRA**

**ASESOR**

**BENIGNO PECEROS PINTO**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN PSICOLOGÍA  
DEL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES**

**LIMA – PERÚ**

**2024**



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada  
CC BY-NC-ND**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE  
OPERACIONES EN UNA EMPRESA MINERA EN HUANCAMELICA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN PSICOLOGÍA  
DEL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES**

**PRESENTADA POR:**

**ROCIO MARITZA CALDERON IBARRA**

**ASESOR:**

**DR. BENIGNO PECEROS PINTO**

**<https://orcid.org/0000-0002-4865-3874>**

**LIMA, PERÚ**

**2024**

## **DEDICATORIA**

A nuestro Señor, nuestro Padre y creador, por estar con nosotros en todo momento derramando sus bendiciones. A mis padres, Celinda y Teodoro, por haberme brindado su amor y ejemplo en mi formación profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Al asesor, sus orientaciones fueron importantes durante el desarrollo del trabajo; y de manera especial a mis padres, por su motivación en mis estudios superiores.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
Introducción	xi
<b>CAPITULO I MARCO TEÓRICO</b>	
<b>1.1. Bases teóricas</b>	<b>13</b>
1.1.1. Liderazgo	13
Definiciones	13
Teorías de Liderazgo	13
Estilos de Liderazgo	21
1.1.2. Comunicación Organizacional	22
Definiciones	22
Categorías de comunicación organizacional	23
Tipos de comunicación organizacional	24
Dimensiones de comunicación organizacional	27
<b>1.2. Evidencias empíricas</b>	<b>28</b>
1.2.1. Investigaciones Nacionales	28
1.2.2. Investigaciones Internacionales	29
<b>1.3. Planteamiento del problema</b>	<b>29</b>

1.3.1. Descripción de la realidad problemática	29
1.3.2. Formulación del problema	32
<b>1.4. Objetivos de la investigación</b>	<b>33</b>
1.4.1. Objetivo General	33
1.4.2. Objetivos Específicos	33
<b>1.5. Hipótesis y variables</b>	<b>33</b>
1.5.1. Formulación de la hipótesis	33
1.5.2. Variables de estudio	34
1.5.3. Definición operacional de las variables de estudio	36
<b>CAPÍTULO II: MÉTODO</b>	
2.1. Tipo y diseño de investigación	38
2.2. Participantes	38
2.3. Medición	40
2.3.1. Instrumentos	40
Cuestionario Multifactor de Liderazgo (MLQ-5X)	40
Cuestionario de Comunicación Organizacional	43
2.4. Procedimiento	44
2.5. Análisis de los Datos	45
2.6. Aspectos éticos	46
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS</b>	
3.1. Análisis descriptivo de las variables	47
3.2. Análisis estadístico descriptivo de las variables	51
3.3. Análisis de normalidad de los datos	51
3.4. Contrastación de las hipótesis	53
<b>CAPITULO IV: DISCUSIÓN</b>	<b>55</b>

CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES	61
REFERENCIAS	62
ANEXOS	72

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Págs.</b>	
Tabla 1	Operacionalización de Liderazgo	43
Tabla 2	Matriz operacional de la Comunicación Organizacional	44
Tabla 3	Datos sociodemográficos de la muestra de estudio	46
Tabla 4	Escalas del Cuestionario Multifactor de Liderazgo (MLQ-5X)	49
Tabla 5	Análisis Factorial Exploratorio de Liderazgo	85
Tabla 6	Análisis de Confiabilidad del Cuestionario	86
Tabla 7	Análisis Factorial de Comunicación Organizacional	88
Tabla 8	Análisis de Confiabilidad del Cuestionario	51
Tabla 9	Análisis de la Variable Liderazgo	55
Tabla 10	Análisis de la dimensión liderazgo transformacional	55
Tabla 11	Análisis de la dimensión liderazgo transaccional	56
Tabla 12	Análisis de liderazgo Laissez – Faire	56
Tabla 13	Análisis de Comunicación Organizacional	57
Tabla 14	Análisis de la dimensión Comunicación ascendente	57
Tabla 15	Análisis de la dimensión Comunicación descendente	58
Tabla 16	Análisis de la dimensión Comunicación horizontal	58
Tabla 17	Estadísticos descriptivos de las variables	59
Tabla 18	Prueba de Kolmogorov-Sminov para una muestra	60
Tabla 19	Correlaciones entre las dimensiones de las variables	62

## RESUMEN

El objetivo fue conocer la relación entre liderazgo y comunicación organizacional en los colaboradores del área de operaciones de una empresa del sector minero en Huancavelica. Se consideró una población de 650 trabajadores, y la muestra se determinó de manera no probabilística, intencional constituida por 180 trabajadores. La investigación fue empírica, asociativa y predictivo correlacional simple, transversal. Se aplicaron el Cuestionario MLQ Forma 5x, y el Cuestionario de Comunicación Organizacional. Se encontró una relación media o moderada y significativa entre liderazgo transformacional y las dimensiones de la comunicación organizacional ascendente (.239) y horizontal (.217), sin embargo, con la dimensión descendente existe una correlación grande y significativa (.328). También entre la dimensión liderazgo transaccional y las dimensiones de la comunicación organizacional ascendente (.208) y horizontal (.226) existe una correlación media o moderada y significativa, pero con la dimensión descendente se encontró una correlación grande y significativa (.308). Finalmente, entre la dimensión liderazgo *laissez faire* y las dimensiones de la comunicación organizacional ascendente (.362), y descendente (.368) se encontraron correlaciones grandes y significativas. Sin embargo, con la dimensión comunicación horizontal se encontró una correlación baja (.106), pero significativa. Se concluye que la relación entre las dimensiones de los estilos de liderazgo y las dimensiones de comunicación organizacional son positivos y significativos.

**Palabras clave:** Liderazgo, Comunicación Organizacional, Sector minero.

## **ABSTRACT**

The objective was to know the relationship between leadership and organizational communication in the collaborators of the operations area of a company in the mining sector in Huancavelica. A population of 650 workers was considered, and the sample was determined in a non-probabilistic, intentional manner, consisting of 180 workers. The type of research was empirical, associative and simple correlational predictive, cross-sectional. The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 5x, and the Organizational Communication Questionnaire were applied. It was found that there is a medium or moderate and significant relationship between transformational leadership and the dimensions of upward (.239) and horizontal (.217) organizational communication; however, with the downward dimension there is a large and significant correlation (.328). Also between the transactional leadership dimension and the dimensions of upward (.208) and horizontal (.226) organizational communication there is a medium or moderate and significant correlation, but with the downward dimension a large and significant correlation was found (.308). Finally, between the laissez faire leadership dimension and the dimensions of upward (.362) and downward (.368) organizational communication, large and significant correlations were found. However, with the horizontal communication dimension, a low correlation (.106), but significant, was found. It is concluded that the relationship between the dimensions of leadership styles and the dimensions of organizational communication are positive and significant.

**Keywords:** Leadership, Organizational Communication, Mining Sector.

## REPORTE DE SIMILITUD

Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

**Reporte-LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

AUTOR

**ROCIO MARITZA CALDERON IBARRA**

RECUESTO DE PALABRAS

**14306 Words**

RECUESTO DE CARACTERES

**82580 Characters**

RECUESTO DE PÁGINAS

**78 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**810.0KB**

FECHA DE ENTREGA

**Aug 27, 2024 9:41 AM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Aug 27, 2024 9:43 AM GMT-5**

### ● 12% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 10% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 7% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

### ● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)
- Material citado



Benigno Peceros Pinto

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, en este mundo competitivo percibimos que las organizaciones de diversos rubros como minería y otros, continuamente sufren cambios en la forma de adaptación con su entorno. En algunos casos, en lo que se refiere al tipo empresarial, integrado por seres humanos ocurre el sistema de jerarquías en la que existen líderes en las diversas áreas, quiénes se encargan de guiar a los equipos de trabajo, y cumplir con los objetivos, a fin de cumplir una misma meta.

Cada líder mantiene su peculiar estilo de liderazgo; es decir, la forma de cómo una persona guía a todos los integrantes de su grupo para alcanzar metas. Esto señala que los estilos de liderazgo mantienen consecuencias en forma directa en las diferentes fases de desarrollo de la organización, tal como lo menciona los autores Pedraja y Rodríguez (2004).

Por otro lado, la comunicación organizacional y liderazgo tienen influencia en las diversas coordinaciones y actividades al interior de una institución y/o organización; obteniendo como resultado un buen clima organizacional dentro de una institución o una empresa.

En el trabajo presentado se buscó responder a la pregunta: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo y la comunicación organizacional en los colaboradores del área de operaciones de una empresa minera en Huancavelica?; siendo parte de los objetivos del estudio realizado, conocer la correlación que hubiese en las variables de liderazgo y comunicación organizacional en dicha empresa del sector minero.

El presente estudio tiene una importancia científico - laboral, porque nos permite conocer aportes de trascendencia social, práctico y metodológico sobre el análisis entre las variables de liderazgo y comunicación dentro de los equipos de

trabajo (operaciones) de una empresa minera en Huancavelica, a la vez este estudio marca trascendencia en el aspecto del sector minero; sirviendo como la estructura y base a modo de referencia para posteriores tomas de decisiones en los proyectos y programas futuros en la comunicación interna estratégica.

En cuanto al tipo de diseño metodológico, se conceptualiza en un enfoque descriptivo y correlacional, cuya justificación radica en verificar si existe relación entre las variables de liderazgo y la comunicación organizacional, que permitirá identificar la relación que existe de los 3 estilos de liderazgo con sus dimensiones de la variable comunicación organizacional. Asimismo, la población de la investigación realizada está integrada por los trabajadores de las áreas operacionales de la organización, en la que tomaremos una muestra de 180 trabajadores.

La tesis se organiza en varios capítulos: el primero, constituido por el marco teórico de liderazgo y comunicación organizacional, bases teóricas, antecedentes, el planteo del problema, objetivos e hipótesis.

En el segundo desarrolla cada una de las secciones del método.

En el tercero, se da a conocer los resultados hallados; y en la parte final, la discusión e interpretación de los resultados del estudio realizado.

Finalmente, va las conclusiones y recomendaciones; así como las referencias.

## **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Bases teóricas**

En el trabajo presentado se ha revisado investigaciones a nivel nacional e internacional relacionadas a las variables de investigación.

#### **1.1.1. Liderazgo**

##### **Definiciones**

Laos y Ledesma (2013) comentaron que la variable de liderazgo está orientado a un conjunto de destrezas de cada individuo para influenciar en el modo de ser de otros individuos o en el medio ambiente en que se desenvuelve, laborando con mucho ímpetu, para alcanzar metas, cumpliendo los objetivos planificados.

De la Cruz et al. (2004), afirmó que “el liderazgo es la variable que, en la actualidad más investigada y analizada, por el efecto positivo que ocasiona en todas las líneas dentro de una empresa” (p.90).

Autores como Pedraja y Rodríguez (2004) indican que los distintos modelos de liderazgo afectan directamente a los procesos en la toma de decisiones y consecuencias empresariales; esto significa, que influye en la labor de los equipos de trabajo, el clima organizacional y sus consecuencias.

##### **Teorías de Liderazgo**

Bass (1990) dice: “Las dogmáticas y doctrinas de liderazgo dependen de varias metodologías de demostración y que los esquemas o ejemplo de liderazgo dependen de variadas metodologías de cálculo o estimación” (p.54). Un análisis sobre el liderazgo digno que sea resaltado corresponde a las doctrinas respecto a este tema, la extensión de la tradición histórica ha intentado dar una explicación

sobre el modo de comportamiento del líder y sus resultados en el progreso o avance de la empresa.

