



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
(Creada por Ley N° 25265)



**ESCUELA DE POSGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO**

TESIS

“Estilo de liderazgo directivo y comunicación interna según percepción del personal docente de una Institución Educativa”

**Línea de investigación:
COMUNICACIÓN Y LINGÜÍSTICA**

PRESENTADA POR:

Bach. RAMOS PELAYO, NOEL ROBERTO

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

MENCIÓN EN

ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**HUANCAMELICA – PERÚ
2023**



Unidad de Posgrado
Facultad de Ciencias de la Educación
UNH

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Huancavelica, a los **diez** días del mes de **octubre** a horas **17:00** p.m. del año **dos mil veintitrés** se reunieron los miembros del Jurado Evaluador, designado con Resolución N° 185-2023-EPG-R/UNH de fecha **06 de febrero del dos mil veintitrés** conformado de la siguiente manera:

PRESIDENTE : **Mtro. Alejandro Zuñiga Condori**
<https://orcid.org/0000-0001-9141-6930>
D.N.I. N°: 23269943

SECRETARIA : **Dra. Milagros Piñas Zamudio**
<https://orcid.org/0000-0001-9593-9851>
D.N.I. N°: 20058198

VOCAL : **Mg. Giovanna Victoria Cano Azambuja.**
<https://orcid.org/0000-0002-1075-0265>
D.N.I. N°: 09453643

Con la finalidad de llevar a cabo el acto académico de sustentación de tesis titulada: **ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y COMUNICACIÓN INTERNA SEGÚN PERCEPCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA** para optar el grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación mención en **ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Aprobado mediante Resolución N° **1565-2023-EPG-R/UNH**, donde fija la hora y fecha para el mencionado acto.

Sustentante(s):

Bach. Noel Roberto Ramos Pelayo
D.N.I. N°: 21289265

Asesor(a):

Dr. Abel Gonzales Castro
<https://orcid.org/0000-0001--7251-3452>
D.N.I. N°: 23275757

Luego, de haber absuelto las preguntañ que fueron formuladas por los Miembros del Jurado se procede con la deliberación, con el resultado de:

APROBADO **DESAPROBADO** **POR:** UNANIMIDAD.....

Para constancia se expide la presente Acta, en la ciudad de Huancavelica a los **diez días** del mes de **octubre** del **2023**.


.....
PRESIDENTE


.....
VOCAL


.....
SECRETARIO

Dedicatoria

A mis padres y seres queridos por la paciencia y el soporte que me brindaron durante el desarrollo de mi tesis.

Noel.

Agradecimiento

Agradezco a Dios, por mantenerme hoy en día con salud en compañía de mi familia.

Agradezco a mi familia, quienes día a día me dan respaldo y soporte para seguir creciendo personalmente.

A los maestros de la universidad y asesor quienes me inculcaron nuevos conocimientos.

El autor.

Asesor:

Dr. GONZALES CASTRO Abel

<https://orcid.org/0000-0001-7251-3452>

DNI 23275757

Resumen

La investigación tuvo como objetivo, determinar la relación entre el estilo de liderazgo directivo y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa. Metodológicamente la investigación fue de tipo básica, nivel correlacional y no experimental, la muestra fue de 1 director y 14 docentes. La técnica de investigación fue la encuesta, el instrumento fue el cuestionario. Los resultados: 60% indicaron que el Estilo de liderazgo liberal fue el predominante; 20%, como predominante al Estilo de liderazgo autoritario y el 20% restante consideró como predominante al Estilo de liderazgo democrático; 53.3% revelaron que la comunicación interna fue regular dentro de la entidad educativa; 60%, que la dimensión esencial fue inadecuada; 60%, que la dimensión operativa fue regular; 73.3%, que la dimensión estratégica fue regular; 73.3%, que la dimensión valorativa de la comunicación interna fue regular; 46.7%, la dimensión motivacional como regular; 73.3%, como regular a la dimensión de aprendizaje y 46.7%, como regular a la dimensión de inteligencia. Concluyendo, que existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo directivo y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa ($p \text{ value } X^2 = 0.000 < 0.05$).

Palabras clave: estilo de liderazgo directivo, comunicación interna y docente.

Abstract

The objective of the research was to determine the relationship between the style of managerial leadership and internal communication according to the perception of the teaching staff of an educational institution. Methodologically, the research was of a basic type, correlational and non-experimental level, the sample was 1 director and 14 teachers. The research technique was the survey, the instrument was the questionnaire. The results: 60% indicated that the liberal leadership style was the predominant one; 20% considered the authoritarian leadership style predominant and the remaining 20% considered the democratic leadership style predominant; 53.3% revealed that internal communication was regular within the educational entity; 60%, that the essential dimension was inadequate; 60%, that the operational dimension was regular; 73.3%, that the strategic dimension was regular; 73.3%, that the evaluative dimension of internal communication was regular; 46.7%, the motivational dimension as regular; 73.3%, as regular to the learning dimension and 46.7%, as regular to the intelligence dimension. Concluding that there is a direct and significant relationship between the directive leadership style and internal communication according to the perception of the teaching staff of an educational institution (p value $X^2 = 0.000 < 0.05$).

Keywords: directive leadership style, internal and teaching communication.

Índice

Acta de sustentación.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento	iv
Nombre del asesor.....	v
Resumen	vi
Abstract.....	vii
Índice	viii
Índice de tablas.....	xi
Índice de figuras.....	xii
Apéndice.....	xiii
Introducción	xiv

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema	16
1.2. Formulación del problema	19
1.2.1. Problema general	19
1.2.2. Problemas específicos	19
1.3. Objetivos de la investigación	20
1.3.1. Objetivo general	20
1.3.2. Objetivos específicos	20
1.4. Justificación	21
1.4.1. Social	21
1.4.2. Teórica	21
1.4.3. Metodológica	22

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación	23
2.1.1. Antecedentes Internacionales	23

2.1.2.	Antecedentes Nacionales.....	30
2.1.3.	Antecedentes locales.....	41
2.2.	Bases teóricas.....	43
2.2.1.	Liderazgo.....	43
2.2.2.	Comunicación interna.....	53
2.3.	Formulación de hipótesis.....	62
2.3.1.	Hipótesis general.....	62
2.3.2.	Hipótesis específicas.....	62
2.4.	Definición de términos.....	62
2.5.	Identificación de variables.....	65
2.5.1.	Variable 1.....	65
2.5.2.	Variable 2: La comunicación interna.....	65
2.6.	Operacionalización de variables.....	66

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.	Tipo de investigación.....	68
3.2.	Nivel de investigación.....	68
3.3.	Métodos de investigación.....	69
3.3.1.	Método general.....	69
3.3.2.	Métodos específicos.....	69
3.4.	Diseño de la investigación.....	69
3.5.	Población, Muestra y Muestreo.....	70
3.5.1.	Población.....	70
3.5.2.	Muestra.....	71
3.5.3.	Muestreo.....	71
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	71
3.6.1.	Técnica.....	71
3.6.2.	Instrumento.....	71
3.7.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	73

3.8. Descripción de la prueba de hipótesis	73
--	----

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación e interpretación de datos.....	74
4.1.1. Estilos de liderazgo directivo	76
4.1.2. Comunicación interna.....	78
4.1.3. Tablas cruzadas asociación Rho de Spearman	87
4.2. Proceso de prueba de hipótesis	89
4.3. Discusión de resultados.....	95
Conclusiones	102
Recomendaciones	103
Referencias bibliográficas	104
Anexos.....	112
Matriz de consistencia	113
Instrumentos de recolección de datos	116
Base de datos.....	134
Certificado de similitud.....	135

Índice de tablas

Tabla 1	Operacionalización de variables	66
Tabla 2	Ficha técnica del cuestionario sobre Estilo de Liderazgo directivo ..	72
Tabla 3	Ficha técnica del cuestionario sobre Comunicación interna	73
Tabla 4	Resultados de Estilos de liderazgo directivo	74
Tabla 5	Baremos – Variable Comunicación interna y sus dimensiones	75
Tabla 6	Variable Estilos de liderazgo directivo	76
Tabla 7	Variable Comunicación interna.....	78
Tabla 8	Dimensión esencial.....	79
Tabla 9	Dimensión operativa	80
Tabla 10	Dimensión estratégica	82
Tabla 11	Dimensión valorativa	83
Tabla 12	Dimensión motivacional.....	84
Tabla 13	Dimensión de aprendizaje	85
Tabla 14	Dimensión de inteligencia.....	86
Tabla 15	Relación entre Estilos de liderazgo directivo y Comunicación interna	87
Tabla 16	Relación entre tipos de Estilos de liderazgo directivo y Comunicación interna.....	88
Tabla 17	Prueba Chi Cuadrado de la primera hipótesis específica	90
Tabla 18	Prueba Chi Cuadrado de la segunda hipótesis específica	92
Tabla 19	Prueba Chi Cuadrado de la hipótesis general	93
Tabla 20	Prueba Chi Cuadrado de la hipótesis general	95

Índice de figuras

Figura 1 Esquema del diseño de la investigación	70
Figura 2 Variable Estilos de liderazgo directivo.....	77
Figura 3 Variable Comunicación interna	79
Figura 4 Dimensión esencial	80
Figura 5 Dimensión operativa	81
Figura 6 Dimensión estratégica.....	82
Figura 7 Dimensión valorativa.....	83
Figura 8 Dimensión motivacional	84
Figura 9 Dimensión de aprendizaje.....	85
Figura 10 Dimensión de inteligencia	87

Apéndice

Matriz de consistencia	113
Operacionalización de variables	116
Instrumentos de recolección de datos	118
Validación por juicio de expertos	122
Base de datos	134

Introducción

El papel directivo en instituciones educativas es sumamente importante, ya que, para su adecuada gestión es necesario que el director posea cualidades de liderazgo traducidos en el impulso de creación de mecanismos que motiven al personal docente y promuevan el compromiso de los integrantes para desarrollar programas que impulsen la educación de manera integral e inclusiva. Siendo así que, la educación, por su carácter humano, requiere de un liderazgo con énfasis en el establecimiento de una armonía que promueva la colaboración y lograr una mejora significativa en la comunidad educativa (Medina y Gómez, 2014). Es por ello, que la comunicación interna es un aspecto importante, inherente a la educación debido a su naturaleza humana y social que permita establecer correctas políticas de comunicación en la organización que refleja una eficiente planificación y gestión de su parte (Orbegozo, 2018). Por ende, se considera que los estilos de liderazgo más eficaces para la dirección educativa se centran en el desarrollo de las competencias de gestión, de relaciones humanas mediante la comunicación interna para lo cual es indispensable un mecanismo de comunicación eficaz que permita el logro de los objetivos educativos (Medina y Gómez, 2014).

Es así que, el estudio plantea ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo directivo y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa? Para determinar la relación entre el estilo de liderazgo directivo y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa. Respondiendo con la siguiente hipótesis: existe relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo directivo y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa de Pomamanta, en el distrito de Concepción. Usando una metodología básica, correlacional y no experimental, una muestra de 15

dicentes y el cuestionario con el fin de comprobar que, existe relación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa. En consecuencia, la tesis de esquematizó en los siguientes capítulos:

La investigación está conformada por 4 capítulos.

El Capítulo I está compuesto por el planteamiento del problema, la fundamentación del problema, formulación del problema, los objetivos de la investigación y la justificación.

El Capítulo II está compuesta por el marco teórico, los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, la formulación de hipótesis, definición de términos, identificación de variables y operacionalización de variables.

El Capítulo III, conformada por la metodología de la investigación, la tipificación de la investigación, el nivel de investigación, los métodos de investigación, el diseño de la investigación, la población, Muestra y Muestreo, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las técnicas de procesamiento y análisis de datos y descripción de la prueba de hipótesis.

El Capítulo IV, conformada por el trabajo de campo, es decir, la presentación e interpretación de datos, el proceso de prueba de hipótesis y la discusión de resultados. Además, se compone de las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

El autor.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Gran cantidad de trabajos de investigación de estudios de la comunidad científica que abordan el tema de educación resalta la importancia del comportamiento del personal docente y su implicancia de su desempeño en la calidad de la educación; por otra parte, en el siguiente lugar de los temas tratados en este campo, se puede encontrar estudios relacionados a la importancia de la dirección de las organizaciones educativas, ya que esto implica el comportamiento del director de la institución educativa y cómo influyen en el clima laboral de los docentes, en la cultura y en general en toda la comunidad educativa (Camarero, 2015). Sin embargo, las desconformidades por parte del gremio de docentes del Perú muchas veces son notables, y esto se traduce en huelgas que paralizan el proceso de enseñanza la cual comúnmente es causada por un desacuerdo entre los directivos y el personal docente (Campos, 2019).

Otra problemática que complicó la situación de la educación fue la emergencia sanitaria mundial por el virus del Covid-19, causando un

drástico cambio en la gestión organizacional de los planteles educativos, lo que condicionó a todas las organizaciones a adaptarse a la nueva realidad (Casimiro, 2020). Esto implicó, principalmente, una modificación de los canales tradicionales y la forma común en que se impartían las clases, alterando las labores del docente y los directivos, ya que no se encontraban preparados para este escenario. Lo que originó que las coordinaciones entre el directivo y docente para el desarrollo de sus prácticas pedagógicas pasen a un segundo plano, trayendo como resultado el aumento de la deserción estudiantil, siendo las poblaciones vulnerables y de bajos recursos los más sensibles a estos cambios (Cueto et al., 2020).

De modo que, las actividades del docente se centraron en frenar esta tendencia a través de asistencias personales para cada caso de los alumnos, esto se logró con las coordinaciones con los directivos de las instituciones educativas, ya que ellos tuvieron que gestionar todo lo necesario para que sus alumnos no abandonaran la escuela pese a las dificultades que se presentaron y que no se encontraban preparados (Casimiro, 2020). Por ello el papel directivo de la institución educativa, hoy más que nunca, toma importancia en este contexto y en una adecuada gestión educativa, necesaria para que el director posea cualidades de liderazgo eficaz. Esta práctica se traduce principalmente en el impulso de creación de mecanismos que fomente la motivación en el personal docente. También promueve el compromiso de los integrantes de la organización que logre realizar actividades de desarrollo de programas e iniciativas que impulsen la educación de manera integral e inclusiva. En consecuencia, permite que los directivos educacionales puedan establecer una armonía, promover la colaboración y lograr una mejora significativa en la comunidad educativa; haciendo sentir a todas las personas, integrantes de los grupos de

interés, partícipes y promotores de este cambio (Medina y Gómez, 2014).

Las labores principales del líder directivo consisten en establecer un rumbo claro e interiorizar en sus seguidores, proteger el campo de acción de la organización y encaminar a un buen acuerdo los conflictos internos (Franklin y Krieger, 2011). Todo esto se logra a través de una comunicación eficaz que permita coordinar las tareas, lo cual implica transmitir y recibir ideas entre los integrantes de la organización educativa. Por consiguiente, la institución educativa necesita de un directivo que posea habilidades de un buen comunicador, promueva la cercanía y que motive a sus seguidores (Camarero, 2015). Es por ello, que la comunicación es un aspecto importante, ya que es un proceso inherente a la educación debido a su naturaleza humana y social. Por lo que es importante que los directivos de las instituciones educativas logren establecer correctas políticas de comunicación en la organización, ya que esto reflejaría una eficiente planificación y gestión de su parte (Orbegozo, 2018).

Se considera que los estilos de liderazgo más eficaces para la dirección educativa se centran en el desarrollo de las competencias de gestión, de relaciones humanas y en las habilidades técnicas en el desarrollo de programas educativos. Para lo cual es indispensable un mecanismo de comunicación eficaz que permita lograr los objetivos (Medina y Gómez, 2014). Pues, los beneficios de un liderazgo eficaz se traducen en una mejora significativa para la educación de los estudiantes, considerando que, para tener una comunicación buena y eficaz, es fundamental que las organizaciones tengan un buen liderazgo. A nivel de ejes de comunicación, existe una adaptación por parte de los diferentes actores en cada una de sus fases, donde los estudiantes

juegan un papel fundamental en la readaptación y aprendizaje. Por lo que es menester el logro de una comunicación interna eficaz y que genere sinergia en el trabajo, promoviendo la participación en un ambiente democrático y armónico, que brinde los incentivos necesarios para un adecuado desarrollo de la calidad en la educación (Chamorro, 2005).

Luego de haber presentado todas estas razones, se establece que el presente trabajo de investigación realizará un estudio del estilo de liderazgo presente en el director que dirige a todo el personal y la comunicación interna de la organización según la percepción de todos los docentes de la institución educativa.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo directivo y la comunicación interna según percepción del personal docentes de una institución educativa de Pomamanta, en el distrito de Concepción?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo autoritario y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa de Pomamanta, en el distrito de Concepción?
- ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo democrático y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa de Pomamanta, en el distrito de Concepción?

- ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo permisivo y la comunicación interna según la percepción del personal docente de una institución educativa de Pomamanta, en el distrito de Concepción?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el estilo de liderazgo directivo y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa de Pomamanta, en el distrito de Concepción.

1.3.2. Objetivos específicos

- Establecer la relación entre el estilo de liderazgo autoritario y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa de Pomamanta, en el distrito de Concepción.
- Establecer la relación entre el estilo de liderazgo democrático y la comunicación interna según percepción de los docentes de una institución educativa de Pomamanta, en el distrito de Concepción.
- Establecer la relación entre el estilo de liderazgo permisivo y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa de Pomamanta, en el distrito de Concepción.

1.4. Justificación

1.4.1. Social

Para el estudio del estilo de liderazgo del director que dirige una institución educativa y de la comunicación interna de la organización se utilizó un modelo que es popular en la literatura concerniente a este tema, dado que se estableció un criterio para lograr comprender adecuadamente este problema. Los resultados y las conclusiones de este trabajo sirvieron a los directivos de la Institución Educativa “José Carlos Mariátegui”, a tener una idea más clara del contexto en el que toman decisiones. Por lo tanto, con este estudio los directivos tuvieron la posibilidad práctica de incluir dentro de sus actividades la propuesta de diseñar programas educativos de manera eficiente, a través de un adecuado manejo de las políticas de comunicación interna.

1.4.2. Teórica

Este trabajo de investigación contribuyó en la ampliación de la perspectiva y del conocimiento que se tiene acerca del estilo de liderazgo y la relación con la comunicación interna, esto fue posible a través de la aplicación de un modelo que es comúnmente utilizado para el estudio de estos temas. Y de esta forma este trabajo aportó conclusiones que puedan ayudar a entender la eficacia de este modelo. Este trabajo también sirvió como antecedente importante en la aplicación del modelo de los estilos de liderazgo, muy aceptados en la comunidad científica, que fueron establecidos por Lewis y determinar la relación que existe con la comunicación interna en una organización educativa. Por lo que pudo ser citada en sus antecedentes y poder lograr una discusión de los resultados y conclusiones que se suscitarán en la presente investigación, por lo que de esta manera se estaría

promoviendo un debate más amplio que contribuyan de forma significativa en la comprensión del tema.

1.4.3. Metodológica

Se logró comprobar la validez y confiabilidad de los instrumentos aplicados, lo cual señala que puede ser empleada en investigaciones futuras sobre las variables para lograr recaudar información verídica y real sobre la problemática de estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Cuesta y Moreno (2021) en el estudio “*El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico*”, publicado en la Revista Sophia, 17(1), pp. 1-15, Colombia. La finalidad fue analizar el liderazgo educativo. La metodología fue analítica y descriptiva, la muestra fue de 87 documentos y se usó el análisis documental. Los resultados: dentro del ámbito educativo existen diversos criterios de liderazgo, ya que se atraviesa por procesos sociales como culturales, políticos, económicos y sociales. Asimismo, se halló que existe una interrogante sobre el tipo de liderazgo organizacional con la estructura organizacional, ya que esta última influye en la forma en como los directivos demostraran su liderazgo para el logro de los fines institucionales. Concluyendo, que el liderazgo

dentro del ámbito educativo debe ser netamente pedagógico con el fin de promover un espacio pedagógico adecuado entre los dientes.

Algarra (2020) realizó la investigación titulada “*Gestión de la confianza en las directivas y las colaboradoras de Aspaem Gimnasio Iragua: Principio de liderazgo y elemento dinamizador de la comunicación interna*”, dicho trabajo se elaboró con la motivación de lograr la adquisición del grado de maestro en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas, el cual es otorgado por la oficina de estudios de posgrado perteneciente a la Universidad de la Sabana en la ciudad de Chia-Colombia. El objetivo que planteó la autora para este trabajo de investigación fue determinar los elementos de la formación de habilidades de comunicación que fortalecen la gestión de confianza de las líderes en el colegio Aspaem Gimnasio Iragua. El nivel de investigación establecido para este trabajo fue el nivel descriptivo; siendo el tipo aplicado, el que correspondió a este estudio; el diseño de investigación correspondió al de un trabajo no experimental, y se aplicó principalmente un enfoque cuantitativo para responder a las preguntas planteadas; la población de interés estuvo conformada por todos el personal del colegio, por lo que se extrajo una muestra de 105 participantes para realizar el estudio, por lo que se recurrió a la aplicación, principalmente, de la técnica de encuesta, para lo cual se hizo uso de un cuestionario como instrumento de recolección de datos. El resultado principal del estudio fue que el 79% de los participantes de la encuesta consideró que la integridad, las intenciones, las capacidades y resultados en las habilidades de comunicación son elementos que generan credibilidad en las líderes; por consiguiente. Se concluyó que estos elementos de habilidades de comunicación son los que fortalecen la gestión de confianza en el personal de la institución educativa.

