

Dedicatoria

A mis padres, con afecto, gratitud y reconocimiento a todo el esfuerzo desplegado en mi formación profesional.

Olga Huachaca Muñoz

Agradecimiento

A todo el personal académico y administrativo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, por el apoyo recibido en el desarrollo del programa.

Índice

Agradecimiento	III
Índice	IV
Índice de Tablas	V
Índice de Anexos	VI
Resumen	VII
Abstract	VIII
Introducción	9
I. Planteamiento del Problema	10
1.1 Descripción de la situación problemática	10
1.2 Formulacion del problema	13
1.3 Objetivos de la investigación	13
1.4 Hipótesis	14
1.5 Justificacion	14
II. Marco Teórico	16
2.1 Antecedentes	16
2.2 Sistema Teórico	22
2.3 Marco Conceptual	27
III. Metodología	33
3.1 Tipo de investigación	33
3.2 Método de investigación	33
3.3 Diseño de la investigación	33
3.4 Población y muestra	34
3.5 Muestreo	35
3.6 Técnicas e instrumentos de investigación	35
3.7 Validez y Confiabilidad de los Instrumentos	36
3.8 Técnicas de procesamiento de datos	37
3.9 Consideraciones éticas	37
3.10 Operacionalización de variables	38
IV. Resultados y Discusión	39
4.1 Resultados Descriptivos	39
4.2 Resultados Inferenciales	44
4.3 Discusión	50
Conclusiones	54
Recomendaciones	56
Referencias bibliográficas	58
Anexos	63

Índice de Tablas

Tabla 1	Población de estudio.....	34
Tabla 2	Confiabilidad del instrumento – Alfa de Cronbach.....	36
Tabla 3	Resultados entre liderazgo transformacional y la comunicación participativa.....	39
Tabla 4	Resultados entre liderazgo transformacional y la inclusión en el proceso decisional. .	40
Tabla 5	Resultados entre el liderazgo transformacional y la transparencia.	41
Tabla 6	Resultados del contraste entre el liderazgo transformacional y la retroalimentación. ..	43
Tabla 7	Resultados de la prueba de normalidad de los datos.	44
Tabla 8	Resultados de la comprobación de las hipótesis.....	47

Índice de Anexos

Anexo 1	Matriz de Consistencia	64
Anexo 2	Cuestionario	65
Anexo 3	Validación de instrumentos	69
Anexo 4	Solicitud autorización uso de datos.	72
Anexo 5	Evidencia del trabajo de campo.....	73
Anexo 6	Base de datos	76

Resumen

El presente estudio titulado Liderazgo transformacional y la comunicación participativa entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024, tuvo como objetivo analizar la relación entre ambas variables en dicha institución; en ese sentido, se identificó que la ausencia de un liderazgo efectivo incide negativamente en la participación del personal en la toma de decisiones, la transparencia organizacional y la retroalimentación. La investigación correspondió a un tipo básico, con enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal, empleándose el método deductivo; la población estuvo conformada por 61 trabajadores, considerándose la totalidad como muestra, y se aplicó la encuesta mediante cuestionarios validados y confiables. Los resultados evidenciaron una correlación positiva fuerte y significativa entre el liderazgo transformacional y la comunicación participativa ($p=0,851$; $p=0,000$), así como con sus dimensiones: inclusión en la toma de decisiones ($p=0,882$), transparencia ($p=0,860$) y retroalimentación ($p=0,768$); por tanto, se concluye que el liderazgo transformacional favorece de manera significativa la comunicación participativa, recomendándose fortalecer las competencias de liderazgo para mejorar la gestión organizacional.

Palabras clave: liderazgo transformacional, comunicación participativa, centro de salud.

Abstract

This study, entitled "Transformational Leadership and Participative Communication among Staff at the Palmapampa Health Center, 2024," aimed to analyze the relationship between these two variables within the institution. It identified that the absence of effective leadership negatively impacts staff participation in decision-making, organizational transparency, and feedback. The research was basic in nature, with a quantitative approach, correlational level, and a non-experimental, cross-sectional design, employing the deductive method. The population consisted of 61 employees, all of whom were considered part of the sample. The survey was administered using validated and reliable questionnaires. The results showed a strong and significant positive correlation between transformational leadership and participative communication ($\rho=0.851$; $p=0.000$), as well as with their dimensions: inclusion in decision-making ($\rho=0.882$), transparency ($\rho=0.860$), and feedback ($\rho=0.768$). Therefore, it is concluded that transformational leadership significantly favors participatory communication, and it is recommended to strengthen leadership skills to improve organizational management.

Key words: transformational leadership, participatory communication, health center.

Introducción

La presente investigación estuvo orientada sobre una problemática que presenta una gran relevancia en la dinámica laboral de dicha institución. En concreto, se ha indagado sobre las dificultades en la comunicación participativa que existen entre los trabajadores de la institución, señalando como causa que incide como principal preocupación a falta de un liderazgo transformacional. Esta falta de liderazgo se vio expresada en la desmotivación del personal, la falta de coordinación entre áreas, la toma de decisiones verticalizada y la escasa retroalimentación, lo cual repercute en el clima institucional y en la calidad del servicio proporcionado a la comunidad.

La relevancia del estudio radicó en la implementación de estrategias que permitan promover una cultura organizacional que se edifique en la comunicación empática, asertiva y horizontal, la cual debe sustentarse en un liderazgo transformacional que promueva la inspiración, la motivación y la participación activa del equipo humano.

El propósito fue generar información científica que permita comprender cómo se manifiestan estas deficiencias comunicativas y de liderazgo dentro del centro de salud, y de qué manera estas influyen en la prestación del servicio público de salud.

Para ello, se adoptó un enfoque cuantitativo, con una investigación de tipo básica y diseño correlacional, que permitió establecer la relación entre las variables mencionadas.

El contenido del informe se estructura de la siguiente manera: el primer capítulo plantea el problema de investigación; el segundo, desarrolla el marco teórico; el tercero, el marco metodológico; el cuarto, presenta los resultados y la discusión. Culminado con las conclusiones, recomendaciones, las referencias y los anexos.

I. Planteamiento del Problema

1.1 Descripción de la situación problemática

El liderazgo transformacional constituye uno de los enfoques de liderazgo con mayor relevancia dentro de las organizaciones contemporáneas, debido a su capacidad para fortalecer el compromiso, la innovación y la efectividad institucional. En ese sentido, este estilo de liderazgo se caracteriza por motivar a los colaboradores hacia el logro de objetivos colectivos, promoviendo la confianza, la visión compartida y la participación activa dentro de las organizaciones (Nader & Castro, 2007; Hermosilla et al., 2016). Asimismo, diversos estudios sostienen que el liderazgo transformacional resulta especialmente pertinente en contextos organizacionales dinámicos y en procesos de cambio, debido a que favorece la adaptación institucional y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales (Baker et al., 2024; Xie, 2020).

De igual manera, la comunicación participativa representa un componente fundamental dentro de las organizaciones modernas, en la medida que promueve la inclusión, la transparencia y la intervención activa de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones. En ese sentido, este enfoque busca fortalecer la interacción, la corresponsabilidad y el compromiso colectivo, permitiendo que los colaboradores participen activamente en la construcción de soluciones organizacionales mediante el diálogo y la retroalimentación constante (Harrison, 2008; Ford & Angermeier, 2008). Asimismo, la comunicación participativa favorece la confianza institucional, la cohesión organizacional y el aprendizaje colectivo, contribuyendo a mejorar el desempeño y la eficiencia organizacional (Tillotson, 2025; Núñez et al., 2018).

Sin embargo, en diversas organizaciones persisten limitaciones relacionadas con la escasa participación de los trabajadores en los procesos decisionales, deficiencias en la transparencia institucional y dificultades en la retroalimentación entre directivos y colaboradores. En ese contexto, las estructuras jerárquicas tradicionales pueden restringir el flujo de información, debilitar la interacción organizacional y disminuir la capacidad de respuesta frente a los problemas institucionales (Harrison, 2008). Asimismo, la ausencia de una comunicación efectiva puede afectar la confianza, el compromiso y la integración del personal dentro de las organizaciones (Bondi & Poppi, 2025; Diani & Turnbull, 2024).

A nivel empírico, diversos antecedentes evidencian la existencia de relaciones significativas entre el liderazgo transformacional y variables vinculadas a la comunicación y al desempeño organizacional. Redondo (2019) identificó que el liderazgo influye en el clima organizacional y en la confianza del personal dentro del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. Del mismo modo, Silva (2022) evidenció que el liderazgo transformacional mantiene una relación positiva con el engagement laboral, fortaleciendo el compromiso de los trabajadores. En el contexto nacional, Álvarez (2023) concluyó que existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la comunicación interna de los trabajadores, mientras que Alvites (2023) determinó una relación positiva alta entre la comunicación asertiva y el liderazgo transformacional en docentes de Ayacucho. Asimismo, Obregón y Salvador (2022) señalaron que un liderazgo transformacional adecuado contribuye significativamente al fortalecimiento de la cultura organizacional.

De igual forma, distintos estudios destacan que la comunicación participativa favorece la inclusión de los trabajadores en los procesos organizacionales, fortalece la

cohesión institucional y mejora la calidad de las decisiones adoptadas. En ese sentido, la participación activa, la transparencia y la retroalimentación permiten consolidar relaciones laborales más colaborativas y entornos organizacionales orientados al aprendizaje y la innovación (Qasmi & Ahmed, 2020; Plank et al., 2014). Asimismo, la ausencia de estos elementos puede generar distanciamiento entre directivos y trabajadores, debilitando el compromiso institucional y limitando la efectividad organizacional (Diani & Turnbull, 2024).

En el ambito Regional De la cruz & Flores (2018). Los estilos de liderazgo entonces, constituye actualmente un amplio campo de investigación, debido a los efectos que pueden tener sobre la salud de los trabajadores y su estado emocional, así como los comportamientos inapropiados que los suelen acompañar con los consecuentes efectos adversos sobre la organización.

En el contexto del Centro de Salud de Palmapampa, la necesidad de fortalecer el liderazgo transformacional y la comunicación participativa adquiere especial relevancia, debido a que las instituciones de salud requieren entornos organizacionales caracterizados por la coordinación, la confianza, la participación activa y la comunicación efectiva entre el personal. En ese sentido, la limitada inclusión de los trabajadores en la toma de decisiones, las debilidades en la transparencia organizacional y las deficiencias en la retroalimentación pueden afectar el desempeño institucional y las relaciones laborales dentro de la entidad. Por tanto, resulta necesario analizar la relación existente entre el liderazgo transformacional y la comunicación participativa, a fin de generar evidencia que contribuya al fortalecimiento de la gestión organizacional y al mejoramiento de las dinámicas comunicacionales dentro del Centro de Salud de Palmapampa.

1.2 Formulación del problema

Problema general:

¿Cómo el liderazgo transformacional se relaciona con la comunicación participativa entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024?

Problemas específicos:

- a) ¿De qué manera el liderazgo transformacional se relaciona con la inclusión en el proceso decisional entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024?
- b) ¿De qué manera el liderazgo transformacional se relaciona con la transparencia entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024?
- c) ¿De qué manera el liderazgo transformacional se relaciona con la retroalimentación entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024?

1.3 Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la comunicación participativa entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024.

Objetivos específicos:

- a) Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y la inclusión en el proceso decisional entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024
- b) Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y la transparencia entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024
- c) Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y la retroalimentación entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024.

1.4 Hipótesis

General:

Existe relación entre el liderazgo transformacional y la comunicación participativa entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024.

Específicos:

a) Existe relación entre el liderazgo transformacional y la inclusión en el proceso decisional entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024.

b) Existe relación entre el liderazgo transformacional y la transparencia entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024.

c) Existe relación entre el liderazgo transformacional y la retroalimentación entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024.

1.5 Justificación

La investigación permitió profundizar en el análisis del liderazgo transformacional y su relación con la comunicación participativa en contextos de salud. Desde el ámbito teórico, contribuyó a comprender cómo estos enfoques influyeron en el clima organizacional, la motivación del personal y la eficiencia institucional, fortaleciendo el conocimiento en gestión sanitaria centrada en el factor humano.

A nivel práctico, el estudio respondió a la necesidad de mejorar la dinámica laboral en el Centro de Salud de Palmapampa. Los resultados permitieron identificar debilidades y proponer estrategias que fomentaron un liderazgo más inclusivo y una comunicación efectiva, contribuyendo al bienestar del personal y a una atención más cálida y de calidad para los usuarios.

Metodológicamente, la investigación se sustentó en el uso de instrumentos válidos y confiables que permitieron medir de manera objetiva las variables de estudio. Asimismo, sirvió como referente para futuras investigaciones en instituciones de salud, fortaleciendo la aplicación de diseños rigurosos y replicables en contextos similares.

II. Marco Teórico

2.1 Antecedentes

A nivel internacional

Redondo (2019). Tesis titulada. "Liderazgo y su influencia en el clima organizacional del instituto colombiano de bienestar familiar, Regional la Guajira", para optar el grado academico de Maestro, en la Universidad de la Guajira. Colombia. Fue del tipo descriptiva, con un diseño de campo, transaccional y no experimental, la población estuvo conformado por 113 funcionarios del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Regional La Guajira, conformando un universo finito y la muestra estuvo conformado por 78 funcionarios del instituto Colombiano de Bienestar Familiar. Su objetivo principal fue Analizar el liderazgo y su influencia en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira. Finalmente. presenta los resultados del análisis de frecuencia de los indicadores de la dimensión estilos de liderazgo. Conforme al primer indicador liderazgo autocrático el 34.62% respondió estar de acuerdo que los coordinadores ejercen el poder sobre su grupo de trabajo, tomando decisiones de forma individual, el 27.56% afirmó estar totalmente de acuerdo, un 17.95% manifestó estar parcialmente de acuerdo, el 12.82% afirmó estar en desacuerdo y un 7.05% respondió totalmente en desacuerdo. Se concluyó que, el personal siente confianza de parte de la dirección en el desarrollo coordinado del proceso, que le permita realizar sus actividades de forma segura, faltando fortalecer el tema de la 134 socialización de los integrantes con respecto al rol a desempeñar. Asimismo, los empleados perciben un manejo regular en la solución de conflictos, así como un bajo proceso de inducción para los colaboradores cuando ingresan a la institución.

Silva (2022). Tesis titulada. “Análisis del estilo de liderazgo transformacional en el Engagement de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente”, para optar el grado academico de Maestro, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ecuador. Fue del tipo no experimental de corte transversal y descriptivo correlacional, la población estuvo conformado por 144 colaboradores y la muestra estuvo conformado por 144 colaboradores. El objetivo fue examinar cómo el liderazgo transformacional influye en el engagement o compromiso laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente. Los hallazgos evidenciaron que existe una relación positiva y significativa entre ambas variables, lo que permitió comprender que cuando el liderazgo transformacional se fortalece, también mejora el nivel de compromiso de los colaboradores con la institución. Asimismo, se identificó que el engagement alcanzó niveles elevados en los trabajadores, reflejando una mayor identificación con sus funciones y un mejor desempeño laboral, favoreciendo así la productividad institucional. Por otro lado, el análisis de confiabilidad mostró resultados adecuados en las dimensiones del liderazgo transformacional y del engagement, evidenciando que los instrumentos aplicados presentaron consistencia y fueron pertinentes para evaluar las variables de estudio.

A nivel nacional

Pacheco (2019). Tesis titulada. “Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en el personal de una empresa privada de Lima Metropolitana”. para optar el titulo profesional de Psicologo, en la Universidad Autonoma del Perú. Perú. La investigación fue de enfoque no experimental y corte transversal en una empresa privada de Lima Metropolitana, considerando una población y muestra conformada por 300

colaboradores. El estudio tuvo como finalidad determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral del personal. Los resultados mostraron que no existió una relación significativa entre ambas variables, evidenciándose una correlación muy baja según el coeficiente Rho de Spearman (0,037). Asimismo, se observó que el incremento del liderazgo transformacional no necesariamente se relacionó con mayores niveles de satisfacción laboral en los trabajadores. Finalmente, se concluyó que no se encontraron diferencias significativas entre las variables de estudio en función de la edad y el sexo de los colaboradores evaluados.

Obregon & Salvador (2022). Tesis titulada. "Liderazgo transformacional y cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo de Tunán – 2020". para optar el título profesional de Administrador, en la Universidad Peruana los Andes. Perú. Fue del tipo aplicada, nivel correlacional, diseño no experimental, la población estuvo conformado por 122 trabajadores municipales y la muestra fue de tipo no probabilístico. Su objetivo principal es Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en la municipalidad distrital de San Jerónimo de Tunán – 2020. Finalmente. Se concluyó existe relación directa entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en la municipalidad distrital de San Jerónimo de Tunán - 2020. Consiguientemente se observa una correlación positiva alta con un " r " = 0,990, lo cual nos afirma que, si se aplica un liderazgo transformacional adecuado, entonces la cultura organizacional mejorara en gran manera.