### **a) Teoría de liderazgo como rasgo**

Según la historia, especialmente en los siglos recientes, muchos estudiosos, con relación al liderazgo han querido comprender por qué algunos individuos se vuelven líderes y otras personas, no. Una característica o cualidad que los distingue o diferencia de las demás personas es que el líder tiene una personalidad bien definida, de acuerdo con este punto de vista o de conformidad a esta doctrina, el líder es el individuo que tiene una personalidad diferente de los demás individuos: y esa distinción hace de que influya en el comportamiento de otras personas (Chiavenato, 2011, p.91).

Los iniciales estudios en relación con el liderazgo mencionan o parten de una suposición que dice que las personas que se encumbran como líderes nace, mientras otras investigaciones dicen que al líder no se hace (Lussier y Achua 2008).

El líder nace, entonces, una persona poseerá varias propiedades innatas que al final le va a caracterizar como líder en una organización empresarial. Con este planteamiento podemos decir que estos individuos se comportan de manera normal y sin fingimiento alguno pueden laborar o desempeñarse sin ningún tipo de problemas en todo sitio debido que poseen características propias de un líder. (Palomo, 2010)

### **b) Teoría del liderazgo por contingencia**

La doctrina plantea el tipo de liderazgo basado en las funciones de la persona que dirige el equipo, los que siguen al líder y el ambiente de la propia realidad. Entonces la variable del liderazgo por contingencia engloba los aspectos de experiencia, el aspecto conductual del líder; el elemento o aspecto de los que

siguen al líder está basado en la estimulación para el avance de sus ocupaciones y el sistema de carácter social en que se desenvuelven sus actividades, relacionándose dinámicamente (Lussier & Achura, 2008).

La dogmática de contingencia menciona que el liderazgo consiste en adaptarse a la realidad y a las diferentes condiciones (Chiavenato, 2011). Además, este autor dice:

El liderazgo de contingencia investiga desde una óptica extensa en relación con la cifra de variables comprendidas. El líder está en condiciones de definir la realidad que observa para lograr las metas, los fines y los resultados prometidos. El líder eficiente encuentra lo mejor satisfaciendo las necesidades de todo los que le siguen (p.402).

### **c) Teorías del comportamiento**

Lupano y Castro (2003) afirmaron que existe la posibilidad de instruir a los regentes a ser líderes, y esta afirmación de conformidad a los autores mencionados se sustentan en investigaciones hechas en los Centros Universitarios de Texas, Michigan y en la Universidad de Ohio.

### **d) Teoría sobre el liderazgo transaccional**

Para Lupano y Castro (2003) este liderazgo está basado en las buenísimas asociaciones o interrelaciones, el líder de tipo transaccional utiliza el feedback negativo y el positivo.

### **e) Teoría sobre el liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional se fundamenta básicamente en el líder, quien debe estar convencido de una variación de lo estático en condiciones motivacionales para que todos tengan en el futuro mejores situaciones de vida basado en valores. (Lupano & Castro, 2003)

## **El presente estudio**

Asume las teorías sobre el liderazgo transformacional, alcanzando la plenitud del líder en el beneficio de los procedimientos de la comunicación empresarial, propiciando un escenario de familiaridad en la elaboración de comunicados que aborden de forma positiva y eficaz a los públicos establecidos (Bass, 1999, p.9-13).

El liderazgo transformacional está relacionado a la animación de los miembros de la empresa, a realizar más de los que ellos mismos esperan, y como resultado se obtienen los cambios en los equipos de trabajo, y en toda la organización, asimismo, tiene conexión con las exigencias del ser humano, y aquellas que se localizan en el desarrollo del ser humano, amor propio y desarrollo personal (Bass, 1985, p.21).

Velásquez (2006) señala al liderazgo transformacional como un modelo ya establecido, un modelo de intercambio en los integrantes de la organización, basándose en un punto de vista íntegro de la empresa; lo que promueve la motivación, valores y desempeño general.

Se concluye que el liderazgo transformacional es una forma que busca el cambio de las personas, promoviendo la motivación y desarrollo integral de todos los colaboradores de la institución; logrando la solución de los problemas de determinada empresa.

## **Teorías del Liderazgo Transformacional**

Fue establecido en primer lugar por J:V: Downton (1973) apareciendo como resultado a los requerimientos de las empresas modernas, ya que presentaba una reciente posibilidad para la investigación del liderazgo e instrumentos apropiados para apreciar la manera de comportarse de los miembros de la organización.

Gutiérrez (2001) señala que el liderazgo transformacional alcanzó sus extraordinarios resultados en los trabajadores modificando los soportes motivacionales en las que actúan. El líder transformacional presenta éxito al modificar los soportes motivacionales de la persona desde el entusiasmo aceptable hasta encaminarla a la responsabilidad.

**a) Modelo de Burns (1978)**

Las cualidades de un líder, reúne el ser carismático, que es como una condición para promover la motivación en el desempeño de las diversas tareas. A la vez, se direcciona como tarea esencial el cumplimiento de la misión y visión desde las estrategias empresariales de la organización, así introduce la distinción entre el liderazgo transaccional y transformacional. González (2008)

**b) Planteamiento de Bass y Avolio (1994)**

El planteamiento de Bass (1985) se entiende como conductas y atributos, en la que el carisma es la cualidad importante, pero no suficiente para que el liderazgo transformacional exista. Añaden el poder y la confianza, como las características del líder; con el objetivo de promover comportamientos centrados en valores, creencias y otros. Asimismo, se requiere el estímulo para contar con planteamientos desde varios panoramas ante acuerdos probables, donde es importante la unión de la visión, entusiasmo y seguridad empresarial.

**c) Estrategias de Bennis y Nanus (1985)**

Bennis y Nanus (1985) mencionaron que el otorgamiento de funciones es el punto esencial del liderazgo transformacional. Los líderes transformacionales deben delegar poder en sus miembros de su organización para el desarrollo de su percepción (“arquitectura social” o “cultura”); asimismo, deben analizar cuatro estrategias: la primera, tener destreza para alcanzar un panorama visionario; la

segunda, una comunicación brillante y aseverativa suscitando un entendimiento para los demás; la tercera, demostrar hechos con mucha solidez mediante el conocimiento y experiencia como fortalezas; y finalmente, el líder alcance ajustar los requerimientos de la empresa con dirección al éxito.

A partir de estos postulados, se puede definir que dentro de las características del líder, el carisma es importante, como medio inicial para promover el entusiasmo y una comunicación aseverativa en todos los miembros de la empresa.

### **Características del líder transformacional**

Un líder debe tener las siguientes seis (6) características: **Carisma**, los seguidores pueden identificarse con el líder carismático y a la vez imitar su comportamiento como paradigma a imitar. Con ese fin, es indispensable tener determinadas características que les concedan ser admirados, respetados y convertirse en confidentes, al mostrar un comportamiento ético e íntegro. **Creatividad**, los líderes muestran la aptitud de responsabilizarse de algo, y reunir a los discípulos para aportar con mucha creatividad, y estimulación en sus seguidores, y puedan desempeñarse de forma independiente. **Interactividad**, es decir, capacidad para la interactividad del trabajo en equipo, como un planteamiento relevante y producir la sinergia en la empresa. **Visión**: Comprende el nivel que el líder articula una visión, con un aspecto muy interesante y alentador para todos sus miembros. Los mismos líderes motivan al personal para lograr alcanzar con mucho entusiasmo el panorama definido. **Ética**, cuando emplea modelos de nivel alto referidos a la moral y ética. El líder transformacional acepta y cumple los principios éticos, los principios por sí mismo, y no lo hace como una obligación. **Orientación a las Personas**, que compromete el nivel de atención a las exigencias de cada

miembro, actuando como un mentor que está pendiente de las preocupaciones, obligaciones y demandas. **Coherencia**, afirman que el líder refleja en sus particularidades una gran conexión y resiliencia, que significa que el líder se direcciona a alcanzar la armonía entre lo que piensa, dice y hace, sin realizar cambios en su comportamiento, cuando lo requiera su institución. (Bass & Avolio, 2006)

### **Dimensiones del liderazgo transformacional**

Este liderazgo tiene cuatro (4) dimensiones: **El Carisma o influencia idealizada**, cuando el líder realiza una acción de influencia idealizada, la cual los convierte en modelos a seguir. **Estimulación intelectual**, es decir, cuando empodera a todo el personal de la institución para comprometerse en la resolución de los conflictos, de tal forma puedan desarrollar sus destrezas intelectuales e incrementar su producción, promoviendo la reflexión, creación de nuevas ideas para plantear un moderno enfoque en resolver antiguos problemas. **Motivación e inspiración**, es desarrollar la motivación como destreza interpersonal con el objetivo de lograr un desempeño superior, logrando alcanzar el entusiasmo del resto del personal. Este líder asume desafíos ante sus seguidores, que transmite el espíritu del equipo de trabajo, el entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, y por ende contagiando al resto de sus miembros de la organización, logrando compromiso de sus seguidores. **Consideración individual**, es decir, el líder transformacional proporciona un diagnóstico sobre los requerimientos y capacidades de sus miembros. (Bass & Avolio, 2006)

### **Métodos y Herramientas para evaluar Liderazgo Transformacional**

Una parte indispensable de la gestión es la utilización de instrumentos específicos para evaluar los diversos estilos de liderazgo.

Por otro lado, hay otros instrumentos (Transformational Leadership Report 2007), pero el más común para el diagnóstico del liderazgo fue lo propuesto por Bass y Avolio: Cuestionario Multifactor de Liderazgo (MLQ).

### **Variables de resultado del liderazgo transformacional**

El líder toma en cuenta las siguientes figuras: **Satisfacción**, compuesta por las actividades del líder, proyectando satisfacción en todo el equipo de trabajo. Los colaboradores de la organización sienten motivación por las decisiones del líder, observándose que éstas acciones transmiten un entorno propicio, para el desempeño de sus miembros. **Esfuerzo Extra**, actividades del líder, que proyectan mejor participación y compromiso de sus miembros en las tareas diarias de la organización. **Efectividad**, constituida por las actividades del líder, que logran alcanzar los planes en los miembros de la organización. El personal de las diversas áreas interviene de manera agradable en las acciones planificadas, usando de forma correcta los recursos que se tiene. (Bass & Avolio, 2006)

Finalmente, el liderazgo transaccional posee un ambiente estable, susceptible de aplicación a diversos entornos con bastante control, como las empresas emergentes, en los cuales sus procesos y procedimientos están en una etapa inicial de desarrollo y sus trabajadores en un programa de capacitación. En ese sentido, se considera eficaz el liderazgo transformacional en diferentes naturalezas cambiantes y dinámicas, como los que se tiene en la mayor parte del mercado actual, en donde la necesidad por innovar es más frecuente; por tanto, este tipo de liderazgo contribuye a que las instituciones alcancen ser competitivas e innovadoras, teniendo en cuenta la parte humanitaria. (Bass & Avolio, 2006)

## **Estilos de Liderazgo**

Respecto a esto, Aguado (2004), dice: “el modelo conductual de un líder es como lo observan los demás” (p.45). El modelo crece mediante capacitaciones constantes, prácticas e instrucción. Por ello, en los tipos de liderazgo, de acuerdo con Brown (2004), mencionamos a los tradicionales y catalogados como participativo, profesional, liberal, auténtico, demócrata, autocrático-imponente y benevolente. Pero, para la siguiente investigación se tratará de los siguientes modelos: transformacional, transaccional y laissez-faire, determinados por variados estudiosos, entre ellos desarrollado por Bass y Avolio; lo que nos sirve como basamento de los indicadores y de la dimensión.

### **a) Transformacional**

Según Bass y Avolio (2006) el liderazgo transformacional está encaminado al porvenir. Apoya al equipo a movilizarse, mediante la influencia rápida en sus interrelaciones con los integrantes del equipo de trabajo, impulsan diferentes enfoques visionarios que orientan a cada persona a dejar fuera su afecto personal para buscar el interés de todo el grupo de trabajo.

Barnes (2004) insinúa que, en este modelo o tipo, el liderazgo es como un procedimiento, en la que el líder y sus integrantes se apoyan conjuntamente en su avance, en la actualidad este tipo transformacional es el más usado a nivel internacional en los entrenamientos de los líderes y paralelamente del liderazgo, puesto que el estilo de mando del líder se hace cooperativamente con sus subordinados.