García y Cerdas (2020) en su estudio “*Estilos de liderazgo en centros educativos de Heredia: un estudio comparativo entre el colectivo directivo y docente*”, publicado en la Revista Innovaciones Educativas, 22(33), pp. 1-16, Costa Rica. La finalidad fue identificar los estilos de liderazgo en los directivos de centro educativos. La metodología fue cuantitativa, transversal y ex post facto, teniendo una muestra de 125 directores y 584 docentes y se usó el cuestionario. Los resultados: se identificó que los estilos que desenvuelven los directivos fue el transaccional, ya que efectuaron intercambio entre los líderes y los subordinados para favorecer el desarrollo de las capacidades personales de estos últimos para conseguir un gran aporte en el alcance de las metas institucionales. Asimismo, un porcentaje de los directivos desarrollaron un estilo de liderazgo liberal, el cual demostró la ausencia de autoridad y de una participación adecuada en la búsqueda de soluciones ante los problemas educativos. Además, la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad que se encontró en la institución contribuyó con el logro de los fines institucionales. También, se identificó que el estilo de liderazgo transformacional permitió que haya un trabajo colaborativo dentro de la institución entre los docentes. Concluyendo que, el estilo predominante fue el transformacional, dado que desarrolló un aspecto positivo en la dirección efectiva y el cumplimiento de las expectativas de la entidad educativa.

Roldan (2019) realizó un estudio titulado “*Liderazgo directivo y comunicación asertiva en los docentes de la unidad educativa Remigio Romero y Cordero en Guayaquil, 2018*”, este trabajo se llevó a cabo con el fin de lograr adquirir el grado de maestra en Administración de la Educación, la cual es conferida a través de la evaluación de la escuela de posgrado perteneciente a la Universidad Cesar Vallejo ubicada en la ciudad de Piura – Perú. El objetivo que correspondió a

este estudio consistió en determinar la relación que se presentaba entre la comunicación asertiva y el liderazgo directivo a criterio de la percepción del personal docente de la unidad educativa Remigio Romero y Cordero. Por lo tanto, el tipo de investigación que correspondía a este trabajo de investigación fue aplicada, el nivel de estudio de este trabajo de investigación fue el nivel correlacional, el diseño que se presentó en el correspondiente al trabajo de investigación fue no experimental, el enfoque de estudio fue cuantitativo. Por la investigadora consideró una población de 32 docentes, y pudo trabajar con el total de estos; con el fin de recolectar la opinión de su población aplicó la técnica del censo con su respectivo instrumento, el cuestionario. Además, la hipótesis afirmó que existe relación entre ambas variables. Los resultados descriptivos que se encontraron determinan que el 59% de la población considera como buena al liderazgo directivo, mientras que el 53% considera que el nivel de asertividad de la comunicación es alto; además se estimó el coeficiente igual a 0.799. Por lo que los autores concordaron que los datos demuestran que se encontraba presente una relación significativa entre la comunicación asertiva y el liderazgo directivo.

Maya et al. (2018) elaboraron un artículo denominado "*Liderazgo directivo y educación de calidad*", este trabajo fue presentado en las páginas del 114 al 129 en la Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología volumen 5, número 9, entre julio y diciembre del año 2019, con el código ISSN 2610-802X, la cual fue impresa en la ciudad de Santa Ana de Coro-Venezuela. En este artículo se estableció que el objetivo fuera determinar la relación que está inmersa entre el liderazgo directivo y la educación calidad que se le atribuye. La metodología de este estudio tuvo como tipo de investigación que compete al tipo aplicada, el nivel de investigación que

fue establecida para este estudio fue el nivel correlacional por considerarse el adecuado, el diseño que correspondiente fue el diseño no experimental. Encontrándose que la población estuvo contenida por un grupo de doce personales docentes del plantel educativo nacional Manuela Lugo de Reyes en el estado de Falcon Venezuela. Al presentarse una población conformada por sujetos limitados en número se aplicó la técnica del censo, con un cuestionario que fungió de instrumento de recolección de información. Los resultados que fueron encontrados luego de hacer un tratamiento adecuado de los datos muestran que el 43% del conjunto total de la población perciben que existe un estilo de liderazgo democrático y el 56% de toda el grupo de docentes percibe que el nivel de la comunicación interna es el adecuado; además al realizar el cálculo el coeficiente de correlación se encontró que su valor es de 0.00107; por lo tanto, los autores concluyeron afirmando que existe una correlación positiva extremadamente baja entre el liderazgo del personal directivo y la calidad educativa correspondiente.

Mora (2018) en su tesis *“El liderazgo de la gestión de la calidad en el cambio y la mejora de centros educativos”*, para ser Maestra en Estudio Organizaciones, mostrado en la Universidad Católica del Uruguay. La finalidad fue estudiar el liderazgo de la gestión de calidad educativa. La metodología fue documental y no experimental, teniendo como muestra a docentes y se usó la entrevista. Los resultados: se identificó que promover un ambiente educativo óptimo permite que haya una comunicación adecuada y afectiva entre docentes, influyendo en su metodología de enseñanza. Para lo cual fue necesario que el equipo directivo desarrolle un estilo de liderazgo adecuado, pudiendo ser democrático para que haya un equilibrio entre las funciones de docentes y directivos. Asimismo, promueve que los mismos docentes

empelen este estilo de liderazgo entre su gremio con el fin de alcanzar las metas institucionales. Concluyendo, que los estilos de liderazgo influyen en la gestión de calidad educativa.

Toledo (2018) en su tesis *“El liderazgo y su relación con la motivación del personal de confianza que labora en la Dirección de Personal de la Universidad Veracruzana”*, para ser Maestro en Ciencias Administrativas, Universidad Veracruzana, Escuela de Posgrado, México. La finalidad fue hallar la asociación entre motivación y liderazgo ejercido. La metodología fue cuantitativa y correlacional, teniendo una muestra de 51 personas y se usó el cuestionario. Como hipótesis, se estableció que la motivación y confianza del personal se relaciona con el liderazgo ejercido por los directivos. Los resultados: se halló la existencia de un equilibrio entre el aprendizaje y la experiencia de los trabajadores, con respecto a la motivación se halló que, la mayoría de los trabajadores expresaron sentirse motivados cuando los directivos muestran un liderazgo democrático, ya que establecen las responsabilidades según las funciones de cada uno. Concluyendo, que los estilos de liderazgos se relación de forma directa y significativa con la motivación dentro de una organización.

Torres (2017) en su tesis *“Papel de la creatividad, la comunicación y el liderazgo en directivos de la industria de la moda en México. Un enfoque de género”*, para ser Doctora en Ciencias de la Administración, mostrada a la Universidad Nacional Autónoma de México, Programa de Posgrado, México. La finalidad fue identificar la asociación entre comunicación, creatividad, liderazgo y género. La metodología fue transversal, descriptiva y correlacional, la muestra fue de 187 personas y se usó el cuestionario. La hipótesis fue que se consideraron las habilidades de creatividad, comunicación y liderazgo

en el desarrollo profesional. Los resultados: desde el enfoque de género, se identificó que en el ámbito laboral existe una brecha significativa entre varones y mujeres, sobre todo al momento de comunicarse y de convivir en el ámbito de trabajo. Ya que suele existir una jerarquía activa entre el personal directivo y los subordinados con deliberación, conciencia y responsabilidad. Con respecto al liderazgo, se halló que los líderes directivos siempre respondieron a las exigencias específicas de los subordinados para el logro de las metas organizacionales, asimismo incurren mucho en el tipo de comunicación y la creatividad para incentivar cierto grado de motivación y pertenencia en los trabajadores para con la entidad. Concluyendo, que existe una relación significativa entre las variables.

Villamil (2017) en la tesis *“La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional”*, para ser Especialista en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada, Segunda Especialidad, Colombia. La finalidad fue estudiar la comunicación interna desde la gestión organizacional. La metodología fue descriptiva y analítica, la muestra fueron artículos y se usó el análisis documental. Los resultados: se identificó que la comunicación interna es una herramienta fundamental en toda organización, debido a que origina el logro de las metas y fines de la entidad, ocasionando una aproximación entre los mismos trabajadores. Asimismo, se halló que la comunicación interna fomenta un espacio de trabajo satisfactorio entre subordinados y directivos, promoviendo la fluidez, claridad y confianza en las tareas laborales. Es así que, la comunicación interna permite identificar información de forma sencilla y desarrollar la proactividad dentro de una organización. Concluyendo que, si existe una excelente comunicación interna, el clima

organizacional promoverá la conciencia, seguridad y productividad por entender un entorno satisfactorio.

Serrano (2017) en su tesis "*Competencias clave de las direcciones escolares para un liderazgo eficaz*", para ser Doctor en Investigación e Innovación de las Instituciones Educativas, mostrada a la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Escuela de Posgrado, España. La finalidad fue determinar las competencias y habilidades de un líder eficaz de un centro educativo. La metodología fue cuantitativa y empírica – analítica, teniendo una muestra de revistas y se usó el análisis documental. Los resultados: el modelo de gestión educativa desarrollada en las instituciones educativas de España siempre denotó ciertos defectos y problemas en los docentes y en la relación entre directivos – docentes, ya que el estilo de liderazgo no suele ser el más ideal para el logro de los objetivos. Concluyendo que, el estilo de liderazgo más adecuado dentro del ámbito educativo fue el facilitador y distribuido de las responsabilidades de forma equitativa; es decir, el liderazgo democrático que permitió seguir una gestión y negociación adecuada entre directivos y docentes.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Pacheco (2016) elaboró una tesis de maestría cuyo título fue "*Gestión institucional del director y la comunicación interna de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Amazonas de Yurimaguas, 2015*", la cual fue elaborada con el firme propósito de que el investigador pueda conseguir el grado de magister en Educación con mención en docencia y gestión educativa, la cual es dispuesta por la Oficina de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, en la ciudad de Tarapoto-Perú. Con el propósito de que el autor pueda llevar a cabo su trabajo de investigación se estableció que el objetivo principal debía ser

determinar la relación que se encuentra presente entre la gestión institucional, como el liderazgo directivo, y la comunicación interna de los trabajadores de un Instituto Superior. Por otra parte, se consideró que este trabajo de investigación se caracterizó por ser de nivel correlacional, con un tipo de investigación correspondiente al tipo aplicada, con la característica adicional de haber sido una investigación de diseño no experimental, por lo que el enfoque correspondiente fue el enfoque cuantitativo. Se trabajó con el total de la población de 29 trabajadores del Instituto del Instituto Superior Amazonas Yurimaguas. A esta población se le aplicó un cuestionario, utilizando el censo como técnica de recolección de datos. La hipótesis fue que ambas variables se relacionaron de forma significativa. Luego de un adecuado procesamiento de datos, los investigadores encontraron que según el 57% de los encuestados consideran que la gestión institucional, expresada como liderazgo directivo, casi nunca se encuentra presente en el instituto; mientras que el 41% de los encuestados están de acuerdo con la comunicación interna del instituto; por otro lado, se calculó que el coeficiente de correlación fue de 0.866. Por lo tanto, se concluye que existe evidencia para afirmar que existe relación positiva entre el liderazgo directivo y la comunicación interna en los trabajadores del instituto.

Alpaca (2017) realizó un trabajo de investigación titulado "*Liderazgo transformacional y comunicación interna en docentes de la I.E.N. Túpac Amaru 2016*", cuya elaboración fue realizada con el fin de alcanzar el grado de maestra en Educación, la cual es conferida por la Universidad Cesar Vallejo en la ciudad de Lima- Perú. La autora se planteó el objetivo de determinar la relación que se encuentra inmersa entre el liderazgo transformacional y comunicación interna entre los docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del

Triunfo. Este estudio tuvo como nivel de investigación correspondiente a un nivel correlacional, el tipo que le correspondió fue el tipo aplicado, caracterizado con un diseño de la investigación no experimental, en este estudio se caracterizó por tener preponderantemente un enfoque cuantitativo. Para este estudio se estimó que la población fue de 120 profesores, y se estimó una muestra censal. Se utilizó a la encuesta como técnica principal para levantar información de la población, para lo que se aplicó un cuestionario que recogía la opinión de los trabajadores como instrumento de recopilación de datos; además, como hipótesis afirmó la relación entre ambas variables. Los autores lograron encontrar que los estilos de liderazgo autocrático y democrático son los que predominan según la percepción de los trabajadores, con un 60% y 57% respectivamente; y el 58% considera como adecuada al nivel de la comunicación interna; mientras que el coeficiente de correlación fue de 0.740. Por lo que la autora del estudio concluye que se presentó una correlación significativa que se encuentra presente entre el liderazgo transformacional y la comunicación interna de los docentes.

Orbegozo (2018) desarrolló la investigación titulada “*Influencia de los estilos de liderazgo en el nivel de comunicación interna de los docentes de las instituciones educativas estatales de Miraflores*”, con el propósito lograr alcanzar el grado de maestra en Ciencias Educativas con mención Gestión Educativa, la cual es conferida por la oficina de posgrado de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, la cual está ubicada en la ciudad de Arequipa – Perú. Para la elaboración del trabajo de investigación se estableció que el objetivo fuera determinar la correlación que se presenta entre el nivel de comunicación interna y el estilo de liderazgo de las todas las instituciones educativas estatales de Miraflores. El estudio contó con la

característica de haber sido de tipo aplicada, con el nivel correlacional como nivel de investigación científica, el diseño correspondiente fue el diseño no experimental, y el enfoque fue cuantitativo; asimismo, como hipótesis, afirmó la influencia significativa del estilo liderazgo en la comunicación interna. La población de interés para el trabajo de investigación de este autor el conjunto total del personal docente de los niveles de primaria y secundaria de las instituciones educativas estatales de Miraflores, de la cual se determinó que se consideró como muestra a 107 docentes. A esta muestra se le aplicó un cuestionario mediante la técnica de encuesta. Los resultados más resaltantes encontrados en este estudio fueron que el estilo predominante fue el democrático, con 62%; por otro lado, los encuestados consideraron que existe una comunicación interna eficaz; mientras que el coeficiente de correlación calculada fue 0.307 entre el liderazgo democrático y la comunicación interna. Es por ello que la investigadora concluyó afirmando que existe una correlación positiva baja entre la comunicación interna y el estilo de liderazgo de los directores.

Quintana (2018) en sus tesis *“Influencia de los estilos de liderazgo de la gestión educativa en los tipos de comunicación de los directivos de las instituciones educativas nacionales de educación básica regular de Chachapoyas, durante el año 2017”*, para ser Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Docencia y Gestión Universitaria, mostrada a la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”, Unidad de Postgrado, Lambayeque. La finalidad fue establecer la asociación entre estilos de liderazgo y estilos de comunicación. La metodología fue básica y no experimental, teniendo una muestra de 117 docentes y se usó el cuestionario. Como hipótesis, se afirmó que los estilos de liderazgo en la gestión educativa se relacionaron intrínsecamente con los tipos de comunicación en los directivos. Los

resultados: se identificó que los estilos de comunicación fueron muy recurrentes dentro de la gestión escolar, ya que los docentes percibieron que el tipo de comunicación que despliega su directivo influye en su actuar. Además, indicaron que los liderazgos no demuestran un estilo de liderazgo propio como herramienta de empoderamiento directivo, pues la forma de liderazgo que desarrolla el directos depende del tipo de comunicación que surge entre directivos – docentes. Entonces, los estilos de liderazgo se caracterizaron por estar bajo los condicionantes naturales de los directos al momento de ejercer sus funciones o su autoridad, considerando el tipo de comunicación. Conclusion, que el tipo de liderazgo predominante fue el transformacional con una comunicación pasiva y asertivas, las cuales se relacionan de forma directa.

Gonzáles (2018) en su investigación *“Estilos de liderazgo de los directores en la gestión de las instituciones educativas del distrito de San Miguel, año 2015”*, presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, con el fin de optar al Grado Académico de Magister en Educación, Puno. El objetivo fue determinar la incidencia de los estilos de liderazgo en la gestión de los directores de diferentes instituciones educativas. Metodológicamente, se presentó un estudio básico, casual explicativo de diseño no experimental, encuestando a 94 directivos de 6 instituciones. La hipótesis del estudio fue que los estilos de liderazgo incidieron directamente en la gestión de la institución. Como resultados, los ensayos de las propuestas de gestión pedagógicas de las instituciones demandaron el entendimiento de los directivos, así como el fortalecimiento de las habilidades gerenciales y de liderazgo; por lo que, la forma de motivar y guiar a la plana docente requirió de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. De modo que, permitió

presumir el nivel de formación académica del alumno es preocupante, debido a los problemas de liderazgo y la creación de un ambiente de confianza que no influya en el desarrollo de aprendizajes. Finalmente, se concluyó que los procesos de los estilos de liderazgo en los directivos incidieron directa y significativamente en el nivel de gestión de las instituciones educativa, conclusión respaldada con un $F_{Cal} = 29.775$.

Silvera (2019) en su tesis "*Comunicación interna y liderazgo transformacional de los docentes en una institución educativa básica, Guayaquil - Ecuador, 2018*", para ser Maestro en Administración de la Educación, mostrado a la Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Piura. La finalidad fue fijar la correspondencia entre la comunicación interna y el liderazgo transformacional. La metodología fue no experimental y correlacional, la muestra fue de 10 docentes y se usó el cuestionario. Como hipótesis, se estableció una relación significativa entre las variables. Los resultados: se identificó que en la institución educativa se desarrolló una comunicación ascendente entre directivos y docentes, lo cual indicó que el tipo de liderazgo desarrollado por los directivos fue el autoritario. Además, no se halló una relación entre la comunicación descendente con el liderazgo transformacional dentro de la institución educativa. Concluyendo, que la comunicación interna no guarda ningún tipo de asociación con el liderazgo transformacional.

Campos (2019) elaboró la investigación titulada "*El Liderazgo Educativo y la Comunicación Organizacional en las Instituciones Educativas Adventistas de la Asociación Peruana Central Este, 2017*", el cual fue presentado con el objetivo primordial de poder adquirir el grado de Maestra en Educación con mención en Administración

Educativa, que le fue otorgada por la oficina de Posgrado de la Universidad Peruana la Unión, la cual se encuentra ubicada en ciudad de Lima-Perú. El objetivo principal de este trabajo de investigación fue determinar la relación que existe entre el liderazgo educativo y la comunicación organizacional en todas las instituciones educativas adventistas, y la hipótesis referenció la relación significativa entre las variables. Se estableció que este trabajo de investigación debía contar con la característica de ser de nivel correlacional, también se estableció que el tipo de investigación que fuera el tipo aplicada, con su respectivo diseño no experimental que le correspondió a este trabajo, además los investigadores realizaron este trabajo de investigación aplicando un enfoque primordialmente cuantitativo. La población que fue objeto de análisis fue 147 docentes de las instituciones educativas adventistas; con la cual se estableció la correspondiente muestra, la cual fue de 106 de estos docentes. La técnica que fue usada por los autores para el levantamiento de datos para el estudio fue la encuesta, y se administró un cuestionario como instrumento principal para la ejecución de dicha técnica. Al término del proceso de procesamiento y análisis de los datos, los autores lograron encontrar que el liderazgo educativo es considerado regular por el 51.9% de los encuestados; mientras que la comunicación organizacional fue considerada buena por el 67% de los encuestados; por otro lado, al calcular el coeficiente de correlación se encontró que fue 0.841. Por lo que de esta manera la autora llega a la conclusión de que se encuentra presente una relación significativa entre el liderazgo educativo y la comunicación organizacional.

Cerrón (2019) en su tesis "*Liderazgo y desempeño del director en las instituciones educativas del Nivel de Educación Secundaria de la zona sur de la provincia de Huancayo – 2018*", para ser Maestra en Administración de la Educación, mostrado en la Universidad César

Vallejo, Escuela de Posgrado. Trujillo. La finalidad fue fijar la asociación entre el liderazgo y el desempeño del director; por lo que, en su hipótesis estableció la relación entre las variables. La metodología fue descriptivo, básico, correlacional y no experimental, con una muestra de 21 directivos y se usó el cuestionario. Los resultados: se halló que existe una asociación entre el liderazgo la gestión administrativa en una institución educativa, asimismo que el tipo de liderazgo se relaciona con el tipo de comunicación que desarrolla el directivo, ya que el liderazgo y la organización del director influye en el logro de los fines institucionales. Sin embargo, no se halló que existe una asociación entre la planificación educativa que desarrolla un director con el tipo de liderazgo que despliega para designar las responsabilidades a los docentes. Concluyendo, que existe una vinculación directa entre el liderazgo que despliega un docente con su desempeño en el plano educativo.

Roldan (2019) en su tesis "*Liderazgo directivo y comunicación asertiva en los docentes de la unidad educativa "Remigio Romero y Cordero", Guayaquil, 2018*", para ser Maestra en Administración de la Educación, expuesta en la Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Piura. La finalidad fue relacionar el liderazgo directivo con la comunicación asertiva, y la hipótesis afirmó la existencia de una relación entre las variables. La metodología fue correlacional, descriptivo y no experimental, la muestra fue de 32 docentes y se usó el cuestionario. Los resultados: la comunicación desarrolla en la entidad educativa fue un poco más de regular y con asertividad, pues los docentes manifestaron que al momento de comunicare entre sí y con los directivos hay control, serenidad y se respeta la autoestima. Asimismo, se hallaron parámetros que se requieren dentro de la organización para sobrellevar los conflictos que se desenvuelven, estos

fueron habilidades comunicativas y manejo adecuado de la comunicación laboral. Concluyendo, que existe una asociación directa y significativa entre las variables.

Yajahuanca (2020) en su tesis *“Relación del liderazgo transformacional de la gestión escolar y la comunicación asertiva en la IE. Mariano Melgar N°16040, del Distrito de las Pirias, Jaén Departamento de Cajamarca, durante el año 2018”*, para ser Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica, mostrada a la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Unidad de Posgrado, Lambayeque. La finalidad fue fijar la relación entre la comunicación asertiva y el liderazgo transformacional; mientras que, la hipótesis afirmó la correlación entre las variables. La metodología fue cuantitativa y cuasi experimental, la muestra fue de 72 docentes y se usó el cuestionario. Los resultados: se identificó que la institución desplegó una comunicación asertiva entre los directivos y docentes, debido a que los directivos desarrollan un liderazgo transformacional. Concluyendo, que el liderazgo transformacional influye en la motivación inspiracional, dirección activa, recompensa contingente y estimulación intelectual, lo cual demuestra el liderazgo transformacional en la comunicación asertiva.

Góngora (2020) en la tesis *“Comunicación interna y compromiso organizacional de los docentes del centro de educación básica alternativa República de Bolivia, Villa El Salvador, 2019”*, para ser Maestra en Administración de Educación, mostrada en la Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Lima. La finalidad fue establecer la asociación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional; además, la hipótesis afirmó que existió relación entre las variables. La metodología fue correlacional, básica y no

experimental, la muestra fue de 80 docentes y se usó el cuestionario. Concluyendo, que la comunicación interna se asocia con el compromiso organizacional, así como la comunicación ascendente, comunicación descendente y horizontal con el compromiso organizacional. Debido que, estos tipos de comunicación permite establecer un orden y jerarquía dentro de una organización, lo cual permite determinar los fines y responsabilidades de cada trabajador con el fin de llegar a las metas institucionales en el periodo de tiempo establecido. Es así que, el tipo de comunicación interna que se despliegue entro de una entidad será el determinante de la eficiencia, eficacia y compromiso organizacional.

Marcelo (2021) en sus tesis "*Percepción del estilo de Liderazgo y el tipo de Comunicación en los trabajadores de una Institución Educativa de Lima*", para ser Maestra en Comportamiento Organizacional y Recurso Humanos, mostrada en la Universidad Ricardo Palma, Escuela de Posgrado, Lima. La finalidad fue fijar la asociación entre estilo de liderazgo y tipo de comunicación; entonces, la hipótesis afirmó que existió una relación significativa. La metodología fue descriptiva, correlacional y no experimental, teniendo como muestra a 112 docentes y se usó el cuestionario. Los resultados: el tipo de comunicación que desplegó la entidad con los docentes no fue favorable, por lo que se requirió que hay una comunicación horizontal para brindar satisfacción laboral a los mencionados. Pues la edad de los trabajadores incremento el tipo de comunicación descendente y ascendente entre los docentes de forma negativa, lo cual generó algunos conflictos entre los mencionados. En cambio, el tipo de liderazgo de los docentes y administrativos permitió que los trabajadores desarrollen una adecuada comunicación, siempre y cuando el liderazgo fue democrático. Ya que el liderazgo autoritario y

liberal fomentaron un tipo de comunicación negativo y nocivo para los docentes, restringiendo una correcta vinculación entre sí.

Lucen (2021) en su investigación *“Influencia de la comunicación interna y la cultura organizacional en una institución educativa 2021”*, presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, para optar al Grado Académico de Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional, Huancayo. La finalidad fue el análisis de la influencia de la comunicación interna y la cultura organizacional en un colegio privado; de modo que, se planteó un estudio descriptivo correlacional, con diseño no experimental; asimismo, para la recolección de datos, se encuestó con dos cuestionarios a 35 trabajadores de la institución, de los cuales 2 fueron directivos, 8 administrativos y 25 docentes. La hipótesis indicó que la comunicación interna influyó de forma significativa en la cultura organizacional. Al buscar conocer el nivel de comunicación se obtuvo que, un 41% estuvo totalmente de acuerdo con la comunicación formal y un 41% de acuerdo; mientras que, un 31% no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo con la comunicación informal y un 28% totalmente en desacuerdo. Respecto al nivel de cultura organizacional, el 28% de encuestados despegó una organización clan, un 24% jerárquica y un 23% participativa. Con un $Rho = 0.669$ se concluye que la comunicación interna se relaciona significativamente con la cultura organizacional.

Echevarría (2022) en su estudio titulado *“Estilo de liderazgo directivo en una institución educativa privada de Tumbes”*, presentado a la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Piura, para optar al Grado de Magister en Educación con mención en Gestión Educativa. Como objetivo, se determinó los estilos de liderazgo directivo desarrollados en una institución educativa privada; de modo

que, el estudio, se desarrolló con una metodología bajo los lineamientos del paradigma positivista y diseño descriptivo no experimental que encuestó a 31 docentes y 14 administrativos. Además, la hipótesis del estudio fue que el estilo de liderazgo de la institución fue el transformacional. Como resultados: el 86.66% estuvieron en desacuerdo con la dimensión Laissez-Faire, es decir con que el directivo este ausente cada vez que se le necesite; asimismo, el 71.11% estuvieron de acuerdo con el liderazgo por excepción y un 57.78% con el liderazgo transformacional. De modo que, el autor concluyó que el estilo de liderazgo ejercido por la institución fue el transformacional.

2.1.3. Antecedentes locales.

Aguilar (2019) realizó la tesis titulada "*Liderazgo en directores de nivel primaria del distrito de Rupa Rupa*", con el fin primordial de lograr alcanzar el grado de Maestro en Educación con mención en Gestión Educativa, la cual es atribuida por la Unidad de Posgrado de la Universidad Nacional del Centro del Perú, ubicada en la ciudad de Huancayo-Perú. Por esta razón el investigador estableció como objetivo general la determinación del tipo de liderazgo más predominante en las instituciones educativas del distrito de Rupa Rupa; además, en la hipótesis se afirmó que existió un tipo de liderazgo verticalista e impositivo. El trabajo de investigación tuvo la característica de que ser una investigación de nivel descriptivo, además se estableció que el tipo de investigación fuera aplicada, mientras que la investigación correspondió a un diseño no experimental, con un enfoque predominantemente cuantitativo. Además, el investigador afirmó que se estimó la existencia de una población de 221 docentes en el área geográfica de estudio; de esta se determinó una extracción

de 107 docentes, a quienes se les administró un cuestionario a través de la utilización de la técnica de encuesta. De esta manera al terminar el correspondiente tratamiento de datos el investigador encuentra que el estilo de liderazgo liberal y democrático son considerados como regulares por el 54% y 61% de los encuestados respectivamente. Por lo tanto, se llega a la conclusión de estos dos estilos de liderazgo, liberal y democrático, son los que predominan en los directores de las instituciones educativas estudiadas.

Chicmana (2018) elaboró la investigación "*Liderazgo de los directores y satisfacción laboral de los docentes de instituciones educativas del distrito Daniel Hernández de Tayacaja - Huancavelica*", Este trabajo fue elaborado con el firme propósito de lograr la obtención del grado de maestro en Ciencia de la Educación, la cual es otorgada por la Unidad de Posgrado de la Universidad Nacional de Huancavelica, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Huancavelica – Perú. En este estudio se encuentra explícito que el objetivo principal de la investigación fue determinar la relación que se encuentra presente entre el liderazgo de los directores y la satisfacción laboral de los docentes de los centros educativos en el distrito Daniel Hernández; motivo por el que, como hipótesis se afirma una correlación positiva. Este trabajo tesis correspondió a un estudio de nivel correlacional, caracterizado como tipo de investigación aplicada, además el autor estableció que el diseño de la investigación fuera un diseño no experimental, y se aplicó un enfoque de investigación cuantitativo. También se determinó que la población de estudio fuera 86 personales directivos y docentes de las instituciones educativas del distrito de Daniel Hernández en la provincia de Tayacaja – Huancavelica; por lo que se trabajó con el total de esta población. De este modo el investigador hizo uso de la técnica del Censo para

recopilar información de la población docente a través de un cuestionario que fue elaborado como instrumento de recolección de datos. Después de haber realizado el tratamiento adecuado de los datos, el investigador logró hallar que el liderazgo racional es el que posee mayor frecuencia, según el 23.6% de los encuestados; mientras que el 43.86% se encontró satisfecho en su labor; también se encontró que el coeficiente de correlación tuvo un valor de 0.753 con un valor p menor a 0.05. Por lo que el autor concluye que, existe una relación positiva alta entre el liderazgo de los directores y la satisfacción laboral de los docentes.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Liderazgo

2.2.1.1. Definición de liderazgo.

Establecer una definición para el término liderazgo es considerado un proceso sencillo debido que existen muchos autores que ofrecen una definición propia, al ser un tema muy discutido que ha tomado mayor relevancia en los últimos tiempos, gracias a su utilidad en las organizaciones (Iturrioz, 2014). Sin embargo, se presentan algunas de las concepciones, consideradas de importancia para la comprensión del tema.

- Liderazgo es una concepción que reza al líder como una persona que, a través del poder, puede lograr un determinado objetivo (Sociedad Civil, 2001).
- Liderazgo es una combinación de la capacidad intelectual, una adecuada formación técnica, y una inteligencia emocional; que se constituye de un autoconocimiento de las

capacidades del propio líder, de una autorregulación de sus emociones que le permita ser lo más racional posible, de una empatía con el equipo de trabajo para la consecución de un trabajo eficiente (Goleman, 2013).

Asimismo, muchas veces se considera que el líder posee una cualidad innata de determinadas personas y que nace con ese don; sin embargo, es posible que esta capacidad sea aprendida y desarrollada por una persona. Esta capacidad se puede reflejar en la práctica de que un líder muestra cómo hacer una determinada tarea, inspira y comparte una visión que se persigue, cuestiona y replantea el proceso que permita resolver un problema de manera más eficiente, ofrece la oportunidad de que otras personas además de él puedan solucionar un problema, e inspira a la pasión de hacer las cosas. Estas actitudes no solo son desarrolladas por personas fuera de lo común, sino que esto se desarrolla a través de la práctica; por lo que el liderazgo implica más el comportamiento que la personalidad (Kouzes y Posner, 2018).

Un aspecto fundamental de la práctica del liderazgo es la motivación que genera en sus seguidores, ya que el líder solo vive siempre en cuando exista una organización a la cual dirigir. Por lo tanto, para una adecuada guía del camino por el cual debe seguir toda la organización se requiere de una motivación para que se lleve a cabo dicho proceso. Asimismo, se le atribuye a esta persona la capacidad de establecer la cultura, las metas, las normas y los valores de la organización; esta persona es el protagonista principal de que toda la organización sea sinérgica, hacer que los seguidores puedan mantenerse unidos y satisfechos logrando los objetivos (Zuzama, 2014). Entonces, en las diversas concepciones de liderazgo, se

encuentran implícitos los conceptos de influencia, y logro de metas mutuas; por lo tanto, se entiende como el procedimiento de influencia en el accionar de las personas que permitan una consecución de logros de metas mutuas (Camarero, 2015).

2.2.1.2. Modelos teóricos de liderazgo.

Existen muchos enfoques desde los cuales ha sido estudiado el liderazgo a lo largo de la historia; sin embargo, se resaltan tres tipos de enfoque de estudio en los cuales se encuentran de acuerdo a una gran cantidad estudios que lo analizan (Zuzama, 2014). El primero trata de entender al liderazgo como una cualidad que deviene de aspectos físicos, de carácter, y de personalidad; mientras que, el segundo realiza un análisis del liderazgo desde la perspectiva de la conducta, y el tercero extiende el análisis incorporando elementos del entorno del líder: la cultura o clima organizacional, y otros elementos intervinientes en el hábitat del líder (Chamorro, 2005).

A. Enfoque positivista o personalista.

Que permite identificar los rasgos distintivos del líder, características y el prototipo ideal que mejor lo defina (Zuzama, 2014), siendo los psicólogos quienes mayor interés mostraron acerca de este tema, ya que trataron de determinar su carácter y liderazgo eficaz, tema que surge por la necesidad de la milicia estadounidense en la Primera Guerra Mundial al requerir un criterio que les permita asignar un adecuado mando de sus tropas (Chamorro, 2005). Desde este enfoque se inspecciona las diversas características del ser humano, la cual se centra exclusivamente en los rasgos de físicos, la capacidad de socializar, en el nivel de la inteligencia, y la personalidad que lo caracteriza (Chamorro, 2005).

En esta etapa de la investigación se tenía la creencia de que el liderazgo era una cualidad innata de determinadas personas. Sin embargo, todos los hallazgos de los diversos estudios realizados para determinar los elementos del liderazgo ideal no concordaban y por lo tanto no lograban determinar que característica hace a un líder eficaz (Zuzama, 2014). Finalmente, investigaciones realizadas posteriormente lograron aclarar que no existen pruebas científicas suficientes para determinar que los rasgos personales son los que explican el liderazgo (Chamorro, 2005).

B. Enfoque situacional o conductual.

Este enfoque hace un énfasis exclusivo en la conducta del líder y en como éste toma decisiones y establece su autoridad para lograr los objetivos que se ha planteado (Chamorro, 2005). Por lo que, deja de lado las concepciones iniciales de los rasgos de la persona y tratan de enfocarse en cómo actúa el líder (Zuzama, 2014). Su estudio se inicia con el famoso científico social Kurt Lewin en 1938, quien sienta las bases para luego realizar experimentos junto a Lippitt y White en el año 1939 acerca de los estilos de liderazgo y los climas de grupo (Zuzama, 2014). Análisis que surge al observar la diferencia de las conductas entre niños estadounidenses y alemanes respecto a la autoridad (Cuadrado, 2001).

Este enfoque intriga al científico para el desarrollo de una teoría donde establece tres estilos de liderazgo: liderazgo autoritario, liderazgo democrático y liderazgo liberal. Donde, el cumplimiento de las tareas con un estilo de liderazgo autocrático requiere de la constante presencia y supervisión del líder; mientras que el estilo *laissez-faire* proporciona toma la libertad para llevar a cabo las tareas. No obstante, se siente una total ausencia del líder para guiarlos por lo

que en ambos casos se obtiene un resultado de baja calidad. Por otro lado, el estilo democrático parece ser la mejor forma para realizar una tarea dado a que no está restrictivo como el estilo autocrático, ni tan apático como lo es el estilo laissez-faire; por lo que se concluye que este estilo es el mejor para el cumplimiento de metas del grupo (Chamorro, 2005).

Otra de las teorías de liderazgo desde el enfoque conductual fue la investigación desarrollada por la Universidad de Ohio, quienes querían conocer las dimensiones que determinan el actuar de un líder. Cuyos resultados mostraron que existen dos componentes dentro del comportamiento de un líder, estos son la consideración y la iniciación de la estructura. El elemento consideración hace referencia la actitud del líder con respecto a proyectar empatía con los sentimientos y opiniones de las personas que lo siguen. Mientras que la dimensión de la Iniciación de la estructura se alude al actuar de la implementación de la estructura organizacional que permita ejecutar un trabajo grupal de la organización (Chamorro, 2005, pág. 25).

Además de, el enfoque es la teoría X-Y de Douglas McGregor, la cual explica que solo existen el estilo de liderazgo autocrático y democrático, y estas son asociadas al patrón de comportamiento humano, describiendo los principios que explican estos comportamientos. En esta se considera que las organizaciones en donde prima el estilo de liderazgo autocrático posee trabajadores que son por naturaleza perezosos y solo son condicionados a realizar un trabajo determinado por un salario y la imposición de algún castigo, este es definido como el estilo "X"; mientras que un estilo de liderazgo democrático permite a sus trabajadores tomar decisiones por su propia cuenta y se basa en el supuesto de que los trabajadores por

naturaleza deciden lograr la realización de algún objetivo sin que se le condicione en alguna forma, la cual es denominada el estilo “Y” (Chamorro, 2005).

C. Enfoque contingencial.

Enfoque que realiza el análisis del actuar del líder en considerando el entorno en el cual se desenvuelve. Este entorno alude a todos aquellos elementos físicos, como el mobiliario del entorno del líder a las relaciones personales con las personas con las que trabaja; además de otras situaciones que influyan en el líder (Zuzama, 2014). Este no solo trata de establecer la eficacia del estilo de liderazgo que se presente, sino que depende de las contingencias en las que se susciten. Por lo que no solo se trata de establecer las variables que mejore los resultados de un estilo de liderazgo, sino también determinar las variables intervinientes en esta relación. Por lo tanto, un estilo de liderazgo no puede ser considerado mejor que otro, por lo que su aplicación dependerá de la situación en la cual se deba presentar (Chamorro, 2005).

Una teoría construida desde este enfoque es el modelo contingencial de Fiedler, la cual basa su análisis en las interacciones del líder y su grupo de trabajo con el fin de lograr la realización de objetivos de la organización. Los resultados del estudio del autor de este modelo sugieren que la eficacia de la dirección está muy vinculada al estilo de la relación del líder con el grupo de trabajo y a la situación favorable en la que se encuentren. Ya que el primer elemento varía dependiendo de la situación en la cual se encuentre inmerso (Chamorro, 2005). Por lo que se establece como estilos de liderazgo a aquel líder que se enfoca o se orienta a las relaciones con las personas con quienes trabaja y al líder enfocado u orientado a las

tareas; y contempla las variables intervinientes o de contingencia a la relación entre el líder y su grupo con quienes trabaja, posición en la cual se encuentra el líder, y la composición de las tareas que se deba realizar (Zuzama, 2014).

2.2.1.3. Estilos de liderazgo.

De acuerdo con Lewis, existen diversas clasificaciones que se le hace a los estilos del liderazgo, siendo estas:

A. Estilo de liderazgo autoritario.

También conocido como liderazgo autocrático, el cual se le atribuye a aquel directivo que siempre está indicando a los trabajadores lo que tienen que hacer, dejando de lado la autonomía y desarrollo de su personal. Este tipo de dirigente es apático de la situación de sus subordinados, por lo que es reacio a realizar alguna felicitación pública por el buen trabajo desempeñado (Cuadrado, 2001). Según la Sociedad Civil (2001), este estilo de liderazgo atiende a aquellos trabajadores que no poseen iniciativa y esperan que se le indique lo que se tiene que hacer. Asimismo, se basa en la convicción de que el puesto es lo que define el liderazgo por lo que se le atribuye las capacidades suficientes por el simple hecho de estar en esa situación (Chamorro, 2005).

Las organizaciones que aplican este estilo no tienen un norte claro, debido a que el único que toma las decisiones para el futuro del grupo es el dirigente. Por lo tanto, el personal se siente confundido y el único incentivo que se tiene es el trabajar lo menos posible. En este entorno se muchas veces existen conflictos internos de agresión y de odio, en las cuales se encuentran vinculadas personas que son parte del grupo de trabajo. Por lo que se puede evidenciar una clara actitud

de apatía y repulsión al trabajo, y por consiguiente exista motivos de deserción (Zuzama, 2014). Además, Chamorro (2005) como criterio para su reconocimiento propone:

- Si líder autoritario no comparte la toma de decisiones y los seguidores no representan una preocupación importante para éste.
- La insostenibilidad operativa que posee debido buen desempeño de la organización depende exclusivamente de las capacidades y de la presencia infaltable del líder.
- Se demuestra una terrible fragilidad en toda la estructura de la organización.

B. Estilo de liderazgo democrático.

Estilo caracterizado por la capacidad del líder para realizar sugerencias que permitan la resolución eficaz de un determinado problema, la promoción para la libertad en la toma de decisiones como grupo y la participación de cada uno de los miembros. Asimismo, promueve la calidad de los resultados, motivando al grupo a dedicar un tiempo mayor al que emplea un grupo bajo el mandato de un líder autócrata. Por lo que, las organizaciones que aplican este estilo son consideradas creativas y originales en la resolución de problemas (Chamorro, 2005). Este estilo, también, se basa en el supuesto de que las personas por naturaleza poseen la necesidad de ser autónomos y responsables, suponiendo que los trabajadores se encuentran en un clima organizacional agradable que los motive y les haga sentir satisfechos con lo que están haciendo, requiriendo de métodos que incentiven el desarrollo integral del colaborador (Sociedad Civil, 2001).