Cabellos & Solano (2019). Tesis titulada. "Liderazgo transformacional y competencias laborales de las auxiliares técnicas del Instituto Nacional Materno Perinatal, Lima – 2019". para optar el título profesional de Administrador, en la

Universidad Autónoma del Perú. Perú. Fue del tipo de investigación no experimental de corte transversal, de diseño descriptivo correlacional, la población estuvo conformada por 46 enfermeras y la población estuvo conformada por 46 enfermeras. Su objetivo principal es determinar la relación entre el liderazgo transformacional y las competencias laborales de las auxiliares técnicas del Instituto Nacional Materno Perinatal, Lima – 2019. Finalmente, En la prueba de hipótesis se consiguió un R de Pearson de 0,712 con un sig. de 0,000. Se concluyó que existe relación positiva significativa entre el liderazgo transformacional y las competencias laborales de las auxiliares técnicas del instituto nacional materno perinatal, Lima – 2019.

Alvarez (2023). Tesis titulada. "Liderazgo transformacional y la comunicación interna de los trabajadores en una institución judicial, 2022". para optar el título profesional de Abogado, en la Universidad César Vallejo. Perú. La investigación fue de tipo básica, con enfoque cuantitativo y diseño descriptivo correlacional de corte transversal, considerando una población de 100 colaboradores y una muestra de 80 trabajadores administrativos de una institución judicial de Lima. El propósito principal del estudio fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la comunicación interna de los trabajadores. Los resultados evidenciaron una relación positiva significativa entre ambas variables, obteniéndose un coeficiente Rho de Spearman de 0,715, lo que indicó que un mayor desarrollo del liderazgo transformacional se asocia con una mejor comunicación interna dentro de la institución. Finalmente, se concluyó que el liderazgo transformacional influye favorablemente en los procesos comunicacionales de los trabajadores, fortaleciendo la interacción y el desempeño organizacional.

A nivel regional

Quispe (2024). Tesis titulada. “Liderazgo transformacional y gestión administrativa en las instituciones educativas del distrito de Acocro, Ayacucho 2021”. para optar el grado academico de maestro, en la Universidad Nacionla de San Cristobal de Huamanga. Perú. Fue de tipo básica, nivel correlacional, los métodos aplicados fueron el inductivo, descriptivo y estadístico. El diseño de investigación fue no experimental, transeccional, correlacional, la población estuvo constituida por 199 docentes del distrito de Acocro y la muestra de estudio a 177 docentes. Su principal objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa en las instituciones educativas. Se concluyó, se concluye que existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa en las instituciones educativas del distrito de Acocro, Ayacucho, 2021.

Calizaya (2022). Tesis titulada. “Incidencia del liderazgo transformacional en el desempeño docente del nivel primaria de la UGEL Huamanga, distrito Ayacucho, 2022”. para optar el grado academico de Maestro, en la Universidad Cesar Vallejo. Perú. La investigación fue de diseño no experimental, nivel correlacional causal y corte transversal, considerando una población y muestra conformada por 100 docentes del nivel primario de la UGEL Huamanga. El objetivo principal fue determinar la incidencia del liderazgo transformacional en el desempeño docente. Los resultados mostraron que el 84% de los docentes alcanzó un nivel adecuado de desempeño educativo, evidenciándose fortalezas en aspectos como la participación activa de los estudiantes en el aprendizaje, la promoción del pensamiento crítico y creativo, la retroalimentación, la coordinación pedagógica y el respeto dentro del aula. Asimismo, las dimensiones

evaluadas reflejaron niveles favorables de desempeño, alcanzando porcentajes considerados buenos. Finalmente, se concluyó que el liderazgo transformacional contribuye positivamente al fortalecimiento del desempeño docente en el contexto educativo evaluado.

Gómez (2023). Tesis titulada. "Liderazgo transformacional para la mejora del clima organizacional de los trabajadores de la compañía Quisvel E.I.R.L, distrito Ayacucho, 2023". para optar el título profesional de administrador, en la Universidad Católica los ángeles de chimbote. Perú. La investigación fue de diseño no experimental, transversal, descriptivo y de propuesta, considerando una población y muestra conformada por 12 trabajadores de la compañía Quisvel E.I.R.L., en el distrito de Ayacucho. El estudio tuvo como propósito identificar las características del liderazgo transformacional orientadas a mejorar el clima organizacional de los trabajadores. Los hallazgos permitieron evidenciar que el liderazgo transformacional aún no se aplica de manera óptima dentro de la empresa; sin embargo, se observaron avances favorables en el fortalecimiento del compromiso laboral. Asimismo, se destacó que dicho compromiso contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores y favorece un ambiente laboral más cómodo y adecuado para el desarrollo de sus funciones.

Alvites (2023). Tesis titulada. "Comunicación asertiva y liderazgo transformacional en docentes de una institución educativa pública de Ayacucho, 2022". para optar el grado académico de Maestro, en la Universidad César Vallejo. Perú. La investigación fue de enfoque cuantitativo, de naturaleza básica y método hipotético-deductivo, empleando un diseño no experimental de nivel correlacional. La población y muestra estuvieron conformadas por 50 docentes de una institución educativa pública de Ayacucho. El

objetivo principal del estudio fue determinar la relación entre la comunicación asertiva y el liderazgo transformacional en los docentes. Los resultados evidenciaron una relación significativa entre ambas variables, obteniéndose un nivel de significancia de 0,040, valor inferior al criterio establecido de 0,05. Asimismo, el coeficiente Rho de Spearman alcanzó un valor de 0,732, indicando una relación alta y positiva. Finalmente, se concluyó que una adecuada comunicación asertiva se asocia favorablemente con el fortalecimiento del liderazgo transformacional en el contexto educativo evaluado.

2.2 Sistema Teórico

Teorías sobre el liderazgo

El liderazgo es un fenómeno complejo y multidimensional, sobre el cual se han desarrollado diversas teorías para explicar su naturaleza, eficacia e impacto. En tal sentido, se presenta a continuación una síntesis de las principales teorías de liderazgo y sus características.

Teorías clásicas del liderazgo

Teoría de los rasgos:

La teoría de los rasgos sostiene que el liderazgo tiene su origen en cualidades inherentes del individuo, tales como el carisma, la inteligencia y la capacidad de influencia, las cuales permitirían diferenciar a los líderes del resto de las personas. En ese sentido, este enfoque parte de la premisa de que existen atributos personales que predisponen al ejercicio del liderazgo (Day, 2012; Kelloway & Gilbert, 2017).

Sin embargo, en sus primeras formulaciones se enfatizó el carácter innato de dichas cualidades, lo cual ha sido objeto de críticas, en la medida que no considera de manera suficiente la influencia de los contextos organizacionales y situacionales,

limitando así su capacidad explicativa respecto a la efectividad del liderazgo en entornos diversos (Ahmed, 2025; Cogaltay, 2015).

Teoría del comportamiento

La teoría del comportamiento centra su atención en las conductas aprendidas del líder, desplazando el énfasis desde los rasgos innatos hacia las acciones que este desarrolla en el ejercicio de su función. En ese sentido, se orienta a analizar lo que hacen los líderes, más que a las características personales que poseen (Day, 2012; Kelloway & Gilbert, 2017).

En tal contexto, este enfoque resalta la relevancia de prácticas concretas, tales como la toma de decisiones y la construcción de relaciones interpersonales, las cuales inciden de manera directa en la efectividad del liderazgo dentro de las organizaciones (Kelloway & Gilbert, 2017).

Teoría de la contingencia

La teoría de la contingencia plantea que la efectividad del liderazgo depende de la adecuada alineación entre el estilo del líder y los factores situacionales presentes en el entorno. En ese sentido, sostiene que el desempeño del liderazgo está condicionado por variables como el contexto organizacional y el nivel de madurez de los seguidores (Day, 2012; Kelloway & Gilbert, 2017).

Teorías modernas del liderazgo

Liderazgo transformacional

Hace énfasis en la capacidad del líder para inspirar y motivar a los seguidores mediante una visión compartida, la estimulación intelectual y la consideración

individualizada. En ese sentido, se orienta a generar compromiso y desarrollo en los miembros de la organización (Yayha et al., 2024; Baker et al., 2024).

Se encuentra estrechamente vinculado con la promoción de la innovación, la colaboración y el cambio organizacional, en la medida que impulsa procesos de transformación orientados a mejorar el desempeño institucional (Baker et al., 2024; Xie, 2020).

Liderazgo transaccional

Se centra en el cumplimiento de tareas estructuradas, así como en el uso de recompensas y sanciones con la finalidad de alcanzar objetivos específicos. En ese sentido, el liderazgo se orienta al control y la supervisión del desempeño (Sujati et al., 2023).

Resulta eficaz para mantener el orden y asegurar el logro de metas a corto plazo; sin embargo, presenta un menor impacto en la promoción de la innovación y el desarrollo organizacional a largo plazo (Sujati et al., 2023).

Liderazgo de servicio

Prioriza las necesidades de los seguidores, haciendo énfasis en el empoderamiento y el servicio a la comunidad. En ese sentido, el liderazgo se orienta a generar bienestar colectivo y fortalecer la participación de los miembros dentro de la organización (Edwar et al., 2025; Yayha et al., 2024).

Se ha evidenciado que este enfoque promueve la inclusión y la colaboración; sin embargo, en determinados contextos puede presentar limitaciones en cuanto a su influencia directa sobre el aprendizaje organizacional (Xie, 2020).

Liderazgo auténtico

Se centra en la autoconciencia del líder, la transparencia en las relaciones y la actuación basada en principios éticos. En ese sentido, este enfoque orienta el ejercicio del liderazgo hacia la coherencia personal y la integridad en la toma de decisiones (Yayha et al., 2024; Baker et al., 2024; Nanjundeswaraswamy et al., 2024).

Promueve la generación de confianza y el fortalecimiento de un clima organizacional positivo, en la medida que fomenta relaciones abiertas y un comportamiento alineado con valores compartidos dentro de la organización (Yayha et al., 2024).

Teoría de la comunicación organizacional participativa

La teoría de la comunicación organizacional participativa destaca la intervención activa de los empleados y de las partes interesadas en los procesos de toma de decisiones, promoviendo la colaboración, la inclusión y la corresponsabilidad dentro de las organizaciones. En ese sentido, este enfoque busca fortalecer la interacción y el compromiso colectivo en la gestión organizacional. Asimismo, se posiciona como una alternativa frente a las estructuras de comunicación jerárquicas tradicionales, las cuales pueden limitar el flujo de información, generar distanciamiento en los trabajadores y disminuir la capacidad de respuesta ante los problemas organizacionales (Harrison, 2008).

Principios y prácticas fundamentales

Participación de los empleados en la toma de decisiones:

La participación de los empleados en la toma de decisiones constituye un eje central de la comunicación organizacional participativa, en la medida que integra a los trabajadores en dichos procesos, fortaleciendo su empoderamiento y contribuyendo al

aprendizaje organizacional; en ese sentido, este enfoque se sustenta en la generación de entornos adecuados que faciliten la participación activa y promuevan una toma de decisiones compartida dentro de la organización (Ford & Angermeier, 2008; Tiwari & Rangnekar, 2024).

Representación de las partes interesadas

La comunicación participativa de carácter democrático garantiza la inclusión de las diversas partes interesadas en los procesos de decisión organizacional; en ese sentido, su aplicación ha permitido, en determinados contextos, fortalecer las relaciones entre la administración, los trabajadores y la comunidad, contribuyendo a mejorar la eficiencia operativa (Ford et al., 2004).

Beneficios

Mayor creatividad e innovación:

Al reconocer y valorar las diversas perspectivas, la comunicación participativa promueve la creatividad y la innovación, particularmente en entornos organizacionales caracterizados por la colaboración y la complejidad (Tillotson, 2025).

Aprendizaje organizacional

La comunicación participativa contribuye al aprendizaje organizacional al facilitar que los empleados participen en la planificación estratégica y en los procesos de toma de decisiones dentro de la organización (Ford & Angermeier, 2008; Tiwari & Rangnekar, 2024).

En el contexto de la gestión pública, busca promover una comunicación participativa, el cual no solo mejora la moral del personal, sino que también potencia la interrelación entre el personal que labora en una institución, al involucrar a todos los

miembros en el proceso comunicativo, se crea un sentido de comunidad que puede llevar a una mayor satisfacción laboral y mejores resultados institucionales.

El liderazgo transformacional y la comunicación participativa son componentes esenciales para fomentar un ambiente laboral positivo en las instituciones públicas. Al implementar estas teorías, se puede lograr un mayor compromiso entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, lo cual es crucial para alcanzar sus objetivos organizacionales.

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 Liderazgo transformacional

Según Nader y Castro (2007), el liderazgo transformacional es considerado uno de los enfoques de liderazgo más estudiados dentro del ámbito organizacional, debido a su impacto en el desempeño y desarrollo de las instituciones. Este estilo de liderazgo se caracteriza porque el líder motiva a sus colaboradores a dejar de lado intereses individuales para comprometerse con los objetivos colectivos de la organización. En esa misma línea, Hermosilla et al. (2016) sostienen que el liderazgo transformacional resulta especialmente adecuado en contextos de cambio e innovación, ya que el líder posee la capacidad de transmitir una visión clara, generar confianza e inspirar compromiso en su equipo de trabajo. Gracias a estas cualidades, los colaboradores logran superar sus propias expectativas y contribuir de manera más efectiva al logro de los objetivos institucionales.

Se han establecido dimensiones del liderazgo transformacional a visión inspiradora, estímulo a la innovación y comunicación efectiva.

Visión inspiradora

El liderazgo visionario constituye un elemento esencial dentro del liderazgo transformacional, en la medida que proporciona claridad, dirección y un propósito común que fortalece la integración de equipos diversos. En ese sentido, los líderes formulan visiones orientadas al futuro que motivan la acción colectiva y favorecen la capacidad de adaptación frente a contextos inciertos (Pereira, 2025; Pal et al., 2025).

La visión no se limita únicamente a la capacidad de anticipación, sino que constituye una herramienta estratégica que permite articular los objetivos organizacionales con las aspiraciones individuales, promoviendo la motivación y conductas adaptativas en los colaboradores (Waldman, 2023).

Estímulo a la innovación

La innovación constituye un componente fundamental del liderazgo transformacional, en la medida que permite a las organizaciones adaptarse a entornos dinámicos y en constante cambio. En ese sentido, los líderes desempeñan un rol clave en el fortalecimiento de la creatividad, promoviendo la seguridad psicológica, la diversidad y la disposición para asumir riesgos dentro de la organización (Chakraborty et al., 2025).

Los líderes eficaces actúan como agentes de cambio creativo, en la medida que promueven culturas organizacionales orientadas a la innovación mediante la mentoría, el empoderamiento y la alineación estratégica de los objetivos institucionales (Skalsvik et al., 2016; Rayets, 2023).

Comunicación efectiva

La comunicación constituye un eje fundamental del liderazgo transformacional, en la medida que garantiza la alineación, la confianza y la colaboración entre equipos diversos. En ese sentido, una comunicación eficaz requiere claridad, pertinencia y un enfoque estratégico, adaptado a las necesidades de los distintos actores organizacionales (Daly, 2023; Tillotson & Toyoki, 2025).

La comunicación competente también comprende la escucha activa, la retroalimentación y la inteligencia emocional, las cuales resultan fundamentales para fortalecer las relaciones interpersonales y resolver conflictos en entornos organizacionales multiculturales (Manoharan & Ashtikar, 2024).

2.3.2 Comunicación participativa

La comunicación participativa constituye un enfoque orientado hacia las personas, el cual prioriza la democratización, la identidad cultural y la participación activa de los distintos actores en los ámbitos local, nacional e internacional. En ese sentido, este enfoque reconoce a las comunidades como el eje central en la identificación y análisis de los problemas que las afectan. Asimismo, sostiene que las soluciones deben construirse a partir del diálogo colectivo, la interacción y el intercambio de ideas entre los miembros de la comunidad, evitando la imposición de decisiones externas. De esta manera, la comunicación participativa promueve procesos más inclusivos, consensuados y acordes con las necesidades y realidades de cada contexto social (Musakophas & Polnigongit, 2017; Qasmi & Ahmed, 2020).

Se han establecido dimensiones de comunicación participativa a inclusión en el proceso decisonal, transparencia, retroalimentación

Inclusión en el proceso decisional

La comunicación participativa promueve la inclusión al permitir que los grupos tradicionalmente marginados expresen sus necesidades, cuestionen las estructuras de poder y definan sus propios objetivos de desarrollo. En ese sentido, este enfoque enfatiza la cocreación y la participación activa de las partes interesadas en todas las etapas de la toma de decisiones, desde la formulación de propuestas hasta la evaluación de los resultados obtenidos (Mack & Szulanski, 2016; Chowdhury & Gow, 2024).

La inclusión fortalece la cohesión social y la solidaridad, en la medida que brinda a las personas la posibilidad de participar en las decisiones que afectan sus condiciones de vida, tal como se evidencia en diversos programas de desarrollo. Asimismo, contribuye a mejorar la integración social de grupos marginados, como las personas con discapacidad, al promover su participación en la toma de decisiones en los ámbitos familiar, comunitario e institucional (Qasmi & Ahmed, 2020; Ahmad et al., 2022).