### **b) Transaccional**

Se entiende como un pacto entre todos los miembros de la organización (Bass, 1998). El líder de este estilo es proclive a ser ideocéntrico, el “yo” que

significa ser una figura netamente independiente, alejada del resto de los miembros de la organización, su concebimiento del “yo” es atomística.

Bass (1998) señala que su inquietud primordial del líder transaccional es defender sus atractivos particulares, de modo que la relación con el resto de las personas de la institución es contractual, los objetivos son determinados mediante un contrato social y la interrelación es su estrategia de influencia.

### **c) Laissez-Faire**

En el liderazgo laissez-faire se distribuye el poder de modo heterogéneo entre los conformantes del equipo y los líderes. Posee el tino para utilizar variados modos de poder permisivo y definitivamente, la mezcla de los tres primeros factores reconoce que el líder debe tener principalmente valores. De acuerdo con Questor (2002), el modelo liberal “da poca o casi nada de orientación al equipo, los veredictos son mencionadas solamente cuando se soliciten, no parece que haya ninguno a cargo” (p.37).

#### **1.1.2. Comunicación Organizacional**

##### **Definiciones**

La Comunicación Organizacional es parte de los elementos cardinales para la funcionabilidad de dichas organizaciones empresariales. “Los miembros crean los modelos propios de conducta de comunicación en relación con variables sociales” (Castro, 2012, p. 65).

Para Andrade (2010) la Comunicación Organizacional en las recientes tres décadas, se ha convertido en un área de investigación de la organización empresarial; por lo tanto, es el mejor instrumento e indicio de que la interrelación comunicativa es de gran importancia para las entidades empresariales (p. 120).

Asimismo, dicha comunicación organizacional alcanza conceptos como: procedimiento social, disciplina y como un conglomerado de métodos y tareas: En primer lugar, como un **proceso social**: es el conglomerado global de recados que se comunican entre los miembros de la empresa, es decir, es un fenómeno que se realiza en toda organización humana. En segundo lugar, como **una disciplina**, alude a la manera de cómo se da el proceso comunicativo en las instituciones y su entorno. En tercer lugar, entendida como un **conjunto de métodos y tareas**, de distintas actividades y técnicas para facilitar y agilizar la comunicación entre los colaboradores de una organización, además, el público en general formado por consumidores, vendedores, inversores, ofertantes, y asociaciones. (Andrade, 2010)

### **Categorías de la comunicación organizacional**

#### **Comunicación interna:**

Torres (2012) señala que viene a ser un conglomerado de acciones desarrolladas por la empresa para la innovación y conservación de las buenas relaciones entre todos los miembros de la organización, mediante la utilización de otros medios comunicativos con el fin de estar informados y lograr alcanzar las metas propuestas por las instituciones.

Mientras que Andrade (2010) menciona que es una base primordial de las organizaciones y posee como fin fundamental la contribución al cumplimiento de los resultados institucionales, consolida la determinación de los miembros con la organización, brindándoles información importante, suficiente y oportuna, reforzando su socialización, y proyectando en ellos una imagen adecuada de la institución, sus productos y servicios (p. 87).

Este tipo de comunicación en la empresa constituye una herramienta fundamental para organizar las relaciones en las diferentes secciones de la empresa

(Chiang, 2012, p. 87). Por su parte, García (2011) sostuvo que este tipo de comunicación está encaminada al conjunto de miembros que integran y pertenecen directamente a la organización.

### **Comunicación externa:**

“Es un conglomerado de expresiones emitidos por alguna empresa hacia sus diversos públicos objetivos, orientados a sostener o mejorar sus relaciones con ellos, la proyección de una buena imagen o la promoción de sus actividades, productos o servicios” (Martin, 1998, p. 51).

Almansa (2003) indica que las acciones de comunicación externa desarrolladas con interés y constancia serán las que se relacionarán mejor con los medios de comunicación. La entidad que no tenga relación con su entorno, será desconocida (pp. 202-204).

La comunicación externa abarca las prácticas de comunicación dirigidas a los stakeholders de la organización.

### **Tipos de Comunicación Organizacional**

Según, Márquez (2004) las empresas tienen diversas formas de comunicarse, para ello utilizan diferentes modelos de comunicación como: horizontal, ascendente y descendente, donde deben seleccionar el tipo de mensaje. Existen cuatro modelos de comunicación que cambian conforme a los fines que desean con cada una de ellas. Éstas son:

#### **Comunicación descendente**

Conforme a Robbins & Judge (2009) la comunicación descendente se da a partir del nivel de un equipo superior en dirección al nivel inferior. Por su parte, De Castro (2014) señala que se presenta a partir de la alta dirección con destino al

personal de la empresa. También, Ongallo (2008) indica que su propósito se fundamenta en garantizar un apropiado entendimiento de los fines empresariales.

### **Comunicación ascendente:**

Esta se origina dentro de la empresa, llegando hasta las altas esferas de gestión, pasando por los niveles de tipo intermedio. La dirección de la organización sabe todo lo que sucede dentro de la entidad empresarial, la que es aprovechada para decidir sobre aspectos significativos de una organización y posteriormente la valoración al calificar los resultados.

Para Adler y Marquardt (2005), la comunicación que se da en los niveles inferiores, es decir, por los subordinados dirigidos al director, es con el objetivo de retroalimentar sobre los conocimientos y experiencias que viven diariamente en la empresa, y hacer saber todo esto a los superiores.

Por su parte, Robbins & Judge (2009) concibieron a la comunicación ascendente de la forma que transmite en dirección a un nivel superior en los miembros de una empresa. Permite brindar la retroalimentación a los horizontes superiores relacionado a los temas del avance de los objetivos, propósitos y problemas existentes. Andrade (2005), señala que la comunicación ascendente ayuda el proceso de un flujo comunicativo en doble sentido.

Finalmente, de acuerdo con Villafaña (2002) el propósito de la comunicación ascendente comprende dar importancia al diálogo colectivo en la empresa, de modo que los integrantes de la organización experimentan a ser líderes tanto de la actividad como de las metas empresariales.

### **La comunicación horizontal:**

Conforme a Robbins y Judge (2009) la comunicación horizontal se da en todos los miembros de una misma área de trabajo y a la vez en todos los integrantes de una misma área de trabajo o entre los colaboradores horizontalmente equivalentes. Asimismo, De Castro (2014) menciona que ésta comunicación es apropiada para fijar la correcta administración y unidad de las áreas de la organización y de las responsabilidades que evolucionan en la parte interna de la institución.

Por otro lado, Aramendi (2006) el vector horizontal contribuye la unión de competencias de responsabilidades y la mejora de las relaciones y de los vínculos en los miembros de la organización. Por último, Cervera (2008), en la comunicación horizontal estima resaltar que dicha comunicación persigue fijar la armonía y la coordinación entre los miembros y áreas, reduciendo así la duplicidad de responsabilidades y favoreciendo la entrega de la comunicación en el mismo grupo.

### **La comunicación vertical:**

Este diseño de comunicación vertical de la empresa faculta y facilita los conductos de comunicación mediante los cuales se permite una eficiente y eficaz ejecución de la toma de decisiones. Un ejemplo de esto son los organigramas donde se observa que la comunicación es de forma vertical y adecuada con lo que se facilita la conexión entre los integrantes de la organización. (Favaro, 2010)

## **Dimensiones de la Comunicación Organizacional**

Para Torres (2012), es sustancial e importante tener en consideración que cambiar positivamente es lo único que conviene a las empresas para seguir creciendo en todos los aspectos, fundamentalmente en la comunicación.

La revista Consultoría en Comunicación (Dircom, 2015), ha mostrado las siguientes dimensiones que tiene la Comunicación Organizacional para realizar y efectivizar los trabajos estratégicos, logrando fortalecer la identidad de la empresa, y la mejor calidad de comunicación de los integrantes de la organización.

Las esferas informativas de toda organización son:

### **Esfera Informativa:**

Aquí la Comunicación Interna se basa en colaborar en forma íntegra con todos los componentes de una organización empresarial respetando sus grados y niveles jerárquicos; asimismo, se debe tener información asociada a la práctica de valores éticos y valores políticos, para la buena convivencia en el centro laboral. (Torres, 2012)

Se refiere a todo aquello que la empresa seleccionada de sí misma, de su identidad (Hall, 2000), en un panorama complicado y, de cierta manera, estratégica o no, pone en circulación mediante los procesos comunicativos, de manera que, de lo complejo que es el sistema de la institución.

### **Esfera afectiva-colaborativa:**

Según Torres (2012), en esta esfera, la comunicación interna está para facilitar y edificar un buen desarrollo en el nivel de vida de los integrantes de toda

organización, con el fin de promover el liderazgo, la labor grupal, la creatividad en el trabajo; permitiendo el crecimiento individual y profesional.

Trascendiendo de la dimensión comunicada a la dimensión comunicante, aun cuando la organización no tenga la intención de comunicar, para ser comunicación basta que alguna persona asigne sentido a algo, y considere esto como comunicación (Eco, 1977; Watzlawick, Beavin, Jackson et al. (1993)).

### **Esfera estratégica:**

La comunicación se convierte en un auténtico aliado en la organización para su fortalecimiento de sus bases de conocimiento corporativo de las propiedades o características de la marca; promoviendo la participación, facilitando la renovación o modernización y la imagen de la organización, para el logro de los propósitos fijados (Torres, 2012).

Esta esfera accede a las organizaciones integrar esfuerzos comunicacionales que de otra forma se encontrarían dispersos e inconexos, y de esta forma crear y distribuir toda clase de comunicaciones de diversos contenidos, forma e incluso propósito, siguiendo una coherencia orientada a un fin o total absoluto (Christopher, 2011).

## **1.2. Evidencias empíricas**

### **1.2.1. Investigaciones Nacionales**

Melgarejo et al., (2020) estudiaron sobre las dos variables de investigación. Participaron 141 profesores. Los resultados fueron que hay relación entre las variables estudiadas ( $r = 0.985$ ;  $p = 0.000$ ).

Talledo (2019) estudió la influencia de estrategias de liderazgo en la comunicación organizacional interna. El diseño fue correlacional, La muestra

conformada por 24 trabajadores del área de Administración de personal y nómina. Los resultados obtenidos señalan que la utilización y aplicación de las estrategias de liderazgo favorecerán el fortalecimiento de la comunicación interna de una institución de servicios en un nivel considerable de diferencia porcentual del 79.46% con un incremento porcentual del  $X=0.77$ ; concluyó que las dos variables están intensamente relacionadas en un grado significativo de diferencia porcentual.

### **1.2.2. Investigaciones Internacionales**

Hidalgo et al., (2018) estudiaron como incide la comunicación en el liderazgo estimando la validez de dicha comunicación de la organización. Fue un estudio asociativo. Participaron 60 funcionarios, de los cuales 35 fueron personal docente y 25 funcionarios del personal administrativo y de servicio. Los resultados muestran que el liderazgo está directamente relacionado con la comunicación ( $r= 0.878$ ;  $p= 0.017$ ).

Robles (2020) Los resultados obtenidos muestran que hallaron una relación entre la comunicación y el liderazgo transformacional ( $r= 0.488$ ;  $p= 0.001$ ); Concluyó que existe una alta correlación entre las variables investigadas.

## **1.3. Planteamiento del problema**

### **1.3.1. Descripción de la realidad problemática**

La actividad minera es una de las acciones más antiguas de nuestra historia, que se realizaba a partir de la época de la prehistoria, donde el ser humano necesitó conocer diferentes habilidades a fin de alcanzar el uso de los minerales. Actualmente, los minerales tienen una importancia fundamental ya que sirven como materia prima en diversos procesos industriales del país.