La organización que adopta este estilo de liderazgo posee un ambiente de mutuo respeto entre todos y no existe un miedo ni odio al líder, ya que se tiene la percepción de que este parte del grupo y merece el mismo trato. En este entorno se tiene una identidad organizacional, por lo que prima todo el colectivo y no solo se centra en la individualización. Todos se sienten parte del todo. Y aunque pareciera que este estilo de liderazgo posee resultados inferiores que el de una organización autoritaria en el corto plazo; se puede observar los beneficios futuros gracias a la calidad y originalidad que deviene de su implementación en la organización, ya que promueve la participación libre y la fomenta la creatividad como algo fundamental en la consecución de logros para la organización (Zuzama, 2014).

C. Estilo de liderazgo liberal.

También llamado liderazgo *laissez-fair*, el cual es un vocablo francés que significa dejar hacer. Capa et al. (2018) define que un líder con este estilo es alguien que no establece un adecuado compromiso con la organización; por lo que no se centra en la realización del logro de los objetivos que se determina, sino en propia efectividad. No genera mecánicas de apoyo con sus seguidores, por lo que casi nunca crea vínculos con ellos y es notable la ausencia de su participación (p. 276). No obstante, aunque no genera un clima organizacional tan agresivo como en el estilo de liderazgo autoritario, causa cierta repulsión por la tarea encomendada gracias a la promoción del individualismo (Cuadrado, 2001). De modo que, es calificado como el estilo menos productivo, ya que la calidad de su trabajo es muy inferior en comparación al de los trabajos obtenidos del resto de estilos de liderazgo (Chamorro, 2005).

Esta hostilidad tiene como precedente la lucha por la transición de un estilo de liderazgo autoritario, donde el poder era exclusivo de una determinada persona, a un estilo liberal que muchas veces posee características anárquicas (Zuzama, 2014). Por tal razón los integrantes del grupo no tienen ese sentimiento de compromiso social que promuevan el cumplimiento de las metas de la organización, ya que no se quitan de encima ese resentimiento (Cuadrado, 2001). Siendo así que, muchas veces se considera que el estilo permisivo no posee las suficientes características para denominarlo como liderazgo; dado que al igual que el líder autoritario, carece de la sostenibilidad del mando y de la sinergia de la toma de decisiones en la organización (Chamorro, 2005).

2.2.1.4. El líder educativo.

Se conoce como líder educativo a la persona encargada de la gestión de actividades, tareas y recursos ajeno al aula. Su importancia radica en la dirección de las instituciones educativas y la necesidad de mejorar la actividad docente y la promoción de las actividades que permitan el desarrollo de prácticas educativas eficaces a través del uso adecuado de los recursos disponibles (Medina y Gómez, 2014). También porque se encarga de monitorear la calidad de la educación, implantando estándares que velen por el cumplimiento de niveles mínimos que permitan un aprendizaje adecuado (Silvio, 2004).

La práctica del liderazgo en los personajes directivos de instituciones educativas consiste en la creación de los incentivos necesarios que promuevan la educación de calidad en todos los participantes dentro de la organización docente, del grupo estudiantil y de los padres de familia. Por lo que el director debe poseer las características de un líder eficaz para el logro de una educación de

calidad, generándose un significativo impacto en todos los escenarios en los que se presenta la educación; sin embargo, se reconoce que el impacto es aún mayor en escenarios donde se encuentran presentes poblaciones vulnerables (Camarero, 2015).

Mejoras que se ven reflejadas en la creación de nuevas culturas organizacionales que promueven el diseño y el óptimo desarrollo de programas que ofrezcan una considerable mejora en las instituciones educativas. Así como las competencias de gestión en los líderes que direccionan a la organización educativa son importantes para el desarrollo de los programas que contribuyan en mejorar la calidad de la educación. Por lo que, se debe hacer partícipes y ofrecer protagonismo a los docentes y alumnos con el fin de que se perciba la inclusión en la creación de una comunidad educativa. Lo que se logrará a través un trabajo sinérgico de todos los miembros de la comunidad docente con la visión de lograr mejoras significativas en la educación dentro de la institución educativa. Para esto es importante la comunicación entre los participantes, la cual generará la sinergia que se necesita. Ya que la comunicación es uno de los componentes primordiales para el logro de los objetivos (Medina y Gómez, 2014).

2.2.2. Comunicación interna.

2.2.2.1. Definición de comunicación interna.

Definido como el proceso que envía mensajes a los colaboradores de una organización, mediante un directivo, quien cuenta con los criterios adecuados para su réplica eficaz en el destinatario. Criterio que radican en la motivación y sentimiento de inclusión dentro de la organización (Berceruelo, 2011). Sin embargo, este proceso no es unilateral, ya que comprende una interrelación

humana; por lo que se le considera una acción social fundamental con implicancias en la organización. Asimismo, se le considera una disciplina en la que se transmite el conocimiento entre las personas, configurada dentro de una metodología que posee técnicas y pasos establecidos para que los mensajes puedan llegar de manera eficaz (Bermudez, 2016).

La comunicación es una actividad tan importante en las personas que incluso se le asemeja al proceso de respiración, debido que se considera como una función natural del ser humano, siendo necesario contar con herramientas adecuadas para lograr comunicarse de manera adecuada (Bretch, 1972). También, puede ser entendida como la circulación de un flujo de mensajes, la cual se desarrolla en un sistema de red de personas, los cuales son interdependientes entre ellos para el logro de la comunicación. Resaltando el conjunto de mensajes que se están enviando en varias direcciones, además de la interdependencia de los que emiten y reciben los mensajes; aunque el sistema de la comunicación resulta ser más complejo debido a varios elementos que la componen (BROW Company, 1972).

En esta definición se toma relevancia al factor humano, ya que el proceso de intercambio de información es innato de las personas; además, se le atribuye al proceso de la comunica la capacidad de compartir una parte de la esencia humana, debido al constante intercambio de ideas, siendo el objetivo principal de la comunicación el entendimiento mutuo (Fonseca et al., 2011). Entonces, funge como el proceso a través del cual son configurados los valores de la cultura de la organización, se realizan las coordinaciones necesarias para su funcionamiento, la ejecución de las tareas a realizar y cambios que se

vayan a implantar, regulando y normando la adecuada conducta entre los miembros de la organización (Oyarvide et al., 2017). De modo que, impera la necesidad de entenderlo como un fenómeno complejo, sin que se caiga en el error del reduccionismo para lograr una adecuada comunicación si no se logra entender su proceso (Ceberio, 2006).

2.2.2.2. Elementos de la comunicación.

El modelo transaccional explica que en la ejecución del proceso de este fenómeno se encuentran inmersos varios componentes, siendo siete en total (Fonseca et al., 2011).

A. La fuente o el emisor

Elemento que codifica o estructura la configuración del mensaje, procedimiento puede ser llevado a cabo por solo una persona, un conjunto de ellos o por algún grupo que se organice para elaborar un mensaje que los represente, siempre y cuando se le atribuya el acto de haberlo creado y transmitido (Fonseca et al., 2011). Dentro de las organizaciones se clasifica a la comunicación interna, bajo el criterio de quien las emite, en tres tipos:

- La comunicación descendente que ocurre cuando el directivo ubicado en la parte superior del nivel de mando, estructura un mensaje para enviárselo al receptor que se encuentra en la parte inferior (Berceruelo, 2011).
- La comunicación ascendente cuyo flujo de mensaje se encuentra en dirección opuesta, es decir que va de los niveles inferiores a los superiores; este tipo de mensaje son útiles para brindar información al directivo de lo que sucede

en los niveles inferiores, permitiéndole tomar decisiones adecuadas (Bergeruelo, 2011).

- La comunicación horizontal, la cual se caracteriza por ser una comunicación entre miembros de un mismo nivel (Bergeruelo, 2011).

B. El receptor

Elemento que recibe el mensaje y puede ser, al igual que el emisor, una sola persona o un grupo de personas (Brecht, 1972). En la organización el papel de esta actividad esta principalmente interpretada por los trabajadores, aunque otras veces puede ser al revés, como se observa en un tipo de comunicación ascendente o cuando se confirma la recepción del mensaje por parte del trabajador (Bergeruelo, 2011).

C. El mensaje

Texto que lleva el contenido de lo que se desea transmitir, este se compone por una configuración de los signos usados para la comunicación, que no es otra cosa que el lenguaje que se utiliza y el mensaje en concreto (Fonseca et al., 2011). El mensaje en la organización debe contener información que sirva para una adecuada comprensión de los objetivos de todo el grupo, la cual es generada de la interacción de los miembros (Oyarvide et al., 2017).

D. El canal

Definido como el medio en el cual es transportado el mensaje al destino; es decir, es el vehículo donde se transporta, cuyo criterio de elección se debe centrar en cuan directo y estimulante pueda ser para lograr un impacto en la recepción (Fonseca et al., 2011).

Berceruelo (2011) considera la existencia de dos tipos de medios en donde viaja el contenido del mensaje:

- Canal formal, el cual obedece a la estructuración impuesta por la organización basándose en los niveles de la jerarquía y la forma de la configuración organizacional.
- Medios informales, los cuales se caracterizan haberse construido como resultado de las relaciones sociales basadas en lazos amicales y empáticos establecidos por sus propios miembros del grupo, sin que específicamente alguien lo haya estructurado.

E. La retroalimentación

Elemento que requiere de la constante interacción entre el emisor y receptor, cuya importancia se basa en que, a través de su práctica, los partícipes de la comunicación garantizan la recepción del mensaje y el propicio entendimiento de este (Fonseca et al., 2011). La retroalimentación contribuye en la detección o corrección de problemas que fueron encontrados por el receptor, estos tipos de problemas pueden ser un error de envío de la información o una corrección en el contenido del mensaje. Por lo que, permite que la información no solo viaja en un sentido, ya que con este elemento la información evoluciona e influye en la mejora en las organizaciones, evitando la pérdida de información que puede ser útil para la toma de decisiones (Oyarvide et al., 2017).

F. El ruido

Elemento referido como las posibles obstrucciones que dificultan o impiden el flujo adecuado del mensaje y que pueda llegar

a su destino. Existen distintos tipos de ruido y comúnmente se les clasifica considerando el aspecto en el cual se genera la distorsión: el ruido psicológico es uno de las alteraciones de la comunicación que ocurre cuando uno de los participantes se encuentra con malestares mentales y emocionales; el ruido fisiológico, que ocurre cuando existe malestar en el cuerpo del emisor o del receptor; el ruido semántico, que alude a la ambigüedad de las palabras que son utilizadas en el contenido del mensaje; el ruido técnico, basado en las interferencias que se presentan en el medio utilizado; y el ruido ambiental se refiere a las interferencias de la naturaleza o ruidos sonoros del ambiente (Fonseca et al., 2011).

G. El contexto

Conocido como el espacio físico, estado psicológico y situación social específica en la que se encuentran los participantes de la comunicación en el momento en el que se ejecuta este fenómeno. El espacio físico es el lugar donde se presenta la ejecución de la comunicación, el estado psicológico es aspecto emocional en el que se encuentran los partícipes de la comunicación, y la situación social considera el entorno (Fonseca et al., 2011).

2.2.2.3. La comunicación interna en sus dimensiones claves.

Las organizaciones tienen la función de crear valor a los diversos grupos de interés que lo rodean, y una forma de lograr este objetivo es estableciendo una comunicación interna que consideren las siguientes dimensiones que resultan ser claves para el éxito de esta tarea (Formanchuk, 2009).

A. Dimensión esencial.

Esta dimensión corresponde al compromiso que asumen los integrantes de la organización, es un pacto que se genera a partir de la comunicación, la cual representa el génesis de la organización (Orbegozo, 2018). Este pacto es llamado el “compromiso conversacional” y pone en manifiesto que el comienzo de las actividades empieza con el dialogo (Roca, 2012). Entonces, la comunicación es esencial para que las personas puedan organizar las tareas conjuntas que permitan el logro de un objetivo determinado. Es necesario una coordinación previa para que se empiece a ejecutar una actividad, pero el antecesor a ello es la comunicación que determina ese acuerdo. Por ello, es fundamental en todo emprendimiento que se vaya a llevar a cabo, ya que de esta nace toda la estructura del proyecto. Mientras que en la siguiente etapa sigue latente la comunicación como un elemento vital para que se lleve a cabo todo lo requerido; y en realidad, se encuentra presente a lo largo de toda la ejecución del proyecto (Formanchuk, 2009).

B. Dimensión operativa.

Luego de haber logrado el acuerdo entre los participantes de la iniciativa, el proceso continúa con la puesta en marcha de la ejecución propiamente dicha y para esto se requiere de la comunicación (Roca, 2012). Esto se logra con la inspección de la efectividad que está presente entre los distintos participantes de la organización (Orbegozo, 2018). Por lo que en esta etapa nuevamente la comunicación toma relevancia, ya que se asigna los roles específicos para la puesta en marcha del proyecto. Se comunica para quien se está trabajando, el lugar en el cual se está ejecutando el trabajo, las

normas establecidas del trabajo, y las instrucciones de trabajo del día a día (Formanchuk, 2009)

C. Dimensión estratégica.

En lo estratégico, la comunicación se trata de lograr de que cada miembro logre comprender la razón de sus acciones, para que se logre un trabajo armónico y sinérgico en coordinación mutua (Roca, 2012). Entonces, la comunicación estratégica genera mejoras debido a las respuestas que genera en su interacción. Por lo que al final los integrantes de la organización sienten que poseen mayor orientación de sus acciones, poseen un mayor compromiso con la organización, sienten que son más respetados y valorados, lo cual genera un aumento en la motivación de todo el grupo, y tienen sentimiento de pertenencia e integridad a la organización (Formanchuk, 2009).

D. Dimensión valorativa.

Esta dimensión evalúa la situación de los valores de los directivos de la organización (Orbegozo, 2018). Esto implica la vinculación de la importancia que atribuyen, los miembros de la organización, a los valores con los objetivos. Esta dimensión considera la comunicación de la forma en que se hacen las cosas, la situación de la cultura, lo que es permisible, que cosas son perdonables, que es lo que está sobre todas las cosas. Y todo esto se muestra la práctica de las actividades comunes que son desarrolladas (Formanchuk, 2009).

E. Dimensión motivacional.

Dimensión que implica la evaluación para determinar si el trabajador conoce como debe realizar su trabajo (Orbegozo, 2018). A

pesar de ello, es necesario conocer un aspecto importante la cual es el deseo de la realización de esa actividad por parte del trabajador. Esto representa un reto ya que lo que se busca es que las personas puedan sentirse orgullosas de ser partícipes de la organización, que posean perspectivas de crecimiento, que denote la justicia entre los miembros, y en general pueda sentirse en un ambiente agradable para trabajar (Formanchuk, 2009).

F. Dimensión de aprendizaje.

Dimensión en que la retroalimentación toma mayor importancia para determinar si la información que se da, es eficazmente comunicada (Orbegozo, 2018). La retroalimentación es dinámica y esto se da por la necesidad de respuestas rápidas a los acontecimientos que se presenten, por lo que la comunicación debe ser abierto al dialogo, exprese las perspectivas claras de la persona, permita evaluar el desempeño de los trabajadores, que se escoja el personal idóneo, y que la retroalimentación sea constante (Formanchuk, 2009).

G. Dimensión de inteligencia.

Dimensión que promueve la propuesta de ideas que contribuyan en la mejora de la organización, por lo que debe ser dinámica. Es considerado como un espacio participativo para configurar un plan de acción y llevarlo a cabo y se le llama la retroalimentación ascendente (Formanchuk, 2009).

2.3. Formulación de hipótesis

2.3.1. Hipótesis general

Existe relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo directivo y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa de Pomamanta, en el distrito de Concepción.

2.3.2. Hipótesis específicas

- Existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo autoritario y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa de Pomamanta, en el distrito de Concepción.
- Existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo democrático y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa de Pomamanta, en el distrito de Concepción.
- Existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo directivo permisivo y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa de Pomamanta, en el distrito de Concepción.

2.4. Definición de términos

- Comunicación interna. Proceso que consiste en enviar mensajes a los colaboradores de una organización (Berceruelo, 2011).

- Contexto. Espacio físico, estado psicológico y situación social en la que se encuentran los participantes de la comunicación en el momento en el que se ejecuta este fenómeno (Fonseca et al., 2011).
- Dimensión esencial de la comunicación interna. Compromiso que asumen los integrantes de la organización, es un pacto que se genera a partir de la comunicación, la cual representa el génesis de la organización (Orbegozo, 2018).
- Dimensión operativa de la comunicación interna. Parte del proceso donde se pone en marcha la ejecución propiamente dicha de la comunicación (Roca, 2012).
- Dimensión estratégica de la comunicación interna. Comprensión de la razón de sus acciones, para que se logre un trabajo armónico y sinérgico en coordinación mutua (Roca, 2012).
- Dimensión valorativa de la comunicación interna. Evaluación de la situación de los valores de los directivos de la organización (Orbegozo, 2018).
- Dimensión motivacional de la comunicación interna. Evaluación para determinar si el trabajador conoce como debe realizar su trabajo y determinar si lo disfruta (Orbegozo, 2018).
- Dimensión de aprendizaje de la comunicación interna. Determinación de la información dada y su comunicación (Orbegozo, 2018).
- Dimensión de inteligencia de la comunicación interna. Creación de un espacio de contribución de ideas en el proceso del proyecto que se ejecuta (Formanchuk, 2009).

- Liderazgo autoritario. Estilo de liderazgo autocrático, el cual se le atribuye a aquel directivo que siempre está indicando lo que tienen que hacer los trabajadores (Cuadrado, 2001).
- Estilo de liderazgo. Estilo determinado de la cualidad del directivo que promueve el logro eficiente de los objetivos de una organización (Chamorro, 2005).
- Fuente. Elemento que codifica o estructura la configuración del mensaje (Fonseca et al., 2011).
- Liderazgo democrático. Estilo de liderazgo que promueve la calidad de los resultados (Chamorro, 2005).
- Liderazgo permisivo. Estilo menos productivo, ya que la calidad de su trabajo es muy inferior en comparación al de los trabajos obtenidos del resto de estilos de liderazgo (Chamorro, 2005).
- Mensaje. Elemento que contiene el contenido de lo que se desea transmitir (Fonseca et al., 2011).
- Receptor. Elemento que recibe o receptiona el mensaje y puede ser, al igual que el emisor, una sola persona o un grupo de personas (Bretch, 1972).
- Retroalimentación. Es útil para que sea fértil y prospera debe estar constante interacción entre el emisor y receptor, por lo que el elemento que promueve este efecto (Fonseca et al., 2011).
- Ruido. Posibles obstrucciones que dificultan o impiden el flujo adecuado del mensaje y que pueda llegar a su destino (Fonseca et al., 2011).

2.5. Identificación de variables

2.5.1. Variable 1.

Estilo de liderazgo directivo.

2.5.2. Variable 2.

Comunicación interna.

2.6. Operacionalización de variables

Tabla 1
Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala	Fuente
Variable 1: El estilo de liderazgo directivo	Cualidad del directivo que promueve el logro eficiente de los objetivos de una organización (Chamorro, 2005)	Cualidad del directivo que promueve el logro eficiente de los objetivos de una organización y que pueden ser con un estilo autoritario, democrático o liberal.	Estilo de liderazgo autoritario.	Imposición de criterios propios. Control directo de actividades.	Escala de Likert.	Primaria.
			Estilo de liderazgo democrático.	Intervenciones oportunas y motivadoras. Demostración de interés y compromiso con los súbditos.		
			Estilo de liderazgo liberal.	Confianza excesiva de las capacidades de las personas. Interés por el progreso institucional.		
Variable 2: La comunicación interna	La comunicación interna es un proceso que consiste en enviar mensajes a los	La comunicación interna es un proceso que consiste en enviar mensajes a los colaboradores de	Dimensión esencial.	La sinceridad. La apertura al diálogo. La capacidad de negociación.	Escala de Likert.	Primaria.
			Dimensión operativa	La oportunidad. La capacidad.		

colaboradores de una organización,
una organización fundamentadas en
(Bergeruelo, sus siete
2011) diferentes
dimensiones.

Dimensión estratégica.	El contacto físico.
	La amabilidad.
Dimensión valorativa.	El escucha.
	La honestidad.
	La responsabilidad.
Dimensión motivacional.	La puntualidad.
	La motivación.
	La capacidad.
Dimensión de aprendizaje.	La defensa de intereses.
	La valoración del trabajo.
	La consideración de la opinión.
Dimensión de inteligencia.	La resolución de problemas.
	El reconocimiento de logros.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es básica, según Hernández et al. (2014) y Tacillo (2017) la investigación básica, porque busca nueva información sobre el tema elegido y aprovecha los conocimientos ya existentes para hallar su predicción, su explicación y su descripción, logrando establecer soluciones ante la problemática que evidencia. Entonces, el estudio identificó nueva información sobre las variables y la complemento con la existente, logrando formular soluciones sobre la problemática del estudio.