Las estrategias de inclusión se orientan a incorporar participantes adecuados en los procesos de toma de decisiones, lo cual contribuye a fortalecer la confianza y favorecer resultados de mayor calidad dentro de la organización o comunidad (Jasper & Ansted, 2008; Goodman & Reczek, 2020).

Transparencia

La transparencia implica que la información compartida entre las partes interesadas sea accesible, clara y precisa, garantizando que los actores involucrados puedan comprender adecuadamente los procesos y tomar decisiones informadas. En ese sentido, este principio contribuye a fortalecer la confianza y la credibilidad dentro de la organización (Tu et al., 2015; Diani & Turnbull, 2024).

La comunicación transparente fortalece la confianza y la responsabilidad, elementos fundamentales para una participación efectiva de las partes interesadas y para la consolidación de la credibilidad organizacional. En ese sentido, en el ámbito empresarial la transparencia contribuye al fortalecimiento de las relaciones institucionales y a la mejora de la reputación de la organización (Bondi & Poppi, 2025).

Si bien la transparencia constituye un elemento fundamental dentro de las organizaciones, su aplicación puede presentar ciertas limitaciones, en la medida que una divulgación excesiva de información o una comunicación ambigua pueden afectar su eficacia, especialmente en contextos organizacionales complejos (Diani & Turnbull, 2024).

Retroalimentación

La retroalimentación constituye un elemento fundamental dentro de la comunicación participativa, en la medida que permite completar el proceso comunicacional y garantizar que las distintas opiniones sean escuchadas. En ese sentido, contribuye a reducir las brechas de comprensión y fortalecer el respeto mutuo entre los participantes (Plank et al., 2014).

En entornos participativos, la retroalimentación no se limita a un proceso unidireccional, sino que se desarrolla como un diálogo colaborativo entre los actores involucrados. En ese sentido, diversos procesos participativos se sustentan en la interacción constante entre los participantes, con la finalidad de fortalecer y mejorar los resultados obtenidos (Evia, 2004).

La retroalimentación también puede constituirse como un mecanismo impulsor del cambio social, en la medida que, dentro de procesos participativos desarrollados con grupos vulnerables, contribuye a visibilizar sus necesidades y fortalecer su capacidad de influencia en la formulación de políticas (Van Blerk & Ansell, 2007).

III. Metodología

3.1 Tipo de investigación

La investigación fue de tipo básico, en la medida que se orientó a generar conocimiento teórico sobre la relación entre el liderazgo transformacional y la comunicación participativa, sin perseguir una aplicación inmediata. En ese sentido, se buscó comprender y explicar el fenómeno en su contexto organizacional, contribuyendo al desarrollo del conocimiento científico (Hernández et al, 2014).

La investigación se desarrolló en un nivel correlacional, en la medida que tuvo como propósito determinar la relación existente entre el liderazgo transformacional y la comunicación participativa en el personal del Centro de Salud de Palmapampa. En ese sentido, este nivel permitió analizar el grado de asociación entre ambas variables sin establecer una relación de causalidad, contribuyendo a comprender cómo se vinculan dentro del contexto organizacional (Hernández et al, 2014).

3.2 Método de investigación

La investigación empleó el método deductivo, en la medida que partió de teorías generales sobre el liderazgo transformacional y la comunicación participativa para analizar su comportamiento en un contexto específico, como el Centro de Salud de Palmapampa. En ese sentido, este método permitió transitar de lo general a lo particular, facilitando la interpretación de los resultados en función de marcos teóricos previamente establecidos (Bernal, 2016).

3.3 Diseño de la investigación

La investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental de corte transversal, en la medida que no se manipularon deliberadamente las variables de estudio, sino que

fueron observadas tal como se presentan en su contexto natural. Asimismo, corresponde a un corte transversal debido a que la recolección de datos se efectuó en un único momento en el tiempo, lo cual permitió analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la comunicación participativa en el personal de salud. (Hernández et al, 2014).

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

La población estuvo conformada por la totalidad del personal del Centro de Salud de Palmapampa durante el año 2024, incluyendo profesionales y técnicos que laboraron en dicha institución. En ese sentido, se consideró como población al conjunto de individuos que comparten características comunes y sobre los cuales se orientó el estudio, permitiendo obtener información relevante para el análisis de las variables de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En el caso del presente trabajo de investigación la población de estudio presenta las siguientes características:

Tabla 1

Población de estudio.

Condición	Cantidad (fi)	Porcentaje (f%)
Nombrados	28	45.9
Contratados	16	26.2
Programas	10	16.4
Otros	7	11.5
Total	61	100.0

Nota: Cuadro de Asignación de Personal 2024

3.4.2 Muestra

La muestra estuvo conformada por 61 trabajadores del Centro de Salud de Palmapampa, quienes representaron a la población de estudio. En ese sentido, la selección de la muestra permitió obtener información pertinente y accesible para el análisis de las variables, garantizando que los datos recolectados resulten representativos del contexto investigado (Hernández et al., 2014).

3.5 Muestreo

El muestreo fue de tipo censal, en la medida que se consideró a la totalidad de la población como muestra, es decir, a los 61 trabajadores del Centro de Salud de Palmapampa. En ese sentido, este tipo de muestreo se aplicó debido a que el tamaño de la población resultó reducido y accesible, permitiendo incluir a todos los elementos en el estudio a fin de obtener resultados más precisos y representativos (Bernal, 2016).

3.6 Técnicas e instrumentos de investigación

La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta, en la medida que permitió obtener información directa del personal del Centro de Salud de Palmapampa respecto a las variables de liderazgo transformacional y comunicación participativa. En ese sentido, esta técnica resulta ampliamente utilizada en investigaciones de enfoque cuantitativo, debido a que facilita la recopilación sistemática de datos a partir de las percepciones y opiniones de los participantes (Hernández et., 2014).

El instrumento utilizado fue el cuestionario, diseñado con ítems estructurados en función de las dimensiones de las variables de estudio. En ese sentido, este instrumento permitió medir de manera objetiva y estandarizada las respuestas de los participantes, garantizando la recolección de información confiable y pertinente para el análisis de los datos (Bernal, 2016).

3.7 Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

3.7.1 Validez

La validez del instrumento se determinó mediante el juicio de expertos, contando con la participación de tres especialistas en el área, quienes evaluaron la pertinencia, coherencia y claridad de los ítems del cuestionario; en ese sentido, los resultados evidenciaron que el instrumento resulta aplicable para la recolección de datos en el contexto de estudio, lo cual puede ser verificado en los anexos correspondientes donde se detalla el proceso de validación (Hernández et al., 2014).

3.7.2 Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor superior a 0.8, lo que evidenció un alto nivel de consistencia interna entre los ítems del cuestionario; en ese sentido, dicho resultado indicó que el instrumento resultó confiable y adecuado para medir las variables de liderazgo transformacional y comunicación participativa en el contexto de estudio (Hernández et al., 2014).

Tabla 2

Confiabilidad del instrumento – Alfa de Cronbach

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
X	,853	27
Y	,896	27

3.8 Técnicas de procesamiento de datos

Las técnicas de procesamiento de datos incluyeron el uso de herramientas informáticas como Microsoft Excel y el software estadístico SPSS versión 27, las cuales permitieron organizar, codificar y sistematizar la información recolectada de manera eficiente; asimismo, para el análisis de la relación entre las variables se empleó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, por resultar adecuado para medir el grado de asociación entre variables de tipo ordinal o no paramétricas (Hernández et al., 2014).

3.9 Consideraciones éticas

La investigación se realizó en virtud de los principios éticos básicos, asegurando la participación voluntaria a través de un consentimiento informado, así como de la confidencialidad y anonimato de los datos que pertenecían al personal del Centro de Salud de Palmapampa; también se aseguró la veracidad en el manejo de la información, así como de su utilización exclusiva con fines académicos, en coherencia con los principios de integridad científica (referencia Hernández et al., 2014)

3.10 Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Liderazgo transformacional	Es un estilo de liderazgo que inspira y motiva a los empleados a innovar y crear cambios que conduzcan al crecimiento y al rendimiento mejorado de la organización, considerado una visión inspiradora, un estímulo de innovación y la comunicación efectiva (Jaramillo et al., 2021).	Se refiere a la capacidad de un líder para influir positivamente en sus seguidores, fomentando su desarrollo personal y profesional a través de una visión compartida.	Visión inspiradora	✓ Claridad en la comunicación de la visión organizacional. ✓ Inspiración para el logro de objetivos comunes. ✓ Establecimiento de metas desafiantes y alcanzables.	Nominal Adecuado Pertinente Inadecuado
			Estímulo a la innovación	✓ Fomento de la creatividad en el equipo. ✓ Apoyo a nuevas ideas y enfoques. ✓ Generación de un ambiente seguro para experimentar.	
			Comunicación efectiva	✓ Frecuencia de retroalimentación constructiva. ✓ Claridad en la transmisión de ideas. ✓ Escucha activa a las necesidades del equipo.	
Comunicación participativa	Es un proceso que involucra a todos los miembros de una organización en el intercambio de ideas y opiniones, promoviendo un ambiente colaborativo y participativo, sustentados en la inclusión de los trabajadores en el proceso decisional, así como asegurando la transparencia y la retroalimentación permanente (Jaramillo et al., 2021).	Se refiere al grado en que los miembros del equipo participan activamente en el proceso comunicativo, influyendo en las decisiones y acciones colectivas.	Inclusión en el proceso decisional	✓ Participación activa en reuniones y discusiones. ✓ Oportunidad para expresar opiniones y sugerencias. ✓ Reconocimiento de las contribuciones individuales.	Ordinal Inicio Proceso Logro previsto Logro destacado
			Transparencia	✓ Claridad en la información compartida dentro del equipo. ✓ Acceso equitativo a la información relevante. ✓ Comunicación abierta sobre decisiones organizacionales.	
			Retroalimentación	✓ Frecuencia de feedback entre miembros del equipo. ✓ Calidad del feedback recibido por los colaboradores. ✓ Implementación de sugerencias recibidas.	

IV. Resultados y Discusión

4.1 Resultados Descriptivos

A continuación, se presentan los resultados a nivel descriptivo, los cuales permiten observar y organizar la información general del personal de estudio, facilitando una comprensión inicial de las variables analizadas.

Tabla 3

Resultados entre liderazgo transformacional y la comunicación participativa.

			Liderazgo transformacional				Total
			Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	
Comunicación participativa	Deficiente	Recuento	7	1	0	0	8
		% del total	11,5%	1,6%	,0%	,0%	13,1%
	Regular	Recuento	6	11	2	0	19
		% del total	9,8%	18,0%	3,3%	,0%	31,1%
	Bueno	Recuento	0	5	11	4	20
		% del total	,0%	8,2%	18,0%	6,6%	32,8%
	Excelente	Recuento	0	0	0	14	14
		% del total	,0%	,0%	,0%	23,0%	23,0%
Total	Recuento	13	17	13	18	61	
	% del total	21,3%	27,9%	21,3%	29,5%	100,0%	

Nota. Resultado de liderazgo y comunicación participativa.

El mayor porcentaje registrado en la tabla corresponde a la categoría de "Comunicación participativa excelente" y "Liderazgo transformacional excelente", con un 23,0% del total, lo que indica que 14 de los 61 participantes presentaron simultáneamente ambos niveles altos en estas variables. En contraste, el menor porcentaje se encuentra en la categoría de "Comunicación participativa regular" y "Liderazgo transformacional bueno", con un 3,3% del total, lo que representa solo 2 casos dentro de la muestra.

Estos resultados sugieren que existe una tendencia positiva entre ambas variables, dado que la mayor concentración de participantes se encuentra en la combinación de niveles elevados de comunicación participativa y liderazgo

transformacional. Esto podría indicar que en el Centro de Salud de Palmapampa, el liderazgo transformacional favoreció una comunicación más abierta y participativa entre el personal. En un diseño correlacional como el del estudio, esta asociación sugiere que los líderes que promueven una visión inspiradora y fomentan la motivación del equipo pueden generar un ambiente propicio para una comunicación efectiva y colaborativa.

Primer Objetivo Especifico: Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y la inclusión en el proceso decisonal entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024.

Tabla 4

Resultados entre liderazgo transformacional y la inclusión en el proceso decisonal.

			Liderazgo transformacional				Total
			Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	
Inclusión en el proceso decisonal	Deficiente	Recuento	8	2	0	0	10
		% del total	13,1%	3,3%	,0%	,0%	16,4%
	Regular	Recuento	5	11	1	0	17
		% del total	8,2%	18,0%	1,6%	,0%	27,9%
	Bueno	Recuento	0	4	9	6	19
		% del total	,0%	6,6%	14,8%	9,8%	31,1%
	Excelente	Recuento	0	0	3	12	15
		% del total	,0%	,0%	4,9%	19,7%	24,6%
	Total	Recuento	13	17	13	18	61
		% del total	21,3%	27,9%	21,3%	29,5%	100,0%

Nota. Resultado entre liderazgo y la inclusión en el proceso decisonal.

El mayor porcentaje registrado en la tabla corresponde a la categoría de "Inclusión en el proceso decisonal bueno" y "Liderazgo transformacional bueno", con un 14,8% del total, lo que indica que 9 de los 61 participantes presentaron simultáneamente estos niveles en ambas variables. En contraste, el menor porcentaje se encuentra en la categoría de "Inclusión en el proceso decisonal regular" y "Liderazgo transformacional bueno", con un 1,6% del total, lo que representa solo 1 caso dentro de la muestra.

Estos resultados sugieren que la presencia de un liderazgo transformacional con características positivas estuvo asociada con una mayor percepción de inclusión en el proceso decisonal dentro del Centro de Salud de Palmapampa. La mayor concentración de casos en el nivel "Bueno" de ambas variables indica que los líderes que promovieron la visión, la motivación y el empoderamiento dentro de la organización favorecieron una mayor participación del personal en la toma de decisiones. Dado el diseño correlacional del estudio, estos hallazgos refuerzan la hipótesis de que el liderazgo transformacional pudo haber influido en la percepción de inclusión en los procesos de decisión, fortaleciendo así la dinámica organizacional y la colaboración dentro del equipo de trabajo.

Segundo Objetivo Especifico: Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y la transparencia entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024.

Tabla 5

Resultados entre el liderazgo transformacional y la transparencia.

			Liderazgo transformacional				Total
			Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	
Transparencia	Deficiente	Recuento	7	6	0	0	13
		% del total	11,5%	9,8%	,0%	,0%	21,3%
	Regular	Recuento	6	6	8	0	20
		% del total	9,8%	9,8%	13,1%	,0%	32,8%
	Bueno	Recuento	0	5	3	8	16
		% del total	,0%	8,2%	4,9%	13,1%	26,2%
	Excelente	Recuento	0	0	2	10	12
		% del total	,0%	,0%	3,3%	16,4%	19,7%
	Total	Recuento	13	17	13	18	61
		% del total	21,3%	27,9%	21,3%	29,5%	100,0%

Nota. Resultado de liderazgo y la transparencia.

El mayor porcentaje registrado en la tabla corresponde a la categoría de "Transparencia regular" y "Liderazgo transformacional regular", con un 13,1% del total,

lo que indica que 8 de los 61 participantes coincidieron en estos niveles para ambas variables. En contraste, el menor porcentaje (exceptuando los valores de cero) se encuentra en la categoría de "Transparencia excelente" y "Liderazgo transformacional bueno", con un 3,3% del total, representando únicamente 2 casos dentro de la muestra.

Estos resultados sugieren que la transparencia en la gestión y el liderazgo transformacional mantuvieron una relación moderada dentro del Centro de Salud de Palmapampa. La mayor concentración en la categoría "Regular" de ambas variables indica que la percepción del liderazgo y la transparencia no alcanzaron niveles óptimos en la mayoría del personal. En un diseño correlacional, estos hallazgos pueden sugerir que un liderazgo transformacional con características aún en desarrollo pudo haber influido en la percepción de transparencia dentro de la organización. Esto implica que, aunque existieron esfuerzos por parte de los líderes para fomentar la apertura y la comunicación clara, estos aún no fueron plenamente efectivos en generar una cultura organizacional caracterizada por la total transparencia en la toma de decisiones y gestión institucional.

Tercer Objetivo Especifico: Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y la retroalimentación entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024.

Tabla 6

Resultados del contraste entre el liderazgo transformacional y la retroalimentación.

			Liderazgo transformacional				Total
			Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	
Retroalimentación	Deficiente	Recuento	12	6	0	0	18
		% del total	19,7%	9,8%	,0%	,0%	29,5%
	Regular	Recuento	1	5	3	0	9
		% del total	1,6%	8,2%	4,9%	,0%	14,8%
	Bueno	Recuento	0	6	7	5	18
		% del total	,0%	9,8%	11,5%	8,2%	29,5%
	Excelente	Recuento	0	0	3	13	16
		% del total	,0%	,0%	4,9%	21,3%	26,2%
Total	Recuento	13	17	13	18	61	
	% del total	21,3%	27,9%	21,3%	29,5%	100,0%	

Nota. Resultado entre liderazgo transformacional y la retroalimentación.