Hoy en día, nuestro país apuesta por una minería sostenible mediante una convivencia armoniosa con su entorno; tomando en consideración que desde su comienzo cultural siempre ha ejercido una fuerte actividad minera, que se desarrolla y permanece en el tiempo por la presencia de inversionistas nacionales e internacionales. La actividad minera es la clave del desarrollo de nuestro país, ya que viene aportando el 9.1% del Producto Bruto Interno (PBI) con una concentración del 60% del valor total de las exportaciones peruanas (Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2020a).

El Perú ha superado a Chile y México, al ser distinguido mundialmente ser un país minero con mucha atracción en América Latina y el Caribe (Oficina de Comunicaciones, 2017). Del mismo modo, se ubica en los primeros lugares de la industria extractiva con la diversidad de metales, las cuales actualmente constituyen una amplia demanda en el mercado mundial (MINEM, 2020b).

La extracción del mineral tiene un proceso de producción, la cual inicia con los procesos de voladura, carguío y acarreo. En esta fase inicial, el puesto de la Gerencia de Operaciones Mina, da sostenibilidad y genera un gran impacto en el negocio a causa de su gran inversión y recompensa de forma directa.

En este proceso de producción minera hay puestos claves como son los operarios de equipo pesado (palas y camiones) y sus supervisores pertinentes. Los operarios tienen una función estratégica fundamental en el proceso productivo, basados en los volúmenes y tiempos de la producción; señalar que alguna mejora que hubiese durante este proceso proyecta un fuerte impacto en la rentabilidad del negocio (Maruri, 2016; Azañero & Guerrero, 2019). De modo que se refiere a, los supervisores, quiénes lideran los diversos turnos de los operarios de equipos pesados, también son los responsables de la ejecución del plan de minado y

producción del personal que dirigen. El liderazgo y la comunicación de los supervisores constituye una pieza fundamental en el manejo de los colaboradores ya que repercute en la productividad y satisfacción laboral de los mismos: en la parte positiva, se logra superar los objetivos de dicho plan de producción, y por ende el incremento de la productividad; y por la parte negativa, se presentan la explosión de huelgas que implicarían la paralización de las labores, representando grandes pérdidas económicas para la empresa.

En este sentido, el liderazgo tiene una conceptualización grandemente usado en diferentes esferas de tal forma ha constituido una materia de investigación en distintas materias. En la parte empresarial, contribuye al cumplimiento de las metas en un escenario cada vez más cambiante, donde las organizaciones vienen enfrentando a los modernos contextos que generan incertidumbre, de modo que se necesitan líderes, quiénes a través de la gestión humana las orienten para su permanencia en el tiempo. Diversos estudios internacionales han resaltado el valor estratégico que poseen los liderazgos en la gestión empresarial, en cuanto al éxito y desarrollo de la institución.

En este mundo competitivo, hoy en día percibimos que las empresas mineras y de otros rubros continuamente sufren cambios en la forma de adaptación con su entorno, tanto en la parte interna y externa. Es por ello, que las empresas del sector minero, incorporan dentro de sus decisiones estratégicas, el desarrollo del personal a través del fortalecimiento en las capacidades y habilidades de su recurso humano. Como parte de este desarrollo integral, toman en cuenta a dos factores importantes que son el liderazgo y la comunicación organizacional, las cuales van a influir en el buen manejo de los equipos de trabajo (los

colaboradores), direccionando al logro exitoso de las metas y objetivos empresariales (Centeno, 2012).

Identificar la buena relación existente en estas variables, liderazgo y comunicación organizacional, es parte del presente estudio de investigación, ya que juegan un rol muy importante para que las empresas logren ser efectivas y eficaces.

En las investigaciones realizadas por Singapore Productivity Association (2010), presentan al estilo de liderazgo como una pieza fundamental que conserva una relación con la productividad de los colaboradores.

Un factor importante en la relación y dinámica laboral entre supervisores y colaboradores, el *engagement* es indispensable para el desempeño y productividad de los miembros de la empresa. Es por ello que la función y desempeño de los supervisores es fundamental, porque el *engagement* de los colaboradores, la efectividad de su trabajo y los niveles de rotación son influenciados por el líder. Mendes & Stander (2011)

En el presente estudio las empresas mineras no están ajenas a los problemas del mundo global. Por ello, se ha elegido realizar el estudio en los colaboradores de dicha empresa minera en Huancavelica, ya que teniendo como referencia los resultados de la última encuesta del clima organizacional, se fundamenta en una comunicación vertical entre supervisores y trabajadores, y un estilo de liderazgo autoritario, en la que las decisiones de los supervisores tienen tendencia a la línea vertical, y por ende los trabajadores no se encuentran satisfechos (Vallejo, 2009).

### **1.3.2. Formulación del problema**

¿Cuál es la relación entre el liderazgo y la comunicación organizacional en los colaboradores del área de operaciones en una empresa minera en Huancavelica?

## **1.4. Objetivos de la investigación**

### **1.4.1. Objetivo General**

Analizar la relación entre liderazgo y comunicación organizacional en los colaboradores del área de operaciones en una empresa minera en Huancavelica.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

Examinar la relación entre el liderazgo transformacional y las dimensiones de la comunicación organizacional.

Describir la relación entre el liderazgo transaccional y las dimensiones de la comunicación organizacional.

Describir la relación entre el liderazgo laissez faire y las dimensiones de la comunicación organizacional.

## **1.5. Hipótesis y variables**

Existe relación entre liderazgo y comunicación organizacional en el área de operaciones de una empresa minera en la región de Huancavelica, para ello y frente a las interrogantes formuladas, se presentan las siguientes probabilidades:

### **1.5.1. Formulación de la hipótesis**

#### **Hipótesis General**

H<sub>i</sub>. Existe relación significativa entre el liderazgo y la comunicación organizacional en los colaboradores del área de operaciones en una empresa minera en Huancavelica.

#### **Hipótesis Específicas**

H<sub>1</sub>. Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y las dimensiones de la comunicación organizacional.

H<sub>2</sub>. Existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y las dimensiones de la comunicación organizacional.

H<sub>3</sub>. Existe relación significativa entre el liderazgo laissez faire y las dimensiones de la comunicación organizacional.

### **Variables de estudio**

#### **A. Liderazgo**

Según los autores Laos y Ledesma (2013) mencionaron que la variable de liderazgo está estructurado a un conjunto de destrezas por cada individuo para influenciar en el modo de ser de otros individuos o en el medio ambiente en que se desenvuelve, laborando con mucho ímpetu, para alcanzar metas, cumpliendo los objetivos planificados.

También cabe mencionar el concepto de liderazgo por De la Cruz et ál., (2004), quien afirmó que “el liderazgo es la variable que, en la actualidad es la más investigada y analizada, por el efecto positivo que ocasiona en todas las líneas dentro de una empresa”. (p.90).

#### **Liderazgo Transformacional**

Acorde a Bass y Avolio (2006), este liderazgo está encaminado al porvenir. Apoya al equipo a movilizarse, mediante el poder eficaz en sus interacciones con los integrantes de la organización, impulsan diferentes enfoques visionarios que orientan a cada integrante a dejar fuera su afecto personal para encontrar el interés de todo el equipo de trabajo.

#### **Liderazgo Transaccional**

Se entiende como el desarrollo de un pacto entre todos los que integran la empresa (Bass, 1998). Para este tipo de líder el “yo” que significa ser una figura netamente independiente, alejada del resto de los miembros de la organización, su concebimiento del “yo” es atomística.

Según Contreras y Barbosa (2013) la función del líder es planear y generar estrategias y cumplir los procesos y el alcance de las metas.

### **Liderazgo Laissez - Faire**

En este tipo se distribuye el poder de modo heterogéneo entre los conformantes del equipo y los líderes. Posee el tino para utilizar variados modos de poder permisivo y definitivamente, la mezcla de los tres primeros factores reconoce que el líder debe tener principalmente valores. De acuerdo con Questor (2002), el modelo liberal “da poca o casi nada de orientación al equipo, los veredictos son mencionadas solamente cuando se soliciten, no parece que haya ninguno a cargo” (p.37).

### **B. Comunicación Organizacional**

Esta comunicación es parte de los principios cardinales para la funcionabilidad de dichas organizaciones empresariales. “Los miembros crean los modelos propios de conducta de comunicación en relación con variables sociales” (Castro, 2012, p. 65).

Para Andrade (2010) en las recientes tres décadas, se ha transformado en un área de investigación de la organización empresarial; por lo tanto, es el mejor instrumento e indicio de que la interrelación comunicativa es de gran importancia para las entidades empresariales (p. 120).

### **Comunicación ascendente**

Esta se origina dentro de la empresa, llegando hasta las altas esferas de gestión, pasando por los niveles de tipo intermedio. Para Adler & Marquardt (2005) la comunicación que se da en los niveles inferiores, es decir, por los subordinados dirigidos al director, con el objetivo de retroalimentar sobre los conocimientos y

experiencias que viven diariamente en la empresa, y dar conocimiento de todo a los superiores.

### **Comunicación descendente**

Conforme a Robbins & Judge (2009) la comunicación descendente se da a partir del nivel de un equipo superior en dirección al nivel inferior. Por su parte, De Castro (2014) señala que se presenta a partir de la alta dirección con destino a los colaboradores.

### **Comunicación horizontal**

Está asociada con la forma de comunicación de modelo informal. Una porción cardinal de los mensajes o comunicaciones que acontecen o suceden en la empresa son realizados de modo paralelo a los conductos formales. Conforme a Robbins y Judge (2009) se da en todos los miembros de una misma área de trabajo y a la vez en todos los integrantes de una misma área de trabajo o entre los colaboradores horizontalmente equivalentes.

### **Variables sociodemográficas:**

**Estado Civil:** Soltero, casado, conviviente, divorciado y viudo.

**Grado de instrucción:** Técnico completo, técnico incompleto, universitario completo y universitario incompleto.

## **1.5.2. Definición operacional de las variables de estudio**

### **Liderazgo**

#### **Definición operacional**

Pedraja y Rodríguez (2004) indicaron que estos estilos mantienen resultados, en forma directa, en los procedimientos decisorios, consecuencias y resultados de la organización, afectando la labor en conjunto, y el clima empresarial.

Estos estilos se miden con el Cuestionario MLQ – 5X por Avolio & Bass (2004).

**Tabla 1**

*Operacionalización de liderazgo*

Variable	Dimensiones	Ítems	Instrumentos de recolección de datos
Liderazgo	Transformacional	10, 18, 21, 25, 6, 14, 23, 34, 9, 13, 26, 36, 02, 8, 30, 32, 15, 19, 29, 31	Cuestionario MLQ – 5X (Avolio& Bass, 2004)
	Transaccional	01, 11, 16, 35, 4, 22, 24, 27	
	Laissez-Faire	3, 12, 17, 20, 5, 7, 28, 33, 39, 42, 44, 37, 40, 43, 45, 38, 41	

## Comunicación Organizacional

### Definición operacional

Se empleará el Cuestionario de Comunicación Organizacional (Portugal, 1994), la misma que cuenta con un total de 15 preguntas con sus respectivos criterios, y las tres dimensiones según las puntuaciones que se obtengan.

**Tabla 2**

*Matriz operacional de Comunicación Organizacional*

VARIABLE	DIMENSIONES	ITEMS	MEDICION
Comunicación organizacional	Comunic. ascendente	1 - 5	
	Comunic. descendente	6 - 10	Siempre 5 Frecuentemente 4 Algunas veces 3 Ocasionalmente 2 Nunca 1
	Comunic. horizontal	11 – 15	

## CAPÍTULO II: MÉTODO

### 2.1. Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación es empírico, transversal, de estrategia asociativa y diseño predictivo, correlacional simple. Es empírico, porque el estudio da respuesta a los problemas planteados mediante la estrategia asociativa, que pretende estudiar relación entre dos o más variables, y se ha adoptado el diseño predictivo, correlacional simple. Finalmente, es transversal, ya que se ha aplicado los instrumentos de medición en una sola ocasión. (Ato et al., 2013)

### 2.2. Participantes

La cantidad mínima de participantes se calculó mediante el software G\*power (Faul et al., 2007), en el cual se eligió el test exacto de correlación: el modelo normal bivariado. Se eligió el tipo de poder de análisis *a priori* con los siguientes parámetros: a dos colas, con potencia estadística de .95; un nivel alfa de error de .05, y un promedio de magnitud del efecto de .50 obtenido de tres antecedentes: Hidalgo et al., (2018); Melgarejo et al., (2020) y Robles, 2020. El resultado del cálculo sugiere un tamaño de muestra de 46.