3.2. Nivel de investigación

Para el caso concreto del proyecto fue correlacional, debido a que se buscó determinar la relación existente entre de la variable estilo de liderazgo directivo con la variable comunicación interna.

El estudio correlacional busca establecer la variación de una variable debido a cambios en el valor de otra variable (Lino, 2009). Sin embargo, en esta relación se descarta la causalidad, es decir que no se

puede afirmar que variable causa el cambio en la otra variable (Bernal, 2010).

3.3. Métodos de investigación

3.3.1. Método general

Fue el método científico, según Sánchez et al. (2018) y Tacillo (2017) permite el desarrollo del conocimiento desde la unión de la deducción e inducción para formar saberes teóricos. Para esto se esquematiza la tesis en etapas, que faciliten el logro de objetivos y la comprobación de las hipótesis formuladas. Es así que, se efectuó la investigación por etapas para alcanzar los objetivos, generando nuevos conocimientos sobre las variables.

3.3.2. Métodos específicos

Fue el método descriptivo, para Sánchez et al. (2018) y Hernández et al. (2014) es el nivel de análisis que se enfoca en describir la condición actual de las particularidades esenciales de las variables elegidas en una tesis con la finalidad de llegar a un diagnóstico descriptivo. Por lo tanto, se analizaron de forma detallada a cada una de las variables, como sus dimensiones para el alcance de los fines establecidos.

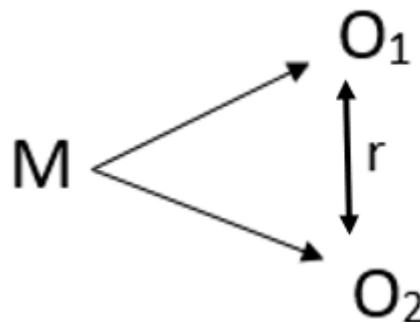
3.4. Diseño de la investigación

En el presente trabajo no se manipularon los datos, por tal razón se estima que el trabajo de investigación ejecutó un estudio que correspondió a un diseño no experimental, transversal correlacional.

Este diseño se caracteriza por ser objetivo y no aplica juicios de valor para la medición de las variables, además se estudian a los objetos

en su hábitat natural, en un tiempo determinado, sin que exista intervención alguna por parte del investigador, con el fin de encontrar la relación de las variables (Hernández, et al., 2014, pág. 152).

Figura 1
Esquema del diseño de la investigación



La letra “M” representa a la muestra de estudio, los 15 docentes; O1 y O2 son las observaciones de estilo de liderazgo directivo y de la comunicación interna y la letra “r” corresponde a la relación que existe entre estas dos variables.

3.5. Población, Muestra y Muestreo

3.5.1. Población

La población es el conjunto absoluto de los objetos, seres vivos u organizaciones de donde se extraerá los datos (Hinojosa, 2017). Es el conjunto total de participantes, de los hechos o colecciones que se estudian (Hernández, et al., 2014). Es así que, la población estuvo formada por docentes que laboran en la Institución Educativa de Pomamanta, en el distrito de Concepción.

3.5.2. Muestra

Es una representación significativa de la población total de los cuales se recolectará los datos requeridos para su análisis (Hinojosa, 2017) y (Hernández, et al., 2014). Entonces, la muestra estuvo conformada por 1 director y 14 docentes de la Institución Educativa de Pomamanta.

3.5.3. Muestreo

El muestreo fue no probabilístico, según Tacillo (2017) es la selección del tamaño muestral de una tesis, considerando los criterios del investigador según lo que pretende estudiar sobre las variables elegidas.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnica

Fue la encuesta, ya que facilita la recolección de datos de forma sencilla y rápida. Además, permite conseguir datos de un grupo grande de personas en simultáneo (Hernández et al., 2014; Sánchez et al., 2018).

En el estudio, se usó la encuesta por cada variable y estas fueron construidas considerando las dimensiones de las variables para alcanzar las metas propuestas.

3.6.2. Instrumento

Fueron el test de liderazgo y de comunicación interna, que fueron adaptados de los trabajos de (Orbegozo, 2018). El cuestionario

es considerado un formato a través del cual se plantea cuestionamientos a los participantes (Hinojosa, 2017)

Tabla 2

Ficha técnica del cuestionario sobre Estilo de Liderazgo directivo

ORIGINAL	
Nombre	: Test de liderazgo de Kurt Lewin
Autor	: Lewin (1939)
Ítems	: 33
Población	: Adultos
Forma de Aplicación	: Individual o colectiva
Tiempo de aplicación	: 15 min
Validez y confiabilidad	: Alfa de Cronbach 0.892
ADAPTACIÓN	
Nombre del Test	: Cuestionario sobre el Estilo de Liderazgo directivo
Autor	: Ramos R. (2021)
Ítems	: 29
Población	: Adultos
Forma de Aplicación	: Individual o colectiva
Área que mide	: Estilos de liderazgo directivo
Tiempo de aplicación	: 15 min
Validez y confiabilidad	: Alfa de Cronbach

Nota: Extraído de Influencia de los estilos de liderazgo en el nivel de comunicación interna de los docentes de las instituciones educativas estatales de Miraflores, Arequipa 2018, por Orbegozo P, 2018.

Tabla 3

Ficha técnica del cuestionario sobre Comunicación interna

ORIGINAL	
Nombre	: Escala de Cuestionario comunicación interna de Formanchuk
Autor	: Roca (2009)
Ítems	: 42
Población	: Adultos
Forma de Aplicación	: Individual o colectiva
Área que mide	: La comunicación interna
Tiempo de aplicación	: 15 min
Validez y confiabilidad	: Alfa de Cronbach 0.880

Nota: Extraído de Influencia de los estilos de liderazgo en el nivel de comunicación interna de los docentes de las instituciones educativas estatales de Miraflores, Arequipa 2018, por Orbezo P, 2018.

3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Respecto al procesamiento de los datos obtenidos de la población, se usó del programa SPSS para organizarlos y realizar los análisis correspondientes.

3.8. Descripción de la prueba de hipótesis

En este trabajo de investigación se hizo uso de la Prueba Chi-cuadrada para determinar el correspondiente grado de relación que existe entre dos o más variables medidos con un tipo de datos de intervalos, de razón, u ordinales (Hinojosa, 2017, págs. 125-126). Se consideró este estadístico debido a que se recolectó la información en la escala de Likert.

CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación e interpretación de datos

Este capítulo de la investigación expone los resultados de las variables seleccionadas. Con respecto a la variable Estilos de liderazgo directivo, la **Tabla 4** evidenció el estilo predominante según percepción del personal docente de una institución educativa. Por otro lado, la variable Comunicación interna fue baremada (ver **Tabla 5**), junto con sus dimensiones con el fin de tener un mejor entendimiento de los hallazgos.

Tabla 4

Resultados de Estilos de liderazgo directivo

Estilos	Promedio
Estilo de liderazgo autoritario	22.3
Estilo de liderazgo democrático	26.4
Estilo de liderazgo liberal	28.6

Nota: Datos obtenidos al procesar la información.

El cuestionario sobre Estilos de liderazgo directivo estuvo formado por 23 ítems, el Estilo de liderazgo autoritario estuvo formado por 7 ítems; el Estilo de liderazgo democrático, 8 ítems y el Estilo de liderazgo liberal, 8 ítems. Los ítems se valoraron en 5 posibles respuestas, desde 1 punto a 5 puntos, entonces el estilo democrático y liberal tuvieron como valor mínimo 8 puntos y como máximo a 40 puntos; y el estilo autoritario tuvo como valor mínimo a 7 puntos y como máximo a 35 puntos. Es así que, en la **Tabla 4** se muestra el puntaje promedio logrado por cada estilo y de ello, se identificó que el promedio mayor correspondió al Estilo de liderazgo liberal. Es decir, este tipo de Estilo de Liderazgo directivo fue el predominante según percepción del personal docente de una institución educativa.

Tabla 5

Baremos – Variable Comunicación interna y sus dimensiones

Variable/Dimensión	Inadecuada	Regular	Adecuada
Dimensión esencial.	6-14	14-22	22-30
Dimensión operativa	6-14	14-22	22-30
Dimensión estratégica	6-14	14-22	22-30
Dimensión valorativa	6-14	14-22	22-30
Dimensión motivacional	6-14	14-22	22-30
Dimensión de aprendizaje	6-14	14-22	22-30
Dimensión de inteligencia	6-14	14-22	22-30
Comunicación interna	42-98	98-154	154-210

Nota: Datos obtenidos al procesar la información.

Se baremó la variable Comunicación interna y sus dimensiones para efectuar una mejor interpretación de los resultados logrados, dicho cuestionario evidenció tener 42 ítems, los cuales fueron valorados en una escala de 1 al 5 y cada dimensión estuvo formada por 6 ítems, demostrando que cada dimensión tuvo un puntaje mínimo de 6 y un

máximo de 30 puntos. Para comunicación interna un mínimo de 42 puntos y un máximo de 210 puntos; entonces, se establecieron tres categorías: adecuada, regular e inadecuada. Es así que, se interpretaron los datos considerando lo descrito.

4.1.1. Estilos de liderazgo directivo

Según Zuzama (2014) los Estilos de liderazgo directivo se clasifican en tres: liberal, autoritario y democrático.

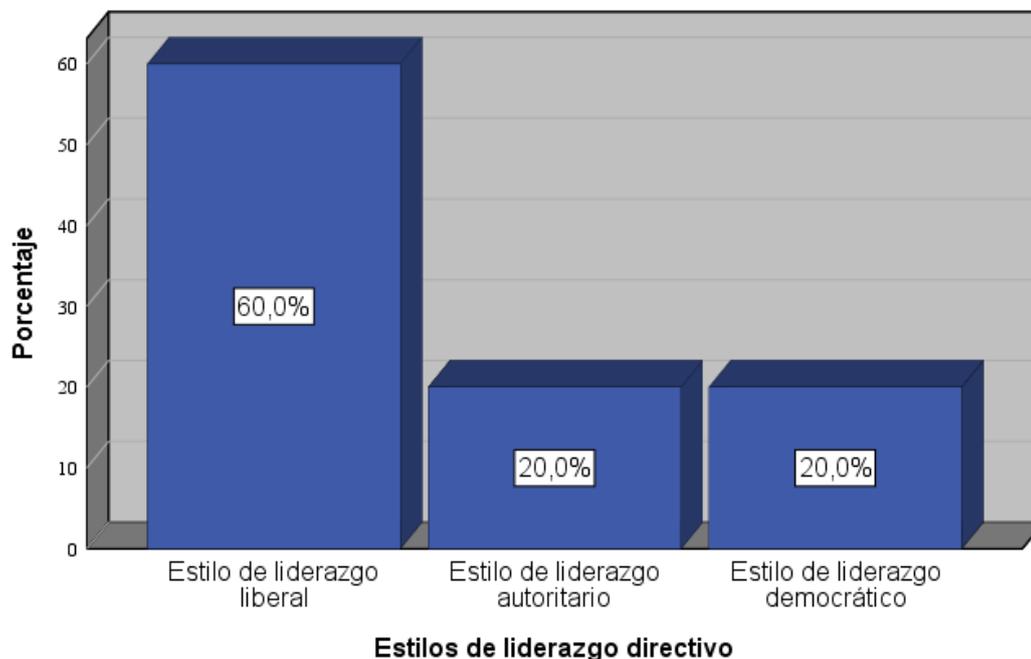
Tabla 6

Variable Estilos de liderazgo directivo

	Frecuencia	Porcentaje(%)
Estilo de liderazgo liberal	9	60
Estilo de liderazgo autoritario	3	20
Estilo de liderazgo democrático	3	20
Total	15	100

Figura 2

Variable Estilos de liderazgo directivo



La **Tabla 6** y **Figura 2** evidenciaron que, 60% de los docentes encuestados indicó que el Estilo de liderazgo liberal fue el predominante, pues el 20% de los docentes indicaron como predominante al Estilo de liderazgo autoritario y el 20% restante consideró como predominante al Estilo de liderazgo democrático fue muy frecuente en su Institución Educativa. Tales hallazgos evidenciaron que, la mayoría de los docentes revelaron que, al momento de discutir asuntos importantes, el director permite que los docentes manifiesten sus diferencias de opinión, asimismo que este no suele supervisar las tareas de cerca, lo cual limitó establecer dirección y contacto con los docentes. Es decir, el director, desde la perspectiva de los docentes, no establece un adecuado compromiso con la institución, por lo que no se centra en la realización del logro de los objetivos que se determina, solo se centra en su propia efectividad. No genera mecánicas de apoyo con sus seguidores, por lo

que casi nunca crea vínculos con ellos y es notable la ausencia de su participación.

4.1.2. Comunicación interna

Según Roca (2012) y Formanchuk (2009) la variable comunicación interna está compuesta por siete dimensiones, las cuales son la esencial, la operativa, la estratégica, la valorativa, la motivacional, la de aprendizaje y la de inteligencia.

Tabla 7

Variable Comunicación interna

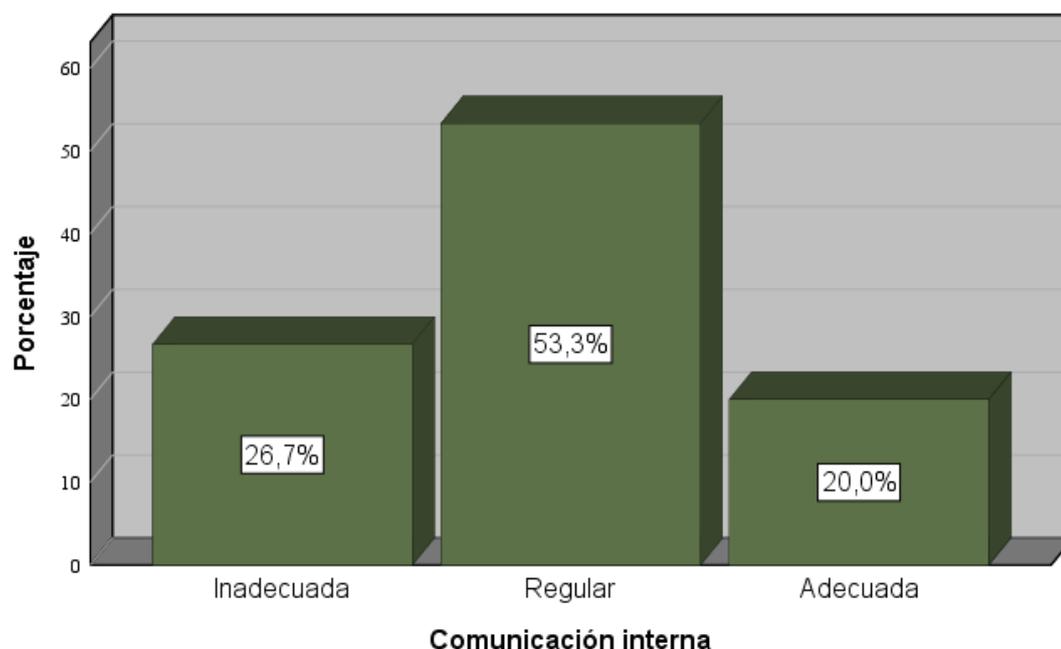
	Frecuencia	Porcentaje(%)
Inadecuada	4	26.7
Regular	8	53.3
Adecuada	3	20
Total	15	100

Nota: Datos obtenidos al procesar la información.

La **Tabla 7** y **Figura 3** indicaron lo siguiente: 53.3% de los docentes evaluados indicaron que la comunicación interna fue regular dentro de la entidad educativa; 26.7%, que fue inadecuada y 20%, que fue adecuada. Lo cual señaló que, existe una configuración regular de los valores culturales de la institución, ya que se efectúan algunas de las coordinaciones necesarias para desarrollar un correcto funcionamiento de las responsabilidades pedagógicas, la realización de los fines académicos y las modificaciones, normando, regulando e implantando comportamientos oportunos entre el área docente y directivo.

Figura 3

Variable Comunicación interna



4.1.2.1. Dimensión esencial

Tabla 8

Dimensión esencial

	Frecuencia	Porcentaje(%)
Inadecuada	9	60
Regular	3	20
Adecuada	3	20
Total	15	100

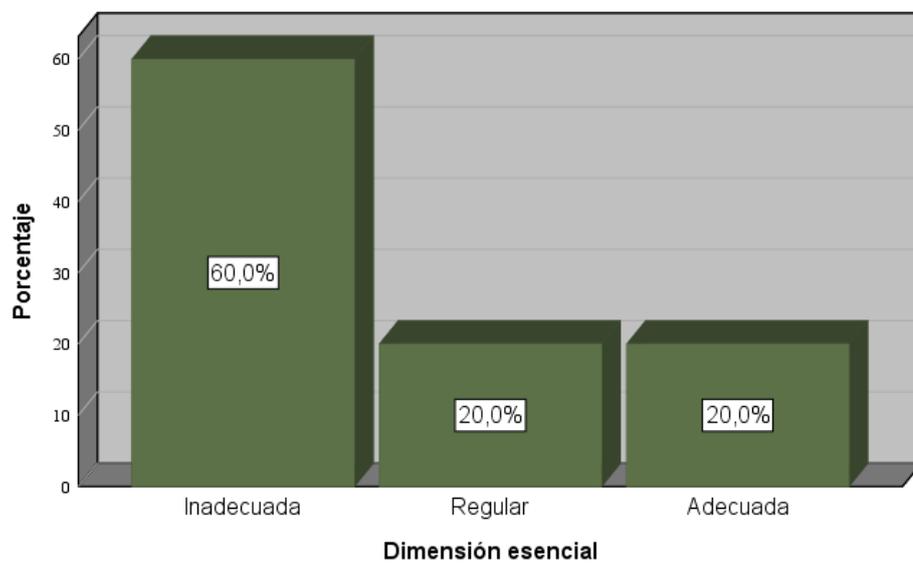
Nota: Datos obtenidos al procesar la información.

Según la **Tabla 8** y **Figura 4**, 60% de los encuestados revelaron que la dimensión esencial de la comunicación interna fue inadecuada dentro de la institución y solo el 20% manifestaron que fue adecuada. A partir de ello, se identificó que más de la mitad de los docentes considera que la comunicación directivos – docentes y

docentes – docentes no es sincera. Debido a que, el directo ni los docentes no suelen estar abiertos al diálogo. Asimismo, que los docentes y directivos no cuentan con una adecuada capacidad de negociación entre sí para resolver conflictos o dudas que puedan surgir en el desarrollo de las responsabilidades institucionales.

Figura 4

Dimensión esencial



4.1.2.2. Dimensión operativa

Tabla 9

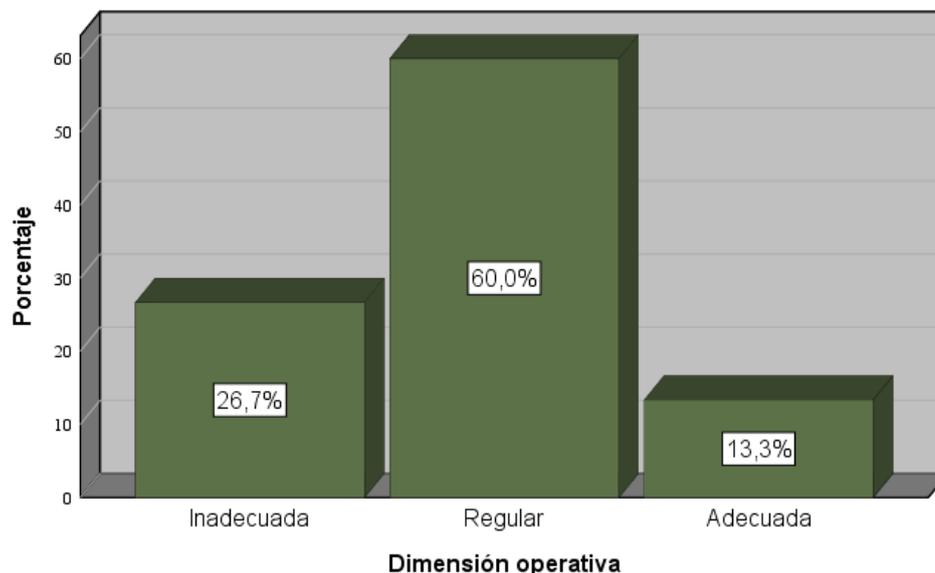
Dimensión operativa

	Frecuencia	Porcentaje(%)
Inadecuada	4	26.7
Regular	9	60
Adecuada	2	13.3
Total	15	100

Nota: Datos obtenidos al procesar la información.