El mayor porcentaje registrado en la tabla corresponde a la categoría de "Retroalimentación deficiente" y "Liderazgo transformacional deficiente", con un 19,7% del total, lo que indica que 12 de los 61 participantes presentaron simultáneamente niveles bajos en ambas variables. En contraste, el menor porcentaje (exceptuando los valores de cero) se encuentra en la categoría de "Retroalimentación regular" y "Liderazgo transformacional deficiente", con un 1,6% del total, representando solo 1 caso dentro de la muestra.

Estos resultados sugieren que la deficiencia en el liderazgo transformacional estuvo asociada con una retroalimentación igualmente deficiente dentro del Centro de Salud de Palmapampa. La alta concentración de participantes en la categoría más baja de ambas variables indica que la falta de liderazgo inspirador y motivacional pudo haber limitado la generación de espacios de retroalimentación efectiva dentro del equipo de

trabajo. En un diseño correlacional como el del estudio, estos hallazgos refuerzan la idea de que un liderazgo transformacional insuficiente estuvo vinculado con la ausencia de comunicación constructiva y de mejora continua en la organización, lo que podría haber afectado negativamente el desempeño y la satisfacción laboral del personal.

4.2 Resultados Inferenciales

A continuación, se presentan los resultados inferenciales, los cuales permiten analizar la relación entre las variables de estudio y contrastar las hipótesis planteadas.

Prueba de normalidad

Tabla 7

Resultados de la prueba de normalidad de los datos.

Variables y dimensiones	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo transformacional	0,191	61	0,000
Inclusión en el proceso decisional	0,194	61	0,000
Transparencia	0,206	61	0,000
Retroalimentación	0,214	61	0,000
Comunicación participativa	0,195	61	0,000

Nota. Prueba de normalidad.

Los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov mostraron que todas las variables evaluadas presentaron valores de significancia (Sig.) iguales a 0,000, lo que indica que en todos los casos se rechazó la hipótesis nula de normalidad a un nivel de significancia del 5 % ($p < 0,05$). Esto significa que la distribución de los datos de las variables Liderazgo transformacional, Inclusión en el proceso decisional, Transparencia, Retroalimentación y Comunicación participativa no siguió una

distribución normal dentro de la muestra analizada. Además, los valores del estadístico de Kolmogorov-Smirnov oscilaron entre 0,191 y 0,214, evidenciando diferencias respecto a la normalidad en todas las variables del estudio.

Dado que los datos no cumplieron con la suposición de normalidad, se determinó que el modelo estadístico más adecuado para la comprobación de hipótesis es uno de tipo no paramétrico. En este caso, el coeficiente de precisión de Rho de Spearman fue el más apropiado, ya que las variables analizadas fueron de tipo categórico ordinal y esta prueba permite evaluar la relación entre ellas sin requerir la condición de normalidad en los datos. La elección de este estadígrafo permitió una medición precisa del grado de asociación entre el Liderazgo transformacional y la Comunicación participativa, considerando que ambas medidas para obtener fueron mediante escalas que reflejan distintos niveles de percepción en el personal del Centro de Salud de Palmapampa.

Coeficiente de correlación y nivel de significancia

El coeficiente de correlación permite determinar el grado y la dirección de la relación entre dos variables, cuyos valores se encuentran en un rango de -1 a +1.

En ese sentido, un valor cercano o igual a +1 indica una correlación muy fuerte y de carácter directo.

- 0.8 – 1.0: Correlación muy fuerte
- 0.6 – 0.8: Correlación fuerte
- 0.4 – 0.6: Correlación moderada
- 0.2 – 0.4: Correlación débil
- 0.0 – 0.2: Correlación muy débil o inexistente

Por otro lado, un coeficiente positivo indica una relación directa, mientras que un coeficiente negativo refleja una relación inversa, es decir, a medida que una variable aumenta, la otra disminuye.

Prueba de hipótesis

Para la contrastación de las hipótesis se consideraron los resultados estadísticos obtenidos, a fin de determinar el nivel de significancia conforme al siguiente detalle:

Nivel de significancia(α): Corresponde al máximo nivel de error que se está dispuesto a aceptar en la investigación, estableciéndose en $\alpha = 0.05$.

Intervalo de confianza: Corresponde al valor inverso del nivel de significancia; en ese sentido, si $\alpha = 0.05$, el intervalo de confianza es de 0.95.

p-valor: Corresponde a la probabilidad de error que se incurre al afirmar la existencia de correlación entre las variables.

Hipótesis

H0: La correlación no es significativa

H1: La correlación es significativa

Regla de decisión

Si $p\text{-valor} > \alpha$: Rechazamos la H1 - La correlación no es significativa

Si $p\text{-valor} < \alpha$: Aceptamos H1 La correlación es significativa

Comprobación de hipótesis

Tabla 8

Resultados de la comprobación de las hipótesis.

		Liderazgo transformacional
Rho de Spearman	Inclusión en el proceso decisional	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)
		0,882 .000
	Transparencia	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)
		0,860 .000
	Retroalimentación	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)
		0,768 .000
	Comunicación participativa	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)
		0,851 .000

Nota. Prueba de hipótesis.

El coeficiente de correlación de Spearman entre el Liderazgo transformacional y la Inclusión en el proceso decisional fue de 0,882, lo que indica una relación positiva y de intensidad fuerte entre ambas variables. Este valor sugiere que a medida que el liderazgo transformacional aumenta, también lo hace la inclusión del personal en el proceso de toma de decisiones. La significancia obtenida ($p = 0,000$) fue menor a 0,05, por lo que se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, confirmando una relación significativa entre ambas variables.

En cuanto a la relación entre el Liderazgo transformacional y la Transparencia, el coeficiente de correlación de Spearman fue de 0,860, indicando una asociación positiva y fuerte. Este hallazgo implica que la percepción de liderazgo transformacional dentro del centro de salud estuvo fuertemente vinculada con una mayor transparencia en la gestión y la comunicación organizacional. La significancia de la prueba ($p = 0,000$) fue

menor a 0,05, lo que permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, confirmando una relación estadísticamente significativa.

Respecto a la relación entre el Liderazgo transformacional y la Retroalimentación, el coeficiente de correlación de Spearman obtenido fue de 0,768, lo que refleja una relación positiva y de intensidad fuerte, aunque menor en comparación con las variables anteriores. Este resultado sugiere que un liderazgo transformacional más desarrollado estuvo asociado con una mayor práctica de retroalimentación dentro del equipo de trabajo. La significancia ($p = 0,000$) fue menor a 0,05, por lo que se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, evidenciando una relación significativa entre ambas variables.

Por último, la relación entre el Liderazgo transformacional y la Comunicación participativa presentó un coeficiente de correlación de Spearman de 0,851, lo que denota una relación positiva y fuerte. Este resultado implica que en la medida en que el liderazgo transformacional fue más evidente en la organización, se promovió una comunicación participativa más efectiva dentro del personal. Dado que el valor de significancia fue 0,000, inferior a 0,05, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, confirmando la existencia de una relación estadísticamente significativa entre ambas variables.

Evaluación de las hipótesis

Los resultados obtenidos en la prueba de correlación de Spearman permitieron evaluar las hipótesis planteadas en la investigación. Se aceptó la hipótesis general, ya que se encontró una relación fuerte y significativa entre el *Liderazgo transformacional* y la *Comunicación participativa* ($\rho = 0,851$, $p = 0,000$).

Asimismo, se validaron las hipótesis específicas, pues en todos los casos los coeficientes de correlación fueron positivos, de alta intensidad y con valores de significancia menores a 0,05. En particular:

1. Se confirmó la relación entre el *Liderazgo transformacional* y la *Inclusión en el proceso decisional* ($\rho = 0,882$, $p = 0,000$).
2. Se estableció una relación significativa entre el *Liderazgo transformacional* y la *Transparencia* ($\rho = 0,860$, $p = 0,000$).
3. Se verificó la relación entre el *Liderazgo transformacional* y la *Retroalimentación* ($\rho = 0,768$, $p = 0,000$).

Dado que todas las correlaciones fueron positivas, de fuerte intensidad y estadísticamente significativas, se concluyó que el liderazgo transformacional desempeñó un papel clave en la comunicación participativa y en sus dimensiones específicas dentro del Centro de Salud de Palmapampa.

Los hallazgos obtenidos en la tabla de comprobación de hipótesis evidenciaron que el Liderazgo transformacional estuvo estrechamente relacionado con la Comunicación participativa, así como con la Inclusión en el proceso decisional, la Transparencia y la Retroalimentación. Todas las correlaciones fueron positivas, con valores superiores a 0,75, lo que indicó una relación de alta intensidad en cada caso. La significancia estadística en todos los contrastes fue de 0,000, permitiendo rechazar las hipótesis nulas y aceptar las hipótesis alternas. Estos resultados respaldan la importancia del liderazgo transformacional en la comunicación efectiva dentro del centro de salud, destacando su relación en la participación del personal en la toma de decisiones, la transparencia organizacional y la retroalimentación en el entorno laboral.

4.3 Discusión

El coeficiente de correlación de Spearman entre el Liderazgo transformacional y la Inclusión en el proceso decisonal fue de 0,882, lo que indica una relación positiva y de intensidad fuerte entre ambas variables. Este valor sugiere que a medida que el liderazgo transformacional aumenta, también lo hace la inclusión del personal en el proceso de toma de decisiones. La significancia obtenida ($p = 0,000$) fue menor a 0,05, por lo que se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, confirmando una relación significativa entre ambas variables. El resultado de dicha relación demuestra que el liderazgo transformacional incrementa significativamente la implicación del personal en la toma de decisiones, dado que un liderazgo basado en la motivación y la confianza y una comunicación efectiva potencian la participación que presentan los colaboradores. En esta línea, los resultados son coherentes con la teoría participativa de la comunicación organizacional que indica que la intervención de los trabajadores en la toma de decisiones promueve el empoderamiento y la implicación organizacional (Ford & Angermeier, 2008). Igualmente, se alinea con los estudios realizados por Álvarez (2023) y Alvites (2023) que también muestran relaciones positivas del liderazgo transformacional con variables asociadas con la participación organizativa; en conclusión, este contexto se reafirma puesto que en el Centro de Salud de Palmapampa ese estilo de liderazgo incrementa la participación y la eficacia en la gestión.

En cuanto a la relación entre el Liderazgo transformacional y la Transparencia, el coeficiente de correlación de Spearman fue de 0,860, indicando una asociación positiva y fuerte. Este hallazgo implica que la percepción de liderazgo transformacional dentro del centro de salud estuvo fuertemente vinculada con una mayor transparencia en la

gestión y la comunicación organizacional. La significancia de la prueba ($p = 0,000$) fue menor a 0,05, lo que permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, confirmando una relación estadísticamente significativa. Los resultados fueron evidentes en cuanto a la relación positiva y fuerte entre liderazgo transformacional y transparencia, es posible pues aseverar que un liderazgo basado en la motivación, la confianza y la comunicación propiciaría un entorno organizacional más abierto y transparente. Los resultados obtenidos coinciden con lo expuesto por Nader y Castro (2007) al afirmar que el liderazgo transformacional motiva a los colaboradores a comprometerse con los objetivos institucionales y mejora las relaciones laborales en base a la confianza que brindan ofrece. En este mismo sentido, Hermosilla et al. (2016) concluyen que el liderazgo transformacional es importante en organizaciones que buscan mejorar sus procesos de comunicación y gestión, puesto que los líderes transformacionales pueden transmitir seguridad y credibilidad a sus equipos. De igual forma, los resultados guardan relación con lo encontrado por Álvarez (2023) en donde se relacionó de forma significativa al liderazgo transformacional con la comunicación interna, indicado que un buen liderazgo ayuda a mejorar la interacción organizacional. En este sentido se entiende que el liderazgo transformacional en el Centro de Salud de Palmapampa contribuyó al desarrollo de prácticas más transparentes desde la gestión institucional.

Con respecto a la relación entre el Liderazgo transformacional y la Retroalimentación, el coeficiente de correlación de Spearman fue de 0,768, lo cual refleja una relación positiva de intensidad fuerte, aunque inferior a las variables en correlación anterior. Esto es una indicación de que un liderazgo transformacional más desarrollado se asoció con una mejor práctica de la retroalimentación en el equipo de trabajo. La

significancia ($p = 0,000$) fue inferior a 0,05, por lo que se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, corroborando que existe una relación significativa entre ambas variables. Este resultado pone de manifiesto que el liderazgo transformacional contribuye significativamente al desarrollo de la retroalimentación en la organización, en cuanto que un liderazgo caracterizado por la comunicación, la escucha activa y la confianza permite e impulsa el intercambio de opiniones entre los componentes de la organización. En ese sentido, los hallazgos guardan coherencia con la teoría de la comunicación participativa, la cual sostiene que la retroalimentación fortalece el respeto mutuo y mejora las relaciones organizacionales (Plank et al., 2014). Asimismo, coincide con estudios como los de Silva (2022) y Alvites (2023), quienes identificaron relaciones positivas entre el liderazgo transformacional y variables vinculadas a la comunicación; por tanto, se reafirma que en el Centro de Salud de Palmapampa este estilo de liderazgo favorece una retroalimentación más efectiva dentro del equipo de trabajo.

La relación entre el Liderazgo transformacional y la Comunicación participativa presentó un coeficiente de correlación de Spearman de 0,851, lo que denota una relación positiva y fuerte. Este resultado implica que en la medida en que el liderazgo transformacional fue más evidente en la organización, se promovió una comunicación participativa más efectiva dentro del personal. Dado que el valor de significancia fue 0,000, inferior a 0,05, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, confirmando la existencia de una relación estadísticamente significativa entre ambas variables. Este resultado señala que el liderazgo transformacional contribuye de manera importante al fortalecimiento de la comunicación participativa, puesto que un liderazgo fundamentado en la motivación, la confianza y la comunicación eficaz puede facilitar una

mayor interacción y participación del personal dentro de la organización. En este sentido, los resultados son coherentes con enunciados que provienen de la teoría de la comunicación organizacional participativa, en la que se sostiene que la participación activa de los trabajadores potencializa el compromiso y la colaboración institucional (Harrison, 2008), concordando también con otros estudios como los de Álvarez (2023) y Alvites (2023), quienes encontraban relaciones positivas entre el liderazgo transformacional y las variables vinculadas a la comunicación organizacional. Es por ello que se revalida que en el Centro de Salud de Palmapampa este tipo de liderazgo favorece el fortalecimiento de una comunicación más participativa y eficaz.

Conclusiones

Respecto al objetivo general, se concluye que existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la comunicación participativa en el personal del Centro de Salud de Palmapampa. El coeficiente de correlación de Spearman obtenido fue de 0,851 con un nivel de significancia de 0,000, lo que indica una relación fuerte. Estos resultados evidencian que a medida que el liderazgo transformacional se fortalece dentro de la organización, también se incrementa la comunicación participativa, generando un ambiente organizacional más colaborativo y efectivo.

En cuanto a la relación entre el liderazgo transformacional y la inclusión en el proceso decisional, se determinó un coeficiente de correlación de Spearman de 0,882 con una significancia de 0,000. Este resultado confirma una relación positiva fuerte entre ambas variables, lo que sugiere que los líderes que aplican un enfoque transformacional tienden a generar un mayor grado de participación en la toma de decisiones dentro del equipo de trabajo. Esta inclusión contribuye a un sentido de pertenencia y empoderamiento entre los empleados, fortaleciendo la dinámica organizacional.

En relación con la transparencia, el análisis estadístico reflejó un coeficiente de correlación de Spearman de 0,860 con una significancia de 0,000, lo que indica una relación fuerte y significativa entre ambas variables. Estos hallazgos sugieren que un liderazgo transformacional bien implementado fomenta prácticas organizacionales más abiertas y honestas, en las que la información se comparte de manera equitativa y accesible, promoviendo la confianza y el compromiso del personal.

Finalmente, en cuanto a la relación entre el liderazgo transformacional y la retroalimentación, se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de 0,768 con una significancia de 0,000, evidenciando una relación fuerte. Esto indica que un liderazgo transformacional adecuado está vinculado a una mayor frecuencia y calidad en los procesos de retroalimentación, lo que permite una mejora continua en el desempeño del personal y un ambiente organizacional más participativo y eficiente.

Recomendaciones

Se recomienda a los funcionarios de Salud de Palmapampa lo siguiente:

1. Implementar programas de formación y capacitación en liderazgo transformacional dirigidos a los directivos y jefes. Dado que se evidenció una fuerte relación entre el liderazgo transformacional y la comunicación participativa, resulta fundamental que la autoridad médica impulse el desarrollo de competencias líderes que fomenten un ambiente laboral colaborativo y motivador. Asimismo, se sugiere establecer un plan estratégico que garantice la aplicación efectiva de este modelo de liderazgo en todas las áreas administrativas y operativas de la institución.
2. Diseñar y ejecutar estrategias que promuevan la inclusión en los procesos decisionales dentro del Centro de Salud de Palmapampa. La investigación demostró que el liderazgo transformacional influye positivamente en la participación del personal en la toma de decisiones, por lo que es necesario establecer mecanismos formales de consulta y deliberación. Esto podría lograrse mediante reuniones regulares, encuestas institucionales o la creación de comités participativos que permitan una comunicación fluida entre el personal y la administración.
3. Fortalecer la transparencia en la gestión institucional mediante la implementación de canales de comunicación claros y accesibles para todos los trabajadores. Dado que se encontró una relación fuerte entre el liderazgo transformacional y la transparencia, es crucial que se establezcan políticas y procedimientos que faciliten el acceso a la información relevante. Esto podría incluir la digitalización de documentos administrativos, la publicación de informes de gestión en plataformas oficiales y la realización de sesiones informativas periódicas donde se expongan las decisiones y acciones institucionales.