La población estuvo integrada por 650 trabajadores pertenecientes a la fuerza laboral de una empresa minera en Huancavelica, quienes pertenecen al área operativa. El estudio se orientó a evaluar aplicando los dos cuestionarios a los trabajadores de las siguientes dos grandes secciones: la primera, Mina, Mantenimiento y Concentradora: Son secciones con mayor afluencia de personal laboral y pertenecen al área operativa por el tipo de trabajo que desarrollan, ligado directamente al giro del negocio de la empresa minera en Huancavelica. La segunda, Geología, Ingeniería, Proyectos, Logística, Seguridad, Ambientales & Laboratorio, Planeamiento, TI, Geomecánica, Costos, y otros: Son secciones

pequeñas con menor afluencia de personal y pertenecen al área operativa y administrativa según el tipo de trabajo que desarrollan.

En el estudio se empleó el muestreo de tipo no probabilístico, intencional (Sánchez y Reyes, 2006) integrada por 180 trabajadores (178 varones y 2 mujeres) (tabla 3).

**Tabla 3**

*Datos sociodemográficos*

Característica de línea base	Muestra completa	
	n	%
<b>Sexo</b>		
Femenino	2	1.1
Masculino	178	98.9
<b>Datos laborales</b>		
1. Mina	100	56
2. Mantenimiento	50	28
3. Concentradora	15	8
4. Otras secciones: Geología, Ingeniería, Proyectos, Logística, Contabilidad, Seguridad, RRHH, Comunidades, Ambientales & Laboratorio, Planeamiento, TI, Geomecánica, Costos.	15	8
Total	180	100
<b>Grado de instrucción</b>		
Secundaria completa	70	38.9
Técnico completa	60	33.3
Universitario completa	50	27.8
<b>Rango de edad</b>		
De 19 a 30 años	40	22.2
De 31 a 64 años	120	66.7
De 65 años a más	20	11.1
<b>Antigüedad de la empresa</b>		
Menor de 1 año	10	5.5
Entre 1 a 3 años	30	16.7
Entre 3 a más	140	77.8

Son 180 trabajadores, 178 varones y 2 mujeres.

### **Criterios de Inclusión:**

Se ha considerado a los trabajadores de la planilla de la organización que estén laborando en el turno de día, normalmente dentro de los horarios establecidos y sistema de trabajo; teniendo en cuenta la densidad poblacional por área de trabajo, es decir el número de trabajadores.

### **Criterios de Exclusión:**

Aquí se encuentra el personal que está con días libres, descanso médico ya sea por enfermedad particular y/o accidente de trabajo, y también al personal que está de turno noche y/o vacaciones.

También se ha considerado los datos sociodemográficos y ocupacionales de los trabajadores, tal como lo muestra la tabla 3: género, grado de instrucción, rango de edad, antigüedad laboral en la empresa, y qué cargo tienen en la empresa.

Los datos sociodemográficos y ocupacionales fueron extraídos directamente de la planilla laboral de la empresa, y los otros, de la aplicación de los cuestionarios.

## **2.3. Medición**

### **2.3.1. Instrumentos**

#### **Cuestionario Multifactor de Liderazgo (MLQ – 5X)**

Se utilizó el cuestionario desarrollado por Avolio & Bass (2004), conformado por 45 ítems, y comprende tres escalas:

El cuestionario MLQ en su forma corta (5X), tiene tres escalas y cada una de ellas con factores conceptuales distintos (Tabla 4).

**Tabla 4***Cuestionario Multifactor de Liderazgo (MLQ – 5X)*

Escalas - Dimensiones		Factores	Ítems
Primera (Transaccional)	escala	Refuerzo contingente, y Gerencia por Excepción Activa.	01,11,16,35,4,22,24,27 ítems
Segunda Transformacional	escala)	Influencia Individualizada, Motivación Inspiracional,, Estimulación Intelectual, y Consideración individualizada.	10,18,21,25,6,14,23,34,9,13,26,36,02,8,30,32 ítems. 15, 19, 29, 31 ítems.
Tercera (Laissez-Faire)	escala	Dirección pasiva y laissez-faire.  Otros (esfuerzo extra, efectividad, satisfacción) no concerniente al estudio de investigación.	3,12,17,20,5,7,28, 33 ítems.  39, 42, 44, 37,40, 43, 45, 38, 41 ítems

*Fuente: BASS, MLQ 5X, 2007*

Las respuestas del cuestionario son de tipo Likert en la que 0 = *nunca* hasta 4= siempre. El promedio de respuesta de cada sujeto se obtiene acorde al resultado de cada ítem, en las escalas transaccional y transformacional.

### **Validez y confiabilidad**

El MLQ – 5X fue adaptado y estudiado en sus propiedades psicométricas en contexto chileno por Vega y Zabala (2004). La confiabilidad del Alfa de Cronbach, se encuentra entre .60 a .92. Además, Molero et al., (2010) confirmó la confiabilidad que establecen los aspectos y principios encontrados por Bass & Avolio (1997).

En el Perú no existen estudios psicométricos del instrumento por lo que se procedió a realizar los consiguientes análisis de validez y estimación de la fiabilidad.

### **Análisis psicométrico del Cuestionario de liderazgo**

En el presente estudio se ha desarrollado la evaluación de la evidencia de validez y la estimación de fiabilidad, utilizando el método de consistencia interna: el coeficiente omega.

### **Evidencias de validez basada en la estructura interna**

Se usó el Análisis Factorial Exploratorio (AFE). Previamente se realizó la prueba Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), porque, las variables estarán más relacionadas entre sí, cuanto mayor sea el valor. Así, Kaiser (1970) recomienda una matriz cuando el valor es igual o mayor a .80. En este análisis se halló un índice de .948, que es bueno (Montoya, 2007); y la esfericidad de Bartlett obtuvo un  $p < 0.000$ ; por tanto, se concluye que se puede proceder a realizar el análisis factorial exploratorio.

Para el Análisis Factorial Exploratorio de Liderazgo (Anexo E, Tabla 5) se aplicó el procedimiento de Mínimos Cuadrados no Ponderados, con rotación Oblimín y normalización Kaiser, y se usó el análisis paralelo con el fin de encontrar el número de factores.

Finalmente, se encontró 3 factores conformados por los ítems agrupados como en la escala original. Las cargas factoriales del primer factor se encuentran entre .673 y .830. El siguiente factor tiene un peso factorial máximo de .825 y un peso factorial mínimo de .609. El tercer factor tiene un peso factorial máximo de .837 y un peso factorial mínimo de .520. Todos los pesos factoriales mínimos son mayores a .30 (Pérez & Medrano, 2010).

También, se observa que en el primer factor hay una varianza de 55.45 %, seguido de 8.62 % y el tercero de 4.77 % y una varianza total explicada de 68.85 %. Se muestra la relevancia e importancia del primer factor a los otros factores. (Pérez & Medrano, 2010)

### **Estimación de la confiabilidad**

En el Anexo F (tabla 6) para el análisis global del Cuestionario de Liderazgo mediante alfa de Cronbach de los 45 ítems, se obtuvo un coeficiente de 0.981, que es alto (Murphy & Davidshofer, 2005); y para la consistencia interna se utilizó

Omega de McDonald y los valores son buenos ya que se encuentran entre .980 y .981, y mayores a  $>.80$  (León & Caycho, 2017).

### **Cuestionario de Comunicación Organizacional**

El Cuestionario de Portugal (1994) adaptado por Espinoza (2005), tiene un total de 15 ítems: 5 ítems en cada dimensión.

La escala modelo Likert facilita la formulación de opinión: 1 = *nunca*, y 5 = *siempre*.

### **Niveles y rangos**

Portugal (2005), hay grados y/o rangos que ayudan a calcular la comunicación organización empresarial en sus diferentes niveles. Los rangos son:

<b>Niveles</b>	<b>Rangos</b>
Alto	60 – 75 (Adecuada)
Medio	45 – 59 (promedio)
Bajo	01 – 44 ((Inadecuado)

Los rangos por áreas: 01 a 14 = bajo (inadecuado), 15 a19 medio y 20 - 25 alto (adecuado).

### **Validez y Confiabilidad**

Céspedes (2017) realizó la validez de contenido según coeficiente de V de Aiken, y por los valores obtenidos ningún ítem fue eliminado, conservándose los 15 ítems de la escala original. Sin embargo, no existen estudios psicométricos de este cuestionario, razón por la cual se analizó la validez y confiabilidad.

### **Análisis psicométrico del Cuestionario de Comunicación Organizacional**

En la presente investigación se ha realizado, en primer lugar, el estudio de evidencia de validez fundamentado en la estructura interna, empleándose el análisis

factorial exploratorio (AFE). Además, se estimó la confiabilidad mediante la consistencia interna usando el coeficiente omega.

### **Evidencias de validez basada en la estructura interna**

Se usó el Análisis Factorial Exploratorio (AFE). Previamente, se realizó la prueba Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), se encontró una matriz de .864, considerado bueno (Montoya, 2007); la esfericidad de Bartlett obtuvo  $p < 0.000$ , siendo factible realizar el análisis factorial exploratorio.

En este procedimiento, los resultados proporcionados por el programa reconocen una distribución de tres componentes (Anexo G, Tabla 7); se observa en el factor 1 un peso factorial más bajo de .726, y el peso factorial más alto de .949; la varianza explica 40.20 %. El siguiente factor tiene un peso factorial máximo de .831 y un peso mínimo .665; y la varianza explica 22.35 %. El tercer Factor tiene una carga factorial de .869 y un peso factorial mínimo de .687; la varianza explica 11.32 %. Finalmente, la varianza total explicada alcanzó 63.69 %, que es aceptable (Medrano & Pérez, 2010).

### **Estimación de la confiabilidad**

En el Anexo H (tabla 8) para el análisis de fiabilidad global fue mediante alfa de Cronbach donde se halló un coeficiente de 0.899, que es alto (Murphy & Davidshofer, 2005); y para la consistencia interna se utilizó Omega de McDonald y los valores son buenos ya que se encuentran entre .881 y .903, y mayores a  $>.80$  (León & Caycho, 2017).

## **2.4. Procedimiento**

Inicialmente se realizaron las coordinaciones necesarias con los funcionarios de la empresa para solicitar el permiso respectivo para su autorización y poder proceder con la toma de datos.

Previo a la aplicación se explicó a los participantes sobre las características del estudio, guardando el anonimato, la confidencialidad, el consentimiento informado. Se entregó los dos cuestionarios, explicando las instrucciones y recordarles que respondan de manera sincera ya que la información servirá para planes de acción. Se indicó que el tiempo de resolución promedio es de 45 minutos aproximadamente y se agradeció su colaboración a los participantes.

## **2.5. Análisis de los datos**

Se realizaron las evaluaciones descriptivas de la muestra; seguidamente, el análisis psicométrico de las variables de estudio. Se desarrolló el análisis factorial exploratorio (AFE) para las evidencias de validez de la parte interna, en la cual el valor de KMO es mayor a .70 que es aceptable (Montoya, 2007). El método de extracción fue la máxima verosimilitud, la rotación oblicua oblimin y en la determinación del número de factores se usó el análisis paralelo, valorándose pesos factoriales mayores a .40 (Medrano & Pérez, 2010). Para analizar la normalidad de los datos se consideró asimetría y curtosis con valores entre  $\pm 2$  (Ferrando & Lorenzo, 2014). Para estimar la fiabilidad por consistencia interna se usó alfa de Cronbach donde son considerados buenos valores entre .70 y .80 (Ponterotto & Ruckdeschel, 2007) Asimismo, se calculó el respectivo intervalo de confianza (Domínguez & Merino, 2015).