Figura 5

Dimensión operativa



La **Tabla 9** y **Figura 5** expresaron que, 60% de los encuestados manifestaron que la dimensión operativa de la comunicación interna en la Institución Educativa fue regular y solo el 13.3% indicaron que fue adecuada. Este hallazgo manifestó que, el director en ocasiones se relación de forma oportuna con los docentes, pues sabe en qué momentos se debe desarrollar una conversación con estos últimos. Asimismo, revelaron que los docentes suelen relacionarse de forma oportuna en ocasiones con el directos, porque conversan con él en los momentos oportunos. Además, señalaron que algunos docentes saben en qué momento se deben relacionar entre si y en qué momento deben de conversar con su propio gremio sin faltar las normas.

4.1.2.3. Dimensión estratégica

Tabla 10

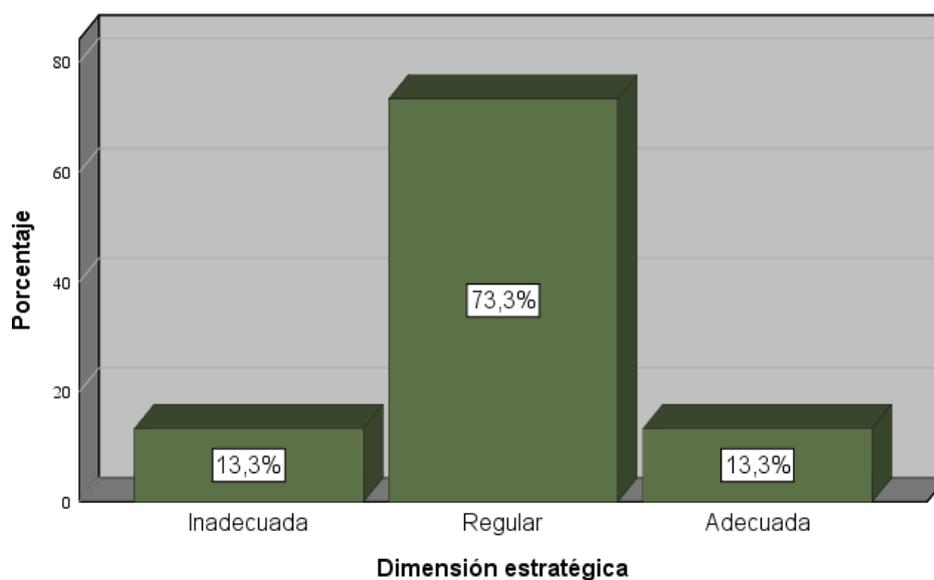
Dimensión estratégica

	Frecuencia	Porcentaje(%)
Inadecuada	2	13.3
Regular	11	73.3
Adecuada	2	13.3
Total	15	100

Nota: Datos obtenidos al procesar la información.

Figura 6

Dimensión estratégica



La **Tabla 10** y **Figura 6** indicaron lo siguiente: 73.3% de los docentes encuestados expresaron que la dimensión estratégica de la comunicación interna fue regular en su institución y solo el 13.3% manifestaron que fue adecuada. Este hallazgo evidenció que, el director suele saludar a los docentes con un apretón de manos y que en ocasiones mira de forma fija a los ojos a los docentes. También,

se identificó que el director en ocasiones sabe escuchar y los docentes suelen saludarse con amabilidad, además en ocasiones se escuchan entre sí y a los directivos.

4.1.2.4. Dimensión valorativa

Tabla 11

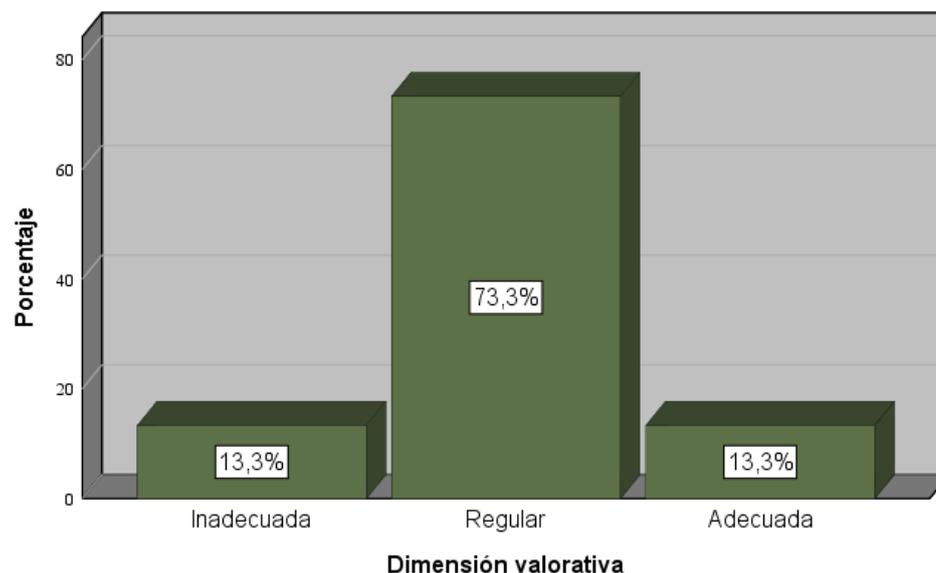
Dimensión valorativa

	Frecuencia	Porcentaje(%)
Inadecuada	2	13.3
Regular	11	73.3
Adecuada	2	13.3
Total	15	100

Nota: Datos obtenidos al procesar la información.

Figura 7

Dimensión valorativa



La **Tabla 10** y **Figura 7** indicaron lo siguiente: 73.3% de los docentes encuestados revelaron que la dimensión valorativa de la comunicación interna fue regular y solo el 13.3% expresaron que fue adecuada. De ello, se identificó que la gran mayoría de los docentes

evaluados consideran en ocasiones al director como ejemplo de honestidad, responsabilidad y puntualidad. Asimismo, los mismos revelaron que los docentes en ocasiones son ejemplo de honestidad, responsabilidad y de puntualidad.

4.1.2.5. *Dimensión motivacional*

Tabla 12

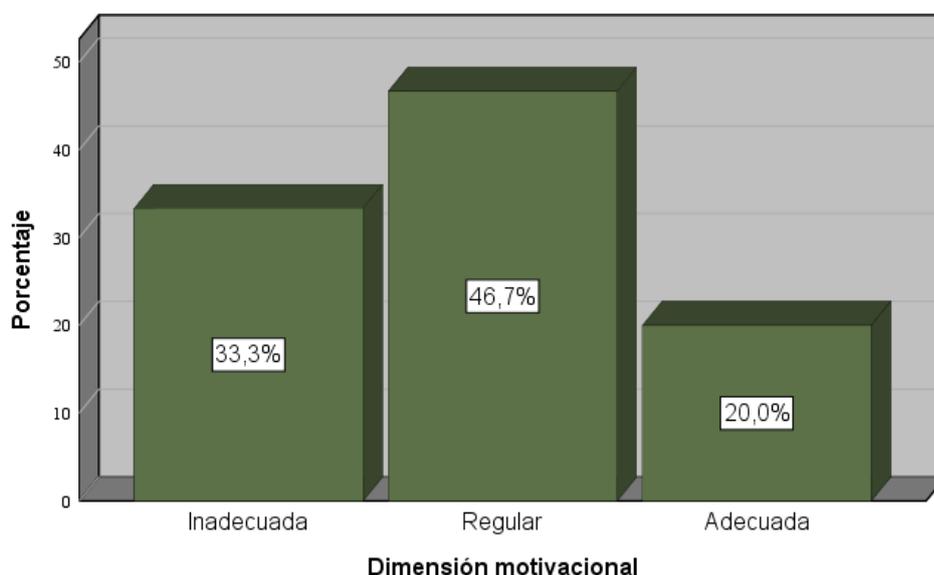
Dimensión motivacional

	Frecuencia	Porcentaje(%)
Inadecuada	5	33.3
Regular	7	46.7
Adecuada	3	20
Total	15	100

Nota: Datos obtenidos al procesar la información.

Figura 8

Dimensión motivacional



Según la **Tabla 12** y **Figura 8**, 46.7% de los encuestados consideran a la dimensión motivacional de la comunicación interna como regular, 33.3% como inadecuada y 20% como adecuada. Lo

cual reflejó que el director motiva a los docentes para capacitarse y efectuar publicaciones académicas de forma regular. Asimismo, manifestaron que en ocasiones el director motiva a la plana docente en la mejora de las prácticas docentes desarrolladas en la Institución educativa. Por otro lado, los docentes indicaron que en ocasiones se motivan entre sí para realizar publicaciones, capacitarse y para mejorar su práctica educativa.

4.1.2.6. Dimensión de aprendizaje

Tabla 13

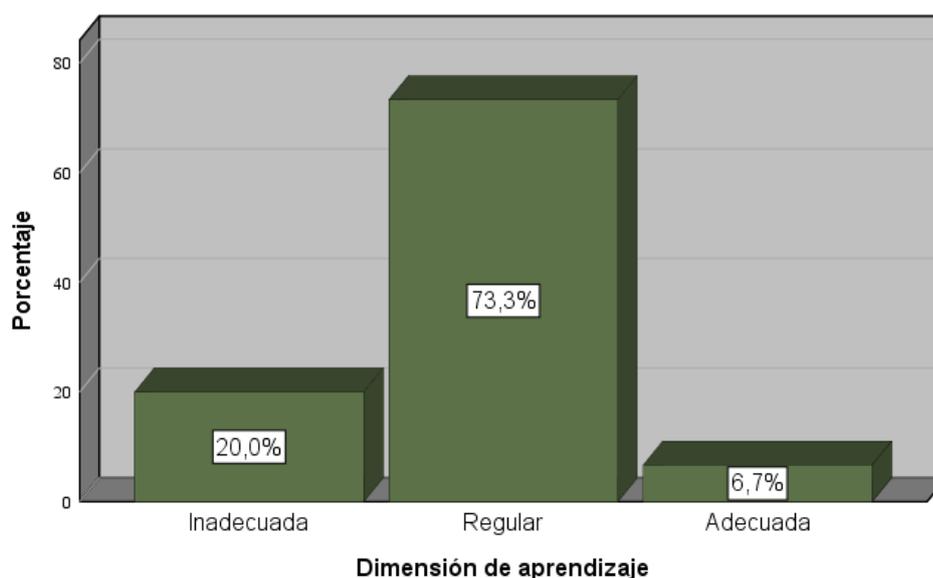
Dimensión de aprendizaje

	Frecuencia	Porcentaje(%)
Inadecuada	3	20
Regular	11	73.3
Adecuada	1	6.7
Total	15	100

Nota: Datos obtenidos al procesar la información.

Figura 9

Dimensión de aprendizaje



La **Tabla 13** y **Figura 9** revelaron que, 73.3% de la plana docente encuestada categorizaron como regular a la dimensión de aprendizaje de la comunicación interna, 20% de los mismos como inadecuada y 6.7% como adecuada. Este resultado reveló que la mayoría de los docentes percibieron que el director no suele tomar en cuenta sus opiniones y que no suelen ser aceptados por su grupo de trabajo independientemente de su posición política. Por lo tanto, en ocasiones suelen integrar grupos para defender sus intereses personales, debido a que los intereses de grupo son los que predominan a comparación del bienestar del gremio. Además, revelaron que el grupo de trabajo no siempre valora los aportes de los docentes y que los directivos no suelen considerar la opinión de los estudiantes.

4.1.2.7. Dimensión de inteligencia

Tabla 14

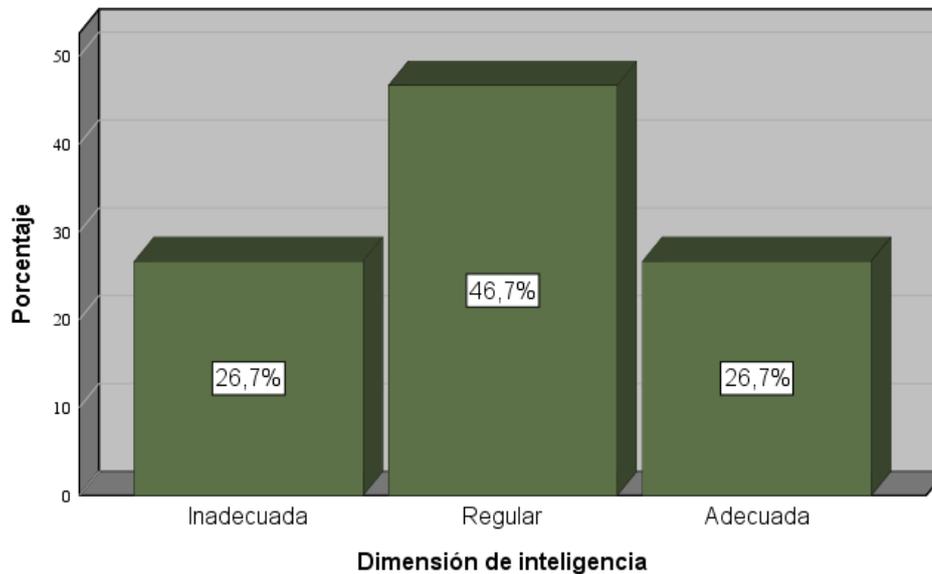
Dimensión de inteligencia

	Frecuencia	Porcentaje(%)
Inadecuada	4	26.7
Regular	7	46.7
Adecuada	4	26.7
Total	15	100

Nota: Datos obtenidos al procesar la información.

Figura 10

Dimensión de inteligencia



Según la **Tabla 14** y **Figura 10**, el 46.7% de los encuestados consideraron como regular a la dimensión de inteligencia de la comunicación interna y solo el 26.7% la percibieron como adecuada. Lo cual demuestra que un poco más de la mitad de los docentes percibieron que el director ni el gremio no suelen resolver los problemas apropiadamente. Además, indicaron que el director no suele reconocer el logro de los docentes ni los docentes el de sus colegas, asimismo que el director no suele reconocer cuando los docentes tienen la razón ni los docentes cuando sus directivos tienen la razón.

4.1.3. Tablas cruzadas asociación Rho de Spearman

Tabla 15

Relación entre Estilos de liderazgo directivo y Comunicación interna

	Comunicación interna		
	Inadecuada	Regular	Adecuada

Estilos de liderazgo directivo	Estilo de liderazgo liberal	1	11.1%	8	88.9%	0	0%
	Estilo de liderazgo autoritario	3	100%	0	0%	0	0%
	Estilo de liderazgo democrático	0	0%	0	0%	3	100%

Nota: Datos obtenidos al procesar la información.

Según la **Tabla 15**, 88.9% de los docentes que categorizaron como regular a la comunicación interna dentro de la institución, también indicaron que el estilo de liderazgo directivo que predomina es el liberal. En cambio, el 100% de los que manifestaron que la comunicación interna es inadecuada, expresaron que el estilo de liderazgo directivo que predomina es el autoritario y el 100% de los que manifestaron que la comunicación interna es adecuada, revelaron que el estilo de liderazgo directivo que predomina es el democrático. El resultado descrito, manifiesta la posible relación que existe entre el tipo de comunicación interna dentro de una organización con el estilo de liderazgo directivo que predomina en tal contexto.

Tabla 16

Relación entre tipos de Estilos de liderazgo directivo y Comunicación interna

		Comunicación interna		
		Inadecuada	Regular	Adecuada
Estilo de liderazgo autoritario	Otros estilos	1	8	3
		25%	100%	100%
	Estilo de liderazgo autoritario	3	0	0
		75%	0%	0%
Estilo de liderazgo democrático	Otros estilos	4	8	0
		100%	100%	0%
	Estilo de liderazgo democrático	0	0	3
		0%	0%	100%

		3	0	3
Estilo de liderazgo liberal	Otros estilos	75%	0%	100%
	Estilo de liderazgo liberal	1	8	0
		25%	100%	0%

Nota: Datos obtenidos al procesar la información.

Según la **Tabla 16**, 75% de los docentes que indicaron que el estilo de liderazgo democrático fue el predominante, revelaron que la comunicación interna fue inadecuada; 100% de los que consideraron al estilo de liderazgo democrático como predominante, expresaron que la comunicación interna fue adecuada y 100% de los que consideraron al estilo de liderazgo liberal como el predominante, manifestaron que la comunicación interna fue regular dentro de la Institución educativa. Es decir, el tipo de comunicación interna que se desarrolla en una organización dependerá del tipo de liderazgo que predomine en su directiva.

4.2. Proceso de prueba de hipótesis

Las variables analizadas fueron Estilos de liderazgo directivo y Comunicación interna, la finalidad del estudio fue determinar la relación entre el estilo de liderazgo directivo y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa. Por lo tanto, se utilizó la prueba Chi-cuadrada (X^2) para establecer asociaciones entre variables. Es así que, para el proceso de prueba de hipótesis se han seguido los siguientes pasos:

- i. Establecer la hipótesis a probar.
 - $H_0: \rho (X^2) > 0.05$
 - $H_1: \rho (X^2) < 0.05$

- ii. Indicar el nivel de riesgo
- iii. Mencionar el estadístico de prueba
- iv. Establecer la regla de decisión.
- v. Análisis estadístico.
- vi. Conclusión estadística.

4.2.1.1. **Primera hipótesis específica**

- i. **Hipótesis formulada:** Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo autoritario y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa.

H0: No existe una relación de dependencia entre el estilo de liderazgo autoritario y la comunicación interna.

$$H0: \rho (X^2) > 0.05$$

H1: Existe una relación de dependencia entre el estilo de liderazgo autoritario y la comunicación interna.

$$H1: \rho (X^2) < 0.05$$

- ii. **Nivel de riesgo:** $\alpha = 0.05$

- iii. **Chi cuadrado (X^2)**

Tabla 17

Prueba Chi Cuadrado de la primera hipótesis específica

	Valor	df	Significación
Chi-cuadrado de Pearson	10.313	2	0.006
Razón de verosimilitud	10.513	2	0.005

Asociación lineal por lineal	6.596	1	0.010
N de casos válidos	15		

Nota. Datos de los instrumentos de investigación.

iv. Regla de decisión estadística: Si $\rho \leq 0.05$ se rechaza la H0

v. Análisis estadístico

La **Tabla 17** indicó que el nivel de significancia de la prueba Chi-cuadrado de Pearson 0.006, el cual es menor a 0.05; por tanto, se acepta la H1. Es decir, existe una relación de dependencia entre el estilo de liderazgo autoritario y la comunicación interna con una probabilidad de error de 0.06%.

vi. Conclusión estadística

Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo autoritario y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa.

4.2.1.2. Segunda hipótesis específica

i. Hipótesis formulada: Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo democrático y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa.

H0: No existe una relación de dependencia entre el estilo de liderazgo democrático y la comunicación interna.

$$H0: \rho (X^2) > 0.05$$

H1: Existe una relación de dependencia entre el estilo de liderazgo democrático y la comunicación interna.

$$H1: \rho (X^2) < 0.05$$

ii. **Nivel de riesgo:** $\alpha = 0.05$

iii. **Chi cuadrado (X^2)**

Tabla 18

Prueba Chi Cuadrado de la segunda hipótesis específica

	Valor	df	Significación
Chi-cuadrado de Pearson	15.000	2	0.001
Razón de verosimilitud	15.012	2	0.001
Asociación lineal por lineal	8.615	1	0.003
N de casos válidos	15		

Nota. Datos de los instrumentos de investigación.

iv. **Regla de decisión estadística:** Si $\rho \leq 0.05$ se rechaza la H0

v. **Análisis estadístico**

La **Tabla 18** muestra que el nivel de significancia de la prueba Chi-cuadrada fue de 0.001, siendo inferior a 0.05. esto indica que se debe aceptar la H1; es decir, existe una relación de dependencia entre el estilo de liderazgo democrático y la comunicación interna con un a probabilidad de error de 0.01%.

vi. **Conclusión estadística**

Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo democrático y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa.

4.2.1.3. Tercera hipótesis específica

- i. **Hipótesis formulada:** Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo liberal y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa.

H0: No existe una relación de dependencia entre el estilo de liderazgo liberal y la comunicación interna.

$$H0: \rho (X^2) > 0.05$$

H1: Existe una relación de dependencia entre el estilo de liderazgo liberal y la comunicación interna.

$$H1: \rho (X^2) < 0.05$$

- ii. **Nivel de riesgo:** $\alpha = 0.05$

- iii. **Chi cuadrado (X^2)**

Tabla 19

Prueba Chi Cuadrado de la hipótesis general

	Valor	df	Significación
Chi-cuadrado de Pearson	11.875	2	0.003
Razón de verosimilitud	15.692	2	0.000
Asociación lineal por lineal	0.090	1	0.765
N de casos válidos	15		

Nota. Datos de los instrumentos de investigación.

- iv. **Regla de decisión estadística:** Si $\rho \leq 0.05$ se rechaza la H0

v. **Análisis estadístico**

La **Tabla 19** indica que el nivel de significancia de la prueba Chi-cuadrada fue de 0.003, siendo menor a 0.05. esto indica que se rechaza la H0; es decir, existe una relación de dependencia entre el estilo de liderazgo liberal y la comunicación interna con una probabilidad de error de 0.03%.

vi. **Conclusión estadística**

Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo liberal y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa.

4.2.1.4. Hipótesis general

- i. **Hipótesis formulada:** Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa.

H0: No existe relación de dependencia entre el estilo de liderazgo directivo y la comunicación interna.

$$H0: \rho (X^2) > 0.05$$

H1: Existe relación de dependencia entre el estilo de liderazgo directivo y la comunicación interna.

$$H1: \rho (X^2) < 0.05$$

- ii. **Nivel de riesgo:** $\alpha = 0.05$

- iii. **Chi cuadrado (X^2)**

Tabla 20

Prueba Chi Cuadrado de la hipótesis general

Estadístico	Valor	df	Significación
Chi-cuadrado de Pearson	25.000	4	0.000
Razón de verosimilitud	24.009	4	0.000
Asociación lineal por lineal	2.726	1	0.099
N de casos válidos	15		

Nota. Datos de los instrumentos de investigación.

iv. Regla de decisión estadística: Si $\rho \leq 0.05$ se rechaza la H0

v. Análisis estadístico

Según la **Tabla 20**, el nivel de significancia de la prueba Chi-cuadrada fue 0.000, siendo inferior a 0.05. lo cual señala que se debe aceptar la H1. Entonces, existe relación de dependencia entre el estilo de liderazgo directivo y la comunicación interna con una probabilidad de error de 0.0%.

vi. Conclusión estadística

Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa.

4.3. Discusión de resultados

Los hallazgos del estudio confirmaron que existe relación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y la comunicación interna, este hallazgo coincide con los resultados obtenidos por Algarra (2020), este autor identificó que los docentes perciben a la integridad, el desarrollo de las capacidades y a los logros institucionales como la

consecuencia positiva de una adecuada comunicación interna entre los directivos y líderes de una organización. Ya que son elementos que generan credibilidad en los líderes directivos; por consiguiente. Se concluyó que el tipo de liderazgo que se desenvuelve dentro de una entidad influirá de cierto modo en el tipo de comunicación interna que se despliega para el logro de los objetivos institucionales. Entonces, estos elementos de habilidades de comunicación son los que fortalecen la gestión de confianza en los docentes de la institución educativa.

Asimismo, Roldan (2019) en su estudio identificó que, un buen liderazgo directivo viene de la mano de la asertividad durante la comunicación interna entre directivos y trabajadores, lo cual el autor afirma que la comunicación asertiva y el liderazgo directivo se relacionan de forma directa. Es decir, mientras los directivos de una organización denotan una comunicación asertiva al momento de designar funciones, establecer responsabilidades y sancionar a sus trabajadores, se conseguirá que los docentes evidencien una percepción positiva sobre el estilo de liderazgo que desenvuelve sus directivos para formular soluciones ante problemas o para implementar nuevas designaciones para el logro de las metas institucionales. Por otro lado, Gonzáles (2018), en su tesis encontró que, el entendimiento de los directivos, así como el fortalecimiento de las habilidades gerenciales y de liderazgo; por lo que, la forma de motivar y guiar a la plana docente requirió de los estilos de liderazgo transformacional, permitiendo presumir sobre los procesos de formación académica y beneficio de los logros institucionales. Es así que, el autor llegó a la conclusión de que, un buen tipo de liderazgo permite el desarrollo de una buena gestión dentro de una institución.

Este hallazgo se corrobora con las teorías postuladas por Iturrioz (2014), Goleman (2013), Kouzes y Posner (2018), Berceuelo (2011) y

Bermudez (2016), estas afirmaciones teóricas señalan que los estilos de liderazgo es la forma en cómo se desenvuelve un sujeto para alcanzar un determinado fin, pues es una combinación de la capacidad intelectual, una adecuada formación técnica e inteligencia emocional. De este modo, el sujeto logra ser un líder eficiente, empático y racional que despliega un entorno de trabajo oportuno para el desarrollo de las capacidades y habilidades de los demás, según la dirección que encamine. Puesto que, se le atribuye a esta persona la capacidad de establecer una cultura, metas, normas y valores en una organización mediante una adecuada comunicación interna entre directivos y docentes. A razón de que, la comunicación interna es un proceso que consiste en enviar mensajes a los colaboradores de una organización por el directivo, quien debe tener ciertos criterios para que el mensaje logre comunicar lo que desea eficazmente, porque esta persona es el protagonista principal de que toda la organización sea sinérgica y logre que los seguidores puedan mantenerse unidos y satisfechos hasta el alcance de las metas. Por lo tanto, los estilos de liderazgo directivo y la comunicación interna se vinculan de forma directa para lograr que el mensaje que se desea comunicar genere motivación y sentimiento de inclusión dentro de la organización.

Con respecto al estilo de liderazgo autoritario y la comunicación interna, se halló que existe una asociación significativa entre ambos. Este resultado concuerda con los hallazgos logrado por Maya et al. (2018), estos autores identificaron que el liderazgo autoritario no permite que haya una buena comunicación interna dentro de una organización, pues no permite que haya una comunicación democrática ni asertiva entre directivos y docentes. Es decir, si un líder desenvuelve sus labores centrándose en la autoridad y limita la participación de sus subordinados al momento de tomar decisiones o establecer soluciones, estos últimos

percibieran que la comunicación interna que se desarrolla en su organización es inadecuada. Asimismo, Alpaca (2017) en su tesis halló que, los estilos de liderazgo autoritario y democrático son los que predominaron según la percepción de los trabajadores, evidenciando una regular comunicación interna dentro de la organización. Por lo que la autora del estudio concluyó que se presentó una correlación significativa entre el liderazgo autoritario y la comunicación interna de los docentes.

Este hallazgo se comprueba con las teorías formulada por Cuadrado (2001), Chamorro (2005), Zuzama (2014), Formanchuk (2009), Orbeozo (2018) y Roca (2012), estos autores señalaron que el liderazgo autoritario o autocrático se caracteriza por siempre estar indicando lo que se tiene que hacer a los trabajadores, dejando de lado la autonomía y desarrollo de su personal. Este tipo de líder es apático de la situación de sus subordinados, por lo que es reacio a realizar alguna felicitación pública por el buen trabajo desempeñado, lo cual expone que desarrolla una comunicación interna inadecuada en el ámbito que se desenvuelve. Por tanto, este estilo de liderazgo atiende a aquellos trabajadores que no poseen iniciativa, esperan que se le indique lo que se tiene que hacer y requieren de supervisión constante, además que desarrollen una comunicación inadecuada en su ámbito laboral. Entonces, el tipo de comunicación interna que se despliega entre directivos y trabajadores no suele ser esencial ni motivacional para el logro de objetivos institucionales.

Con respecto al estilo de liderazgo democrático y la comunicación interna. Se identificó que existe una vinculación significativa entre ambas. Este resultado coincidió con los hallazgos realizados por Orbeozo (2018), dicho autor identificó que el estilo de liderazgo

democrático fomenta una comunicación interna eficaz; dado que, permite que los subordinados expresen sus opiniones de forma asertiva y organizada, cumpliendo y respetando las normas de relación y trabajo dentro de una organización. De esto, la investigadora concluyó afirmando que existe una correlación positiva baja entre la comunicación interna y el estilo de liderazgo de los directores. Además, el uso adecuado de la comunicación interna se debe al buen desenvolvimiento de sus directivos para alcanzar las metas institucionales y al asignar las responsabilidades a su personal. Asimismo, Campos (2019) identificó que el liderazgo educativo es considerado adecuado cuando este líder desarrolla una comunicación interna adecuada dentro de la institución. Ya que permite que sus subordinados se sientan cómodos y satisfechos con las actividades encargadas y al momento de alcanzar sus metas, permitiendo que el líder y el subordinado mantenga una relación asertiva en beneficio de la organización.

Este resultado se corrobora con las teorías formuladas por Chamorro (2005), Zuzama (2014) y Ceberio (2006), estos autores confirmaron que los líderes democráticos se caracterizan por poseer la capacidad de realizar sugerencias que permitan la resolución eficaz de un determinado problema, por lo que promueven la libertad en la toma de decisiones como grupo. Además, permite que el líder sea un actor participe dentro del ámbito organizacional y que promueva la participación de cada uno de los miembros desde una adecuada comunicación interna entre directivos y subordinados. Este estilo de liderazgo promueve la calidad de los resultados, por lo que promueve que el grupo dedique un tiempo mayor al que emplea un grupo bajo el mandato de un líder autócrata; es por esta razón que estas organizaciones son consideradas creativas y originales en la resolución de problemas. Por tanto, la comunicación interna que se desarrolla

ligado de este tipo de liderazgo origina una identidad organizacional, por lo que prima todo el colectivo y no solo se centra en la individualización; es decir, todos se sienten parte del todo y se observan beneficios futuros gracias a la calidad y originalidad que deviene de su implementación en la organización, ya que promueve la participación libre, una adecuada comunicación interna y la fomenta la creatividad como algo fundamental en la consecución de logros para la organización. Es así que, la comunicación puede ser entendida como la circulación de un flujo de mensajes, la cual se desarrolla en un sistema de red de personas, los cuales son interdependientes entre ellos para el logro de la comunicación.

Con respecto al estilo de liderazgo liberal y la comunicación interna, se identificó que existe una relación significativa entre ambos, este hallazgo coincidió con los resultados obtenidos por los siguientes autores: Pacheco (2016), Aguilar (2019) y Chicmana (2018), quienes hallaron en sus investigaciones que, el liderazgo liberal promueve una comunicación interna inadecuada porque promueve en los subordinados el incumplimiento de las normas y metas en el tiempo y espacio establecido por la misma institución. Asimismo, el estilo de liderazgo liberal y democrático son considerados como regulares, ya que promueven una comunicación interna regular dentro de una organización. Por lo tanto, se llega a la conclusión de estos dos estilos de liderazgo, liberal y democrático, son los que predominan en los directores de las instituciones educativas con una comunicación interna regular. Es así que, algunos trabajadores experimentan poca satisfacción en sus labores por el poco seguimiento que se le realiza dentro de su trabajo para alcanzar las metas organizacionales y otra mucha satisfacción por recibir seguimientos adecuados para solucionar los posibles problemas que puedan surgir al alcanzar las metas

esperadas dentro de la organización. Entonces, los autores concluyeron que el liderazgo liberal se relaciona con el tipo de comunicación interna que experimentan los subordinados de sus directivos en su espacio laboral.

Finalmente, el hallazgo descrito se comprueba con las teorías formuladas por Capa et al. (2018) , Chamorro (2005), Ceberio (2006), estos autores confirmaron que el liderazgo liberal no establece un adecuado compromiso con la organización, por lo que no se centra en la realización del logro de los objetivos que se determina ni en el desarrollo de una comunicación interna adecuada, pues solo se centra en su propia efectividad. No genera mecánicas de apoyo ni se comunica de forma asertiva con sus seguidores, por lo que casi nunca crea vínculos con ellos y es notable la ausencia de su participación. Es así que, la comunicación interna no llega a ser adecuada ni asertiva, pues no permite que haya coordinaciones oportunas, ocasionando cierta limitación en la ejecución de las tareas a realizar y en los cambios que se vayan a implantar para regular el actuar de los miembros de la organización. Entonces, el liderazgo liberal llega a ser el menos productivo pues limita la calidad del trabajo y suele promover cierto grado de hostilidad. Por esta razón los integrantes del grupo no tienen ese sentimiento de compromiso social que promuevan el cumplimiento de las metas de la organización.

Conclusiones

- Se determinó que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa, ya que el p value X^2 fue 0.000, siendo menor a 0.05.
- Se estableció que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo autoritario y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa, pues el p value X^2 fue 0.006, siendo menor a 0.05.
- Se estableció que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo democrático y la comunicación interna según percepción de los docentes en una institución educativa, dado que el p value X^2 fue 0.001, siendo menor a 0.05.
- Se estableció que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo liberal y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa, a razón de que el p value X^2 fue 0.003, siendo menor a 0.05.

Recomendaciones

- A la Institución Educativa, considerar los hallazgos de la tesis para capacitar a los directivos sobre la importancia de un estilo de liderazgo directivo adecuado para promover una comunicación interna con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales.
- A los directivos, promover la importancia de no desenvolver un estilo de liderazgo autoritario durante la comunicación interna con el gremio de docentes, esto con el fin de no limitar el desarrollo de habilidades y capacidades de los docentes.
- A los docentes, mantener un estilo de liderazgo democrático durante la comunicación interna en su gremio, consiguiendo una buena relación entre docentes y entre directivos – docentes.
- A las Instituciones Educativas, promover las ventajas y desventajas del estilo de liderazgo liberal durante la comunicación interna entre directores y docentes; de este modo, se conseguirá establecer límites al momento de comunicar sus opiniones y reconocer las fallas de forma asertiva y respetuosa.

Referencias bibliográficas

- Aguilar, J. (2019). *Liderazgo en directores del nivel primaria del distrito de Rupa Rupa*. Huancayo-Perú: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Algarra, M. (2020). *Gestión de la confianza en las directivas y las colaboradoras de Aspaen Gimnasio Iragua: Principio de liderazgo y el elemento dinamizador de la comunicación interna*. Chía-Colombia: Universidad de La Sabana.
- Alpaca, M. (2017). *Liderazgo transformacional y comunicación interna en docentes de la I.E.N. Túpac Amaru 2016*. Lima-Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Bautista, E., & Riveros, P. (2011). *Propuesta de transformación Lean para el proceso de mantenimiento de equipos en la mediana minería*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación interna en la empresa*. Valencia-España: Edipe.
- Bermudez, C. (2016). *La comunicación interna en las organizaciones*. Barcelona-España: ICADE Business School.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Bretch. (1972). *Las comunicaciones en las direcciones de empresas*. España: Provensa.
- BROW Company. (1972). *Comunicación organizacional*. Cuba: Pablo de la Torriente.
- Camarero, M. (2015). *Dirección escolar y liderazgo*. Tarragona-España: Universitat Rovira I Virgili.
- Campos, K. (2019). *El Liderazgo Educativo y la Comunicación Organizacional en las Instituciones Educativas Adventistas de la Asociación Peruana Central Este, 2017*. Lima-Perú: Universidad Peruana Unión.
- Capa, L., Benitez, R., & Capa, X. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja para las organizaciones. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 273-284.

- Carvaja, J., Rodríguez, C., Patiño, C., & Guevara, F. (2015). Desarrollo e implementación de un nuevo plan de mantenimiento para equipos de perforación diamantina. *Revista de la Facultad de Ciencias Químicas de la Universidad de Cuenca*, 44-54.
- Casimiro, C. (2019 de mayo de 2020). *INICG-Perú*. Obtenido de Sección de noticias: <https://www.inicc-peru.edu.pe/index.php/noticias/158-c-o-v-i-d-19-y-s-u-i-m-p-a-c-t-o-e-n-l-a-e-d-u-c-a-c-i-o-n-d-e-l-a-p-r-i-m-e-r-a-i-n-f-a-n-c-i-a-l-a-t-i-n-o-a-m-e-r-i-c-a-n-a>
- Ceberio, M. (2006). *La buena comunicación*. Barcelona-España: Paidós Ibérica.
- Cerrón, G. (2019). *Liderazgo y desempeño del director en las instituciones educativas del Nivel de Educación Secundaria de la zona sur de la provincia de Huancayo – 2018*. Trujillo: Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado.
- Chamorro, D. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a*. Madrid-España: Universidad Complutense de Madrid.
- Chicmana, R. (2018). *Liderazgo de los directores y satisfacción laboral de los docentes de instituciones educativas del distrito Daniel Hernández de Tayacaja-Huancavelica*. Huancavelica-Perú: Universidad Nacional del Huancavelica.
- Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de psicología social*, 131-155.
- Cuesta, O., & Moreno, E. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Revista Sophia*, 1-15.
- Echevarría, I. (2022). *Estilo de liderazgo directivo en una institución educativa privada de Tumbes*. Piura: Universidad de Piura.
- Formanchuk, A. (2009). Comunicación interna: 7 dimensiones de intervención para aportar valor. *KnowSquire*, 1-7.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson.

- García, J., & Cerdas, V. (2020). Estilos de liderazgo en centros educativos de Heredia: un estudio comparativo entre el colectivo directivo y docente. *Revista Innovaciones Educativas*, 1-16.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo el Poder la Inteligencia Emocional*. Barcelona: Ediciones B, S.A.
- Góngora, N. (2020). *Comunicación interna y compromiso organizacional de los docentes del centro de educación básica alternativa República de Bolivia, Villa El Salvador, 2019*. Lima: Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado.
- González, F. (2018). *Estilos de liderazgo de los directores en la gestión de las instituciones educativas del distrito de San Miguel, año 2015*. Juliaca: Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Hinojosa, J. (2017). *El arte de hacer tesis*. Lima-Perú: Universidad Mayor de San Marcos.
- Iturrioz. (2014). *El Liderazgo en el siglo XXI*. Barcelona-España: Gestion 2000.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2018). *El desafío del Liderazgo*. Barcelona-España: Editorial Reverté.
- Lino, J. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Huancayo-Perú: UNCP.
- Lucen, C. (2021). *Influencia de la comunicación interna y la cultura organizacional en una institución educativa 2021*. Huancayo: Universidad Continental.
- Marcelo, Y. (2021). *Percepción del estilo de Liderazgo y el tipo de Comunicación en los trabajadores de una Institución Educativa de Lima*. Lima: Universidad Ricardo Palma, Escuela de Posgrado .
- Maya, E., Aldana, J., & Isea, J. (2018). Liderazgo directivo y educación de calidad. *Revista interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 114-129.

- Medina, A., & Gómez, R. (2014). El liderazgo pedagógico. *Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*, 91-113.
- Medina, D., Suárez, Y., & Hernández, P. (2015). Sistema automatizado para la gestión del mantenimiento de equipos. *Revista Ciencias Técnicas Agropecuarias*, 79-84.
- Mora, P. (2018). *El liderazgo de la gestión de la calidad en el cambio y la mejora de centros educativos*. Uruguay: Universidad Católica del Uruguay, Maestría en Estudios Organizacionales.
- Olarte, W., Botero, M., & Cañón, B. (2010). Técnicas de mantenimiento predictivo utilizadas en la industria. *Scientia Et Technica*, 223-226.
- Orbegozo, P. (2018). *Influencia de los estilos de liderazgo en el nivel de comunicación interna de los docentes de las instituciones educativas estatales de Miraflores de Arequipa, 2018*. Arequipa-Perú: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Pacheco, R. (2016). *Gestión institucional del director y la comunicación interna de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Amazonas de Yurimaguas 2015*. Tarapoto-Perú: Universidad César Vallejo.
- Quintana, Y. (2018). *Influencia de los estilos de liderazgo de la gestión educativa en los tipos de comunicación de los directivos de las instituciones educativas nacionales de educación básica regular de Chachapoyas, durante el año 2017*. Lambayeque: Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo", Unidad de Postgrado.
- Roca, S. (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga*. Lima- Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Roldán, N. (2019). *Liderazgo directivo y comunicación asertiva en los docentes de la unidad educativa "Remigio Romero y Cordero", Guayaquil, 2018*. Piura: Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado.
- Roldán, N. (2019). *Liderazgo directivo y comunicación asertiva en los docentes de la unidad educativa Remigio Romero y Cordero en Guayaquil, 2018*. Piura - Perú: Universidad César Vallejo.

- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Serrano, R. (2017). *Competencias clave de las direcciones escolares para un liderazgo eficaz*. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Escuela de Posgrado.
- Silvera, C. (2019). *Comunicación interna y liderazgo transformacional de los docentes en una institución educativa básica, Guayaquil - Ecuador, 2018*. Piura: Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado.
- Silvio, J. (2004). El liderazgo en la gestión de la calidad de la educación a distancia como innovación. *Revista de investigación en Educación y Desarrollo*, 17-39.
- Sociedad Civil. (2001). Liderazgo efectivo en organizaciones civiles. *Gobierno de Chile. División de organizaciones civiles*, 1-13.
- Tacillo, E. (2017). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Universidad Jaime Bausate y Meza.
- Toledo, S. (2018). *El liderazgo y su relación con la motivación del personal de confianza que labora en la Dirección de Personal de la Universidad Veracruzana*. México: Universidad Veracruzana, Escuela de Posgrado.
- Torres, V. (2017). *Papel de la creatividad, la comunicación y el liderazgo en directivos de la industria de la moda en México. Un enfoque de género*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Programa de Posgrado.
- Villamil, E. (2017). *La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional*. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada, Segunda Especialidad.
- Yajahuanca, A. (2020). *Relación del liderazgo transformacional de la gestión escolar y la comunicación asertiva en la IE. Mariano Melgar N°16040, del Distrito de las Pirias, Jaén Departamento de Cajamarca, durante el año 2018*. Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Unidad de Posgrado .

Zuzama, J. (2014). *Estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Palma de Mayorca-España: Universitat de les Illes Balears.