4. Fomentar una cultura organizacional basada en la retroalimentación continua y la mejora del desempeño individual y colectivo. La investigación evidenció que el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en la retroalimentación dentro del Centro de Salud de Palmapampa, por lo que se sugiere que los trabajadores adopten una actitud proactiva en la comunicación con sus superiores y compañeros. Se recomienda participar activamente en reuniones, brindar sugerencias constructivas y aprovechar los espacios de diálogo para mejorar la calidad del servicio y el ambiente laboral en general.

Referencias bibliográficas

- Alvarez Cuya, H. E. (2023). *Liderazgo transformacional y la comunicación interna de los trabajadores en una institución judicial, 2022 [Tesis para obtener grado de Maestro, en la Universidad César Vallejo]*.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/113991/Alvarez_CHE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alvites Aguado, N. R. (2023). *Comunicación asertiva y liderazgo transformacional en docentes de una institución educativa pública de Ayacucho, 2022 [Tesis para grado de Maestro, en la Universidad César Vallejo]*.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/108693/Alvites_ANR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ahmad, S., Islam, M., Zada, M., Khattak, A., Ullah, R., Han, H., Ariza-Montes, A., & Araya-Castillo, L. (2022). The Influence of Decision Making on Social Inclusion of Persons with Disabilities: A Case Study of Khyber Pakhtunkhwa. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 19(2), 858. <https://doi.org/10.3390/ijerph19020858>
- Ahmed, S. (2025). Leadership theory. En *Edward Elgar Publishing eBooks* (pp. 222-223). <https://doi.org/10.4337/9781035307074.00098>
- Baker, A. W., Abbas, Z. A., Majeed, Y., Khattab, H. Y., & Khlaponin, D. (2024). Exploring the Foundations of Leadership Excellence: A Theoretical Construct Analysis. *Journal Of Ecohumanism*, 3(5), 779-797. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i5.3937>
- Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4.a ed.). Pearson Educación.
- Bondi, M., & Poppi, F. (2025). Creating Trust through Transparency? *DOAJ (DOAJ: Directory Of Open Access Journals)*. <https://doi.org/10.13136/2281-4582/2025.i25.1663>
- Cabellos Anampa, C. J., & Solano Sanchez, J. F. (2019). Liderazgo transformacional y competencias laborales de las auxiliares técnicas del Instituto Nacional Materno Perinatal, Lima – 2019 [Tesis para obtener el título profesional, en la Universidad Autonoma del Perú].
<https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1460/Cabellos%20Anampa%2c%20Cristhian%20Jansel%20y%20Solano%20Sanchez%2c%20Jean%20Franco.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Calizaya Santos, B. A. (2022). Incidencia del liderazgo transformacional en el desempeño docente del nivel primaria de la UGEL Huamanga, distrito Ayacucho, 2022 [Tesis para optar el grado academico de Maestro, en la Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/91820/Calizaya_SBA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Cedeño , M. C., & Rodríguez , L. (2020). Liderazgo transformacional como enfoque de cambio e innovación para el consorcio y plantas eléctricas hermanos Lynch, C.A. [Tesis para obtener el título profesional, en la Universidad José Antonio Paéz]. <https://riujap.ujap.edu.ve/server/api/core/bitstreams/b13e378f-a55d-4463-9f0e-5117a00137f7/content>
- Chakraborty, T., Sharada, V. S., Vedula, K., & Pooja, S. K. (2025). The Human Face of Innovation. En *Escuela Superior de Personal Administrativo de la India, India* (pp. 275-318). <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-2402-9.ch011>
- Chowdhury, A., & Gow, G. A. (2024). Conclusion. En *Digital Communication for Agricultural and Rural Development: Participatory Practices in a Post-COVID Age* (pp. 271-283). <https://doi.org/10.4324/9781003282075-19>
- Cogaltay, N. (2015). Conceptual Perspectives on Leadership. En *Universidad Muş Alparslan, Muş, Turquía* (pp. 1-18). https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0_1
- Daly, J. A. (2023). Ground Rules for Effective Leadership Communication. En *Nueva Comunicación de Liderazgo: Inspira tu Horizonte* (pp. 137-146). https://doi.org/10.1007/978-3-031-34314-8_10
- Day, D. V. (2012). Leadership. En *Oxford University Press eBooks* (pp. 696-730). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0022>
- Diani, G., & Turnbull, J. (2024). Investigating Transparency in Corporate Discourse about Safety. *DOAJ (DOAJ: Directory Of Open Access Journals)*. <https://doi.org/10.13136/2281-4582/2025.i25.1570>
- De la cruz Mejía, M. T., & Flores Casaverde, C. (2018). Estilos de liderazgo relacionado con el clima organizacional en el hospital de apoyo Jesús de Nazareno Ayacucho, 2018.[Tesis para obtener el título profesional, en la Universidad Nacional de San Cristobal de Huamanga]. <https://repositorio.unsch.edu.pe/server/api/core/bitstreams/c3a4e249-b372-4d04-b099-35f670a39bfe/content>
- Edwar, M. E., Al-Ayash, A. A., Emran, A. Q., & Nadheer, A. (2025). Empowering Educational Leadership: Strategies for Quality Education in a Changing World. En *Studies in systems, decision and control* (pp. 999-1009). https://doi.org/10.1007/978-3-031-84628-1_85
- Evia, C. (2004). Quality over quantity: a two-step model for reinforcing user feedback in transnational Web-based systems through participatory design. *IEEE Transactions On Professional Communication*, 47(1), 71-74. <https://doi.org/10.1109/tpc.2003.819634>
- Ford, R., & Angermeier, I. (2008). Creating a learning health care organization for participatory management: a case analysis. *Journal Of Health Organization And Management*, 22(3), 269-293. <https://doi.org/10.1108/14777260810883549>
- Ford, R., Boss, R. W., Angermeier, I., Townson, C. D., & Jennings, T. A. (2004). Adapting to Change in Healthcare: Aligning Strategic Intent and Operational Capacity. *Hospital Topics*, 82(4), 20-29. <https://doi.org/10.3200/htps.82.4.20-29>
- Gomez Cardenas, E. V. (2023). Liderazgo transformacional para la mejora del clima organizacional de los trabajadores de la compañía quisvel e.i.r.l, distrito Ayacucho,

- 2023[Tesis para título profesional, en la Universidad Católica de Chimbote]. <https://hdl.handle.net/20.500.13032/36240>
- Goodman, J. K., & Reczek, R. W. (2020). Choosing what to choose from: Preference for inclusion over exclusion when constructing consideration sets from large choice sets. *Journal Of Behavioral Decision Making*, 34(1), 85-98. <https://doi.org/10.1002/bdm.2199>
- Harrison, T. M. (2008). Participative Processes in Organizations. *The International Encyclopedia Of Communication*. <https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbiecp008>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). McGraw-Hill Interamericana. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47018-gobernanza-digitalinteroperabilidad->
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32 (3), 135-143. doi: [10.1016/j.rpto.2016.06.003](https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003)
- Jasper, J. D., & Ansted, D. (2008). Liberal-conservative differences in inclusion-exclusion strategy choice. *Judgment And Decision Making*, 3(5), 417-424. <https://doi.org/10.1017/s1930297500000449>
- Kelloway, E. K., & Gilbert, S. (2017). Does it matter who leads us?: The Study of Organizational Leadership. *Universidad de Santa María, Halifax, Nueva Escocia, Canadá*, 192-211. <https://doi.org/10.1002/9781119168058.ch11>
- Mack, D. Z., & Szulanski, G. (2016). Opening Up: How Centralization Affects Participation and Inclusion in Strategy Making. *Long Range Planning*, 50(3), 385-396. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.08.004>
- Manoharan, G., & Ashtikar, S. P. (2024). Nexus Between Leadership and Effective Communication. En *Advances in logistics, operations, and management science book series* (pp. 274-291). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-4350-0.ch015>
- Musakophas, R., & Polnigongit, W. (2017). Current and future studies on participatory communication in Thailand. *Kasetsart Journal Of Social Sciences*, 38(1), 68-73. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2016.01.011>
- Nanjundeswaraswamy, T. S., Nagesh, P., Bharath, S., & Vignesh, K. M. (2024). Leadership theories and styles—A systematic literature review and the narrative synthesis. *Human Resources Management And Services*, 6(3), 3477. <https://doi.org/10.18282/hrms.v6i3.3477>
- Nader, M., & Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6 (3), 689–698. Recuperado de http://web.a.ebscohost.com/upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=f7e_d0_ba9-59d2-4c65-b6a0-eb8c76521ad1%40sessionmgr4007
- Obregon Reynaga, E. E., & Salvador Cisneros, M. (2022). Liderazgo transformacional y cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo de Tunán – 2020 [Tesis para obtener el título profesional, en la Universidad Peruana los Andes].

- https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/5368/T037_46737064_48561188_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pacheco Cabezas, F. D. (2019). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en el personal de una empresa privada de Lima Metropolitana [Tesis para optar el título profesional, en la Universidad Autónoma del Perú. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/673/Pacheco%20Cabezas%2c%20Fiorella%20Damaris.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pal, A., Rajkumar, M., Mathad, K., & Deshpande, A. (2025). From the Locker Room to the Boardroom. En *Universidad ICAI, India* (pp. 165-192). <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-2392-3.ch006>
- Pereira, V. (2025). Visionary leadership. En *Edward Elgar Publishing eBooks* (pp. 319-320). <https://doi.org/10.4337/9781035307074.000137>
- Plank, C., Dixon, H., & Ward, G. (2014). Student Voices about the Role Feedback Plays in the Enhancement of their Learning. ~ *The Australian Journal Of Teacher Education*, 39(9). <https://doi.org/10.14221/ajte.2014v39n9.8>
- Redondo Choles, Z. Y. (2019). Liderazgo y su influencia en el clima organizacional del instituto colombiano de bienestar familiar, Regional la Guajira [Tesis para obtener grado de Maestro, en la Universidad de la Guajira]. <https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/server/api/core/bitstreams/9d48cefd-4cfc-4b61-a989-7bd49aa74cb4/content>
- Qasmi, H., & Ahmed, R. (2020). The Role of Participatory Communication in Strengthening Solidarity and Social Cohesion in Afghanistan. En *Manual de Comunicación para el Desarrollo y el Cambio Social* (pp. 1355-1364). https://doi.org/10.1007/978-981-15-2014-3_63
- Quispe Mallqui, S. P. (2024). Liderazgo transformacional y gestión administrativa en las instituciones educativas del distrito de Acocro, Ayacucho 2021 [tesis para optar el grado Académico, en la Universidad Nacional de San Cristobal de Huamanga]. <https://repositorio.unsch.edu.pe/handle/20.500.14612/7418>
- Rayets, M. (2023). The Role of leadership in Stimulating Innovation and the Creative Potential of the team. *Economic Affairs*, 68(3). <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2023.26>
- Skalsvik, H., Adriaenssen, D., & Johannessen, J. (2016). Leadership aiming at innovation: suggesting and discussing four roles of an innovation leader. *Problems And Perspectives In Management*, 14(3), 537-548. [https://doi.org/10.21511/ppm.14\(3-2\).2016.10](https://doi.org/10.21511/ppm.14(3-2).2016.10)
- Silva Calle , K. E. (2022). Análisis del estilo de liderazgo transformacional en el Engagement de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente [Tesis para obtener grado académico de Maestro, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/19041/1/T-UCSG-POS-MGTH-6.pdf>

- Sujati, W., Yudoko, G., & Okdinawati, L. (2023). Transactional and Transformational Leadership Styles and Their Impact on Employees' Acceptance of Predictive Maintenance Analytics: Evidence From an Indonesian Mining Company. *IEEE Access*, 11, 49675-49688. <https://doi.org/10.1109/access.2023.3277006>
- Tillotson, J. (2025). Participative leadership. En *Edward Elgar Publishing eBooks* (pp. 262-263). <https://doi.org/10.4337/9781035307074.000113>
- Tillotson, J., & Toyoki, S. (2025). Leadership and Communication. En *Edward Elgar Publishing eBooks* (pp. 139-141). <https://doi.org/10.4337/9781035307074.00064>
- Tiwari, N. K., & Rangnekar, S. (2024). Participative management style and learning at work: mediating role of participative strategic planning processes and moderating role of supervisory communication. *International Journal Of Management Practice*, 18(1), 42-63. <https://doi.org/10.1504/ijmp.2025.143128>
- Tu, Y., Tempero, E., & Thomborson, C. (2015). An experiment on the impact of transparency on the effectiveness of requirements documents. *Empirical Software Engineering*, 21(3), 1035-1066. <https://doi.org/10.1007/s10664-015-9374-8>
- Van Blerk, L., & Ansell, N. (2007). Participatory Feedback and Dissemination with and for Children: Reflections from Research with Young Migrants in Southern Africa. *Children S Geographies*, 5(3), 313-324. <https://doi.org/10.1080/14733280701445911>
- Waldman, D. A. (2023). Engage in Visionary Leadership. *Universidad Estatal de Arizona, Estados Unidos*, 329-344. <https://doi.org/10.1002/9781394320769.ch16>
- Xie, L. (2020). The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: a comparative analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 220-236. <https://doi.org/10.1108/lodj-04-2019-0148>
- Yayha, M. A., Kamil, S. A., Barakat, M., & Alkabi, H. S. (2024). Exploring Theoretical Constructs in Leadership Excellence: A Multidimensional Framework. *Journal Of Ecohumanism*, 3(5), 763-778. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i5.3936>

Anexos

Anexo 1

Matriz de Consistencia

Liderazgo transformacional y la comunicación participativa entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
General: ¿Cómo el liderazgo transformacional se relaciona con la comunicación participativa entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024? Específicos: ¿De qué manera el liderazgo transformacional se relaciona con la inclusión en el proceso decisional entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024? ¿De qué manera el liderazgo transformacional se relaciona con la transparencia entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024? ¿De qué manera el liderazgo transformacional se relaciona con la retroalimentación entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024?	General: Analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la comunicación participativa entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024. Específicos: Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y la inclusión en el proceso decisional entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024. Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y la transparencia entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024. Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y la retroalimentación entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024.	General: Existe relación entre el liderazgo transformacional y la comunicación participativa entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024. Específicos: Existe relación entre el liderazgo transformacional y la inclusión en el proceso decisional entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024. Existe relación entre el liderazgo transformacional y la transparencia entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024. Existe relación entre el liderazgo transformacional y la retroalimentación entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024.	(X)= Liderazgo transformacional Dimensiones: (X1) = Visión inspiradora (X2) = Estímulo a la innovación (X3) = Comunicación efectiva Y= Comunicación participativa Dimensiones: (Y1) = Inclusión en el proceso decisional (Y2) = Transparencia (Y3) = Retroalimentación	Tipo de investigación: Básica Nivel de investigación: Correlacional Método de investigación Deductivo Diseño de investigación No experimental, transversal. Población: 61 empleados que labora en el Centro de Salud de Palmapampa en el año 2024. Muestra 61 mediante muestreo censal. Técnicas de recolección de datos: Encuesta Instrumentos de recolección de datos: Cuestionario Método de análisis de datos Estadística descriptiva Estadística inferencial

Anexo 2

Cuestionario

CUESTIONARIO-LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Instrucciones para los encuestados:

El propósito de este cuestionario es evaluar el liderazgo transformacional en relación con la comunicación participativa entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa durante el año 2024.

Por favor responda cada pregunta utilizando la siguiente escala:

Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5)

Su participación es completamente anónima y sus respuestas serán tratadas con confidencialidad.

Agradecemos su colaboración en este importante estudio que busca mejorar las prácticas de liderazgo y comunicación en nuestra organización.

DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTAS	VALORACIÓN
Visión inspiradora	Claridad en la comunicación de la visión organizacional.	1. La visión organizacional es comunicada de manera clara y comprensible.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		2. Entiendo claramente la visión que se tiene para el futuro de nuestra organización.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		3. La dirección de la organización comparte la visión de forma constante con el equipo.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
	Inspiración para el logro de objetivos comunes.	1. Me siento inspirado a trabajar hacia los objetivos comunes establecidos por la organización.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		2. Los líderes motivan a los miembros del equipo a alcanzar metas compartidas.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		3. La comunicación de los objetivos me motiva a contribuir al éxito del equipo.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
	Establecimiento de metas desafiantes y alcanzables.	1. Las metas establecidas son desafiantes pero alcanzables para mí y mi equipo.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		2. Me siento capacitado para alcanzar las metas que se nos proponen.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		3. Las metas son revisadas y ajustadas según sea necesario para mantenernos enfocados.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
Estímulo a la innovación	Fomento de la creatividad en el equipo.	1. Se fomenta un ambiente donde puedo expresar mis ideas creativas sin temor al juicio.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre

		2. Los líderes valoran y consideran las ideas creativas propuestas por el equipo.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		3. Hay oportunidades regulares para presentar nuevas ideas dentro del equipo.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
	Apoyo a nuevas ideas y enfoques.	1. Se apoya activamente la implementación de nuevas ideas en nuestra área de trabajo.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		2. Los líderes están abiertos a probar enfoques innovadores en nuestras tareas diarias.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		3. Se reconoce públicamente el esfuerzo por innovar y experimentar en el trabajo.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
	Generación de un ambiente seguro para experimentar.	1. Me siento seguro al experimentar con nuevas estrategias en mi trabajo diario.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		2. Los errores son vistos como oportunidades de aprendizaje en nuestro entorno laboral.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		3. Hay un apoyo claro para explorar nuevas soluciones a los problemas existentes.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
	Comunicación efectiva	Frecuencia de retroalimentación constructiva.	1. Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño de manera regular.
2. La retroalimentación que recibo es útil para mejorar mi trabajo y desempeño personal.			Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
3. Los líderes fomentan un diálogo abierto sobre el rendimiento y las expectativas laborales.			Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
Claridad en la transmisión de ideas.		1. Las ideas y directrices son comunicadas claramente por parte de los líderes del equipo.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		2. No tengo dudas sobre lo que se espera de mí en mi rol dentro del equipo o la organización.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		3. La información relevante se comparte oportunamente con todos los miembros del equipo.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
Escucha activa a las necesidades del equipo		1. Mis opiniones y preocupaciones son escuchadas por los líderes del equipo.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		2. Hay un esfuerzo consciente por parte de los líderes para entender nuestras necesidades.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		3. Se realizan reuniones regulares para discutir las inquietudes y sugerencias del equipo.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre

CUESTIONARIO-COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA

Instrucciones para los encuestados:

El propósito de este cuestionario es evaluar la comunicación participativa entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa durante el año 2024.

Por favor responda cada pregunta utilizando la siguiente escala:

Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5)

Su participación es completamente anónima y sus respuestas serán tratadas con confidencialidad.

Agradecemos su colaboración en este importante estudio que busca mejorar las prácticas de comunicación participativa en nuestra organización.

DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTAS	VALORACIÓN
Inclusión en el proceso decisional	Participación activa en reuniones y discusiones.	1. Participo activamente en las reuniones del equipo.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		2. Mis opiniones son consideradas durante las discusiones grupales.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		3. Me siento cómodo compartiendo mis ideas en las reuniones.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
	Oportunidad para expresar opiniones y sugerencias.	1. Tengo la oportunidad de expresar mis opiniones sobre decisiones importantes.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		2. Se me anima a proponer sugerencias que podrían mejorar nuestro trabajo.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		3. Mis sugerencias son tomadas en cuenta por los líderes del equipo.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
	Reconocimiento de las contribuciones individuales.	1. Se reconoce públicamente mi contribución al trabajo del equipo.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		2. Los líderes valoran el esfuerzo individual de los miembros del equipo.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		3. Recibo retroalimentación positiva sobre mi trabajo de parte de mis colegas y superiores.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
Transparencia	Claridad en la información compartida dentro del equipo.	1. La información que se comparte es clara y comprensible para todos los miembros del equipo.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		2. No hay confusiones sobre la información que se comparte en el equipo.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		3. La comunicación sobre proyectos y objetivos es directa y transparente.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre

	Acceso equitativo a la información relevante.	1. Todos los miembros del equipo tienen acceso a la misma información relevante para su trabajo.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		2. La información importante se distribuye de manera equitativa entre todos los colaboradores.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		3. No hay favoritismos en el acceso a la información dentro del equipo.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
	Comunicación abierta sobre decisiones organizacionales.	1. Las decisiones organizacionales se comunican abiertamente a todos los miembros del equipo.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		2. Se explican las razones detrás de las decisiones tomadas por la dirección del centro de salud.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		3. Hay espacios para discutir las decisiones organizacionales con los líderes del equipo.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
Retroalimentación	Frecuencia de feedback entre miembros del equipo.	1. Recibo retroalimentación regular de mis compañeros sobre mi desempeño laboral.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		2. Hay un sistema establecido para proporcionar retroalimentación entre los miembros del equipo.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		3. La retroalimentación se ofrece de manera constructiva y oportuna.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
	Calidad del feedback recibido por los colaboradores.	1. La retroalimentación que recibo es útil para mejorar mi trabajo.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		2. El feedback recibido es específico y orientado a resultados.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		3. La calidad de la retroalimentación fomenta un ambiente de mejora continua.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
	Implementación de sugerencias recibidas	1. Las sugerencias que propongo son consideradas para su implementación.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		2. Se realizan cambios basados en el feedback recibido por parte del equipo.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre
		3. Hay un seguimiento sobre las sugerencias implementadas para evaluar su efectividad.	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre

Anexo 3

Validación de instrumentos

Validación de instrumento por experto 1



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL
DE HUAMANGA
*Real, Pontificia y Nacional
1977*

GUÍA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN (ANÁLISIS DOCUMENTAL)

I. DATOS GENERALES:

Nombres y Apellidos del informante (experto) : DIANA CARDENAS QUISPE
Grado académico : MAESTRO EN GESTION PÚBLICA
Profesión : CONTADOR PUBLICO
Institución donde labora : GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO
Cargo que desempeña : CONTADOR
Título de la investigación : LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA ENTRE EL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD DE PALMAPAMPA, 2024.

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	ESCALA				
		DEFICIENTE (0-20%)	ACEPTABLE (21-40%)	BUENO (41-60%)	MUY BUENO (61-80%)	EXCELENTE (81-100%)
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje comprensible.					X
2. OBJETIVIDAD	Esta adecuado a las leyes y principios científicos.					X
3. ACTUALIDAD	Esta adecuado a los objetivos y las necesidades reales de la investigación.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales.					X
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las dimensiones.					X
7. CONSISTENCIA	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos.					X
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los problemas, objetivos planteados.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde una metodología y diseño aplicados para lograr verificar los supuestos.					X
10. PERTINENCIA	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al método científico.					X

III. OPINIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO (marque con un "X" la opción correcta):

• Si cumple	x
• No cumple	

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:100%.....

Ayacucho, 5 de mayo del 2025

Firma del experto

Colegiatura: 1632



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL
DE HUAMANGA
*Real, Pontificia y Nacional
1977*

Validación de instrumento por experto 2



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL
DE HUAMANGA
Busca Perfeccion y Nacional
1977

GUÍA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN (CUESTIONARIO)

I. DATOS GENERALES:

Nombres y Apellidos del informante (experto) : Patricia Padilla Vento
 Grado académico : Doctora en Contabilidad
 Profesión : Contadora
 Institución donde labora : Escuela de posgrado de la Universidad Nacional
 Mayor de San Marcos
 Cargo que desempeña : Docente
 Título de la investigación : LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA
 COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA ENTRE EL
 PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD DE
 PALMAPAMPA, 2024.

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	ESCALA				
		DEFI- CIENTE (0-20%)	ACEPTABLE (21-40%)	BUENO (41-60%)	MUY BUENO (61-80%)	EXCELENTE (81-100%)
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje comprensible.					X
2. OBJETIVIDAD	Esta adecuado a las leyes y principios científicos.					X
3. ACTUALIDAD	Esta adecuado a los objetivos y las necesidades reales de la investigación.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales.					X
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las dimensiones.					X
7. CONSISTENCIA	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos.					X
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los problemas, objetivos planteados.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde una metodología y diseño aplicados para lograr verificar los supuestos.					X
10. PERTINENCIA	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al método científico.					X

III. OPINIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO (marque con un "X" la opción correcta):

• Si cumple	X
• No cumple	

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95%

Ayacucho, 06 de mayo del 2025

Dra. Patricia Padilla Vento

Colegiatura: 24851



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL
DE HUAMANGA
Busca Perfeccion y Nacional
1977

Validación de instrumento por experto 3



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL
DE HUAMANGA
*Real, Perseverante y Nacional
1977*

GUÍA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN (CUESTIONARIO)

I. DATOS GENERALES:

Nombres y Apellidos del informante (experto) : Efrain Castillo Quintero
 Grado académico : Maestro en Gestión Pública
 Profesión : Economista
 Institución donde labora : Universidad San Cristóbal de Huamanga
 Cargo que desempeña : Docente universitario
 Título de la investigación : LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA ENTRE EL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD DE PALMAPAMPA, 2024.

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

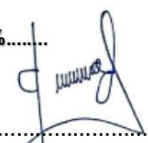
INDICADORES	CRITERIOS	ESCALA				
		DEFICIENTE (0-20%)	ACEPTABLE (21-40%)	BUENO (41-60%)	MUY BUENO (61-80%)	EXCELENTE (81-100%)
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje comprensible.					x
2. OBJETIVIDAD	Esta adecuado a las leyes y principios científicos.					x
3. ACTUALIDAD	Esta adecuado a los objetivos y las necesidades reales de la investigación.					x
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					x
5. SUFICIENCIA	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales.					x
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las dimensiones.					x
7. CONSISTENCIA	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos.					x
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los problemas, objetivos planteados.					x
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde una metodología y diseño aplicados para lograr verificar los supuestos.					x
10. PERTINENCIA	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al método científico.					x

III. OPINIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO (marque con un "X" la opción correcta):

• Si cumple	X
• No cumple	

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:100%.....

Ayacucho, 05 de mayo del 2025



 Firma del experto
 DNI: 41784267
 Colegiatura: CEA 0141



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL
DE HUAMANGA
*Real, Perseverante y Nacional
1977*

Anexo 4*Solicitud autorización uso de datos.*

Samugari, 13 de febrero del 2025

CARTA N° 002-2025/C.S. PALMAPAMPA-UERSSAF-VAJA

SRTA : HUACHACA MUÑOZ OLGA

EGRESADA TESISTA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
MAESTRIA EN CIENCIAS ECONOMICAS "MENCION EN GESTION PUBLICA"

PRESENTE;

ASUNTO : AUTORIZACION DE USO DE DATOS DE INFORMACION DEL
CENTRO DE SALUD PALMAPAMPA.

REF : CARTA N° 001-2025-HMO/UNSCH-ET

Es grato dirigirme a Ud. Para saludarle cordialmente y comunicarte en mi calidad de jefe del Centro de Salud Palmapampa; que tiene la autorización para la utilización de información del Centro de Salud Palmapampa que es necesario para la demostración de los objetivos e hipótesis de su investigación titulado; **"Liderazgo transformacional y la comunicación participativa entre el personal del Centro de Salud Palmapampa 2024"**. Con fines de sustentación de tesis para obtener el grado de Maestro.

Es propicia la ocasión para expresarte las consideraciones más distinguidas.

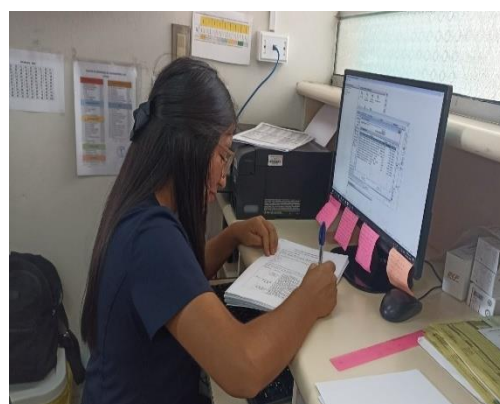
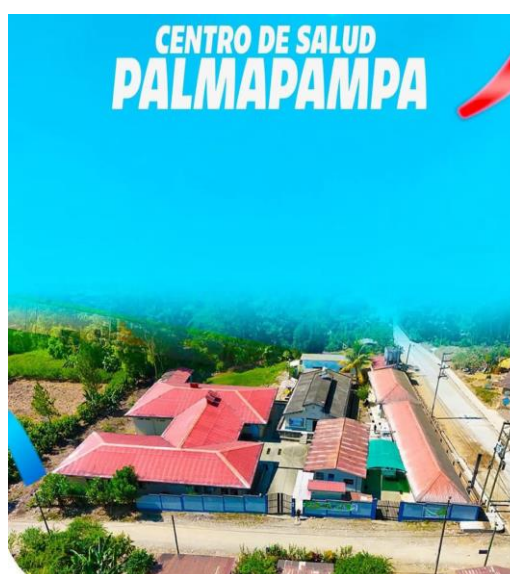
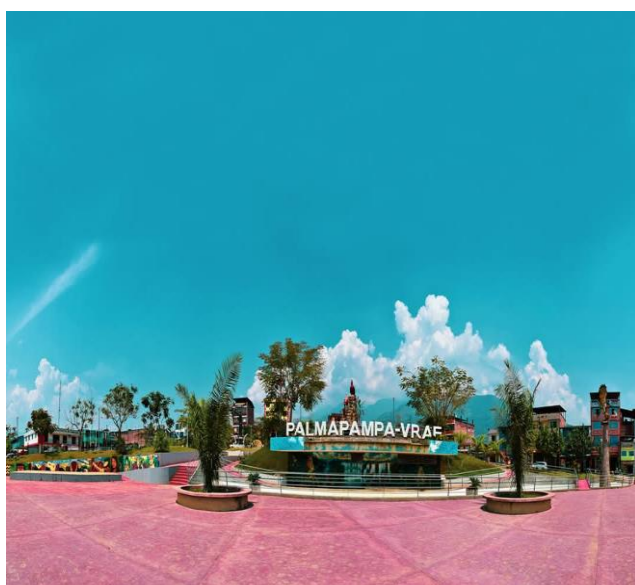
Atentamente,



[Handwritten signature]
Rico José A. Vargas Alvarado
C.B. 2024

Anexo 5

Evidencia del trabajo de campo



Encuesta realizada al personal del Centro de Salud de PALMAPAMPA.





Anexo 6

Base de datos

N°	INSTRUMENTO DE RECOJO DE INFORMACION																										
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27
E1	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	2	4	4	5	5	5	2	4	5	5	4
E2	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	3	3	3	3	5	2	3	3	4	3	5	1	4	5	4	5
E3	3	3	5	3	3	3	3	5	5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	1	3
E4	4	3	2	5	4	4	4	4	3	4	2	4	5	2	4	4	4	2	4	3	4	2	3	3	3	3	3
E5	2	3	3	4	3	3	4	4	2	4	4	2	4	3	3	3	4	3	1	2	3	2	3	3	2	2	4
E6	3	5	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	2	3	2	2	4	3	2	3	3	4	4	2	3	3	2
E7	2	2	3	3	3	3	3	3	5	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3
E8	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3
E9	4	4	4	4	4	4	3	2	4	2	2	2	3	2	3	4	5	3	2	2	4	4	2	4	4	4	2
E10	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	2	5	4	5	1	4	3	4	2	5	4	4	5
E11	1	2	2	5	3	4	4	5	2	4	2	2	2	3	1	1	3	2	1	2	4	1	2	2	4	2	2
E12	2	3	1	4	2	4	3	4	3	1	2	4	4	2	4	3	2	3	3	3	4	1	2	2	3	2	4
E13	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	3	5	5	5	3	5	5	4	3	3	3	3	4
E14	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	5	4	3	5	4	3	4	5
E15	5	5	1	2	1	2	5	5	2	3	3	3	3	3	1	2	3	2	2	4	1	2	4	4	3	3	4
E16	4	4	4	5	4	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3
E17	3	5	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	2	3	2	2	4	3	2	3	3	4	4	2	3	3	2
E18	2	2	3	3	3	3	3	3	5	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3
E19	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3
E20	4	4	4	4	4	4	3	2	4	2	2	2	3	2	3	4	5	3	2	2	4	4	2	4	4	4	2
E21	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	2	5	4	5	1	4	3	4	2	5	4	4	5
E22	5	5	1	2	1	2	5	5	2	3	3	3	3	3	1	2	3	2	2	4	1	2	4	4	3	3	4
E23	4	4	4	5	4	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3
E24	3	5	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	2	3	2	2	4	3	2	3	3	4	4	2	3	3	2
E25	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	3	5	5	5	3	5	5	4	3	3	3	3	4
E26	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	5	4	3	5	4	3	4	5
E27	5	5	1	2	1	2	5	5	2	3	3	3	3	3	1	2	3	2	2	4	1	2	4	4	3	3	4
E28	4	4	4	5	4	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3
E29	3	5	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	2	3	2	2	4	3	2	3	3	4	4	2	3	3	2
E30	2	2	3	3	3	3	3	3	5	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3
E31	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3
E32	4	4	4	4	4	4	3	2	4	2	2	2	3	2	3	4	5	3	2	2	4	4	2	4	4	4	2