Finalmente, se realizó la contratación de las hipótesis. Se usaron los puntos de corte de Funder y Ozer (2019) para interpretar los coeficientes de correlación que son al mismo tiempo magnitudes del efecto: .10 = baja; .20= media; .30 = grande; .40 = muy grande.

## **2.6. Aspectos éticos**

En base al Código de Ética para la Investigación de la USMP (2015) donde los principios éticos son:

Resguardar a la persona y su diversidad sociocultural.

Proteger el medio ambiente y consideración de la biodiversidad.

Contar con autorización expresa de los participantes

Demostrar compromiso en el desarrollo de la investigación.

Respeto de las normas éticas y legales.

Cumplir el procedimiento del desarrollo de la investigación previo a su difusión.

Difusión de la investigación en los grupos de interés.

## CAPITULO III: RESULTADOS

### 3.1. Análisis descriptivo de las variables

#### 3.1.1 Variable liderazgo

La tabla 9, presenta los niveles de liderazgo donde se observa que el nivel malo obtuvo 21.1%, nivel regular 70.0%, nivel bueno 8.9%. Por lo tanto, la mayoría de los colaboradores consideran que tienen un liderazgo regular (70%).

**Tabla 9**

*Niveles de Liderazgo*

Variable	Nivel	F	%
Liderazgo	MALO	38	21.1%
	REGULAR	126	70.0%
	BUENO	16	8.9%
Total		180	100.0%

#### **Dimensión 1: Liderazgo transformacional**

La tabla 10, presenta los niveles de LT: en un nivel malo el 19.4%, nivel regular 71.7%, nivel bueno 8.9%. La mayoría de los colaboradores consideran que la dimensión tiene un Liderazgo Transformacional (71.7%).

**Tabla 10**

*Niveles de liderazgo transformacional*

	F	%
MALO	35	19.4%
REGULAR	129	71.7%
BUENO	16	8.9%
Total	180	100.0%

**Dimensión 2: Transaccional**

La tabla 11, presenta los niveles de LT: en un nivel malo el 13.3%, nivel regular 68.3%, nivel bueno 18.3%. Por lo tanto, la mayoría de los colaboradores consideran que la dimensión tiene un Liderazgo Transaccional (68.3%).

**Tabla 11**

*Análisis de la dimensión liderazgo transaccional*

Nivel	F	%
MALO	24	13.3%
REGULAR	123	68.3%
BUENO	33	18.3%
Total	180	100.0%

**Dimensión 3: *Laissez - Faire***

La tabla 12, presenta los niveles del liderazgo *Laissez-Faire* donde se observa en un nivel malo el 27.2%, nivel regular 67.2%, nivel bueno 5.6%. La mayoría de los colaboradores consideran que tienen un LLF (67.2%).

**Tabla 12***Análisis de liderazgo Laissez-Faire*

Nivel	F.	%
MALO	49	27.2%
REGULAR	121	67.2%
BUENO	10	5.6%
Total	180	100.0%

**3.1.2 Análisis de Comunicación Organizacional**

La tabla 13 presenta los niveles de CO donde se observa en un nivel bajo 10.6%, nivel medio 82.2%, nivel alto 7.2%. Por lo tanto, la mayoría de los colaboradores consideran que tienen la Comunicación organizacional 82.2%.

**Tabla 13***Análisis de Comunicación organizacional*

Nivel	F	%
BAJO	19	10.6%
MEDIO	148	82.2%
ALTO	13	7.2%
Total	180	100.0%

**Dimensión 1: Comunicación ascendente**

La tabla 14, presenta los niveles de Comunicación ascendente donde se observa en un nivel bajo 63.9%, nivel medio 36.1%, nivel alto 0.0%. La mayoría de los colaboradores consideran que tienen una Comunicación ascendente (63.9%).

**Tabla 14***Análisis de Comunicación ascendente*

Nivel	F	%
BAJO	115	63.9%

MEDIO	65	36.1%
ALTO	0	0.0%
Total	180	100.0%

### **Dimensión 2: Comunicación descendente**

La tabla 15, presenta los niveles de Comunicación descendente donde se observa en un nivel bajo 80.6%, nivel medio 18.3%, nivel alto 1.1%. Por lo tanto, la mayoría de los colaboradores consideran que tienen una Comunicación descendente (80.6%).

**Tabla 15**

*Análisis de la dimensión Comunicación descendente*

Nivel	F	%
BAJO	145	80.6%
MEDIO	33	18.3%
ALTO	2	1.1%
Total	180	100.0%

### **Dimensión 3: Comunicación horizontal**

La tabla 16, presenta los niveles de CH donde se observa en un nivel bajo 59.4%, nivel medio 40.6%, nivel alto 0.0%. Por lo tanto, la mayoría de los colaboradores consideran que tienen una Comunicación horizontal (59.4%).

**Tabla 16**

*Niveles de la dimensión comunicación horizontal*

Nivel	F	%
BAJO	107	59.4%

MEDIO	73	40.6%
ALTO	0	0.0%
Total	180	100.0%

### 3.2 Análisis estadístico descriptivo de las variables

En la tabla 17, en los datos estadísticos descriptivos en lo que se relaciona a la variable liderazgo, muestra la media de 831.50 con una desviación de .182 y la asimetría positiva de .308; y la curtosis es negativa -.282. Para la variable comunicación, la media de 297.778 con una desviación típica .181; y la asimetría es negativa de -.064; y la curtosis es 1.416 positiva.

**Tabla 17**

*Estadísticos descriptivos de las variables*

	Media	DE	Asimetria	EE	Curtosis	EE
<b>Liderazgo</b>	831.508	2,573.383	.308	.182	-.282	.361
<b>Comunicación</b>	297.778	760.370	-.064	.181	1,416	.360

### 3.3 Análisis de normalidad de los datos

En la tabla 18, en lo que respecta para la variable liderazgo, la prueba de normalidad mediante Kolmogorov – Smirnov muestra una significancia ( $p=0.037<0.05$ ), y para la variable CO, una significancia ( $p=0.000<0.05$ ), lo que indica que no se acepta la hipótesis nula ya que el valor de la significación estadística es menor de 0.05. Por esta razón, para los análisis inferenciales se utilizó estadísticos no paramétricos.

**Tabla 18***Prueba de Kolmogorov – Smirnov para una muestra*

		Liderazgo	Transformacional	Transaccional	Laissez Faire	Comunicación	Comunicación Ascend.	Comunicación Descend.	Comunicación Horizon.
N		179	180	180	179	180	180	180	180
Parámetros normales a, b	Media	831,508	370,500	159,167	301,620	297,778	95,944	90,500	111,333
	D. E.	2,573,383	1,150,189	496,791	976,646	760,370	383,267	288,373	297,551
	Absoluto	.069	.089	.140	.063	.135	.131	.130	.146
	Positivo	.069	.089	.140	.063	.124	.131	.111	.124
	Negativo	-.046	-.057	-.079	-.056	-.135	-.085	-.130	-.146
Estadístico de prueba		.069	.089	.140	.063	.135	.131	.130	.146
<b>Sig.</b>		<b>.037c</b>	<b>.001c</b>	<b>.000c</b>	<b>.078c</b>	<b>.000c</b>	<b>.000c</b>	<b>.000c</b>	<b>.000c</b>

### **3.4. Contrastación de las hipótesis**

#### **3.4.1. Hipótesis General**

Existe relación significativa entre liderazgo y comunicación organizacional en los colaboradores del área de operaciones en una empresa minera en Huancavelica.

El cuestionario de liderazgo cuenta con un cálculo del puntaje total para cada factor o dimensión, sin embargo, no cuenta con un puntaje total del cuestionario, por este motivo la hipótesis general se contrastará por medio de las hipótesis específicas. (Rodríguez et al., 2018; Martínez et al., 2017)

#### **3.4.2. Hipótesis Específicas**

##### **HE 1**

Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y las dimensiones de la comunicación organizacional.

En la Tabla 19 se presenta la relación media o moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y las dimensiones de la comunicación organizacional: ascendente (.239) y horizontal (.217), sin embargo, con la dimensión descendente existe una correlación grande y significativa (.328).

##### **HE 2**

Existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y las dimensiones de la comunicación organizacional.

En la tabla 19 entre la dimensión liderazgo transaccional y las dimensiones de la comunicación organizacional ascendente (.208) y horizontal (.226) existe una correlación media o moderada y significativa, pero con la dimensión descendente se encontró una correlación grande (.308), y significativa.

#### **Tabla 19**

### Correlaciones entre las dimensiones de las variables

Dimensiones		Comunicac. Ascenden.	Comunicac. Descendente	Comunicac. Horizontal
<b>Transformacional</b>	<i>r</i>	<b>0.239</b>	<b>0.328</b>	<b>0.217</b>
	<i>p</i>	0.013	0.017	0.018
<b>Transaccional</b>	<i>r</i>	<b>0.208</b>	<b>0.308</b>	<b>0.226</b>
	<i>p</i>	0.012	0.01	0.011
<b>Laissez Faire</b>	<i>r</i>	<b>0.362</b>	<b>0.368</b>	<b>0.106</b>
	<i>p</i>	0.007	0.009	0.016
	N	180	180	180

### HE 3

Existe relación significativa entre el liderazgo laissez faire y las dimensiones de la comunicación organizacional.

En la tabla 19, entre la dimensión liderazgo laissez faire y las dimensiones de la comunicación organizacional ascendente (.362), y descendente (.368) se encontraron correlaciones grandes y significativas. Sin embargo, con la dimensión comunicación horizontal se encontró una correlación baja (.106), pero significativa.

## **CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN**

La investigación realizada es importante para la industria minera no-metálica peruana y la empresa minera en Huancavelica, porque permitirá reconocer y abordar el escenario actual.

El objetivo general pretende analizar la relación entre liderazgo y comunicación organizacional.

La teoría refiere que el liderazgo está estructurado a un conjunto de destrezas por cada individuo para influenciar en el modo de ser de otros individuos o en el medio ambiente en que se desenvuelve, laborando con mucho ímpetu, para alcanzar metas, cumpliendo los objetivos planificados (Laos & Ledesma, 2013). La Comunicación Organizacional es parte de los puntos cardinales para la funcionabilidad de dichas empresas. Los miembros crean los modelos propios de conducta de comunicación en relación con variables sociales (Castro, 2012).

Los resultados de la H.E.1, muestran la relación media o moderada y significativa entre LT y las dimensiones de CO: ascendente y horizontal en los colaboradores. Y con la dimensión comunicación descendente existe una correlación grande.

Asimismo, el 71.7% de los trabajadores consideran que la dimensión Transformacional tiene un nivel regular, y que la Comunicación ascendente tiene un nivel bajo (63.9%). La Comunicación descendente tiene un nivel bajo (80.6%). La Comunicación horizontal tiene un nivel bajo (59.4%).

Un estudio similar de Cruz et al. (2013) encontraron que las estructuras organizacionales requieren líderes no solo para motivar a las personas, sino también para pensar en el grupo de trabajo como un todo. Esta afirmación inicia a

que futuras investigaciones se centren no solo en los objetivos de forma individual, ya que deben corresponder a la misión común en la gestión de los recursos humanos, creando un clima favorable que transmite confianza, apoyo y coordinación de funciones, donde no se puede dejar de mejorar. la productividad organizacional y también puede mejorar la salud mental de los empleados y grupos de trabajo. Lo que en esta investigación se relaciona de manera significativa con la comunicación.

