

Influencia de la comunicación no verbal en el liderazgo transformacional de docentes en instituciones educativas

Rocío del Pilar Castro Valverde

dcastrova@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-6445-236X>

Universidad César Vallejo-Perú

Dulio Oseda Gago

doseda@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-3136-6094>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos-Perú

RESUMEN

El estudio determina la influencia significativa de la comunicación no verbal en el liderazgo transformacional de docentes en instituciones educativas de Ugel 3TNO, 2021. Se realizó un diseño descriptivo correlacional causal con una muestra de 286 docentes voluntarios de Nivel Secundaria (68,2% féminas y 31,8% varones). Las variables de estudios fueron: comunicación no verbal (CNV) con sus dimensiones: paralingüística, kinésica, proxémica, diacrítica y liderazgo transformacional (LT); dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. El estudio reveló que, sí existe influencia significativa y directa entre CNV y LT de docentes con un coeficiente de correlación Rho de Spearman 0.468 (Sig<0.05) y coeficiente R² (0.249). Observándose que, a mejor desarrollo de CNV, mejor será el LT. Asimismo, el 39.9% se ubica en nivel medio de CNV y 10.5% en nivel medio de LT. En la variable CNV, destacó la dimensión 2, la mayoría de docentes, 69.6% (199), se encuentra en nivel alto del sistema kinésico. En la variable de LT, destacó la dimensión 1 con dimensión Influencia Idealizada, la mayoría de docentes 90.9% (260) presenta nivel alto. Concluyéndose que, en el estudio correlacional de ambas variables, la CNV, en todas sus dimensiones, se relaciona significativamente con estilos del LT.

Palabras claves: comunicación no verbal; liderazgo transformacional; paralingüística; kinésica; educación

Influence of non-verbal communication in the transformational leadership of teachers in educational institutions

ABSTRACT

The study determines the significant influence of nonverbal communication on the transformational leadership of teachers in educational institutions of Ugel 3TNO, 2021. A causal correlational descriptive design was carried out with a sample of 286 volunteer teachers at Secondary Level (68.2% female and 31.8% men). The study variables were: non-verbal communication (CNV) with its dimensions: paralinguistic, kinesics, proxemics, diacritical and transformational leadership (LT) with its dimensions: idealized influence, inspiring motivation, intellectual stimulation and individualized consideration. The study revealed that there is a significant and direct influence between CNV and LT of teachers with a correlation coefficient of 0.468 (Sig <0.05) and an R2 coefficient (0.249). Observing that, the better the CNV development, the better the LT will be. Likewise, 39.9% are located at the CNV medium level and 10.5% at the LT medium level. In the CNV variable, dimension 2 stood out, the majority of teachers, 69.6% (199), are at a high level of the kinesics system. In the TL variable, dimension 1 stood out with the Idealized Influence dimension, the majority of teachers 90.9% (260) present a high level. In the correlational study of both variables, CNV, in all its dimensions, is significantly related to TL styles.

Keywords: non-verbal communication, leadership transformational, paralinguistic, kinesic, education

Artículo recibido: 10. Junio. 2021
Aceptado para publicación: 16. Julio. 2021
Correspondencia: dcastrova@ucvvirtual.edu.pe
Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

1. INTRODUCCIÓN

El contexto actual atraviesa un estado endémico por el virus Covid-19 o SARS-CoV-2. En esta situación de aislamiento, se demandan estrategias innovadoras que garantice el servicio educativo con estándares de calidad. La (Unicef, 2019) avala que “la educación es un derecho humano básico universal, inalienable, indivisible” (p. 12), que tiende reducir pobreza, impulsar crecimiento sostenible contra injusticia, desigualdad; desplegar salud y proteger el planeta; asimismo, empoderar al niño y adolescente. Acciones que dependen de la cultura de pueblos; reto mayor para países con problemas de aprendizaje y falta de equidad. “En promedio, 230 millones de adolescentes de nivel secundaria en el mundo no adquieren competencias mínimas en lectura” (p. 14); por ello, planean despliegue de capacitaciones, seguimiento y evaluación docente como factor clave de aprendizaje en la práctica pedagógica que afiance una educación de calidad para optimizar su sociedad y contrarrestar causas subyacentes de violencia, fomentando inclusión. Así, la (ONU, 2015) en su 4° Objetivo de Desarrollo Sostenible invoca a ser agentes de cambio para promover acciones como el apartado “4.c. De aquí a 2030, aumentar docentes calificados con formación en países de desarrollo” (p. 20); contribuir al acceso igualitario con competencias para emprender; eliminando disparidades de género en educación, formación de personas vulnerables y discapacidad, pueblos indígenas; promover cultura de paz. Estas perspectivas de cambio requieren de maestros que migren su perspectiva tradicional conductista a un enfoque reflexivo, holístico, transformacional con estrategias que consoliden su accionar hacia el liderazgo. Así, (Mohamed & Otman, 2021) sustenta que se requiere de líderes conscientes, motivados, innovadores, que influyeran con su pedagogía.

En el contexto nacional, existe una sociedad diversa, desigual, pero que expone enormes potencialidades, proyecta una educación que forma ciudadanos que ejerzan deberes y derechos sin exclusión con sentido ético que procuren el bien social, valorando el medio ambiente, adecuándose a demandas del contexto (Minedu, 2017); visión que orienta a transformar el país mediante procesos educativos y estrategias. Según (Khumalo, 2019), la calidad educativa se sustenta en pedagogía comprometida, edificadora de naciones. Para (Salvador & Sánchez, 2018), el sistema educativo forma líderes eficientes que gestionen su quehacer al crecimiento; no obstante, este enfoque se contrapone a una realidad carente de competencias desde su base; políticas educativas inmediatistas, no

solucionan problemas de fondo (Ramos, 2021); por tanto, es imperativo que organismos gubernamentales de Perú reviertan ello. El ejercicio docente debe ser ampliamente competente en nivel de comunicación (Bambaeroo & Shokrpour, 2017). La competencia lingüística es accionar elementos no verbales con implícito lenguaje de gestos que reflejen sentimientos, actitudes; una comunicación eficaz subsume al paralenguaje con aspectos prosódicos (tono, volumen, ritmo) y kinésicos (miradas, expresiones, desplazamientos, gestos) (Cestero, 2017). Según (Fraile, Aparicio, Romero, & Asún, 2019), el docente escasamente interactúa con sus estudiantes por limitada comunicación no verbal que amplía brechas afectivas y, sobre todo, pedagógicas para instruir líderes potenciales desde su educación básica.

En Región La Libertad, la comunicación afectiva en el plano educativo, escasamente, se manifiesta, debido al congestionado quehacer pedagógico, limitado por horarios restringidos y cumplimientos de programas curriculares que concentran lo cognitivo; posterga la cimentación de habilidades que determinen la formación del líder moderno; más aún, si el docente no cuenta con gama de competencias propias de la comunicación no verbal que profile dirección y acertado desempeño; según propuesta (Minedu, 2017), emplea acertados recursos no verbales y paraverbales complementa lo verbal; así como desarrollo de un liderazgo que transforme. En Trujillo, prevalece actitud autoritaria por profesorado de escasa capacidad transformacional tan requerido para consolidar aprendizaje holístico en estudiantes. Según (García, 2019), el docente empoderado transforma necesidad de estudiantes en oportunidades; (Aldana, Salón, & Guzmán, 2019) plantean que el docente se transforme en líder e inspire, influencie, otorgue satisfacción con gran vínculo comunicativo. Para (Rojas, Vivas, Mota, & Quiñonez, 2020), la comunicación integra, direcciona, moldea al estudiante con ética, consciencia y compromiso con su realidad.