Heimerografía

- Capa, L., Benitez, R., & Capa, X. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja para las organizaciones. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 273-284.
- Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas yb datos preliminarssobre tres estilos de
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson.
- Medina, D., Suárez, Y., & Hernández, P. (2015). Sistema automatizado para la gestión del mantenimiento de equipos. *Revista Ciencias Técnicas Agropecuarias*, 79-84.
- Olarte, W., Botero, M., & Cañón, B. (2010). Técnicas de mantenimiento predictivo utilizadas en la industria. *Scientia Et Technica*, 223-226.
- Silvio, J. (2004). El liderazgo en la gestión de la calidad de la educación a distancia como innovación. *Revista de investigación en Educación y Desarrollo*, 17-39.

Web gráficas

Casimiro, C. (2019 de mayo de 2020). *INICG-Perú*. Obtenido de Sección de noticias: <https://www.inicc-peru.edu.pe/index.php/noticias/158-c-o-v-i-d-19-y-s-u-i-m-p-a-c-t-o-e-n-l-a-e-d-u-c-a-c-i-o-n-d-e-l-a-p-r-i-m-e-r-a-i-n-f-a-n-c-i-a-l-a-t-i-n-o-a-m-e-r-i-c-a-n-a>

ANEXOS

Matriz de consistencia

Título: El estilo de Liderazgo directivo y la comunicación interna según docentes de una institución educativa.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA	MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Problema General:</p> <p>¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo directivo y la comunicación interna según percepción del personal docentes de una institución educativa de Pomamanta, en el distrito de Concepción?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Determinar la relación entre el estilo de liderazgo directivo y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa de Pomamanta, en el distrito de Concepción.</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>Existe relación entre el estilo de liderazgo directivo y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa de Pomamanta, en el distrito de Concepción.</p> <p>Hipótesis Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe una relación entre el estilo de liderazgo autoritario y la comunicación 	<p>Variable 1:</p> <p>El estilo de liderazgo directivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estilo de liderazgo autoritario. • Estilo de liderazgo democrático. • Estilo de liderazgo liberal. <p>Variable 2:</p> <p>La comunicación interna.</p>	<p>Tipo de Investigación:</p> <p>Básica.</p> <p>Nivel de Investigación:</p> <p>Correlacional.</p> <p>Método General:</p> <p>Método científico.</p> <p>Diseño:</p> <p>No experimental, transversal correlacional.</p>	<p>Población:</p> <p>1 director y 14 docentes.</p> <p>Muestra:</p> <p>1 director y 14 docentes</p> <p>Muestreo:</p> <p>Muestreo no probabilístico</p>	<p>Técnicas:</p> <p>Encuesta.</p> <p>Instrumentos:</p> <p>Cuestionario.</p>

<p>Problemas Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo autoritario y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa de Pomamanta, en el distrito de Concepción? • ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo democrático y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa de 	<p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer la relación entre el estilo de liderazgo autoritario y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa. • Establecer la relación entre el estilo de liderazgo democrático y la comunicación interna según percepción de los docentes de una institución educativa de Pomamanta, en el distrito de Concepción. 	<p>interna según percepción del personal docente de una institución educativa de Pomamanta, en el distrito de Concepción.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe una relación entre el estilo de liderazgo democrático y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa de Pomamanta, en el distrito de Concepción. • Existe una relación entre el estilo de liderazgo permisivo y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa de 	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensión esencial. • Dimensión operativa • Dimensión estratégica. • Dimensión valorativa. • Dimensión motivacional. • Dimensión de aprendizaje. • Dimensión de inteligencia. 			
--	---	---	---	--	--	--

<p>Pomamanta, en el distrito de Concepción?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo permisivo y la comunicación interna según la percepción del personal docente de una institución educativa de Pomamanta, en el distrito de Concepción? 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la relación entre el estilo de liderazgo permisivo y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa de Pomamanta, en el distrito de Concepción. 	<p>Pomamanta, en el distrito de Concepción.</p>				
---	--	---	--	--	--	--

Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala	Fuente
Variable 1: El estilo de liderazgo directivo	Cualidad del directivo que promueve el logro eficiente de los objetivos de una organización (Chamorro, 2005, págs. 22-23)	Cualidad del directivo que promueve el logro eficiente de los objetivos de una organización y que pueden ser con un estilo autoritario, democrático o liberal.	Estilo de liderazgo autoritario.	Imposición de criterios propios. Control directo de actividades.	Escala de Likert.	Primaria.
			Estilo de liderazgo democrático.	Intervenciones oportunas y motivadoras. Demostración de interés y compromiso con los súbditos.		
			Estilo de liderazgo liberal.	Confianza excesiva de las capacidades de las personas. Interés por el progreso institucional.		
Variable 2: La comunicación interna	La comunicación interna es un proceso que consiste en enviar	La comunicación interna es un proceso que consiste en enviar mensajes	Dimensión esencial.	La sinceridad. La apertura al diálogo. La capacidad de negociación.	Escala de Likert.	Primaria.

mensajes a los
colaboradores
de una
organización
(Berceruelo,
2011)

a los
colaboradores
de una
organización,
fundamentadas
en sus siete
diferentes
dimensiones.

Dimensión operativa	La oportunidad.
	La capacidad.
Dimensión estratégica.	El contacto físico.
	La amabilidad.
	El escucha.
Dimensión valorativa.	La honestidad.
	La responsabilidad.
	La puntualidad.
Dimensión motivacional.	La motivación.
Dimensión de aprendizaje.	La capacidad.
	La defensa de intereses.
	La valoración del trabajo.
Dimensión de inteligencia.	La consideración de la opinión.
	La resolución de problemas.
	El reconocimiento de logros.

Instrumentos de recolección de datos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN
Estilo de Liderazgo directivo y comunicación interna

Estimado docente, el presente cuestionario tiene por objetivo la recopilación de información para el estudio del estilo de liderazgo directivo según percepción del personal de la I.E. "José Carlos Mariátegui" de Pomamanta, por tanto, se requiere la veracidad de sus respuestas. A continuación, le formularé una serie de preguntas. Las respuestas brindadas se mantendrán en anonimato, reserva y confidencialidad.

1 INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Edad:					
1.2. Cargo:					
1.3. Estado civil:	Soltero	Casado	Divorciado	Viudo	Separado
1.4. Grado de instrucción:	Sin Nivel	Primario	Secundario	Superior Téc.	Superior Univ.
1.5. Religión:	Sin religión	Católico	Evangélico	Otro:	_____
1.6. Lengua dominante:	Quecha	Castellano	Otro:	_____	

2 OPINIÓN ACERCA DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

2.1. Marque del 1 al 5, si considera que un director puede imponer disciplina a pesar de hacerse amigos con sus docentes. (Donde 1: es totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.2. Marque del 1 al 5, si considera que los docentes obedecen las ordenes de los directores que fueron amistosos con ellos en comparación de aquellos directores que no lo fueron. (Donde 1: es totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.3. Marque del 1 al 5, si considera que el contacto y la comunicación personal de los directores con los docentes debe reducirse lo mínimo posible. (Donde 1: es totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.4. Marque del 1 al 5, si considera que un director debe hacer siempre sentir a los docentes que él es quien manda. (Donde 1: es totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.5. Marque del 1 al 5, si considera que un director debe organizar reuniones para resolver desacuerdos de problemas importantes. (Donde 1: es totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.6. Marque del 1 al 5, si considera que un director no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre docentes. (Donde 1: es totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.7. Marque del 1 al 5, si considera que castigar a los docentes por desobediencia es la forma más adecuada para mantener la disciplina. (Donde 1: es totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.8. Marque del 1 al 5, si considera que es importante que se explique la razón de los objetivos y políticas de la institución a los docentes. (Donde 1: es totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.9. Marque del 1 al 5, si considera que es bueno que un docente escuche la opinión de uno de sus colegas cuando no está de acuerdo con el director. (Donde 1: es totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.10. Marque del 1 al 5, si considera que establecer objetivos solo compete al director. (Donde 1: es totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.11. Marque del 1 al 5, si considera que el director debe mantener informado al docente de problemas que le conciernen. (Donde 1: es totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.12. Marque del 1 al 5, si considera que el director debe plantear los objetivos y dejar que los docentes decidan como cumplirlos. (Donde 1: es totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.13. Marque del 1 al 5, si considera que, para comunicaciones diarias de rutina, el director debe promover a los docentes que se pongan en contacto con él. (Donde 1: es totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.14. Marque del 1 al 5, si considera que en grupo con los docentes pocas veces se encuentra solución satisfactoria a los problemas. (Donde 1: es totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.15. Marque del 1 al 5, si considera que, si dos docentes están en desacuerdo sobre la forma de cumplir una tarea, lo mejor que puede hacer el director es llamarlos a su despacho y buscar la solución entre los tres. (Donde 1: es totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.16. Marque del 1 al 5, si considera que cuando se discute asuntos importantes, el director no debe permitir que el docente manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado. (Donde 1: es totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.17. Marque del 1 al 5, si considera que un director debe supervisar las tareas de cerca, para tener la oportunidad de establecer contactos y dirección personal con el docente. (Donde 1: es totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.18. Marque del 1 al 5, si considera que, si dos docentes están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el director debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado. (Donde 1: es totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.19. Marque del 1 al 5, si considera que un buen director puede despedir fácilmente a un estudiante cuando lo crea necesario. (Donde 1: es totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.20. Marque del 1 al 5, si considera que lo mejor que puede hacer un director al asignar un trabajo es solicitar al docente que le ayude a preparar los objetivos. (Donde 1: es totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.21. Marque del 1 al 5, si considera que un director no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con el docente. (Donde 1: es totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.22. Marque del 1 al 5, si considera que un docente debe lealtad en primer lugar al director de la institución educativa. (Donde 1: es totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.23. Marque del 1 al 5, si considera que cuando un docente critica al director, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva. (Donde 1: es totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Hemos terminado. Muchas gracias por su colaboración.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**

Estilo de Liderazgo directivo y comunicación interna

Estimado docente, el presente cuestionario tiene por objetivo la recopilación de información para el estudio de la comunicación interna según percepción del personal de la I.E. "José Carlos Mariátegui" de Pomamanta, por tanto, se requiere la veracidad de sus respuestas. A continuación, le formularé una serie de preguntas. Las respuestas brindadas se mantendrán en anonimato, reserva y confidencialidad.

1 INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Edad:					
	1.2. Cargo:	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
1.3. Estado civil:	Soltero	Casado	Divorciado	Viudo	Separado
1.4. Grado de instrucción:	Sin Nivel	Primario	Secundario	Superior Téc.	Superior Univ.
1.5. Religión:	Sin religión	Católico	Evangélico	Otro:	<input style="width: 100%;" type="text"/>
1.6. Lengua dominante:	Quecha	Castellano	Otro:	<input style="width: 100%;" type="text"/>	

2 OPINIÓN ACERCA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Para responder considerar a 1: es totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo)

Dimensión esencial

2.1. Considera que la comunicación entre los directivos y los docentes es sincera.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.2. Considera que la comunicación entre docentes es sincera.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.3. Considera que el director siempre está abierto al diálogo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.4. Considera que los docentes siempre están abiertos al diálogo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.5. Considera que los directivos tienen adecuada capacidad de negociación con los docentes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.6. Considera que los docentes tienen adecuada capacidad de negociación con los directivos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Dimensión Operativa

2.7. Considera que el director se relaciona oportunamente con los docentes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.8. Considera que el director sabe en qué momento conversar con los docentes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.9. Considera que los docentes se relacionan oportunamente con el director.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.10. Considera que los docentes saben en qué momento conversar con el director

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.11. Considera que los docentes se relacionan entre sí de manera oportuna.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.12. Considera que los docentes saben en qué momento conversar con su gremio.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Dimensión Estratégica

2.13. Considera que el director saluda a los docentes con un apretón de manos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.14. Considera que el director mira fijamente a los ojos de los docentes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.15. Considera que el director sabe escuchar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.16. Considera que los docentes se saludan con amabilidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.17. Considera que los docentes saben escucharse entre ellos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.18. Considera que los docentes saben escuchar a los directivos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Dimensión Valorativa

2.19. Considera que el director es ejemplo de honestidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.20. Considera que el director es ejemplo de responsabilidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.21. Considera que el director es ejemplo de puntualidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.22. Considera que Los docentes son ejemplo honestidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.23. Considera que los docentes son ejemplo de responsabilidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.24. Considera que los docentes son ejemplo de puntualidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Dimensión Motivacional

2.25. Considera que el director motiva a los docentes para capacitarse.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.26. Considera que el director motiva a los docentes para realizar publicaciones.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.27. Considera que el director motiva a los docentes para mejorar la práctica docente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.28. Considera que los docentes se motivan entre sí para capacitarse.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.29. Considera que los docentes se motivan entre sí para realizar publicaciones.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.30. Considera que los docentes se motivan entre sí para mejorar la práctica docente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Dimensión Aprendizaje

2.31. Considera que el director tiene en cuenta la opinión de los docentes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.32. Considera que los docentes son aceptados por su grupo de trabajo independientemente de su posición política.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.33. Considera que los docentes integran grupos para defender intereses individuales.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.34. Considera que predominan los intereses de grupo más que el bienestar del gremio docente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.35. Considera que el grupo de trabajo valora los aportes de los docentes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.36. Considera que los directivos tienen en cuenta la opinión de los estudiantes..

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Dimensión de inteligencia

2.37. Considera que el director el director resuelve los problemas de manera apropiada.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.38. Considera que los docentes resuelven sus problemas de manera apropiada..

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.39. Considera que el director reconoce los logros de los docentes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.40. Considera que los docentes reconocen los logros de sus colegas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.41. Considera que el director reconoce cuando los docentes tienen la razón.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.42. Considera que los docentes reconocen sus directivos tienen la razón.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Hemos terminado. Muchas gracias por su colaboración.

DATOS GENERALES

FICHA DE EVALUACIÓN DE OPINIÓN DE EXPERTOS

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: ESTILO DE LIBREAZGO DIRECTIVO

OBJETIVO: Determinar la relación entre el estilo de liderazgo directivo y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa.

DIRECCIÓN A: Personal que labora en Institución Educativa de Educación Secundaria

APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO: ROJAS CRUZ PETER PERE

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAESTRO EN INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN CURRICULAR

VALIDACIÓN: Muy Buena

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
-----------	-----------	-------	---------	------



FIRMA DEL EVALUADOR

NOMBRE DEL INSTRUMENTO COMUNICACIÓN INTERNA

OBJETIVO: Determinar la relación entre el estilo de liderazgo directivo y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa.

DIRIGIDO A: Personal que labora en Personal que labora en Institución Educativa de Educación Secundaria

APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO: MG. ROJAS CRUZ PETER PEPE
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAESTRO EN INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN CURRICULAR
VALORACIÓN: Excelente

Excelente	Muy bueno	Buena	Regular	Malo
-----------	-----------	-------	---------	------


FIRMA DEL EVALUADO R

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

OBJETIVO: Determinar la relación entre el estilo de liderazgo directivo y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa.

DIRECCION A: Personal que labora en Institución Educativa de Educación Secundaria

APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIADOR DEL INSTRUMENTO: MG. CASTILLO APOLINARIO FLORENCIA
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAESTRA EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

VALORACIÓN: Excelente

Excelente	Muy bueno	Buena	Regular	Malo
-----------	-----------	-------	---------	------


Apolinario Florencia
Mg. Apolinario Florencia
MAESTRA EN DOCENCIA
Y GESTIÓN EDUCATIVA

FIRMA DEL EVALUADOR

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: COMUNICACIÓN INTERNA

OBJETIVO: Determinar la relación entre el estilo de liderazgo directivo y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa.

DIRIGIDO A: Personal que labora en Personal que labora en Institución Educativa de Educación Secundaria

APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO: MG. CASTILLO APOLINARIO FLORENCIA
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAESTRA EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA
VALORACIÓN: Muy bueno

Excecente	Muy bueno	Buena	Regular	Malo
-----------	-----------	-------	---------	------


Apolinario Florencia
Profesora Castro Apolinario
Maestra en Docencia
C.A. 187902774
.....
FIRMA DEL EVALUADOR

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

OBJETIVO: Determinar la relación entre el estilo de liderazgo directivo y la consultación interna según percepción del personal docente de una institución educativa.

DIRECCIONADO A: Personal que labora en Institución Educativa de Educación Secundaria

APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO: DRA. URIBE ZEVALLOS ANNIA JANETT

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

VALORACIÓN: Muy Bueno

Excelente	Muy Bueno	Buena	Regular	Mala
-----------	-----------	-------	---------	------

.....
FIRMA DEL EVALUADOR

FICHA DE EVALUACIÓN DE OPINIÓN DE EXPERTOS

I DATOS GENERALES:				
Apellidos y nombres del experto evaluador	Cargo e institución desde la cual	Grado o título del experto evaluador	Instrumento 2 COMUNICACIÓN INTERNA	
LIRIBE ZEBALLOS ANITA JANETT	Especialista en Educación Secundaria LOEL - Concepción	Docera en Educación	EAMOS PELAYO Noel Roberto	

II TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:
ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y COMUNICACIÓN INTERNA SEGÚN PERCEPCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

III ASPECTOS DE VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente					Bueno					Muy bueno					Escala									
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1					
10	Claridad																									
11	Objetividad																									
12	Acreditación																									
13	Organización																									
14	Suficiencia																									
15	Exhaustividad																									
16	Coherencia																									
17	Cobertura																									
18	Metodología																									
TOTAL INDICADOR																										
TOTAL																										

IV PROMEDIO DE VALORACION (PV):

$$PV = \frac{725}{900} = 0,80$$

V OPINION DE APLICABILIDAD: una vez revisado se recomienda su aplicabilidad

Lugar y fecha	DNI No.	Firma del experto evaluador	No. Teléfono
Concepción 22 de abril de 2022	19970714		964901451

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: COMUNICACIÓN INTERNA

OBJETIVO: Determinar la relación entre el estilo de liderazgo directivo y la comunicación interna según percepción del personal docente de una institución educativa.

DIRIGIDO A: Personal que labora en Personal que labora en Institución Educativa de Educación Secundaria

APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO: DRA. URIBE ZEVALLOS ANNIA JANETT
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN
VALORACIÓN: Muy bueno

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
-----------	-----------	-------	---------	------



FIRMA DEL EVALUADOR

Base de datos

N°	ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO			COMUNICACIÓN INTERNA							VARIABLES	
	LIDERAZGO AUTORITARIO	LIDERAZGO DEMOCRÁTICO	LIDERAZGO LIBERAL	DIMENSIÓN ESENCIAL	DIMENSIÓN OPERATIVA	DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	DIMENSIÓN VALORATIVA	DIMENSIÓN MOTIVACIONAL	DIMENSIÓN APRENDIZAJE	DIMENSIÓN DE INTELIGENCIA	ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO	COMUNICACIÓN INTERNA
1	22	30	34	20	20	15	21	20	20	20	86	136
2	22	30	32	12	13	11	15	10	15	11	84	87
3	23	18	23	13	14	15	15	14	14	13	64	98
4	16	20	25	14	17	16	18	14	16	17	61	112
5	30	32	34	12	12	16	12	12	11	14	96	89
6	20	24	26	14	17	20	20	18	16	18	70	123
7	25	30	30	19	20	24	28	24	20	24	85	159
8	24	30	30	24	24	24	22	23	20	24	84	161
9	27	30	30	11	13	14	13	10	14	14	87	89
10	22	24	26	14	20	20	20	21	23	23	72	141
11	20	24	26	15	17	18	18	19	15	18	70	120
12	16	24	26	13	17	17	19	19	16	18	66	119
13	20	24	26	14	17	18	19	18	16	18	70	120
14	20	24	30	24	22	19	22	21	18	19	74	145
15	28	32	32	24	23	20	23	23	22	23	92	158

**CERTIFICADO DE SIMILITUD**

Por medio del presente y de acuerdo al siguiente detalle:

- Trabajo de investigación, titulado:

“ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y COMUNICACIÓN INTERNA SEGÚN PERCEPCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA”

- Presentado por:
RAMOS PELAYO, Noel Roberto.

- Docente asesor:
Dr. GONZALES CASTRO, Abel.

- Para obtener:
El **Grado de Maestro** en Ciencias de Ingeniería en la mención:
ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA EDUCACIÓN.

La Unidad de Promoción, Difusión y Repositorio, **certifica que es un trabajo de investigación original** y que no ha sido presentado ni publicado en revistas científicas nacionales e internacionales, ni en sitio o portal electrónico.

Por tanto, en cumplimiento del Art.4° del Reglamento del Software Anti plagio de la Universidad Nacional de Huancavelica, se dictamina que el trabajo de investigación fue analizado por el software anti plagio TURNITIN (realizado por el docente Asesor), se expide el presente.

ORIGINALIDAD	SIMILITUD
85.0 %	15.0 %

El Certificado se expide el 19 de enero del año 2023.

N° 007-2023



ESPIRITOSA QUISPE CARLOS ENRIQUE
DIRECTOR DE LA UNIDAD DE PROMOCIÓN, DIFUSIÓN Y REPOSITORIO