Por su lado, la teoría acerca de liderazgo transformacional está encaminado al porvenir. Apoya al equipo a movilizarse. Para ordenar los enfoques del equipo con las visiones de la organización empresarial, el líder debe establecer el origen de la disconformidad. Barnes (2004), insinúa que, en este modelo o tipo, el liderazgo viene a ser un procedimiento en que el líder y sus seguidores se apoyan conjuntamente en su avance, en la actualidad este tipo transformacional es el más usado a nivel internacional en los entrenamientos de los líderes y paralelamente del liderazgo, puesto que la forma de mando del líder se hace cooperativamente con sus subordinados. Y en esta investigación el liderazgo transformacional tiene un nivel regular para el 71.7% de los trabajadores objeto de la muestra.

Los resultados de la HE 2, muestran una correlación media o moderada y significativa entre la variable liderazgo transaccional y las dimensiones de la CO: ascendente y horizontal en los colaboradores; pero con la dimensión comunicación descendente existe una correlación grande y significativa.

Además, un buen porcentaje de los colaboradores consideran que la dimensión Transaccional tiene un nivel regular (68.3%) y que la Comunicación ascendente un nivel bajo (63.9%). También, la Comunicación descendente un nivel bajo (80.6%), y la Comunicación horizontal obtuvo un nivel bajo (59.4%).

En este sentido una investigación similar fue la de Fernández y Quintero, (2017). Encontraron que, entre las teorías y enfoques de liderazgo, las teorías de liderazgo transaccional y transformacional describen mejor las características que necesita un líder para hacer frente a los cambios ambientales globales, ya que estos enfoques son capaces de integrar variables desde otras perspectivas.

Lupano y Castro (2003), afirman que el LT está basado en las buenísimas asociaciones o interrelaciones, el líder de tipo transaccional utiliza el feedback negativo y el positivo. Que en esta investigación se encuentra para el 68.3% en un nivel regular.

Bass & Avolio (1994), plantearon que ambos liderazgos no se excluyen entre ellos, porque pueden operar en el mismo individuo, pero en grados diferentes. Neira (2016), aplicado a una minera en Perú, concluyó que el estilo de liderazgo predominante dependerá del contexto con el seguidor; en ese sentido el liderazgo transformacional y transaccional se complementan.

En los resultados de la HE 3, se halló que existen correlaciones grandes y significativas entre el liderazgo *laissez faire* y las dimensiones de la comunicación organizacional ascendente y descendente en los colaboradores, y con la dimensión comunicación horizontal se encontró una correlación significativa, pero baja.

Aquí, la mayoría de los trabajadores consideran que el liderazgo *Laissez-Faire* tiene un nivel regular (67.2%) y que la Comunicación ascendente tiene un nivel bajo (63.9%). Asimismo, la Comunicación descendente (80.6%) y la Comunicación horizontal (59.4%) alcanzaron un nivel bajo.

Al respecto, una investigación similar fue la de Pacsi et al., (2014) quienes encontraron, después de investigar diferentes estilos de liderazgo, el estilo organizacional es recomendado como el más efectivo. Y el estilo *laissez-faire* como

el menos efectivo. También se recomienda un estilo transaccional, ya que ayuda a desarrollar la responsabilidad de los subordinados. Todas estas formas de gobernanza, cuando son diferentes del *laissez-faire*, tienen características que pueden evaluarse en relación con la implementación de los intereses institucionales.

En relación con este punto, la teoría refiere que en el liderazgo *laissez-faire* se distribuye el poder de modo heterogéneo entre los conformantes del equipo y los líderes. Se capta el concepto, el tino para utilizar varios modos de poder permisivo y definitivamente, la mezcla de los tres primeros factores reconoce que el líder debe contar principalmente con valores. De acuerdo con Questor (2002), el modelo liberal “da poca o casi nada de orientación al equipo, los veredictos son mencionadas solamente cuando se soliciten, no parece que haya ninguno a cargo” (p.37). En la muestra de este la percepción de los trabajadores del área de operaciones del centro minero en estudio se encuentra en un nivel regular (67.2%).

Finalmente, los resultados encontrados en esta investigación pueden servir a la empresa estudiada y a otras empresas del rubro minero como referencia para la toma de decisiones en los proyectos y programas a mediano y largo plazo en la gestión de la comunicación interna de la empresa, y a la vez repercutir en la productividad y rentabilidad de dicha organización. (Rodríguez et al., 2018)

Las organizaciones que alcancen sus objetivos y superen sus expectativas, necesitan tener líderes capaces de enfrentarse a entornos críticas y liderar equipos de forma eficiente. En las organizaciones mineras sudamericanas el estilo transformacional es el predominante y este contribuye a la comunicación, colaboración y cohesión dentro de la organización. En este sentido, se requieren, en las organizaciones, líderes que posean habilidades sociales que les permita generar compromiso y orientar al cambio.

Las limitaciones de la investigación, en primer lugar, se circunscriben a la aplicación de los instrumentos que se realizaron durante los intercambios de rotación del personal, en la que llegaban y salían con días libres generando la atención enfocada en el apuro de salir de viaje para disfrutar los días libres. En segundo lugar, otra limitación importante fue la coyuntura de la empresa, la cual estuvo en liquidación en marcha y no en una operación normal, la que puede haber generado sentimientos enfocados a la misma situación inestable de la empresa.

## CONCLUSIONES

Se concluye la existencia de relación significativa entre liderazgo transformacional y las dimensiones de la comunicación organizacional. Asimismo, hay una relación media o moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y las dimensiones de la comunicación organizacional, y con la dimensión comunicación descendente existe una correlación grande.

La existencia de relación significativa entre el liderazgo transaccional y las dimensiones de la comunicación organizacional existe una correlación media o moderada; pero con la dimensión comunicación descendente existe una correlación grande, donde las tres correlaciones son significativas; donde también no se acepta la hipótesis nula.

Se ha concluido que existe correlaciones grandes y significativas entre el liderazgo *laissez faire* y las dimensiones de la comunicación organizacional. Sin embargo, con la dimensión comunicación horizontal se encontró una correlación baja pero significativa.

## **RECOMENDACIONES**

Realizar otras investigaciones con muestreo probabilístico, para seleccionar a los participantes y así generalizar los resultados de la investigación.

Elaborar estudios que permitan conocer la existencia de la relación en las variables de liderazgo y comunicación organizacional en empresas mineras del territorio peruano.

Proponer estudios que evalúen las consecuencias que derivan de la comunicación organizacional en la toma de decisiones a partir de los tipos de liderazgo que hubiera en una empresa.

Determinar un régimen de comunicación integral que vertebrar las carencias de administración de las distintas instancias de la empresa y los modelos de liderazgo con alta comunicación organizacional en todos los estratos o jerarquías empresariales. Este régimen que se propone debe incluir la comunicación transversal en la organización, para conservar un buen clima de trabajo.

Se sugiere implantar programas de potenciamiento de los métodos o modos de liderazgo en las direcciones pertinentes a la entidad para promover un mejoramiento de las variables administrativas y superar los obstáculos de la comunicación organizacional.

## REFERENCIAS

- Aguado, T. (2004). *Estilos de Liderazgo*. Colombia. Mc Graw Hill
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Adler, R., & Marquardt, J. (2005). *Comunicación Organizacional*, (8), McGraw Hill.
- Andrade, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica*. Gesbiblo S.L.
- Almansa, A. (2002). La Comunicación Organizacional como fuente de trabajo. Almuiña, C. & Sotillos. E. (Coords). *Del Periódico a la Sociedad de la Información*, 3, 353-358. Sociedad Estatal Nuevo Milenio.
- Aldazoro, M. (2004). *Estilos de liderazgo de los gerentes generales de empresas privadas venezolanas según el enfoque de Bernard Bass*. Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad Metropolitana. Venezuela.
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). *Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance*. *Journal of Organizational Behavior* 2004, 25, pp. 951–968. <https://www.proquest.com/resultsol/635D69E5E73441BBPQ/1>
- Barnes, T. (1997). *Como lograr un liderazgo exitoso*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.

- Bass, B. (1997). *The ethics of transformational leadership*. Kellogg Leadership Studies. New York, 2.
- Bass, B., Avolio, B., & Bruce, J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden, Inc., 3.
- Bass, B. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: *Theory, research and managerial applications*. The Free Press, 3.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational Leadership*. CA: Sage Thousand Oaks.
- Balarezo, T., & Byron, D. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. Universidad Técnica de Ambato. Ambato – Ecuador.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, 2.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Líderes las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Estados Unidos: Editorial Harper Collins.
- Castro, J. (2012). *Comunica, Lecturas de Comunicación Organizacional*. Madrid, España Editorial: Gesbiblo S.L.
- Chiang, M. (2012). *Comunicación Interna – Dirección y Gestión de Empresas*. Málaga, España: Editorial Vértice.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Internacional Thomson Editores.

- Cervera, L. (2012). *Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos*.  
[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2365/1/Cervera\\_cl.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2365/1/Cervera_cl.pdf)
- Cespedes, F. (2017). *Comunicación organizacional y compromiso organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de San Martín de Porres, 2017*.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164.  
<http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/viewFile/433/886>
- Cruz, V., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). *Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros*.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746002.pdf>.
- Díaz, M. & González, O. (2013). *La nueva comunicación. Conceptos, tendencias y aplicaciones*. Pirámide.
- Díaz, S. (2014). *Comunicación Organizacional y Trabajo en Equipo* (Estudio Realizado en una Institución de Educación Superior en la Ciudad de Quetzaltenango). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango.
- Díaz, S. (2010). *Técnicas de Comunicación, La Comunicación en la Empresa*. Ideas Propias.
- Espinoza, M. (2005). *Comunicación organizacional y su relación con la Satisfacción Laboral*.  
[https://www.researchgate.net/publication/37612955\\_Comunicacion\\_Organizacional\\_y\\_su\\_relacion\\_con\\_la\\_Satisfaccion\\_Laboral](https://www.researchgate.net/publication/37612955_Comunicacion_Organizacional_y_su_relacion_con_la_Satisfaccion_Laboral)

- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2007). G\*Power 3: a flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior research methods*, 39(2), 175–191. <https://doi.org/10.3758/bf03193146>
- Favaro, A. (2010). *Comunicación Organizacional*. Argentina. (s.e)
- Fernández, C., & Quintero, N. (2017). *Liderazgo transformacional y transaccional en empresarios venezolanos*. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>.
- Flores, O. (2018). *La comunicación organizacional en la prevención de riesgos laborales*. Universidad Complutense de Madrid.
- Fernández, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas.
- Ganga, F. & Saez, C. (2008). *Estilos de Liderazgo en honorables diputados*. Congreso Nacional de Chile. Espacio abierto cuaderno venezolano de sociología, 17(1). <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/122/12217103.pdf>
- García, A. (2018). *Liderazgo en comunicación organizacional: competencias*. (Tesis de grado). Facultad de Comunicación y Lenguaje de la Pontificia Universidad Javeriana.
- Gelvan, et al. (2007). *Liderazgo y formación de líderes*. *Revista Mexicana de Orientación Educativa*, 5(2), 10-20.
- Goldhaber, G. (2004). *Comunicación organizacional*. Editorial Diana.
- Gómez, R. (2008). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/646/64602407.pdf>.

Gómez, M. (2009). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas.*

Goldhaber, G. (1994). *Comunicación organizacional.* Editorial Diana.

Gómez, R. (2008). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas.* <http://www.euamex.mx/redalyc/pdf>

Gutiérrez, O. (1994). *La Nueva Tendencia en Liderazgo: Del Liderazgo Transaccional al Transformacional.*  
<http://www.revistamarina.cl/revistas/1999/2/gutierre.pdf>

Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo Situacional.* Prentice-Hall, 7.

Hidalgo, M., Romero, M., & Pazmiño, V. (2018). Incidencia del Manejo adecuado de comunicación en el desarrollo de liderazgo efectivo, en los procesos de la ULEAM extensión Bahía de Caráquez. *Didáctica y Educación*, 9 (3).

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4. pp. 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>

Krause, D. (2000). *El Camino del Líder.* Editorial EDAF.

Laos, L., & Ledesma, M. (2013). *Importancia de la gestión educativa y el desempeño docente en el Perú.* Lima, Perú: ARTIGRAF La Imprenta.