E33	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	2	5	4	5	1	4	3	4	2	5	4	4	5
E34	1	2	2	5	3	4	4	5	2	4	2	2	2	3	1	1	3	2	1	2	4	1	2	2	4	2	2
E35	2	3	1	4	2	4	3	4	3	1	2	4	4	2	4	3	2	3	3	3	4	1	2	2	3	2	4
E36	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	3	5	5	5	3	5	5	4	3	3	3	3	4
E37	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	5	4	3	5	4	3	4	5
E38	5	5	1	2	1	2	5	5	2	3	3	3	3	3	1	2	3	2	2	4	1	2	4	4	3	3	4
E39	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	2	3	2	5
E40	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	2
E41	2	4	2	5	3	4	4	5	3	2	2	2	3	3	2	5	2	2	3	5	3	3	4	3	1	1	3
E42	1	1	1	3	4	5	4	2	3	4	2	2	2	2	5	4	3	4	1	1	2	2	2	3	4	4	3
E43	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	2
E44	2	4	2	5	3	4	4	5	3	2	2	2	3	3	2	5	2	2	3	5	3	3	4	3	1	1	3
E45	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	2	3	2	5
E46	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	2
E47	2	4	2	5	3	4	4	5	3	2	2	2	3	3	2	5	2	2	3	5	3	3	4	3	1	1	3
E48	2	3	3	4	3	3	4	4	2	4	4	2	4	3	3	3	4	3	1	2	3	2	3	3	2	2	4
E49	3	5	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	2	3	2	2	4	3	2	3	3	4	4	2	3	3	2
E50	2	2	3	3	3	3	3	3	5	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3
E51	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	2	3	2	5
E52	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	2
E53	2	4	2	5	3	4	4	5	3	2	2	2	3	3	2	5	2	2	3	5	3	3	4	3	1	1	3
E54	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	3	5	5	5	3	5	5	4	3	3	3	3	4
E55	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	5	4	3	5	4	3	4	5
E56	5	5	1	2	1	2	5	5	2	3	3	3	3	3	1	2	3	2	2	4	1	2	4	4	3	3	4
E57	4	4	4	5	4	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3
E58	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	2	3	2	5
E59	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	2
E60	2	4	2	5	3	4	4	5	3	2	2	2	3	3	2	5	2	2	3	5	3	3	4	3	1	1	3
E61	2	4	2	5	3	4	4	5	3	2	2	2	3	3	2	5	2	2	3	5	3	3	4	3	1	1	3

N°	INSTRUMENTO DE RECOJO DE INFORMACION																										
	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53	P54
E1	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	1	5	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1
E2	5	3	4	4	4	4	4	5	4	1	4	1	4	2	3	4	3	3	1	2	5	4	4	3	3	3	2
E3	4	3	3	5	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3
E4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	5	4	4	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
E5	4	4	3	3	2	3	1	2	1	3	2	2	1	2	5	3	1	2	3	2	1	2	3	3	3	1	1
E6	3	4	4	5	4	3	2	2	2	3	3	3	4	3	2	4	4	4	2	2	3	4	2	2	3	2	3
E7	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3
E8	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
E9	4	2	2	2	4	3	2	2	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3
E10	4	4	4	5	4	5	3	2	2	2	2	2	4	4	5	4	4	5	2	2	3	2	2	4	4	2	5
E11	2	2	4	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2
E12	2	2	3	2	3	3	2	2	4	3	3	1	1	1	2	1	1	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2
E13	4	4	1	4	5	4	5	4	5	4	3	3	3	3	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E14	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4
E15	4	3	3	3	3	3	1	2	3	4	2	2	3	4	4	1	2	2	2	3	3	4	3	2	2	2	2
E16	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	5	2	3	2	3	1
E17	3	4	4	5	4	3	2	2	2	3	3	3	4	3	2	4	4	4	2	2	3	4	2	2	3	2	3
E18	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3
E19	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
E20	4	2	2	2	4	3	2	2	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3
E21	4	4	4	5	4	5	3	2	2	2	2	2	4	4	5	4	4	5	2	2	3	2	2	4	4	2	5
E22	4	3	3	3	3	3	1	2	3	4	2	2	3	4	4	1	2	2	2	3	3	4	3	2	2	2	2
E23	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	5	2	3	2	3	1
E24	3	4	4	5	4	3	2	2	2	3	3	3	4	3	2	4	4	4	2	2	3	4	2	2	3	2	3
E25	4	4	1	4	5	4	5	4	5	4	3	3	3	3	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E26	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4
E27	4	3	3	3	3	3	1	2	3	4	2	2	3	4	4	1	2	2	2	3	3	4	3	2	2	2	2
E28	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	5	2	3	2	3	1
E29	3	4	4	5	4	3	2	2	2	3	3	3	4	3	2	4	4	4	2	2	3	4	2	2	3	2	3
E30	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3
E31	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
E32	4	2	2	2	4	3	2	2	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3
E33	4	4	4	5	4	5	3	2	2	2	2	2	4	4	5	4	4	5	2	2	3	2	2	4	4	2	5
E34	2	2	4	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2

E35	2	2	3	2	3	3	2	2	4	3	3	1	1	1	2	1	1	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2
E36	4	4	1	4	5	4	5	4	5	4	3	3	3	3	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E37	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4
E38	4	3	3	3	3	3	1	2	3	4	2	2	3	4	4	1	2	2	2	3	3	4	3	2	2	2	2
E39	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
E40	4	3	4	3	2	3	2	1	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2
E41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	3	1	3	3	1	3	5	5	4	2	3	5
E42	2	2	2	3	3	4	2	2	4	1	1	4	1	1	4	4	4	1	1	1	2	3	3	4	4	4	4
E43	4	3	4	3	2	3	2	1	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2
E44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	3	1	3	3	1	3	5	5	4	2	3	5
E45	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
E46	4	3	4	3	2	3	2	1	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2
E47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	3	1	3	3	1	3	5	5	4	2	3	5
E48	4	4	3	3	2	3	1	2	1	3	2	2	1	2	5	3	1	2	3	2	1	2	3	3	3	1	1
E49	3	4	4	5	4	3	2	2	2	3	3	3	4	3	2	4	4	4	2	2	3	4	2	2	3	2	3
E50	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3
E51	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
E52	4	3	4	3	2	3	2	1	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2
E53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	3	1	3	3	1	3	5	5	4	2	3	5
E54	4	4	1	4	5	4	5	4	5	4	3	3	3	3	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E55	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4
E56	4	3	3	3	3	3	1	2	3	4	2	2	3	4	4	1	2	2	2	3	3	4	3	2	2	2	2
E57	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	5	2	3	2	3	1
E58	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
E59	4	3	4	3	2	3	2	1	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2
E60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	3	1	3	3	1	3	5	5	4	2	3	5
E61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	3	1	3	3	1	3	5	5	4	2	3	5

Artículo científico

Liderazgo transformacional y comunicación participativa en el Centro de Salud de Palmapampa, 2024

Transformational leadership and participatory communication at the Palmapampa Health Center, 2024

Olga Huachaca Muñoz

Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristobal de Humanga

Olga.huachaca.36@unsch.edu.pe

Resumen

La investigación planteó como objetivo principal el analizar la relación entre ambas variables en dicha institución, arribándose así a la búsqueda de que no existe un liderazgo efectivo y la participación de los trabajadores en la ejecución de decisiones, la transparencia organizacional y la retroalimentación. La investigación fue del tipo básico, del tipo cuantitativa, nivel correlacional, no experimental de corte transversal y se utilizó el método deductivo. La población fue por 61 trabajadores y se aplicó la encuesta a través de los cuestionarios válidos y fiables. Los resultados obtuvieron una correlación positiva fuerte y significativa entre las variables liderazgo transformacional y la comunicación participativa ($p=0,851$; $p=0,000$), por lo tanto, el liderazgo transformacional ayuda de forma significativa a la comunicación participativa, por ello, se recomienda fortalecer las competencias de liderazgo para mejorar la gestión organizacional.

Palabras clave: liderazgo transformacional, comunicación participativa, centro de salud.

Abstract

The main objective of this research was to analyze the relationship between transformational leadership and participatory communication within the institution. The findings revealed a lack of effective leadership and insufficient employee participation in decision-making, organizational transparency, and feedback. The research was basic, quantitative, correlational, non-experimental, and cross-sectional, employing a deductive method. The population consisted of 61 employees, and a survey was administered using valid and reliable questionnaires. The results showed a strong and significant positive correlation between transformational leadership and participatory communication ($p=0.851$; $p=0.000$). Therefore, transformational leadership significantly contributes to participatory communication, and it is recommended that leadership competencies be strengthened to improve organizational management.

Key words: transformational leadership, participatory communication, health center.

I. Introducción

El liderazgo transformacional representa uno de los enfoques de liderazgo más relevantes en las organizaciones de hoy en día, dado su potencial para favorecer el compromiso, la innovación o la efectividad institucional que se busca desarrollar. A tal efecto, se caracterizan las características de este estilo de liderazgo como un estilo que busca motivar a sus colaboradores para alcanzar los objetivos de la organización, fomentando la confianza, la visión compartida y la participación activa en el seno de las organizaciones (Nader & Castro, 2007; Hermosilla et al., 2016). Por otra parte, diversos estudios afirman que el liderazgo transformacional es relevante en cuestiones organizacionales más complejas y en el contexto del cambio como favorecedor de la adaptación institucional como del fortalecimiento de las relaciones (Baker et al., 2024; Xie, 2020).

Al igual que con la comunicación participativa, este tipo de comunicación sirve para mejorar y facilitar el apoyo por parte de las personas colaboradoras a los procesos de toma de decisiones a partir de la inclusión, la transparencia y la participación activa de la gente colaboradora. En este sentido, la comunicación participativa se propone mejorar la comunicación, la corresponsabilidad y el compromiso, y la gente colaboradora pueda tomar parte activa en la búsqueda de las soluciones de la organización a través del diálogo y de la retroalimentación continua (Harrison, 2008; Ford & Angermeier, 2008). Al mismo tiempo, la comunicación participativa potencializa la confianza, la sensación de pertenencia y el aprendizaje de manera colectiva, la cual ayuda a mejorar el rendimiento y la eficacia organizativa (Tillotson, 2025).

En un plano empírico, distintos antecedentes analíticos evidencian la existencia de relaciones significativas entre el liderazgo transformacional y variables relacionadas

con la comunicación y con el desempeño organizacional. Redondo (2019) comprobó que el liderazgo variable entidad de la cual descende la confianza de la persona en la organización, en el clima organizacional. Del mismo modo, Silva (2022) evidenció que el liderazgo transformacional mantiene una relación positiva con el engagement laboral, fortaleciendo el compromiso de los trabajadores. En el contexto nacional, Álvarez (2023) concluyó que existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la comunicación interna de los trabajadores, mientras que Alvites (2023) determinó una relación positiva alta entre la comunicación asertiva y el liderazgo transformacional en docentes de Ayacucho. Asimismo, Obregón y Salvador (2022) señalaron que un liderazgo transformacional adecuado contribuye significativamente al fortalecimiento de la cultura organizacional.

En el contexto del Centro de Salud de Palmapampa, la necesidad de fortalecer el liderazgo transformacional y la comunicación participativa adquiere especial relevancia, debido a que las instituciones de salud requieren entornos organizacionales caracterizados por la coordinación, la confianza, la participación activa y la comunicación efectiva entre el personal. En ese sentido, la limitada inclusión de los trabajadores en la toma de decisiones, las debilidades en la transparencia organizacional y las deficiencias en la retroalimentación pueden afectar el desempeño institucional y las relaciones laborales dentro de la entidad. Por tanto, resulta necesario analizar la relación existente entre el liderazgo transformacional y la comunicación participativa, a fin de generar evidencia que contribuya al fortalecimiento de la gestión organizacional y al mejoramiento de las dinámicas comunicacionales dentro del Centro de Salud de Palmapampa.

Entonces se ha planteado el problema general: ¿Cómo el liderazgo transformacional se relaciona con la comunicación participativa entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024?. Así como los problemas específicos: ¿De qué manera el liderazgo transformacional se relaciona con la inclusión en el proceso decisional entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024?; ¿De qué manera el liderazgo transformacional se relaciona con la transparencia entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024?; ¿De qué manera el liderazgo transformacional se relaciona con la retroalimentación entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024?.

El objetivo general de la investigación planteado fue: Analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la comunicación participativa entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024. Los objetivos específicos: Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y la inclusión en el proceso decisional entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024; Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y la transparencia entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024; Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y la retroalimentación entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024.

La justificación de la investigación permite comprender cómo el liderazgo transformacional se relaciona con la comunicación participativa en el Centro de Salud de Palmapampa, evidenciando su influencia en el clima laboral, la motivación del personal y la mejora de la atención brindada. Asimismo, los resultados contribuyen a proponer estrategias orientadas a fortalecer una gestión más participativa y humana, utilizando instrumentos válidos y confiables que respaldan la rigurosidad del estudio.

Liderazgo transformacional

Según Nader y Castro (2007), el liderazgo transformacional es considerado uno de los enfoques de liderazgo más estudiados dentro del ámbito organizacional, debido a su impacto en el desempeño y desarrollo de las instituciones. Este enfoque de liderazgo se distingue por el hecho de que el líder hace que sus seguidores dejen a un lado sus intereses individuales y se comprometan en el cumplimiento de los objetivos colectivos de la organización. Así, Hermosilla et al. (2016) también argumentan que el liderazgo transformacional es muy útil en contextos de cambio e innovación; el líder puede, porque tiene la capacidad de transmitir una visión clara, generar confianza e inspirar compromiso en el equipo de trabajo. Gracias a esto, los colaboradores son capaces de sobrepasar sus expectativas y por tanto contribuir al logro de los objetivos de la institución.

Comunicación participativa

La comunicación participativa representa un enfoque centrado en las personas y orientado a la práctica de la democratización, la identidad cultural, la participación activa de los diferentes actores en los espacios local, nacional e internacional, que, desde este punto de vista, considera la(s) comunidad(es) como el eje fundamental en la búsqueda y diagnóstico de los problemas que les conciernen y que, a su vez, sostiene que la solución de esos problemas debe construirse a partir del diálogo, de la interacción y de la puesta en común entre los miembros de la(s) comunidad(es) y no a partir de la imposición de decisiones desde el exterior. De esta manera, la comunicación participativa promueve procesos más inclusivos, consensuados y acordes con las necesidades y realidades de cada contexto social (Musakophas & Polnigongit, 2017; Qasmi & Ahmed, 2020).

II. Metodología

La investigación fue de enfoque cuantitativo, de tipo aplicado y nivel correlacional, con diseño no experimental y corte transversal. Se utilizó el método deductivo, observando las variables en su contexto natural (Bernal, 2016; Hernández et al., 2014). La población estuvo conformada por trabajadores municipales y usuarios, considerando una muestra de 61 trabajadores. La técnica aplicada fue la encuesta mediante cuestionarios validados por expertos y con una confiabilidad aceptable según el Alfa de Cronbach. Los datos fueron procesados en Excel y SPSS, aplicándose el coeficiente Rho de Spearman para analizar la relación entre variables.

III. Resultados y discusión

Resultados

Los resultados de la investigación se presentan a partir del análisis descriptivo e inferencial de la información recopilada mediante los cuestionarios aplicados al personal del Centro de Salud de Palmapampa. Este análisis permitió comprender el comportamiento de las variables liderazgo transformacional y comunicación participativa, así como identificar el nivel de relación existente entre ambas, de acuerdo con los objetivos establecidos en el estudio.

Tabla 1*Resultados entre liderazgo transformacional y la comunicación participativa.*

			Liderazgo transformacional				Total
			Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	
Comunicación participativa	Deficiente	Recuento	7	1	0	0	8
		% del total	11,5%	1,6%	,0%	,0%	13,1%
	Regular	Recuento	6	11	2	0	19
		% del total	9,8%	18,0%	3,3%	,0%	31,1%
	Bueno	Recuento	0	5	11	4	20
		% del total	,0%	8,2%	18,0%	6,6%	32,8%
	Excelente	Recuento	0	0	0	14	14
		% del total	,0%	,0%	,0%	23,0%	23,0%
Total	Recuento	13	17	13	18	61	
	% del total	21,3%	27,9%	21,3%	29,5%	100,0%	

Nota. Resultado de liderazgo y comunicación participativa.

Los resultados evidencian una relación favorable entre el liderazgo transformacional y la comunicación participativa, ya que la mayoría del personal presentó niveles altos en ambas variables. Esto sugiere que, en el Centro de Salud de Palmapampa, los líderes que inspiran y promueven el trabajo en equipo favorecen una comunicación más abierta, participativa y colaborativa entre los trabajadores.

Tabla 2*Resultados inferenciales.*

		Liderazgo transformacional
Rho de Spearman	Inclusión en el proceso decisional	Coefficiente de correlación
		0,882
	Transparencia	Sig. (bilateral)
		.000
	Retroalimentación	Coefficiente de correlación
		0,860
	Comunicación participativa	Sig. (bilateral)
		.000

Nota. Prueba de hipótesis.

El coeficiente de correlación de Spearman entre el Liderazgo transformacional y la Inclusión en el proceso decisional fue de 0,882, lo que indica una relación positiva y de intensidad fuerte entre ambas variables. Este valor sugiere que a medida que el liderazgo transformacional aumenta, también lo hace la inclusión del personal en el proceso de toma de decisiones. La significancia obtenida ($p = 0,000$) fue menor a 0,05, por lo que se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, confirmando una relación significativa entre ambas variables.