En Ugel 3TNO, los problemas son similares, no se cultiva espíritu de líder en los mismos; no se cuenta con competencias necesarias para afrontar este contexto vertiginoso que demanda empleo de metodologías retadoras, transformacionales. Ante esta situación problemática, la presente tesis se enfoca a la formulación del Problema General: ¿Cuál es la influencia de la comunicación no verbal en liderazgo transformacional de docentes en instituciones educativas, Ugel 3 Trujillo Noroeste, 2021? El estudio vincula fundamentos teóricos que será de utilidad a futuras investigaciones; según (Abanto, 2014), la

investigación es inherente al comprometido profesional para generar conocimiento hacia la transformación social; su aporte práctico se concretiza al docente que ejerce liderazgo con eficaz comunicación, estimula a la construcción de su identidad personal, orientado a la trascendencia (Gambarini & Cruz, 2018). En el aspecto metodológico, la investigación contribuye con instrumentos para medir variables de CNV y LT con principios éticos y parámetros de rigor metodológico, evaluado por juicio de expertos y test de confiabilidad, referente para futuros estudios (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Por ende, el Objetivo General de la presente investigación es *Determinar la influencia de la comunicación no verbal en el liderazgo transformacional de docentes en instituciones educativas de Ugel 3 Trujillo Noroeste, 2021*; así como, sus Objetivos Específicos: Determinar influencia de los sistemas *paralingüístico, kinésico, proxémico, diacrítico* en el liderazgo transformacional; así como la influencia de la comunicación no verbal en *sentido idealizado, motivación inspiradora, estimulación intelectual, consideración individual* de docentes en instituciones educativas, Ugel 3 TNO, 2021. En cuanto a la Hipótesis General: *La comunicación no verbal influye significativamente en el liderazgo transformacional de docentes en instituciones, Ugel 3 Trujillo Noroeste, 2021*.

El entorno científico ampara investigaciones de CNV y LT en el quehacer pedagógico, independiente una de la otra, tanto internacionales como nacionales; no obstante, son escasas las vinculadas a ambas variables y enlazadas a pedagogía. *En ámbito internacional*, (Mance, 2021) en su estudio descriptivo, cuyo objetivo, determinar el LT en estilos comunicativos de líderes, sus resultados dieron relación significativa entre LT y estilos de comunicación, concluyendo que la extroversión moderaba relación entre LT y estilos de comunicación de dejar impresiones y atención. Según (Suwandana, 2019), su estudio de método causal concluye que la comunicación genera efectos positivos y significativos en el LT; si la comunicación aumenta, también el LT. Para (Calvache & Cantillo, 2017), su estudio concluye que empleo de CNV en catedráticos da eficaz disposición comunicativa, complementa la optimización de proceso E-A como herramienta, promueve contextos que facilitan el significativo aprendizaje por su impacto en aula. *En el contexto nacional*, (Mathews, 2020), en su estudio, su objetivo, ampliar conceptos que implican dimensiones de LT en accionar pedagógico, concluye que docentes universitarios aplican LT, prevalece respeto y profesionalismo: influencia

idealizada; identificación con su carrera: motivación inspiracional; pensamiento crítico: estimulación intelectual, consideración individualizada con estudiantes. Según (Luján, 2019), su estudio orientado a determinar relación entre el liderazgo transformacional y comunicación asertiva en docente, concluye que sus enfoques motivación inspiracional, influencia idealista, estimulación al intelecto, considera individual se relacionan significativamente con la comunicación asertiva. Para (Portocarrero, 2017) en su artículo orientado a vincular correlación entre CNV pedagógica y motivación a metas en estudiantes; obtiene que, en enfoque paralenguaje se da 3.2; en enfoque kinésico, 3.11; en enfoque proxémico, 2.90 y cronémico, 2.68. Concluye comprobando que existe correlación significativa entre CNV y motivación de logro, investigación que coincide con este estudio.

Bases teóricas y científicas, enfoques conceptuales y epistemología de CNV

En su etimología, (Shablico, 2012) expone que el término “comunicación” deriva del vocablo latino “communis”, que significa “común” y *comunicaris* como “algo en común con quien compartir ideas e información” (p.100); a su vez, (León, 2017) sustenta que el prefijo *con* de “*communicare*” significa “junto”; el sufijo “*icare*”, “transformar” y la raíz *munis*, “dar”/“trabajar”; traduce “juntos dar/trabajar para transformar” (p.119). Significados que establecen vínculos entre emisor y receptor al transmitir señales por medio de un código y establecer interrelación con un sistema de mensajes. Para (Bambaerero & Shokrpour, 2017), Aristóteles definió comunicación como uso de recursos para alentar a expresar ideas y motivar al receptor a un desarrollo social, fuente de cultura y espiritualidad en que CNV es más sutil y eficaz que CV; transmite mayor significado que palabras: una sonrisa transmite un sentimiento. De acuerdo con (Lehtonen, 2009) citado por (Yang, Saladrigas, & Torres, 2016), comunicación es interacción social, intercambio de conocimiento, depósito y resultado que queda grabada en la memoria; proceso que estimula el saber a partir de un vínculo para desarrollar adquisiciones.

Antropológicamente, la CNV es una disciplina en estrecha relación con el hombre y su cultura en un universo complejo de comportamientos sin explorar, en que prima el ‘mundo de palabras’; pero no significa que lo comunicado por el comportamiento no sea igualmente importante. Está asociada a dos dimensiones: biológica y social; la primera, innata en el hombre; la segunda, aprendida y que comprende lo formal (conceptos),

informal (imitación) y técnico (científico); constituyéndose en base de cultura en vínculo con su pasado hacia su evolución, aprendiendo a vivir en sociedad, moldeándose al contexto sociocultural, absolviendo necesidades en condiciones igualitarias (Hall, 1989) citado por (Domínguez, 2009).

La CNV, según (Gurbiel, 2018), es el conjunto de mensajes transmitidos y recibidos por personas en todo canal que no implica la lengua; expresa estados emocionales, intenciones, temperamento, educación, en nivel inconsciente; realidad psicológica revela más de lo que dice. La postura, expresión facial, entonación, contacto visual sugieren más que palabras; así, (Okla, 2018) plantea que cada idioma posee un sistema propio de elementos según su cultura y cada una requiere desarrollo de variadas estrategias a la comunicación efectiva. Según (Berlo, 1969), la persona comunica al escuchar, hablar, leer y escribir; pero, en su lenguaje priman gestos no verbales: expresiones, movimientos, distancias, colores, transmite mensajes: codificador, mensaje, canal, decodificador, receptor, código; (Jakobson, 1975) “investiga el lenguaje en su variedad de funciones: estructura verbal de un mensaje dependerá de la función predominante: referencial, emotiva, conativa, fática” (p. 352); función del lenguaje prevalece con propósitos.

La CNV es interdisciplinaria y multidisciplinaria (consciente e inconsciente) al emitir mensajes; para (Poyatos, 2018) son “emisiones de signos activos [gestos, sonrojo] o pasivos (postura, ropa) con sistemas somáticos (gestos, reacciones), objetuales (cigarrillo) y producidos aisladamente (guiño sin palabras, carraspeo), coestructuración (palabra-gesto, lágrimas)” (p. 7). Según (Cabana, 2008) citado por (Baquero & Cárdenas, 2019), la CNV es interactuar en forma espontánea, silenciosa y sincera, ilustrando en frases expresadas con gestos, reflejo instintivo, reacciones y actitud a través del cuerpo que devela con transparencia sentimientos y emociones (p. 161). Para Ekman (1965), la expresión facial es universal; para Fast (2011) las emociones primarias de miedo, enojo, alegría, sorpresa, vergüenza son generales, aunque gestos heredados por cultura, definen músculos del cuerpo para expresar emociones, propias a cada ser humano.

Según (Cestero, 2017), priman cinco aspectos en CNV: Comunican activa o pasivamente sin provocar; su uso es inconsciente, imperceptible, involuntario, espontáneo. Alterna con la expresión verbal dependiente; la CNV es independiente y solo un gesto emite mensajes sin CV. Es funcional, permite interactuar (presentaciones, agradecimientos); prácticas habituales del ser humano. Es plurifuncional al especificar (tonalidad), confirmar

(ademán), reforzar (volumen), debilitar (gesto), contradecir (mirada), camuflar (velocidad voz). Se adecúa a situación, género, edad. Así, (Poyatos, 2018) iniciaría una investigación interdisciplinar de la CNV, que combina conocimientos, métodos, sociolingüística, etología, semiótica, lingüística y lenguas.

La importancia de CNV, según (Hess, 2016) radica en multidisciplinariedad al desplegar emociones, estados, expresiones en efectividad del profesional. En lo legal, (Carvajal, Blanco, & López, 2017), afianza información complementaria en proceso judicial. En Política, (Moyá, 2016) determina que lenguaje corporal inspira, da seguridad, credibilidad. En medicina, (Pérez, 2015), delimita adecuada atención a pacientes; es de gran apoyo en etapa senil ante alzheimer, Parkinson (Rubio-Hernández, Nieto-Alcaraz, & Arcos, 2015); (Bacigalupe, 2017). Potencia gestualidad de presentadores en tv (Hernández & Zamora, 2017). En arte, (Ramírez, 2017), el teatro articula pronunciación, color de voz, vocalización, entonación, pausas, etc.; semiotiza y descubre sentidos nuevos, llamativos que dan goce a la forma oral junto a gestos y proximidad.

Según (Mehrabian, 1972), el 7% de mensajes vincula sentimientos, actitudes (CV); 38% asocia sentimientos en cómo se expresan (Paralenguaje); 55%, vincula actitudes por expresión facial (Kinésica); fórmula mehrabiana 7-38-55 que comunica sentimientos y actitudes. Para (Cester, 2018), la CNV facilita entendimiento, capta atención, expresa emociones, persuade, adecúa mensajes; la imagen de líder se sustenta en credibilidad, conducta, confianza que vincula actuar, accesibilidad, aspecto físico, posturas, vestimenta, ornamento, mirada, caminar, cabello, maquillaje; por ello, (Cestero, 2017) propone base metodológica de CNV e inclusión en diseño curricular, poco investigada en componentes afectivos, motivacionales y metacognitivos.

En cuanto a su taxonomía, los estudios de CNV por (Rulicki & Cherny, 2007) establecen cinco sistemas como base del presente estudio:

- El sistema paralingüístico valora las emisiones vocales por emociones o intenciones del emisor más que los enunciados; así, el tono agudo expresa ansiedad, excitación, tristeza; así como el volumen, ritmo, dicción, acento, suspiros, pausas, énfasis, interjecciones, bostezos que adoptan formas según el particular contexto comunicativo.
- El sistema Kinésico delimita movimientos corporales en subsistemas; *Gestual y postural* (gestos faciales, manos, brazos, piernas, tronco, cabeza, cuerpo, cejas, torso,

manipular objetos, accesorios); *Ocular* (sostener mirada, esquivar, duración, dirección, intensidad, mirada, brillo de ojos: ‘oculésica’); *Contacto* (formas de contacto cuerpo, cabeza, rostro).

- El sistema proxémico implica percepción y manejo espacio social, personal, abarca la territorialidad, establece las distancias: *Interacción pública* (3,5 y 7,5 m: conferencias, audiencias); *Interacción social* (1 y 3 m: desconocidos, espacios públicos); *Interacción personal* (0,6 y 1,2 m: amigos y familiares); *Interacción íntima* (hasta 0,6 m: probable contacto físico, afecto); culturas rigen distancias por patrones culturales como autoridad.
- El sistema diacrítico incluye códigos en el vestir, arreglo personal, empleo de distintivos, cabellera, maquillaje, indumentaria, joyas, reloj, accesorios, identidad en zapatos que emiten mensajes hacia el exterior de cómo es la personalidad, pensamiento o sentimiento.
- El sistema cronémico estudia la forma cómo se organizan los tiempos en *monocrónico* (dedicado a actividad); *policrónico* (actividades diversas, simultáneas o antagónicas al escuchar radio, llamar teléfono, dar órdenes, saludos cálidos y alegres, propia de latinos).

Según (Fraile, Aparicio, Romero, & Asún, 2019), en prácticas pedagógicas, el docente comunica eficazmente al usar signos de CNV: gestos, miradas, postura física, tacto, sonrisas; ello facilitará la relación interpersonal y emocional profesor-alumno, motivando afectivamente; para (Velásquez, 2021), el docente comunica, incluso sin estar hablando, así interacciona más y motiva a estrategias didácticas empleadas en impacto con interacción; un código no verbal determinará éxito del proceso E-A, pues desarrollan sentidos, emociones, sentimientos. Así (Belío-Apaolaza, 2021), el estudiante debe practicar signos no verbales con presentaciones y refuerzos hasta su adquisición con orientación pedagógica, desarrollando lo cognitivo, afectivo, comportamental, así como el valor cultural de cada signo no verbal para aplicarse en conjunto.

Bases teóricas y científicas, enfoques conceptuales y epistemología de LT

El (DLE, 2021) define *liderazgo* con tres acepciones, dos refieren condición y ejercicio del líder; proviene del anglicismo “leader”; significa persona que dirige y encabeza ámbitos sociales, políticos, deportivos, colectivos. Según (Bass & Avolio, 1994), “los líderes que tienen conciencia creciente de lo correcto, importante y bello, elevan

necesidades de seguidores hacia autorrealización, logran alta madurez moral de seguidores para un bien común"; fomentan una cultura de progreso; (Guevara, 2019), el líder es referente por su alto nivel ético y noble accionar con vocabulario propio y eficaz al direccionar hacia metas trazadas; así, (Torres, 2020) sustenta que líder es cauto en decisiones, impulsa valores, estrategias (cognitiva, conductual, actitudinal) fortalece grupos con destreza, cualidades, valores, visión inspiradora, eficiencia, perseverancia.

Para (Pranitasari, 2020), el crecimiento en calidad educativa determina éxito de nación; el docente contribuye a ello con compromiso, lealtad, experiencia y liderazgo; orienta a visión sin violencia. (Acevedo, 2020), liderazgo pedagógico influye hacia metas, perfila desempeños; en trato horizontal, comunica con eficacia, firmeza; inspira cualidades, competencias. (Rivera, 2020), es base de progreso con habilidades que organizan, gestionan, incentivan a la innovación en contextos democráticos, donde todos aprenden para éxito de su comunidad e impulsa calidad de vida hacia el crecimiento. Según (Fonsén, Lahtinen, Sillman, & Reunamo, 2020), el liderazgo es clave para una pedagogía de calidad; promueve el bienestar mediante aprendizajes en visión compartida con cultura colaborativa y reflexiva en interacción sensible con su medio.

Según (Burns, 1978) citado por (Mathews, 2020), el liderazgo transformacional analiza necesidades, involucra interacción, estimula y potencia con paradigmas morales; (Torres, 2020) le otorga sentido y ve más allá del beneficio personal a un progreso de todos, basado en respeto, confianza, se identifica con sus discípulos. Este liderazgo estimula intelectualmente, motiva inspirando, considera individualizando y siendo paradigma a seguir; influye a forjarse un autoconcepto, a ser autoeficaces, a desarrollar autoconfianza y autoestima (Shamir et al., 1993) citado por (Montaudon-Tomás, 2021). Provoca cambios positivos en seres humanos y sociedades, desarrolla auténticos líderes que impulsan actuar con moral a mejorar su rendimiento (Burns, 1985) citado por (Montaudon-Tomás, 2021). Es el proceso que influye en la naturaleza de personas, analiza evidencia de influencia en prácticas docentes, en óptimos resultados (Sun, 2019). El LT fija respuestas por estímulo, autoestima, confianza, seguridad, carisma, respeto, valores del líder, inspira, reconoce potencial, transforma ideologías, actitudes, establece vínculos; invirtiendo, extendiendo y compensando al capital humano con flexibilidad, autonomía e innovación hacia toma de decisiones (Hernández & Duana, 2018).

Según (Bass & Avolio, 1994), el líder es capaz de transformar su entorno al interiorizar las metas trazadas con talento y creatividad en visión a un futuro centrado en el proceso de cambios hacia el mejoramiento y fortalecimiento, siendo carismáticos y proactivos; por ende, delimitan cuatro áreas de influencia y acción. Estas dimensiones, lo constituyen:

- *Influencia idealizada*: es carismático, persistente, determinado, valiente, genera respeto, confianza, valora trabajo de otros, modelo a seguir por conducta ética y moral, persistencia, determinación, fiabilidad al asumir riesgos; es modelo, motiva a seguidores con comunicación efectiva y persuasiva para recibir acompañamiento y apoyo.
- *Motivación inspiracional*: da valor al trabajo con comunicación motivacional, inspira a nuevos retos, ve futuro con entusiasmo, optimismo; comparte visión y metas trazadas con espíritu de equipo, comparte y trabaja en función a objetivos de una sola meta sin dejar de proveer de estrategias en la resolución de problemas.
- *Estimulación intelectual*: emplea inteligencia, lógica, racional de colaboradores para resolver problemas, impulsa a ser innovador, creativo, reflexivo, escucha sin criticar para fortalecer, no castiga errores en público, promueve confianza, autoeficacia, impulsa interés colectivo y con su institución (Bedoya, 2015).
- *Consideración individual*: atiende personalizadamente, acoge necesidades e intereses de seguidores, impulsa compromisos de desarrollo, asesora genuinamente a cada uno; se adapta; propicio clima adecuado, en comunicación horizontal, supervisa al delegar tareas, valora divergentes expectativas premiando la excelencia (Bass & Avolio, 1994).

Según (Al-Mansoori & Koç, 2019), el LT incluye dimensiones como *influencia idealizada* que refiere modelos ejemplares con carisma, valores, visión, inspiración, habilidades verbales, no verbales, expectativas; *motivación inspiradora*: capacidad de impulsar, motivar al comunicar con altas expectativas a seguidores que confían en él; *estimulación intelectual* que alienta a pensar, desafía a resolver problemas, motiva al pensamiento creativo, a soluciones novedosas, no convencionales; *consideración individualizada*, valora desempeño de seguidores de modo personal, estimula desarrollo, demuestra alto nivel emocional al vincular a cada uno.

Las dimensiones del LT, según (Hernández & Duana, 2018), son Influencia idealizada en sentido de visión; inspira orgullo, respeto, carisma, conducta proba y moral. Inspira

motivación con perspectiva axiológica, ideal y entusiasmo en sus seguidores. Estimulación intelectual que anima a la transformación en la organización con crecimiento que innove. Consideración individual que proyecta perspectivas de crecimiento de discípulos. (f) Tolerancia Psicológica con sentido del ánimo positivo resuelve conflictos, bromas con clima agradable ante errores.

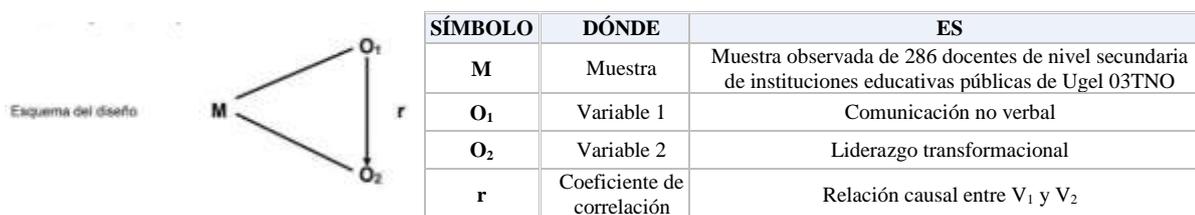
En el campo educativo, el LT plantea doce actividades: *Desarrollar visión compartida y metas* que inspire al grupo a lograr lo trazado. *Alta expectativa en rendimiento* docente en desempeño, innovación. *Modelar conductas*, practicando lo enseñado con ética. *Estimulación intelectual* al cuestionar, perfeccionar prácticas, ser efectivo. *Brindar apoyo individual*, atender necesidades individuales propiciar su desarrollo con respeto. *Fortalecer educación estudiantil* alentando en equipo, creando cultura colaborativa. *Crear organismos de apoyo*, asegurando que el equipo se involucre en programas, estableciendo condiciones de planificación profesional. *Involucrar a comunidades líderes* en ética para fomentar valores en su escuela, en padres. *Focalizar desarrollo pedagógico*, supervisar docencia, monitoreo periódico de progreso en escuela y equipo docente. *Recompensa contingente* al equipo por eficiencia en lo asignado. *Gestionar* guiando si se desvían de la norma. *Otorgar recursos* a docentes, impulsar formación profesional ante exigencia de estudiantes (Sun, 2019).

Según (Rompato, Silva, Ginette, Tomatti, & Illuzi, 2019), el LT es de gran relevancia en el proceso E-A; el docente es capaz de acompañar y guiar al estudiante en su formación con consideración, estimulación y motivación con efectos positivos, ya que no busca someter; sino, inspirar en vanguardia; para (Chininin, 2021), el LT contribuye en prácticas de desempeño grupal, eficacia escolar, genera bienestar por respaldo y apoyo por identificación, comprensión, reconocimiento de fortalezas, regulación de emociones, considera individualmente, estimula intelectualmente, visión e identidad compartida en adecuado clima a un alto desempeño grupal; (Afandi & Mohd, 2021), plantean que autoridades debe fortalecer el LT en entrenamiento innovador en profesores y deben elaborarse políticas con programas que desarrollen aspectos de autoeficacia y LT de docentes en ejercicio con actitud proactiva al cambio, incentivando a enfrentar desafíos en entorno abierto. Así, (Litz & Blaik-Hourani, 2020), adecuado a educación, empodera a seguidores con optimismo, energía, cohesionando productividad con logro de metas para influir en valores en un nivel de cambio integral hacia la innovación escolar. Según

(Batista, López, & Díaz, 2021), el LT se da en procesos de aprendizaje en que se impulsan capacidades para perfeccionar, crecer personalmente y como equipo en un contexto cálido de buenas relaciones en formación constante para ser gestores de calidad educativa proyectada a una comunidad y contribuir a su transformación. , (Mikhriani, Tjahjono, Mustafa, & Prajogo, 2021) concluyeron en el cambio de paradigmas en las compañías impulsando “autoestima basada en la organización, la alta eficacia colectiva, confianza y comportamiento positivo del empleado para estar preparados y mejorar su competitividad frente al desafío global” (p.2063). Una institución educativa es una entidad que debe estar preparada al cambio.

2. METODOLOGÍA

La investigación por su enfoque y naturaleza es de tipo no experimental, cuyo diseño es transeccional, descriptivo, correlación causal. Indaga incidencias entre variables CNV y LT y dimensiones en una población, analizando interrelaciones e influencia, basado en indicadores para medir relación entre situaciones de docentes (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).



La muestra incluyó a 286 docentes de ambos sexos, nombrados y contratados de Nivel Secundaria de las áreas: Comunicación, Matemáticas, Ciudadanía- Cívica, Ciencias Sociales, Desarrollo Personal, Ciencia -Tecnología, Educación Física, Ingles, Arte-Cultura, Educación- Trabajo, Educación Religiosa de instituciones educativas públicas en Ugel 03 Trujillo Noroeste de una Población que comprende un total de 841 maestros, según informe de Transparencia.

La técnica empleada para recopilar información fue Encuesta, según (Ñaupas, Valdivia, Palacios, & Romero, 2018), el Cuestionario es un “conjunto sistemático de preguntas escritas en una cédula relacionada a hipótesis, variables, indicadores de investigación para evaluar data” (p. 291). Así, el estudio ha empleado dos cuestionarios creados por la autora en función a las variables CNV y LT, aplicados en forma virtual a través de Google Form.

Instrumentos: Son dos: 1° Cuestionario de CNV: 4 dimensiones -paralingüístico, kinésico, proxémico y diacrítico-. 2° cuestionario LT: 4 dimensiones -Influencia

idealizada, Motivación inspiradora, Estimulación intelectual, Consideración individualizada-. En cada uno, 4 sistemas con 5 ítems, suman 20; en orden correlativo con niveles bajo: 0 - 1, medio: 2 – 3 y alto: 4 – 5. Escala de Likert con intervalos de actitudes; número impar; ofrece “respuesta neutra”; opciones valorativas: 1 Nunca. 2 Casi nunca. 3 A veces. 4 Casi siempre. 5 Siempre. Escala ordinal: 1-5.

Confiabilidad: los cuestionarios de CNV y LT fueron sometidos a análisis de Confiabilidad de Alfa de Cronbach con muestra piloto de 62 participantes; según valoración de Vellis, el Test de CNV presenta Nivel Bueno con valor de **0.803** y el test de LT presenta Nivel Bueno con valor de **0.899**; por tanto, ambos instrumentos fueron empleados en el estudio.

Validez: se validó con criterio de contenido y se solicitó evaluación de 5 expertos jueces de grado Doctor y especialidades en Metodología de Investigación; revisaron los instrumentos de CNV y LT con sugerencias, valorando la viabilidad de utilización de ambos cuestionarios.

Validez: análisis factorial de variable CNV, examinó índices de adecuación muestral, en cálculo de test KMO (Kaiser, Meyer y Olkin), obtuvo valor de **0.670**; es considerado regular; es superior a 0.6 (Méndez y Rondón, 2012); la prueba de esfericidad de Bartlett fue significativa ($X^2= 550.737$; $gl=190$; $p<0.01$); se analizó determinante que alcanzó valor inferior a 0.05. En base a ello, se consideró viable proceder con realización de Análisis factorial de Test de CNV.

Validez: análisis factorial de variable LT examinó índices de adecuación muestral, en cálculo de test KMO (Kaiser, Meyer y Olkin), su valor fue de **0.767**; es considerado regular; es superior a 0.6 (Méndez y Rondón, 2012); la prueba de esfericidad de Bartlett fue significativa ($X^2= 592.997$; $gl=190$; $p<0.01$). En base a estos valores, se consideró viable proceder con la realización del análisis factorial del test de LT.

En el estudio se emplearon estadígrafos descriptivos en tablas estadísticas con apropiada interpretación. En análisis inferencial de estudio se empleó Tabla de Prueba de normalidad de datos, utilizándose estadígrafo Kolmogorov–Smirnov, que orientó que, al realizar análisis de relación e influencia, se debe trabajar con prueba no paramétrica de Coefficiente de correlación de Rho de Spearman que determine relación directa significativa entre variables y dimensiones.

3. RESULTADOS

Los instrumentos de las variables Comunicación verbal y Liderazgo transformacional son originales, demuestran validez y confiabilidad

Tabla 01: Validez con análisis factorial de Comunicación no verbal

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,670
	Aprox. Chi-cuadrado	550,737
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	190
	Sig.	,000

En tabla 01, se examinaron índices de adecuación muestral, llevó a cabo cálculo del test KMO (Kaiser, Meyer y Olkin); su valor fue **0.670**; es considerado regular por ser superior a 0.6 (Méndez y Rondón, 2012); la prueba de esfericidad de Bartlett fue significativa ($X^2= 550.737$; $gl=190$; $p<0.01$); asimismo el determinante alcanzó valor inferior a 0.05. Se consideró viabilidad para proceder con realización de análisis factorial del test de CNV.

Tabla 02: Prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach de Comunicación no verbal

Estadísticas de fiabilidad		
	Alfa de Cronbach	N de elementos
Comunicación no verbal	0.803	20

La tabla 02 refiere, según la valoración de Vellis, que el cuestionario de Comunicación no verbal, es Bueno, encontrándose un valor de confiabilidad de 0.803

Tabla 03: Validez con análisis factorial de Liderazgo transformacional

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,767
	Aprox. Chi-cuadrado	592,997
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	190
	Sig.	,000

En tabla 03, se examinaron índices de adecuación muestral, llevó a cabo cálculo del test KMO (Kaiser, Meyer y Olkin); su valor fue **0.767**; es considerado regular por ser superior a 0.6 (Méndez y Rondón, 2012); la prueba de esfericidad de Bartlett fue significativa ($X^2= 592.997$; $gl=190$; $p<0.01$); por lo tanto, en base a estos valores, se consideró la viabilidad para proceder con la realización del análisis factorial del test de liderazgo transformacional.

Tabla 04: Prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach de Comunicación no verbal

Estadísticas de fiabilidad		
	Alfa de Cronbach	N de elementos
Liderazgo transformacional	0.899	20

La tabla 04 refiere, según la valoración de Vellis, el test de liderazgo transformacional, se encuentra en un nivel alto de confiabilidad con un alfa de 0.899

Resultados de variables *Comunicación no verbal* y sus dimensiones (*Paralingüística* y *Kinésica*); así como de *Liderazgo transformacional* (*Influencia idealizada* y *Motivación inspiradora*), empleado en 286 docentes de Nivel Secundaria de Ugel 3TNO en la ciudad de Trujillo, Perú, 2021.

Tabla 05: Categorías de la variable *Comunicación no verbal*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Válido	Bajo	5	1,7	1,7	1,7
	Medio	114	39,9	39,9	41,6
	Alto	167	58,4	58,4	100,0
	Total	286	100,0	100,0	

Note. Data de Comunicación no verbal

En tabla 05, la mayoría de docentes, 58.4% (167) se encuentran en nivel Alto de Comunicación no verbal, el 39.9% (114 docentes) se encuentra en nivel medio y sólo el 1.7% (5 docentes) se encuentra con nivel bajo de CNV.

Tabla 06: Categorías de la variable *Liderazgo transformacional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	,3	,3	,3
	Medio	30	10,5	10,5	10,8
	Alto	255	89,2	89,2	100,0
	Total	286	100,0	100,0	

Note. Data de Liderazgo transformacional

En tabla 06, la mayoría de docentes, 89.2% (255) se encuentran en nivel alto de liderazgo transformacional, el 10.5% (30 docentes) se encuentran en un nivel medio y sólo el 0.3% (1 docente) se encuentra con nivel bajo.

Tabla 07: Categorías de la dimensión Sistema paralingüístico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Válido	Bajo	5	1,7	1,7	1,7
	Medio	97	33,9	33,9	35,7
	Alto	184	64,3	64,3	100,0
	Total	286	100,0	100,0	

Note. Data de Comunicación no verbal

En tabla 07, La mayoría de docentes, 64.3% (184) se encuentran en un nivel alto en el sistema paralingüístico y sólo el 1.7% (5 docentes) se encuentra con nivel bajo.

Tabla 08: Categorías de la dimensión Sistema kinésico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Válido	Bajo	31	10,8	10,8	10,8
	Medio	56	19,6	19,6	30,4
	Alto	199	69,6	69,6	100,0
	Total	286	100,0	100,0	

Note. Data de Comunicación no verbal

En tabla 08, la mayoría de docentes, 69.6% (199) se encuentran en un nivel alto de sistema kinésico y sólo 10.8% (31 docentes) se encuentra con nivel bajo.

Tabla 09: Categorías de la dimensión Influencia Idealizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje
Válido	Bajo	2	,7	,7	,7
	Medio	24	8,4	8,4	9,1
	Alto	260	90,9	90,9	100,0
	Total	286	100,0	100,0	

Note. Data de Liderazgo transformacional

En tabla 09, se aprecia que en dimensión Influencia Idealizada, la mayoría de docentes, 90.9% (260) presenta nivel alto, el 8.4% (24 docentes) presenta un nivel medio y sólo el 0.7% (2 docentes) tiene un nivel bajo.

Tabla 10: Categorías de la dimensión Motivación inspiradora

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje
Válido	Bajo	1	,3	,3	,3
	Medio	48	16,8	16,8	17,1
	Alto	237	82,9	82,9	100,0
	Total	286	100,0	100,0	

Note. Data de Liderazgo transformacional

En tabla 10, la mayoría de docentes, 82.9% (237) se encuentran en nivel alto de motivación inspiradora, el 16.8% (48 docentes) se encuentran en nivel medio y sólo el 0.3% (1 docente) se encuentra con nivel bajo.

Tabla 11: Relación de Comunicación no verbal y Liderazgo transformacional

		Sentido Idealizado	Motivación inspiradora	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Liderazgo transformacional
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	,456**	,498**	,401**	,414**	,506**
Paralingüístico	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	286	286	286	286	286
Sistema Kinésico	Coefficiente de correlación	,380**	,349**	,348**	,393**	,426**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
Sistema proxémico	N	286	286	286	286	286
	Coefficiente de correlación	,311**	,286**	,308**	,280**	,339**
Sistema diacrítico	Sig. (bilateral)	,001	,043	,011	,046	,004
	N	286	286	286	286	286
Comunicación no verbal	Coefficiente de correlación	,439**	,407**	,394**	,388**	,468**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	286	286	286	286	286

Note. Data Comunicación no verbal y Liderazgo transformacional

En tabla 11, Se puede apreciar, que existe relación directa significativa de grado moderado, entre la Comunicación no verbal y el Liderazgo transformacional, con un coeficiente de correlación de 0.468 (Sig<0.05). Al analizar la relación de la dimensiones de la variable comunicación no verbal y el liderazgo; encontramos que las dimensiones sistema paralingüístico y kinésico se relaciona significativamente, en grado moderado con el liderazgo transformacional siendo el coeficiente Rho de Spearman de 0.506 y 0.426 respectivamente (Sig<0.05) y las dimensiones sistema proxémico y diacrítico presentan una relación significativa, de bajo grado, con un coeficiente Rho de Spearman de 0.339 y 0.169 respectivamente (Sig<0.05). Finalmente, al verificar la relación de la variable Comunicación no verbal con las dimensiones de Liderazgo transformacional, encontramos que la comunicación no verbal se relaciona significativamente, en grado moderado con las dimensiones influencia idealizada y motivación inspiradora, siendo el coeficiente Rho de Spearman de 0.439 y 0.407 respectivamente (Sig<0.05). Asimismo, se evidencia una relación directa significativa baja, entre la Comunicación no verbal y las dimensiones estimulación intelectual y consideración individualizada del Liderazgo

transformacional, siendo el coeficiente Rho de Spearman de 0.394 y 0.388 respectivamente (Sig<0.05)

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo al objetivo general, se determinó que existe influencia significativa y directa entre **CNV** y **LT** en docentes de nivel secundaria de instituciones educativas de Ugel 3TNO con un coeficiente de correlación de 0.468 (Sig<0.05) y un coeficiente R² (0.249), donde a mejor desarrollo de CNV, mejor será el LT. Este hallazgo coincide totalmente con la investigación realizada por (Suwandana, 2019) en su artículo de investigación *Papel de la mediación de LT: Efecto de la inteligencia emocional y de comunicación hacia la eficacia*, concluyendo que la comunicación tiene efecto positivo y significativo en el LT, demostrando que si la comunicación aumenta, también el LT. Asimismo, (Luján, 2019) en su tesis *LT y comunicación asertiva en docentes de una Universidad Pública*, cuyo resultado de LT se relaciona directa (Rho=0,740) y significativamente (p=0,000) con comunicación; se probó hipótesis y relación alta, concluyendo que dimensiones de influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individual se correlacionan significativamente. Para (Velásquez, 2021), en educación, debe asumirse con responsabilidad el manejo de códigos no verbales del docente que comunican sin estar hablando; ello influirá en motivación, estrategias, impacto en interacción con alumnos al éxito de proceso E-A.

Así, (Mehrabian, 1972) sustenta que el 7% de mensajes vinculan sentimientos y actitudes en palabras habladas (CV); 38% se asocia a sentimientos y actitudes (paralingüística); 55% vincula sentimientos en expresión facial (Kinésica); ello promueve fórmula mehrabiana: 7-38-55. Según (Sheth, 2017), la relevancia del estudio de CNV es notable dado que enriquece o afecta el mensaje, de ahí que con sutiles señales no verbales se puede influenciar en el campo de la educación, en lo laboral, en el desempeño, en logros; a su vez, (García & Maza, 2017) concluyen que “se omiten unidades significativas de naturaleza no verbal que intervienen en la comunicación, cuya convencionalidad cultural y valor simbólico deben ser reconocidas por los hablantes de una lengua, dado que forman parte de una identidad cultural que debe ser potenciada” (p.8). Según (Bonaccio, O’Reilly, O’Sullivan, & Chiochio, 2016), en la perspectiva funcional de comportamientos no verbales, estos transmiten elementos esenciales para establecer vínculos en complejos procesos con el ser humano. Así, (Poyatos, 2018) iniciaría una

investigación interdisciplinar de la CNV, que combine conocimientos, métodos de la sociolingüística, etología, semiótica, lingüística, aprendizaje de lenguas; aspectos asociados al liderazgo transformacional.

5. CONCLUSIONES

- 1) Se comprobó la influencia significativa y directa entre la comunicación no verbal y el liderazgo transformacional de los docentes, con coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.468 (Sig<0.05) y un coeficiente R2 (0.249). Observándose que, a mejor desarrollo de la comunicación no verbal, mejor será el liderazgo transformacional. Asimismo, se encontró que el 39.9% se ubica en nivel medio de comunicación no verbal y 10.5% en nivel medio de liderazgo transformacional.
- 2) Existe influencia del sistema paralingüístico en el liderazgo transformacional de docentes, con coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.506 (Sig<0.05) y un coeficiente R2 (0.288). Observándose que, a mejor desarrollo del sistema paralingüístico, mejor será el liderazgo transformacional.
- 3) Existe influencia del sistema kinésico en el liderazgo transformacional de docentes, con coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.426 (Sig<0.05) y un coeficiente R2 (0.105). Indicando que, a mejor desarrollo del sistema kinésico, mejor será el liderazgo transformacional.
- 4) Existe influencia del sistema proxémico en el liderazgo transformacional de docentes, con coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.339 (Sig<0.05) y un coeficiente R2 (0.132). Indicando que, a mejor desarrollo del sistema proxémico, mejor será el liderazgo transformacional.
- 5) Existe influencia del sistema diacrítico en el liderazgo transformacional de docentes, con coeficiente de correlación de Rho de Spearman significativo bajo de 0.169 (Sig<0.05) y un coeficiente R2 (0.036).
- 6) Existe influencia de la comunicación no verbal en el sentido idealizado de docentes, con coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.439 (Sig<0.05) y un coeficiente R2 (0.235). Indicando que la comunicación no verbal influye 23.5% en el liderazgo transformacional.
- 7) Existe influencia de la comunicación no verbal en la motivación inspiradora de docentes, con coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.407 (Sig<0.05) y

un coeficiente R² (0.235). Indicando que la comunicación no verbal influye 23.5% en la motivación inspiradora de liderazgo transformacional.

- 8) Existe influencia de la comunicación no verbal en la estimulación intelectual de docentes, con coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.394 (Sig<0.05) y un coeficiente R² (0.179). Indicando que la comunicación no verbal influye 17.9% en la estimulación intelectual de liderazgo transformacional.
- 9) Existe influencia de la comunicación no verbal en la consideración individualizada de docentes, con coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.388 (Sig<0.05) y un coeficiente R² (0.182). Indicando que la comunicación no verbal influye 18.2% en la consideración individualizada de liderazgo transformacional.

6. REFERENCIAS

- Abanto, W. I. (2014). *Diseño y desarrollo del proyecto de investigación*. Universidad César Vallejo.
doi:https://www.academia.edu/30430586/DISE%C3%91O_Y_DESARROLLO_DEL_PROYECTO_DE_INVESTIGACION_GU%C3%8DA_DE_APPROBACION
- Acevedo, A. F. (10 de febrero de 2020). Liderazgo Pedagógico: Pensar y construir una mejor educación. *Revista Boletín Redipe*, 9(11), 26-46.
- Afandi, M., & Mohd, M. E. (junio de 2021). La influencia de la autoeficacia de los maestros y las prácticas de liderazgo transformacional de los líderes escolares en el comportamiento innovador de los maestros. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 1-20.
doi:<https://doi.org/10.3390/ijerph18126423>
- Aldana, J., Salón, M., & Guzmán, N. (Junio de 2019). Liderazgo sistémico en las competencias gerenciales docentes universitarias. *CIENCIAMATRIA. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, V(8).
doi:<https://doi.org/10.35381/cm.v5i8.87>
- Al-Mansoori, R. S., & Koç, M. (28 de July de 2019). Transformational leadership, Systems, and Intrinsic Motivation Impacts on Innovation in Higher Education Institutes: Faculty Perspectives in Engineering Colleges. *Sustainability*, 11(4072), 1-26. doi:10.3390/su11154072

- Bacigalupe, M. Á. (01 de 11 de 2017). Comportamiento no verbal en personas con enfermedad de parkinson como posibilidad de mejoramiento de la comunicación. *Revista Internacional de Ciencias de la Salud*, 15(02), 195-209. doi:dx.doi.org/10.21676/2389783X.2104
- Bambaeeroo, F., & Shokrpour, N. (abril de 2017). El impacto de la comunicación no verbal de los profesores en el éxito en la enseñanza. *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism*, 5(1), 51-59. Obtenido de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5346168/>
- Baquero, D. I., & Cárdenas, S. F. (02 de septiembre de 2019). Comunicación no verbal en la gestión organizacional, ¿cómo optimizar el tiempo en las relaciones empresariales? *Revista Conrado*, 15(68), 160-167. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000300160&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. California, EEUU: Sage publications.
- Batista, A. P., López, J. E., & Díaz, T. (2021). Liderazgo transformacional para mejorar la calidad educativa en el centro Santa María del proyecto esperanza. *UCE Ciencia. Revista de postgrado*, 9(1), 1-10. Obtenido de <http://uceciencia.edu.do/index.php/OJS/article/view/225>
- Bedoya, A. E. (2015). *Del liderazgo transformacional al liderazgo prosocial: Evidencias obtenidas en la dirección de organizaciones sanitarias*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Belío-Apaolaza, H. S. (junio de 2021). La comunicación no verbal en ELE: progresión didáctica para los gestos emblemáticos. *marcoELE. Revista de Didáctica Española Lengua Extranjera*(32), 1-21. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/921/92165031002/92165031002.pdf>
- Berlo, D. K. (1969). *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica* (14 ed.). Buenos Aires, Argentina, Argentina: El Ateneo. Editorial S.A. Obtenido de <https://bibliopopulares.files.wordpress.com/2012/12/el-proceso-de-la-comunicacion-david-k-berlo-301-1-b-514.pdf>

- Bonaccio, S., O'Reilly, J., O'Sullivan, S. L., & Chiochio, F. (22 de marzo de 2016). Nonverbal Behavior and Communication in the Workplace: A Review and an Agenda for Research. *Journal of Management*, XX(X), 1-31. doi:10.1177/0149206315621146
- Calvache, J. E., & Cantillo, M. G. (julio-diciembre de 2017). La comunicación no verbal en el ámbito de la educación superior. *Revista Investigium IRE: Ciencias Sociales y Humanas*, 8(2), 26-39. doi:<https://doi.org/10.15658/10.15658/INVESTIGIUMIRE.170802.03>
- Carvajal, J., Blanco, C., & López, M. (20 de abril de 2017). ¿Cómo detectar la mentira a través del lenguaje no verbal? *Revista de Derecho y Ciencias Sociales*(14), 173-187.
- Cester, A. M. (enero-diciembre de 2018). Recursos no verbales en comunicación persuasiva. *Lengua y habla*, 22, 135-159. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6566167>
- Cestero. (21 de octubre de 2017). La Comunicación No Verbal. *Manual del profesor de ELE*, Alcalá, 1051-1122. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/320547576_La_comunicacion_no_verbal
- Chininin, E. Y. (2021). *Estimación de la influencia del liderazgo transformacional y competencias emocionales sobre la autopercepción del desempeño grupal en muestra de directores de educación básica especial del Perú durante el 2018*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/16553>
- DLE. (01 de 02 de 2021). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/comunicaci%C3%B3n?m=form>
- Domínguez, M. R. (noviembre-enero de 2009). La importancia de la comunicación no verbal en el desarrollo cultural de las sociedades. *Razón y Palabra*, 14(70), 1-29. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520478047>
- Fonsén, E., Lahtinen, L., Sillman, M., & Reunamo, J. (october de 2020). Liderazgo pedagógico y bienestar de los niños en la educación inicial finlandesa. *Gestión y*

liderazgo educativo, XX(X), 1-16.
doi:<https://doi.org/10.1177/1741143220962105>

Fraile, A., Aparicio, J. L., Romero, R., & Asún, S. (02 de marzo de 2019). Evaluación de la Conducta Kinésica de los Estudiantes Universitarios de Educación Física. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 12(1), 103-120. doi:<https://doi.org/10.15366/riee2019.12.1.006>

Gambarini, M. F., & Cruz, M. P. (10 de agosto de 2018). Habilidades docentes en comunicación eficaz. Ejercicio de liderazgo centrado en la misión docente. *Aularia. El país de las aulas*, 1. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/326960217>

García, I. (2019). *El liderazgo distribuido y la percepción de los equipos directivos en las escuelas públicas de educación primaria madrileñas*. Sevilla, España: Universidad Pablo de Olavide. Obtenido de [file:///C:/Users/Windows%2010/Downloads/garcia-carre%C3%B1o-tesis-18-19%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Windows%2010/Downloads/garcia-carre%C3%B1o-tesis-18-19%20(1).pdf)

García, R. A., & Maza, D. (2017). La comunicación no verbal. Importancia en el proceso de formación de profesionales de lenguas extranjeras. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo*, 5(2), 1-9. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7405683>

Guevara, A. (26 de abril de 2019). Corpus Axiológico del liderazgo desde la mirada del directivo en la formación integral del ser humano. *Revencyt. Revistas Venezolanas de Ciencia y Tecnología*(37), 205-2019. Obtenido de www.grupocieg.org

Gurbiel, A. (2018). The importance of the body language and the non-verbal signals in the courtroom in the criminal proceedings. The outline of the problem. *World Scientific News*, 112, 74-84. Obtenido de <http://psjd.icm.edu.pl/psjd/element/bwmeta1.element.psjd-9dc42121-410d-4baa-8a91-b8ed59c5171a>

Hernández, M., & Zamora, P. (14 de julio de 2017). Análisis comparativo del comportamiento kinésico de las presentadoras de magazine en la televisión generalista. *Revista Comunicación*(15), 26-46.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6^o edición ed.). Mc Graw Hill Education. Obtenido de <https://academia.utp.edu.co/grupobasicoclinicayaplicadas/files/2013/06/Metodolog%C3%ADa-de-la-Investigaci%C3%B3n.pdf>
- Hernández, T. J., & Duana, D. (24 de noviembre de 2018). Estudio diagnóstico de liderazgo transformacional en personal de enfermería que labora en hospitales públicos mexicanos. *Revista Cimexus*, 13(2), 89-109. Obtenido de <file:///C:/Users/Windows%2010/Downloads/292-951-1-PB.pdf>
- Hess, U. (2016). Nonverbal Communication. *Humboldt-University*, 3. doi:10.1016/B978-0-12-397045-9.00218-4
- Jakobson, R. (1975). *Ensayos de lingüística general*. Barcelona, España: Editorial Seix Barral, S.A.
- Khumalo, S. S. (31 de diciembre de 2019). El papel del liderazgo escolar transformacional en la promoción del compromiso de los maestros: un antecedente para el desarrollo sostenible en Sudáfrica. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 10(2), 22-32. doi:<https://doi.org/10.2478/dcse-2019-0015>
- León. (enero-junio de 2017). Etimología subversiva del verbo "comunicar". *Quórum Académico*, 14(1), 115-125. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1990/199053181005.pdf>
- Litz, D., & Blaik-Hourani, R. (junio de 2020). Liderazgo transformacional y cambio en la educación. *Education*, 1-10. doi:<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.631>
- Luján, P. M. (2019). *Liderazgo transformacional y comunicación asertiva en docentes de una Universidad Pública*. Universidad César Vallejo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27125/Luj%C3%A1n_MPM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mance, T. D. (2021). *Relación entre el liderazgo transformacional y la comunicación: probar la personalidad como moderador [Tesis Doctoral]*. The University of Chicago. Obtenido de <https://www.proquest.com/openview/7ec6633877a812e88998ec00083970a5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

- Mathews, M. J. (2020). *Liderazgo transformacional en docentes de universidades privadas de Lima Metropolitana, en el periodo 2019*. Universidad Tecnológica del Perú. Obtenido de <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/3292>
- Mehrabian. (1972). *Nonverbal Communication*. United States of America: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Mikhriani, Tjahjono, H. K., Mustafa, Z., & Prajogo, W. (abril de 2021). La urgente necesidad de liderazgo transformacional en el mundo en proceso de globalización . *Psychology and Education*, 58(5), 2054-2065. Obtenido de <http://www.psychologyandeducation.net/pae/index.php/pae/article/view/5714>
- Minedu. (2017). *Currículo Nacional de la Educación Básica Regular*. Lima: Ministerio de Educación del Perú. Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-de-la-educacion-basica.pdf>
- Mohamed, I. A., & Otman, N. (2021). Explorando el vínculo entre el aprendizaje organizacional y el liderazgo transformacional: una revisión. *Open Access Library Journal*, 8(e7242), 1-19. Obtenido de <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=109383>
- Montaudon-Tomás, C. M. (2021). *¿Qué es el liderazgo pseudo-transformacional?: Un análisis teórico*. IGI Global Publisher of Timely Knowledge. Obtenido de <https://www.igi-global.com/chapter/what-is-pseudo-transformational-leadership/260837>
- Moyá, M. (2016). *Habilidades Comunicativas y Comunicación Política*. Alicante, España: Universidad Miguel Hernández.
- Ñaupas, H., Valdivia, M. R., Palacios, J. J., & Romero, H. E. (2018). *Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis* (5a.Edición ed.). Ediciones de la U. Obtenido de <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Metodologia-de-la-inv-cuanti-y-cuali-Humberto-Naupas-Paitan.pdf>
- Okla, N. A. (March de 2018). Arab World English Journal. *Verbal and Non-verbal Refusal Strategies in English: Refusing Promotions*, 9(1), 321-334.

- ONU. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Estados Unidos: Asamblea General Naciones Unidas. Obtenido de https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/70/L.1&Lang=S
- Pérez, E. (2015). *Relación Médico Paciente en atención primaria: Comunicación no verbal en la atención a pacientes inmigrantes en una población del valle occidental*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Portocarrero, J. V. (2017). Comunicación no verbal del docente y motivación de logro en alumnos de IE Fortunato Zora. *Revista Veritas et Scientia*, 6(2). doi:<http://doi.org/10.47796/ves.v6i2.183>
- Poyatos. (24 de junio de 2018). Los estudios de comunicación no verbal como rama interdisciplinaria de la lingüística. *Linred: Lingüística en la Red*, 1-31. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6559544>
- Pranitasari, D. (January de 2020). The Influence of Effective Leadership and Organizational Trust to Teacher's Work Motivation and Organizational Commitment. *Media Ekonomi dan Manajemen*, 35(1), 75-91. doi:10.24856/mem.v35i1.1257
- Ramírez, V. (2017). *El discurso teatral desde la semiótica y la lingüística del discurso: supuestos teóricos y posibilidades didácticas*. Granada: Universidad de Granada. Obtenido de <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/53616/Victor%20Ramirez.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Ramos, K. S. (2021). *Estrategias de intervención basadas en el liderazgo transformacional para mejorar la calidad del desempeño docente en I.E. Señor de los Milagros, Lambayeque, 2019 [Tesis de Maestría]*. Universidad Pedro Ruiz Gallo. doi:<https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/9332>
- Rivera, Y. C. (julio de 2020). Características de las prácticas de liderazgo pedagógico en Programas de integración escolar que favorecen el trabajo colaborativo entre docentes. *Perspectiva Educativa. Formación de Profesores*, 59(2), 27-44. doi:10.4151/07189729-Vol.59-Iss.2-Art.1055
- Rojas, O. A., Vivas, A. D., Mota, K. T., & Quiñonez, J. Z. (enero-junio de 2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista.

Sophia, Colección de Filosofía de la Educación, 28(1), 237-262.
doi:<http://dx.doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>

- Rompato, M. E., Silva, Y., Ginette, M., Tomatti, M., & Illuzi, C. (2019). Liderazgo Transformacional en profesores universitarios y su rol como promotor de competencias emprendedoras en estudiantes. *Revista de Orientación Educativa*, 33(63), 44-62. Obtenido de <http://www.roe.cl/index.php/roe/article/view/5>
- Rubio-Hernández, A., Nieto-Alcaraz, R., & Arcos, C. M. (15 de mayo de 2015). La comunicación no verbal con el anciano y los profesionales sanitarios. *Rev Esp Comun Salud*, 6(2), 197-203.
- Rulicki, S., & Cherny, M. (2007). *Comunicación No Verbal. Cómo la inteligencia emocional se expresa a través de los gestos*. Buenos Aires - México - Santiago - Montevideo, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Salvador, E. M., & Sánchez, J. A. (08 de 01 de 2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente. *Journal of High Andean Research*, 20(1), 115-124. doi:dx.doi.org/10.18271/ria.2018.335
- Shablico, S. (2012). La comunicación no verbal en el aula, un análisis en la enseñanza disciplinar. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 3(18), 99-121. doi:<https://doi.org/10.18861/cied.2012.3.18.2710>
- Sheth, T. (16 de 11 de 2017). Non-verbal Communication: A significant aspect of Proficient Occupation. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 22(11), 69-72. doi:10.9790/0837-2211066972
- Sun, J. (jan/abr de 2019). Características, impactos y antecedentes del modelo de liderazgo escolar transformacional. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 146-168. doi:<http://dx.doi.org/10.14244/198271993069>
- Suwandana, G. M. (23 de March de 2019). Role of Transformational Leadership Mediation: Effect of Emotional and Communication Intelligence towards Teamwork Effectiveness. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 6(2), 52-62. Obtenido de <https://sloap.org/journals/index.php/irjmis/article/view/608/584>

- Torres, C. (2020). *El liderazgo transformacional del director en una institución educativa privada de la UGEL 02 [Tesis de Maestría]*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17112/TORRES_D%C3%80DAZ_CINTHIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Unicef. (2019). *Cada niño aprende. Estrategia de Educación de Unicef 2019-2030*. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Obtenido de <https://www.unicef.org/media/64846/file/Estrategia-educacion-UNICEF-2019%E2%80%932030.pdf>
- Velásquez, K. (24 de abril de 2021). Los actos no verbales en el aula: una alternativa de reflexión para potencializar el aprendizaje en educación primaria. *Universidad Abierta*(35), 1-12. Obtenido de <https://revista.universidadabierta.edu.mx/docs/Los%20actos%20no%20verbales%20en%20el%20aula,%20una%20alternativa%20de%20reflexi%C3%B3n%20para%20potencializar%20el%20aprendizaje.pdf>
- Yang, Y., Saladrigas, H., & Torres, D. (agosto de 2016). Proceso de Comunicación en la gestión del conocimiento, análisis teórico del comportamiento a partir de modelos típicos. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(2), 165-173. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v8n2/rus21216.pdf>