- Li, C., & Hung, C. (2009). *The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance*. *Social Behavior and Personality*, 37(8), 1129-1142.
- Lacasa, A. (2011). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. Ediciones Gestión 2000.
- Lorenzo, M. (2007). *Liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales*. Universidad de Granada.
- Lupano, M., & Castro, A. (2008). *Estudios sobre liderazgo. Teorías y evaluación*.  
Extraído de la Universidad de Palermo en la página web:  
<http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf>.
- Lussier, R., & Achua, C. (2015). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Mallen, J. (2004). *Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones*. Navarra, Editorial EUNSA.
- Márquez, M. (2004). "Comunicación organizacional"  
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/comunicorgan.htm>  
(consultado el 14 mayo de 2007).
- Martin, F. (2010). *Comunicación en las Empresas e Instituciones*. Ediciones Universidad Salamanca.
- Martin, F. (1998). *Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Universitas S.A, pp. 51.

- Martinez, A., Rodriguez, H., Espejo, D. y Núñez, C. (2017). Identificación del liderazgo a hotel en ciudad Panamá, aplicando el cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ-5X. *Revista Perspectivas*, 16 (3), pp. 261-273.
- Melgarejo, M., Pajuelo, A., & Tonder, M. (2020). *Liderazgo transformacional y la comunicación organizacional en una Universidad Privada de Lima Norte en el 2019*. Repositorio de la Universidad Privada del Norte.
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XIV, núm. 1. pp. 118-134. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
- Morales, F. (2009, septiembre). *Blogger Comunicación Organizacional*. <http://www.funiber.org>
- Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española*. España: Universidad de Almería.
- Montoya, O. (2007). *Aplicación del Análisis Factorial a la Investigación de Mercados*. Caso de Estudio. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701
- Murphy, K. & Davidshofer, Ch. (2005). *Psychological testing: Principles and applications*. 6th ed. Upper Saddle River. Prentice Hall.

- Neira, P.; Berrocal, P. & Pacori, R. (2016). Percepciones del liderazgo de la industria minera norteamericana en la industria minera en Arequipa, Perú. *Rev. Perspectiva*, vol. 17, no 4.
- Ongallo, C. (2007). Manual de comunicación. 2ª edición revisada y actualizada. Editorial Dykinson S.L. Madrid.
- Osorio, B. (2000). *Comunicación Científica*. México: IPN
- Pacsi, A., Estrada, W., Vásquez, A., & Cruz, P. (2014). *Liderazgo laissez*. Perú: [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_va/article/view/849/817](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/849/817).
- Palomo, T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC editorial.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora. México: *Revista Interciencia*, 31 (008), 577-582. Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (4), 441-462.
- Questor, M. (2002). *Hacia un liderazgo definitivo*. Editorial Grupo Empresarial. México.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Education, 10. <https://books.google.com.pe/books?id=OWBokj2RqBYC&printsec=frontcovr&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Rivera, C. (2018). *Liderazgo transformacional y desempeño directivo en la institución educativa N° 125 "Ricardo Palma"*.

Rebeil, M., & Sandoval C. (2002). *El poder de la comunicación en las Organizaciones*.

Rebeil, M. (2010). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. AMCO.

Reyes C. (2021). *La importancia de la comunicación y liderazgo: herramientas para métodos efectivos de formación y organización educativa*.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8179025>.

Robles, R. (2020). Liderazgo transformacional y su relación con la comunicación de los socios de la cooperativa de transporte mixto, Macará.

Rodríguez, H., Martínez, A., Orrego, J., & Vargas, J. (2018). Identificación del estilo de liderazgo en la compañía minera Punta de Lobos, Iquique-Chile. *Revista Perspectivas*, 19 (3), pp. 377-391.

Rodríguez, H., Martínez, A., Castillo, V., & Henríquez-Olmedo, B. (2018). Identificación del estilo de liderazgo influyente en la comitiva nacional de la organización no gubernamental AIESEC especializada en intercambio internacional de carácter social y laboral en Sao Paulo, Brasil. *Revista Perspectivas*, 19 (2), pp. 201-2014.  
<http://revistas.upagu.edu.pe/index.php/PE/article/view/580/520>

Salazar, M. (2012). *Liderazgo Empresarial: Visto desde una perspectiva de Comunicación Organizacional*. Universidad EAN Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales Profesional de Lenguas Modernas Bogotá, D.C.

Talledo, K. (2019). *Estrategias de liderazgo y su influencia en la comunicación organizacional interna de una empresa privada de servicios de Lima*. Universidad Ricardo Palma.

- Torres, J. (2012). Las Tres Dimensiones de la Comunicación Organizacional Hoy. Publicado por Endomarketing y Comunicación en octubre 2. Recuperado de [tps://jtorresconsultores.wordpress.com/category/uncategorized/page/2/](https://jtorresconsultores.wordpress.com/category/uncategorized/page/2/)
- Torres, L. (2012). *Manual de Gestión de la Comunicación Organizacional*.
- Vallejo, F. (2009). La Comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones. *Revista Internacional de Organizaciones*. Universidad de Málaga.
- Vásquez, J. (2008). *Revista de Internet de comunicación organizacional*. [www.razonypalabra.urg.mx](http://www.razonypalabra.urg.mx)
- Ventura-León, J.L. y Caycho-Rodríguez, T. (2017). El coeficiente Omega: un método alternativo para la estimación de la confiabilidad. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15(1), 625 – 627.
- Vega, C. & Zabala, G. (2004). *Estilos de liderazgo según el multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zaleznik, A. (2004). Gerentes y Líderes. *Harvard Business Review*, ISSN 0717-9952, 82(1), 64-71.

## **ANEXOS**

## Anexo A

### DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Cobrizo, XX agosto de 2019

Yo, \_\_\_\_\_,  
identificado con N° de DNI \_\_\_\_\_ autorizo y consiento mi participación en la aplicación de los dos instrumentos investigativos sobre liderazgo y comunicación organizacional a realizar por ROCIO MARITZA CALDERON IBARRA. Certifico que se me ha explicado el objetivo del ejercicio, los procedimientos de este y fui informado que no se me identificara en las presentaciones que deriven de este ejercicio y que los datos relacionados con nuestra privacidad serán manejados en forma confidencial y con fines académicos. Estoy informado que al ser un ejercicio investigativo no estoy obligado a responder preguntas que considere incómodas o inadecuadas y que puedo retirarme de la investigación cuando voluntariamente lo quiera hacer.

Cobrizo, XX agosto de 2019

Firma \_\_\_\_\_

## Anexo B

Favor de completar el siguiente cuestionario de datos según corresponda. Recuerde que sus respuestas son confidenciales y anónimas.

<b>1.Sexo</b>	
Femenino	Masculino
<b>2.Edad</b>	
<b>3.Grado de Instrucción</b>	
Secundaria completa	
Secundaria incompleta	
Técnico incompleto	
Técnico completo	
Universitario completo	
Universitario incompleto	
<b>4. ¿Qué cargo ocupas en la empresa?</b>	
- Trabajador - Jefe - Supervisor	
<b>5. ¿Hace cuánto trabajas en esta empresa?</b>	
Menos de 1 año	
De 1 a 3 años	
De 3 a más	

## Anexo C

**Tabla 5**

*Análisis Factorial Exploratorio de Liderazgo*

Item del Cuestionario Multifactor de Liderazgo (MLQ – 5X)	Carga factorial		
	1	2	3
<b>Primera escala: Liderazgo Transaccional</b> (Refuerzo contingente, y Gerencia por Excepción Activa y Pasiva)			
1.			.520
11.		.837	
16.			.785
35..			.665
4.			.690
22..			.735
24			.759
27.			.736
<b>Segunda escala: Liderazgo Transformacional</b> (Influencia Individualizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual, y Consideración individualizada)			
10.	.801		
18.	.799		
21..	.779		
25.	.770		
6.	.692		
14.	.688		
23.	.680		
34..	.813		
9.	.678		
13..	.675		
26.	.673		
2..	.734		
36.	.830		
8.	.734		
30	.802		
32.	.818		
15..	.759		
19.	.757		
29.	.739		
31..	.829		
<b>Tercera escala: Laissez-Faire (Dirección pasiva)</b>			
3.		.691	
12.		.681	
17.		.609	
20.		.672	
5.		.808	
7.		.794	
28.		.769	
33.		.766	

## Anexo D

**Tabla 6**

*Análisis de Confiabilidad del Cuestionario de Liderazgo*

Liderazgo	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Omega de McDonald $\omega$ si el elemento se ha suprimido
LID1	80,983	654,590	,391	,981
LID2	81,654	646,318	,507	,981
LID3	81,263	656,285	,361	,981
LID4	81,374	648,427	,496	,981
LID5	81,447	640,350	,576	,981
LID6	81,374	643,584	,569	,981
LID7	82,039	645,128	,580	,981
LID8	81,257	643,372	,552	,981
LID9	81,151	637,747	,710	,980
LID10	80,810	631,458	,801	,980
LID11	81,291	630,050	,701	,980
LID12	81,436	639,438	,675	,981
LID13	81,397	640,151	,668	,981
LID14	81,207	634,794	,754	,980
LID15	81,788	632,415	,770	,980
LID16	80,983	615,758	,851	,980
LID17	81,067	630,333	,817	,980
LID18	81,274	627,144	,717	,980
LID19	81,983	625,724	,791	,980
LID20	82,218	634,385	,767	,980
LID21	81,207	637,457	,773	,980
LID22	81,151	634,207	,817	,980
LID23	81,168	632,466	,853	,980
LID24	81,413	619,053	,809	,980
LID25	81,006	633,511	,661	,981
LID26	81,151	635,118	,789	,980
LID27	80,933	622,647	,850	,980
LID28	81,257	634,113	,825	,980
LID29	81,212	626,741	,818	,980
LID30	81,207	616,165	,834	,980
LID31	81,430	633,516	,762	,980
LID32	80,883	620,093	,838	,980
LID33	82,123	623,389	,876	,980
LID34	81,430	638,876	,685	,980
LID35	81,151	630,443	,755	,980
LID36	81,369	632,818	,797	,980
LID37	81,263	633,049	,768	,980
LID38	80,866	634,982	,720	,980
LID39	81,095	629,300	,753	,980
LID40	81,771	635,492	,685	,980
LID41	80,933	627,782	,729	,980
LID42	81,207	634,738	,756	,980
LID43	80,989	627,550	,812	,980
LID44	81,168	622,904	,757	,980
LID45	81,263	629,161	,732	,980

## Anexo E

**Tabla 7**

*Análisis Factorial de Comunicación Organizacional*

Ítem Cuestionario Comunicación Organizacional	Carga Factorial		
	1	2	3
<b>Comunicación ascendente</b>			
1.	.726		
2.	.893		
3.	.949		
4.	.936		
5.	.936		
<b>Comunicación descendente</b>			
6.			.869
7.			.752
8.			.687
9.			.837
10.			.854
<b>Comunicación horizontal</b>			
11.		.665	
12.		.748	
13.		.831	
14.		.794	
15.		.747	

## Anexo F

**Tabla 8**

*Análisis de Confiabilidad del Cuestionario*

Comunicación Organizacional	Media si elemento se ha suprimido.	Varianza si elemento se ha suprimido.	Correlación total de elementos corregida	$\omega$ si elemento se ha suprimido.
1	27,69	49,677	,635	,890
2	27,78	48,218	,718	,886
3	27,94	46,243	,816	,881
4	27,89	50,043	,691	,888
5	27,99	48,592	,788	,884
6	28,22	49,436	,726	,886
7	28,22	50,353	,717	,888
8	27,89	51,447	,624	,891
9	28,00	50,279	,619	,890
10	27,50	51,737	,469	,896
11	27,61	52,362	,499	,895
12	27,45	52,495	,441	,897
13	27,62	54,673	,263	,902
14	28,06	51,472	,408	,900
15	27,02	53,910	,280	,903