Respecto a la relación del Liderazgo Transformacional en el centro de salud y el concepto de Transparencia organizativa la correlación de Spearman fue de 0,860, lo que indica que hay una asociación positiva y fuerte entre ambas dimensiones. Este resultado conlleva que la percepción del Liderazgo Transformacional en el centro de salud estuvo alta y fuertemente asociada a la percepción de mayor Transparencia en la gestión y la comunicación organizativa del centro. La significación obtenida en dicha prueba ($p = 0,000$) fue menor a 0,05 lo que permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, confirmando una relación estadísticamente significativa.

En lo que respecta a la relación existente entre el Liderazgo transformacional y la Retroalimentación, el coeficiente de correlación de Spearman que se obtuvo fue de 0,768, lo que dice que la relación se muestra positiva y de una intensidad fuerte, aunque de menor magnitud que las variables mencionadas con anterioridad. Lo anterior se traduce - por así decirlo - en que un Liderazgo transformacional más desarrollado estuvo asociado a una mayor práctica de la retroalimentación por parte del equipo de trabajo. La significancia ($p = 0,000$) fue igualmente inferior a 0,05, por lo que se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, lo que nos dice que efectivamente existe

una relación significativa entre ambas variables. Por último, la relación entre el Liderazgo transformacional y la Comunicación participativa presentó un coeficiente de correlación de Spearman de 0,851, lo que denota una relación positiva y fuerte. Este resultado implica que en la medida en que el liderazgo transformacional fue más evidente en la organización, se promovió una comunicación participativa más efectiva dentro del personal. Dado que el valor de significancia fue 0,000, inferior a 0,05, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, confirmando la existencia de una relación estadísticamente significativa entre ambas variables.

Evaluación de las hipótesis

Los resultados obtenidos en la prueba de correlación de Spearman permitieron evaluar las hipótesis planteadas en la investigación. Se aceptó la hipótesis general, ya que se encontró una relación fuerte y significativa entre el *Liderazgo transformacional* y la *Comunicación participativa* ($\rho = 0,851$, $p = 0,000$).

Discusión

Los resultados demuestran que el liderazgo transformacional incrementa significativamente la implicación del personal en la toma de decisiones, dado que un liderazgo basado en la motivación y la confianza y una comunicación efectiva potencian la participación que presentan los colaboradores. En esta línea, los resultados son coherentes con la teoría participativa de la comunicación organizacional que indica que la intervención de los trabajadores en la toma de decisiones promueve el empoderamiento y la implicación organizacional (Ford & Angermeier, 2008). Igualmente, se alinea con los estudios realizados por Álvarez (2023) y Alvites (2023) que también muestran relaciones positivas del liderazgo transformacional con variables asociadas

con la participación organizativa; en conclusión, este contexto se reafirma puesto que en el Centro de Salud de Palmapampa ese estilo de liderazgo incrementa la participación y la eficacia en la gestión.

Así también, coinciden con lo expuesto por Nader y Castro (2007) al afirmar que el liderazgo transformacional motiva a los colaboradores a comprometerse con los objetivos institucionales y mejora las relaciones laborales en base a la confianza que brindan ofrece. En este mismo sentido, Hermosilla et al. (2016) concluyen que el liderazgo transformacional es importante en organizaciones que buscan mejorar sus procesos de comunicación y gestión, puesto que los líderes transformacionales pueden transmitir seguridad y credibilidad a sus equipos. De igual forma, los resultados guardan relación con lo encontrado por Álvarez (2023) en donde se relacionó de forma significativa al liderazgo transformacional con la comunicación interna, indicado que un buen liderazgo ayuda a mejorar la interacción organizacional.

Este resultado refleja que el liderazgo transformacional contribuye significativamente al desarrollo de la retroalimentación en la organización, en cuanto que un liderazgo caracterizado por la comunicación, la escucha activa y la confianza permite e impulsa el intercambio de opiniones entre los componentes de la organización. En ese sentido, los hallazgos guardan coherencia con la teoría de la comunicación participativa, la cual sostiene que la retroalimentación fortalece el respeto mutuo y mejora las relaciones organizacionales (Plank et al., 2014). Asimismo, coincide con estudios como los de Silva (2022) y Alvites (2023), quienes identificaron relaciones positivas entre el liderazgo transformacional y variables vinculadas a la comunicación; por tanto, se

reafirma que en el Centro de Salud de Palmapampa este estilo de liderazgo favorece una retroalimentación más efectiva dentro del equipo de trabajo.

Los resultados evidencian que el liderazgo transformacional contribuye de manera importante al fortalecimiento de la comunicación participativa, puesto que un liderazgo fundamentado en la motivación, la confianza y la comunicación eficaz puede facilitar una mayor interacción y participación del personal dentro de la organización. En este sentido, los resultados son coherentes con enunciados que provienen de la teoría de la comunicación organizacional participativa, en la que se sostiene que la participación activa de los trabajadores potencializa el compromiso y la colaboración institucional (Harrison, 2008), concordando también con otros estudios como los de Álvarez (2023) y Alvites (2023), quienes encontraban relaciones positivas entre el liderazgo transformacional y las variables vinculadas a la comunicación organizacional. Es por ello que se revalida que en el Centro de Salud de Palmapampa este tipo de liderazgo favorece el fortalecimiento de una comunicación más participativa y eficaz.

Conclusiones

Conforme a los resultados se confirma que existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la comunicación participativa en el personal del Centro de Salud de Palmapampa. El coeficiente de correlación de Spearman obtenido fue de 0,851 con un nivel de significancia de 0,000, lo que indica una relación fuerte. Estos resultados evidencian que a medida que el liderazgo transformacional se fortalece dentro de la organización, también se incrementa la comunicación participativa, generando un ambiente organizacional más colaborativo y efectivo.

En cuanto a la relación entre el liderazgo transformacional y la inclusión en el proceso decisional, se determinó un coeficiente de correlación de Spearman de 0,882 con una significancia de 0,000. Este resultado confirma una relación positiva fuerte entre ambas variables, lo que sugiere que los líderes que aplican un enfoque transformacional tienden a generar un mayor grado de participación en la toma de decisiones dentro del equipo de trabajo. Esta inclusión contribuye a un sentido de pertenencia y empoderamiento entre los empleados, fortaleciendo la dinámica organizacional.

En relación con la transparencia, el análisis estadístico reflejó un coeficiente de correlación de Spearman de 0,860 con una significancia de 0,000, lo que indica una relación fuerte y significativa entre ambas variables. Estos hallazgos sugieren que un liderazgo transformacional bien implementado fomenta prácticas organizacionales más abiertas y honestas, en las que la información se comparte de manera equitativa y accesible, promoviendo la confianza y el compromiso del personal.

Sobre la relación entre el liderazgo transformacional y la retroalimentación, se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de 0,768 con una significancia de 0,000, evidenciando una relación fuerte. Esto indica que un liderazgo transformacional adecuado está vinculado a una mayor frecuencia y calidad en los procesos de retroalimentación, lo que permite una mejora continua en el desempeño del personal y un ambiente organizacional más participativo y eficiente.

Referencias bibliográficas

- Alvarez Cuya, H. E. (2023). *Liderazgo transformacional y la comunicación interna de los trabajadores en una institución judicial, 2022* [Tesis para obtener grado de Maestro, en la Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/113991/Alvarez_CHE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alvites Aguado, N. R. (2023). *Comunicación asertiva y liderazgo transformacional en docentes de una institución educativa pública de Ayacucho, 2022* [Tesis para grado de Maestro, en la Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/108693/Alvites_ANR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Baker, A. W., Abbas, Z. A., Majeed, Y., Khattab, H. Y., & Khlaponin, D. (2024). Exploring the Foundations of Leadership Excellence: A Theoretical Construct Analysis. *Journal Of Ecohumanism*, 3(5), 779-797. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i5.3937>
- Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4.a ed.). Pearson Educación.
- Ford, R., Boss, R. W., Angermeier, I., Townson, C. D., & Jennings, T. A. (2004). Adapting to Change in Healthcare: Aligning Strategic Intent and Operational Capacity. *Hospital Topics*, 82(4), 20-29. <https://doi.org/10.3200/https.82.4.20-29>
- Harrison, T. M. (2008). Participative Processes in Organizations. *The International Encyclopedia Of Communication*. <https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbiecp008>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). McGraw-Hill Interamericana. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47018-gobernanza-digitalinteroperabilidad->
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32 (3), 135-143. [doi: 10.1016/j.rpto.2016.06.003](https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003)
- Musakophas, R., & Polnigongit, W. (2017). Current and future studies on participatory communication in Thailand. *Kasetsart Journal Of Social Sciences*, 38(1), 68-73. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2016.01.011>
- Nader, M., & Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6 (3), 689-698. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/upc/remotexts.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=f7ed0ba9-59d2-4c65-b6a0-eb8c76521ad1%40sessionmgr4007>
- Obregon Reynaga, E. E., & Salvador Cisneros, M. (2022). *Liderazgo transformacional y cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo de Tunán – 2020* [Tesis para obtener el título profesional, en la Universidad Peruana los Andes]. https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/5368/T037_46737064_48561188_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Plank, C., Dixon, H., & Ward, G. (2014). Student Voices about the Role Feedback Plays in the Enhancement of their Learning. *The Australian Journal Of Teacher Education*, 39(9). <https://doi.org/10.14221/ajte.2014v39n9.8>
- Redondo Choles, Z. Y. (2019). Liderazgo y su influencia en el clima organizacional del instituto colombiano de bienestar familiar, Regional la Guajira[Tesis para obtener grado de Maestro, en la Universidad de la Guajira]. <https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/server/api/core/bitstreams/9d48cefd-4cfc-4b61-a989-7bd49aa74cb4/content>
- Qasmi, H., & Ahmed, R. (2020). The Role of Participatory Communication in Strengthening Solidarity and Social Cohesion in Afghanistan. En *Manual de Comunicación para el Desarrollo y el Cambio Social* (pp. 1355-1364). https://doi.org/10.1007/978-981-15-2014-3_63
- Silva Calle , K. E. (2022). Análisis del estilo de liderazgo transformacional en el Engagement de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente [Tesis para obtener grado academico de Maestro, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/19041/1/T-UCSG-POS-MGTH-6.pdf>
- Tillotson, J., & Toyoki, S. (2025). Leadership and Communication. En *Edward Elgar Publishing eBooks* (pp. 139-141). <https://doi.org/10.4337/9781035307074.00064>
- Xie, L. (2020). The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: a comparative analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 220-236. <https://doi.org/10.1108/lodj-04-2019-0148>



ESCUELA DE

POSGRADOUNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL
DE HUAMANGA**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD N°0062-2026-UNSCH-EPG/KBA**

El que suscribe; responsable verificador de originalidad de trabajo de tesis de Posgrado en segunda instancia para la **Escuela de Posgrado – UNSCH**; en cumplimiento a la Resolución Directoral N°002-2026-UNSCH-EPG/D, Reglamento de Originalidad de trabajos de Investigación de la UNSCH, otorga lo siguiente:

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

AUTOR	Bach. OLGA HUACHACA MUÑOZ
DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS	MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS
GRADO ACADÉMICO QUE OTORGA	MAESTRO
DENOMINACIÓN DEL GRADO ACADÉMICO	MAESTRO(A) EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA
TÍTULO DE TESIS	Liderazgo transformacional y la comunicación participativa entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024
EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD	14% de similitud
N° DE TRABAJO	2993670197
FECHA	05 de julio de 2026

Por tanto, según los artículos 12, 13 y 17 del Reglamento de Originalidad de Trabajos de Investigación, es procedente otorgar la constancia de originalidad con depósito.

Se expide la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines que crea conveniente.

05 de julio de 2026.


UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA
ESCUELA DE POSGRADO
M. Kelvis BERROCAL ARGUMEDO
C. Director de Investigación

CC.
Archivo
KBA/

Liderazgo transformacional y la comunicación participativa entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024

por Olga HUACHACA MUÑOZ

Fecha de entrega: 05-jul-2026 11:53a. m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2993670197

Nombre del archivo: Olga_HUACHACA_MU_OZ_T.docx (119.63K)

Total de palabras: 13277

Total de caracteres: 81772

Liderazgo transformacional y la comunicación participativa entre el personal del Centro de Salud de Palmapampa, 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%	16%	15%	10%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net	Fuente de Internet
2	repositorio.ucv.edu.pe	Fuente de Internet
3	repositorio.upla.edu.pe	Fuente de Internet
4	repositorio.ucsm.edu.pe	Fuente de Internet
5	repositorio.unsaac.edu.pe	Fuente de Internet
6	Submitted to POSGRADO	Trabajo del estudiante
7	alicia.concytec.gob.pe	Fuente de Internet
8	renati.sunedu.gob.pe	Fuente de Internet
9	repositorio.untumbes.edu.pe	Fuente de Internet
10	Submitted to UC - Presencial	Trabajo del estudiante
11	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga	Trabajo del estudiante
12	repositorio.unaat.edu.pe	Fuente de Internet
13	apirepositorio.unu.edu.pe	Fuente de Internet
14	repositorio.unsch.edu.pe	Fuente de Internet

repositorio.unaaa.edu.pe

15

Fuente de Internet

16

repositorio.ucal.edu.pe

Fuente de Internet

17

repositorio.udh.edu.pe

Fuente de Internet

18

Submitted to Centro de Altos Estudios Nacionales

Trabajo del estudiante

19

Juan Carlos Cárdenas Valverde, Irina Giovanna Flores Poma, Juan Pedro Soplapuco-Montalvo, Elba Doris Tellería Tellería et al. "Evaluación formativa y Desarrollo del pensamiento reflexivo", Editora Científica Digital, 2025

Publicación

20

Submitted to Universidad Privada San Juan Bautista

Trabajo del estudiante

21

Cruz Soncco, Norma. "Desempeño docente y el liderazgo transformacional en docente de las instituciones educativas 56074 Santa Barbara y Qotaqwasi de Layo, de la UGEL Canchis Cusco, 2023", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)

Publicación

22

repositorio.unc.edu.pe

Fuente de Internet

23

García Candelario, Roberto. "Modelo Asociativo de Factores Predictores del Desempeño Organizacional Validado en las Iglesias de Boston, Massachusetts.", Universidad de Montemorelos (Mexico)

Publicación

24

biblioteca.ciencialatina.org

Fuente de Internet

25

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

26

Submitted to Universidad del Istmo de Panamá

Trabajo del estudiante

27

repositorio.uct.edu.pe

Fuente de Internet

28

repositorio.unap.edu.pe

Fuente de Internet

Excluír citas
Excluír bibliografía

Activo
Activo

Excluír coincidencias

< 30 words



ESCUELA DE

POSGRADOUNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL
DE HUAMANGA

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO(A) EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA
RESOLUCIÓN DIRECTORAL N°0042-2026-UNSCH-EPG/D.

Siendo las 05:00 p.m. del 26 de marzo de 2026 se reunieron en el auditorium de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, el Jurado Examinador y Calificador de Tesis, presidido por el **Dr. MARCELINO POMASONCCO ILLANES** Director (e) de la Escuela de Posgrado, el **Dr. EDGAR HUARANCCA AGUILAR** Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, e integrado por los siguientes miembros: **Mtro. JESUS HUAMAN PALOMINO** y la **Dra. LIZ MARIVEL ARREDONDO LEZANA**; para la sustentación oral y pública de la tesis titulada: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA ENTRE EL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD DE PALMAPAMPA, 2024**, presentado por la **Bach. OLGA HUACHACA MUÑOZ**. Teniendo como asesor al **Mtro. EFRAIN CASTILLO QUINTERO**.

Acto seguido se procedió a la exposición de la tesis, con el fin de optar el Grado Académico de **MAESTRO(A) EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA**. Formuladas las preguntas, éstas fueron absueltas por la graduanda.

A continuación, el Jurado Examinador y Calificador de Tesis procedió a la votación, la que dio como resultado el siguiente calificativo: CATORCE (14).

CALIFICACION (x)	
Aprobado(a) por Unanimidad.	
Aprobado(a) por Mayoría.	X
Desaprobado(a) por Unanimidad.	
Desaprobado(a) por Mayoría.	

Marcar con un aspa (x).

Luego, el presidente del Jurado recomienda que la Escuela de Posgrado proponga que se le otorgue a la **Bach. OLGA HUACHACA MUÑOZ**, el Grado Académico de **MAESTRO(A) EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA**. Siendo las 6:00 pm hrs. se levanta la sesión.

Se extiende el acta en la ciudad de Ayacucho, a las 6:30 pm hrs. del 26 de marzo de 2026.

.....
Dr. MARCELINO POMASONCCO ILLANES
Director (e) de la Escuela de Posgrado.

.....
Dr. EDGAR HUARANCCA AGUILAR
Director de la UPG-FCEAC.

.....
Mtro. JESUS HUAMAN PALOMINO
Miembro.

.....
Dra. LIZ MARIVEL ARREDONDO LEZANA
Miembro.

.....
Dr. ENRIQUE JAVIER AGUILAR FELICES
Secretario Docente.

Observaciones: