

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación



Una Institución Adventista

**El Liderazgo Educativo y la Comunicación Organizacional en las
Instituciones Educativas Adventistas de la Asociación Peruana
Central Este, 2017**

Por:

Kelly Verónica Campos Macedo

Asesor:

Dr. Luis Alberto Vásquez Tapia

Lima, abril de 2019

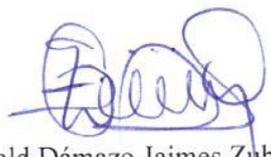
*El liderazgo educativo y la comunicación organizacional en las
Instituciones Educativas Adventistas de la Asociación Peruana
Central Este, 2017*

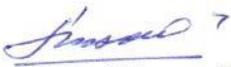
TESIS

Presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Educación con
Mención en Administración Educativa

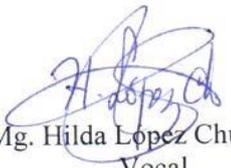
JURADO DE SUSTENTACIÓN


Dr. Jorge Luis Reyes Aguilar
Presidente


Dr. Donald Dámazo Jaimes Zubieta
Secretario


Dr. Luis Alberto Vásquez Tapia
Asesor


Mg. Yolanda Marisol Huamán Espejo
Vocal


Mg. Hilda López Chuquista
Vocal

Lima, 01 de abril de 2019

ANEXO 07 DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DE LA TESIS

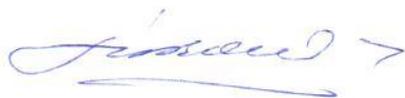
Yo, **DR. LUIS ALBERTO VÁSQUEZ TAPIA**, identificado con DNI N° 02422595, docente en la Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión;

DECLARO:

Que la tesis titulada: *El liderazgo educativo y la comunicación organizacional en las Instituciones Educativas Adventistas de la Asociación Peruana Central Este, 2017*, constituye la memoria que presenta la bachiller **Kelly Veronica Campos Macedo**, para obtener el grado académico de Maestra en Educación con mención en Administración Educativa, cuya tesis ha sido desarrollada en la Universidad Peruana Unión con mi asesoría.

Asimismo, dejo constancia de que las opiniones y declaraciones registradas en la tesis son de entera responsabilidad del autor. No comprometen a la Universidad Peruana Unión.

Para los fines pertinentes, firmo esta declaración jurada, en la ciudad de Ñaña (Lima), al primer día del mes de abril de 2019.



DR. LUIS ALBERTO VÁSQUEZ TAPIA

Asesor

Dedicatoria

A Margarita Macedo Cusi, madre maravillosa, fuente de motivación por su pasión por la educación y sus palabras de ánimo constante en esta tarea.

A Richard Solano Cortegana, mi amado esposo; por todo su amor, paciencia y apoyo incondicional

Agradecimientos

A Dios, por darme la oportunidad de crecer en mi carrera profesional y por todas las bendiciones brindadas.

A la universidad Peruana Unión, por la maravillosa experiencia de insertarnos en la investigación, por sus docentes y colaboradores.

A mi asesor. Dr. Luis Alberto Vásquez Tapia; por sus observaciones, orientaciones y consejos en el desarrollo de esta tesis.

A las Instituciones Educativas Adventistas de la Asociación Central Este; a sus docentes que gustosamente participaron de esta investigación.

A mi madre, esposo y hermanos Maribel y Ronald, por su constante aliento para culminar este trabajo.

Tabla de contenidos

Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos.....	v
Tabla de Contenidos.....	vi
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Gráficos.....	xii
Índice de Anexos.....	xiv
Resumen.....	1
Abstract.....	2
Capítulo I.....	3
El problema de investigación.....	3
1. Planteamiento del problema.....	3
1.1. Descripción de la situación problemática.....	3
1.2. Planteamiento y formulación del problema.....	4
2. Finalidad e importancia de la investigación.....	5
2.1 Propósito.....	5
2.2 Relevancia social.....	5
2.3 Relevancia pedagógica.....	6
3. Objetivos de la investigación.....	6
3.1 Objetivo general.....	6
3.2 Objetivos específicos.....	6
4 Hipotesis de estudio.....	7
4.1 Hipotesis principal.....	7
4.2 Hipótesis específicas.....	7

5.	Variables de estudio.....	8
5.1	Liderazgo educativo (variable x), y dimensiones.....	8
5.2	Comunicación organizacional (variable y) y dimensiones.....	8
5.3	Operacionalización de variables.....	9
Capítulo II		12
Fundamento teórico de la investigación.....		12
1	Antecedentes de la investigación.....	12
2.	Marco histórico.....	17
3.	Marco filosófico.....	22
4.	Marco legal (condicional).....	23
5.	Marco teórico.....	24
6.	Marco conceptual.....	37
Capítulo III.....		39
Metodología de investigación.....		39
1.	Tipo de estudio.....	39
2.	Diseño de investigación.....	39
3.	Definición de la población y muestra.....	40
4.	Técnica de muestreo.....	42
5.	Técnica de recolección de datos.....	42
6.	Plan de tratamiento de datos.....	42
7.	Instrumentos para la recolección de datos.....	42
8.	Técnica para el procesamiento y análisis de datos.....	43
Capítulo IV.....		44
Análisis de resultados.....		44
1.	Análisis descriptivo de los datos.....	49

2. Prueba de hipótesis.....	53
3. Discusión de resultados.....	80
Capítulo V.....	83
Conclusiones y Recomendaciones.....	83
1. Conclusiones.....	83
2. Recomendaciones.....	84
Referencias.....	86
Anéxos.....	93

Índice de tablas

Tabla 1. Distribución de la población de Estudio.....	10
Tabla 2. Distribución de las instituciones donde laboran los docentes.....	41
Tabla 3. Genero de los Docentes Participantes.....	44
Tabla 4. Edad de los Docentes participantes.....	45
Tabla 5. Experiencia laboral de los Docentes.....	45
Tabla 6. Experiencia laboral con el Director actual.....	45
Tabla 7. Cargo Directivo.....	46
Tabla 8. Nivel Educativo de las Instituciones Educativas De la APC-Este	46
Tabla 9. Nivel en que labora el Docente.....	47
Tabla 10. Liderazgo Educativo.....	47
Tabla 11. Comunicación Organizacional.....	48
Tabla 12. Liderazgo transformacional.....	48
Tabla 13. Liderazgo Transaccional.....	49
Tabla 14. Liderazgo Laissez Faire.....	49
Tabla 15. Comunicación organizacional Informativa.....	49
Tabla 16. Comunicación organizacional Afectiva-colaborativa.....	50
Tabla 17. Comunicación Estratégica	50
Tabla 18. La fuerza de la correlación	51
Tabla 19. Correlación Liderazgo-Comunicación organizacional.....	51
Tabla 20. Correlación Liderazgo-Comunicación organizacional informativa.....	52
Tabla 21. Correlación Liderazgo-Comunicación organizacional Afectiva.....	54
Tabla 22. Correlación Liderazgo-Comunicación organizacional Estratégica.....	55
Tabla 23. Correlación Liderazgo transformacional-Comunicación organizacional...	57

Tabla 24. Correlación Liderazgo transformacional-Comunicación organizacional informativa.....	58
Tabla 25. Correlación Liderazgo transformacional -Comunicación organizacional afectiva colaborativa.....	60
Tabla 26. Correlación Liderazgo transformacional -Comunicación organizacional Estratégica.....	61
Tabla 27. Correlación Liderazgo Transaccional - Comunicación organizacional.....	63
Tabla 28. Correlación Liderazgo Transaccional - Comunicación organizacional informativa.....	64
Tabla 29. Correlación Liderazgo Transaccional - Comunicación organizacional afectiva colaborativa.....	66
Tabla 30. Correlación Liderazgo Transaccional - Comunicación organizacional estratégica.....	67
Tabla 31. Correlación Liderazgo laissez-faire - Comunicación organizacional.....	69
Tabla 32. Correlación Liderazgo laissez-faire - Comunicación organizacional informativa.....	70
Tabla 33. Correlación Liderazgo laissez-faire - Comunicación organizacional afectiva colaborativa.....	72
Tabla 34. Correlación Liderazgo laissez-faire - Comunicación organizacional estratégica.....	73
Tabla 35. Tabla cruzada de liderazgo educativo y comunicación organizacional....	75
Tabla 36. Tabla cruzada de liderazgo educativo transformacional y comunicación organizacional.....	76
Tabla 37. Tabla cruzada de liderazgo educativo transaccional y comunicación organizacional.....	77

Tabla 38. Tabla cruzada de liderazgo educativo laissez-faire y comunicación organizacional.....	78
Tabla 39. Tabla de correlaciones por dimensiones.....	79
Tabla 40. <i>Tabla de correlaciones de Pearson entre Liderazgo y comunicación organizacional</i>	80

Índice de gráficos

Gráfico 1. Gráfico de correlación entre Liderazgo Educativo y Comunicación organizacional	53
Gráfico 2. Gráfico de correlación entre Liderazgo Educativo y Comunicación organizacional informativa.....	54
Gráfico 3. Gráfico de correlación entre Liderazgo Educativo y Comunicación organizacional afectiva-colaborativa	56
Gráfico 4. Gráfico de correlación entre Liderazgo Educativo y Comunicación organizacional estratégica.....	57
Gráfico 5. Gráfico de correlación entre Liderazgo Educativo transformacional y Comunicación organizacional.....	59
Gráfico 6. Gráfico de correlación entre Liderazgo Educativo transformacional y Comunicación organizacional informativa.....	60
Gráfico 7. Gráfico de correlación entre Liderazgo Educativo transformacional y Comunicación organizacional afectiva colaborativa	62
Gráfico 8 Gráfico de correlación entre Liderazgo Educativo Transformacional y Comunicación organizacional estratégica.....	63
Gráfico 9. Gráfico de correlación entre Liderazgo Educativo transaccional y Comunicación organizacional	65
Gráfico 10. Gráfico de correlación entre Liderazgo Educativo transaccional y Comunicación organizacional informativa.....	66
Gráfico 11. Gráfico de correlación entre Liderazgo Educativo Transaccional y Comunicación organizacional afectiva-colaborativa.....	68

Gráfico 12. Gráfico de correlación entre Liderazgo Educativo transaccional y Comunicación organizacional estratégica.....	69
Gráfico 13. Gráfico de correlación entre Liderazgo Educativo Laissez-faire y Comunicación organizacional	71
Gráfico 14. Gráfico de correlación entre Liderazgo Educativo Laissez-faire y Comunicación organizacional.....	72
Gráfico 15. Gráfico de correlación entre Liderazgo Educativo Laissez-faire y Comunicación organizacional afectiva-colaborativa.....	73
Gráfico 16. Gráfico de correlación entre Liderazgo Educativo Laissez-faire y Comunicación organizacional estratégica.....	75

Índice de anexos

Anexo 01. Matriz instrumental.....	92
Anexo 02. Matriz de consistencia.....	98
Anexo 03. Instrumento para Investigación.....	100
Anexo 04. Figuras anexas.....	103

Resumen

En la presente investigación se estudió sobre “El liderazgo educativo y la comunicación organizacional en las instituciones educativas adventistas de la Asociación Peruana Central Este, año 2017”; tiene el objetivo de determinar la relación que existe entre el liderazgo educativo y la comunicación organizacional en las instituciones educativas adventistas de la Asociación Peruana Central Este (APCE).

El estudio fue de tipo descriptivo correlacional, y la población constó de 147 docentes de la asociación educativa repartida en 5 centros educativos; se tomó una muestra de 106 docentes. La información recogida fue a través de la técnica de encuesta y como instrumento el cuestionario para cada una de las dos variables: liderazgo educativo multidimensional y comunicación organizacional de Bass-Avolio MLQ 5X. Para la confiabilidad fue sometido a la prueba alpha de Crombach dando como resultado 0.81.

En conclusión, la prueba de hipótesis nos indica que existe una correlación positiva alta entre el liderazgo educativo y la comunicación organizacional y viceversa. El coeficiente de correlación es 0.841, así también con las dimensiones de las dos variables respectivamente.

Finalmente, los resultados del estudio ayudarán a la toma de conciencia sobre el verdadero liderazgo y la buena comunicación para lograr las metas de una buena administración educativa.

Palabras claves: liderazgo educativo, comunicación organizacional

Abstract

The present research work entitled: "Educational Leadership and Organizational Communication in Adventist Educational Institutions of the Eastern Central Peruvian Association, 2017. This research was designed and developed with the objective of determining the relationship that exists between educational leadership and organizational communication in the Adventist educational institutions of the Eastern Central Peruvian Association.

The study is descriptive correlational type; a sample of 106 teachers has been taken from the 147 who work in this educational association divided into 5 educational centers; To collect the information a questionnaire was used for each of the two variables: multidimensional educational leadership and organizational communication of Bass-Avolio (2000) MLQ 5X short form, then it was submitted to the alpha test of Crombach resulting in 0.81

In conclusion, the hypothesis test indicates that there is a high positive correlation between educational leadership and organizational communication and vice versa. The correlation coefficient is 0.841, the same happens with the dimensions of these two variables respectively.

Finally, this study will help us to become aware of true leadership and good communication to achieve the goals of good educational administration.

Keywords: educational leadership, organizational communication

Capítulo I

El Problema de la Investigación

1. Planteamiento del problema

1.1. Descripción de la situación problemática.

Los acontecimientos a inicios del año 2017 en el sector educación dieron una muestra de la escasa y poco eficiente comunicación que existe entre los líderes educativos y los maestros. Las huelgas y manifestaciones que se llevaron a cabo a lo largo del país una vez más dieron evidencia de una necesidad de liderazgo y comunicación organizacional en nuestro sistema educativo. En relación a ello, Saravia y López (2008) señala en un artículo concedido a la revista iberoamericana el 2008, que la calidad de la educación nacional está en crisis y esta ha sido estudiada desde puntos de vista académico y financieros, llegando a la conclusión que esta crisis es multicausal.

Frente a los problemas nacionales sobre la educación, el liderazgo educativo juega un papel muy importante, ante ello Uribe (2007, p.150) sostiene sobre el liderazgo del directivo “es necesario distinguir cuales son las competencias que le permiten tener un adecuado desempeño en la gestión institucional”.

Asimismo, la comunicación en una institución educativa es determinante para que el docente realice su labor; esta comunicación debe además de informar tener el elemento afectivo, Rojas (2006) asegura que “los directivos líderes se desenvuelven en tres ámbitos de sus centros: 1) en el ámbito de la comunicación; 2) en los estados de ánimo del personal y 3) en el diseño de la organización”. (p.79)

De ambas ideas concluimos que el liderazgo educativo de los directores de estas instituciones y la comunicación organizacional que se mantiene en estas instituciones son determinantes.

1.2. Planteamiento y formulación del problema.

1.2.1. Problema general.

¿Cuál es la relación entre liderazgo educativo y la comunicación organizacional, en las Instituciones Educativas Adventistas de la Asociación Peruana Central Este, año 2017?

1.2.2. Problemas específicos.

- a. ¿Cuál es la relación entre liderazgo educativo y la comunicación organizacional informativa, de las Instituciones Educativas Adventistas de la APCE, año 2017?
- b. ¿Cuál es la relación entre liderazgo educativo y la comunicación organizacional afectiva colaborativa, de las Instituciones Educativas Adventistas de la APCE, año 2017?
- c. ¿Cuál es la relación entre liderazgo educativo y la comunicación organizacional estratégica, de las Instituciones Educativas Adventistas de la APCE, año 2017?

2. Finalidad e importancia de la investigación

2.1. Propósito.

El estudio realizado tuvo un propósito fundamental, ya que aborda el problema del liderazgo educativo y su influencia directa en el clima organizacional; se está olvidando un factor muy importante que es la comunicación institucional que tiene que ver en la eficacia y eficiencia de sus trabajadores y aún más en el éxito de un centro educativo, no solo desde el punto de vista educativo, sino más aún empresarial y por qué no decir en la sociedad que le rodea. Hay innumerables estudios sobre la comunicación organizacional, pero a diferencia de la variable anterior los estudios tienen un punto de vista muy empresarial, se mide la comunicación organizacional por si es buena o mala, eficiente o deficiente, se logran o no metas y objetivos.

La presente investigación buscó determinar la correlación entre el liderazgo educativo y la comunicación organizacional que propone tres tipos de comunicación: informativa, afectiva-colaborativa y estratégica.

2.2. Relevancia social.

La educación involucra un proceso de aprendizaje formativo e integral en un medio donde se desarrollan estudiantes, docentes y se aprende dentro y fuera del aula. Por ello que se considera que el nivel de comunicación organizacional se percibe de muchas formas y esto es positivo ya que cuando la comunicación es altamente buena, no sólo se logran metas, sino que se trabaja en un ambiente feliz para el docente como para los estudiantes.

La investigación tiene un valor social, porque se ha trabajado con los docentes en su medio laboral, en su centro de trabajo que es su entorno social y con quienes comparten muchos hábitos, creencias y costumbres similares en cuando a formación

pedagógica como de prácticas religiosas, porque un buen porcentaje de estas instituciones practican la fe cristiana.

2.3. Relevancia pedagógica.

Este trabajo está orientado a determinar la correlación entre el liderazgo educativo de los directores y la comunicación organizacional, encontrar esta correlación permitirá apuntar al logro de una buena comunicación organizacional para cumplir metas y mejorar las relaciones interpersonales en las instituciones educativas de la APCE.

Investigaciones que muestran si el docente se encuentra trabajando en un ambiente de bienestar, su desempeño será mejor y beneficiará a todos, a líderes y estudiantes. En este contexto, es bueno saber el tipo de comunicación organizacional que domina el ambiente de las instituciones educativas en la APCE.

3. Objetivos de la investigación

3.1 Objetivo general.

Determinar la relación existente entre el liderazgo educativo y la comunicación organizacional en las Instituciones Educativas Adventistas de la Asociación Peruana Central, año 2017.

3.2 Objetivos específicos.

- a. Determinar la relación existente entre el liderazgo educativo y la comunicación organizacional informativa, en las Instituciones Educativas Adventistas de la APCE, año 2017.

- b. Determinar cuál es la relación existente entre el liderazgo educativo y la comunicación organizacional afectiva-colaborativa, en las Instituciones Educativas Adventistas de la APCE, año 2017.
- c. Determinar cuál es la relación existente entre el liderazgo educativo y la comunicación organizacional estratégica, en las Instituciones Educativas Adventistas de la APCE, año 2017.

4. Hipótesis de estudio

4.1 Hipótesis principal.

El liderazgo educativo tiene una relación significativa con la comunicación organizacional, en las Instituciones Educativas Adventistas de la Asociación Peruana Central Este, año 2017.

4.2 Hipótesis específicas.

- a. El liderazgo educativo tiene una relación significativa con la comunicación organizacional informativa, en las Instituciones Educativas Adventistas de la APCE, año 2017
- b. El liderazgo educativo tiene una relación significativa con la comunicación organizacional afectiva-colaborativa en las Instituciones Educativas Adventistas de la APCE, año 2017

c. El liderazgo educativo tiene una relación significativa con la comunicación organizacional estratégica, en las Instituciones Educativas Adventistas de la APCE, año 2017

5. Variables de estudio.

5.1 Liderazgo educativo (variable x) y dimensiones.

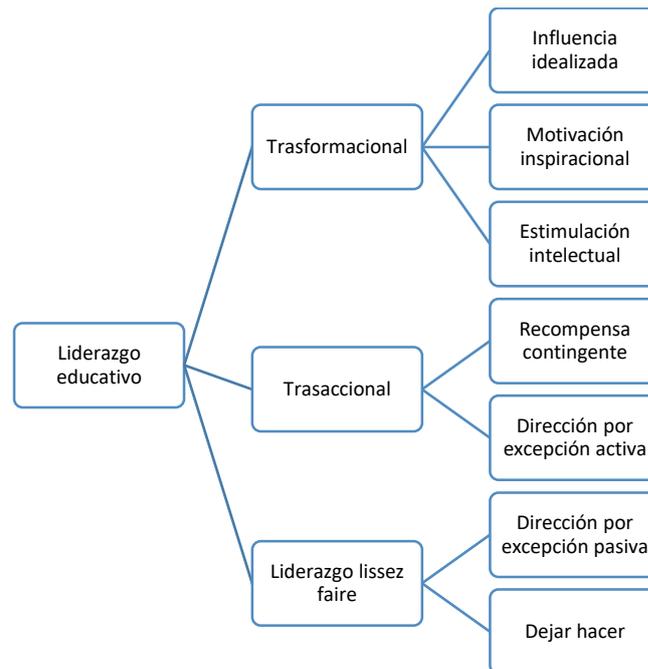


Figura 1. Dimensiones de liderazgo educativo.

5.2 Comunicación organizacional (variable Y) y dimensiones.

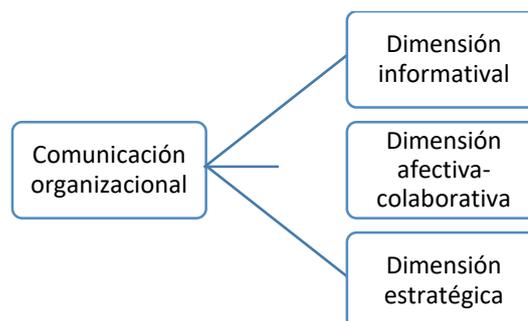


Figura 2. Dimensiones de comunicación organizacional.

5.3 Operacionalización de las variables.

Tabla 1

Variables de estudio, dimensiones, indicadores y medición

Variable	Sub variable	Dimensiones	Definición instrumental	Definición operacional
Variable 1: Liderazgo educativo	Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	6. Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 0 y 64 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental de Liderazgo Educativo transformacional y una correlación significativa con la comunicación organizacional en las I.E.A de la APC Este en el 2017. Nunca (0 punto) Raras veces (1 puntos) Algunas veces (2 puntos) Bastante a menudo (3 puntos) Siempre (4 puntos)
			10. Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella	
			14. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber	
	18. Va más allá de su propio interés por el bien del grupo			
			21. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	
			23. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma	
			25. Demuestra un sentido de autoridad y confianza	
			34. Enfatiza la importancia de una misión común	
		Motivación inspiracional	9 Habla de forma optimista sobre el futuro	
			13 Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas	
			26 Presenta una convincente visión del futuro	
			36 Expresa confianza en que las metas serán cumplidas	
		Estimulación intelectual	2 Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas	
			8 Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas	
			30 Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos	
			32 Sugiere nuevas formas de completar el trabajo	
	Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	1 Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 0 y 32 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental de Liderazgo Educativo transaccional en los directores de las I.E.A de la APC Este en el 2017. Nunca (0 punto) Raras veces (1 puntos) Algunas veces (2 puntos) Bastante a menudo (3 puntos) Siempre (4 puntos)
			11 Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos	
			16 Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos	
			35 Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas	
		Dirección por excepción activa	4 Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)	
			22 Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas	
			24 Hace un seguimiento de los errores detectados	
			27 Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos	

Liderazgo lissez faire	Dirección por excepción pasiva	3 No interviene hasta que los problemas se agravan 12 Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir 17 Muestra que es partidario de "si yo no lo he roto, yo no arreglo" 20 Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 0 y 32 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental de Liderazgo Educativo Lissez Faire o No liderazgo en los directores de las I.E.A de la APC Este en el 2017. Nunca (0 punto) Raras veces (1 puntos) Algunas veces (2 puntos) Bastante a menudo (3 puntos) Siempre (4 puntos)
		Dejar hacer	
Variable 2: Comunicación organizacional	Comunicación organizacional	<p>Informativa</p> <p>1. Recibe toda la información que necesita para realizar eficientemente su trabajo 2. Los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta 3. El lenguaje utilizado por su director es el adecuado cuando se dirige a usted 4. Las instrucciones que recibe de su director son claras 5. Considera que se oculta información entre compañeros del mismo nivel 6. Su director mantiene una comunicación constante y fluida con su personal 7. Su director convoca al personal administrativo para analizar los temas de gran interés e importancia 8. Su director gestiona la comunicación en virtud de sus conocimientos y habilidades 9. Su jefe desarrolla el sentido de responsabilidad en su personal 10. Su jefe influye en el logro de las metas y objetivos propuestos a nivel institucional</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 0 y 40 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental en la dimensión informativa de la Comunicación organizacional en las I.E.A de la APC Este en el 2017. Nunca (0 punto) Casi Nunca (1 puntos) Algunas veces (2 puntos) Casi siempre (3 puntos) Siempre (4 puntos)</p> <p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 0 y 40 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental en la dimensión Afectiva-Colaborativa de la Comunicación organizacional en las I.E.A de la APC Este en el 2017. Nunca (0 punto) Casi Nunca (1 puntos) Algunas veces (2 puntos) Casi siempre (3 puntos) Siempre (4 puntos)</p>
		<p>Afectiva-colaborativa</p> <p>11. Le brinda la atención adecuada cuando va a comunicarse con su jefe 12. Su jefe le da suficiente confianza y libertad para discutir los problemas de la institución 13. Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre temas personales 14. Existe una atmosfera de confianza entre compañeros de trabajo 15. Existe el compromiso de sus compañeros de trabajo para el lograr los objetivos institucionales 16. Se tiene integración y coordinación entre compañeros de la misma área 17. La comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta 18. Su jefe da alternativas y sugerencias para lograr buenas relaciones humanas 19. Su jefe asume responsabilidades institucionales, sin considerar la opinión de los demás</p>	

	20. Su jefe plasma un clima de confianza y seguridad del personal administrativo	
Estratégica	<p>21. Le permite realizar la retroalimentación a cerca de la información que recibieron</p> <p>22. Recibe la retroalimentación de su jefe sobre su desempeño</p> <p>23. Su jefe le da de manera oportuna la información</p> <p>24. ¿Tienes la capacidad del trabajo en equipo a nivel de la entidad?</p> <p>25. ¿Tienes la capacidad de recibir sugerencias y brindar aportes?</p> <p>26. ¿Tienes la capacidad de manejar situaciones y tomar decisiones?</p> <p>27. ¿Tienes conocimiento sobre las herramientas tecnológicas para lograr una comunicación fluida?</p> <p>28. ¿Existe comunicación entre compañeros de trabajo para lograr buenas relaciones interpersonales?</p> <p>29. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la institución (jefe - colaborador, colaborador - jefe)?</p> <p>30. ¿A nivel institucional se emplea algún tipo de estrategia para cumplir con los objetivos de la entidad?</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 0 y 40 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental en la dimensión Estratégica de la Comunicación organizacional en las I.E.A de la APC Este en el 2017.</p> <p>Nunca (0 punto)</p> <p>Casi Nunca (1 puntos)</p> <p>Algunas veces (2 puntos)</p> <p>Casi siempre (3 puntos)</p> <p>Siempre (4 puntos)</p>

Capítulo II

Fundamento Teórico de la Investigación

1. Antecedentes de la investigación

Villalón (2014) en su tesis titulada *“El liderazgo transformacional como agente motivador en un colegio municipal”*, Universidad de Chile. Resume lo siguiente:

Estudio de caso de carácter cualitativo y exploratorio sobre las dimensiones del liderazgo en directivos de un colegio municipal de la comuna de Las Condes. Desarrollado a través del análisis de discursos obtenidos en focus group, entrevistas semi-estructuradas y una entrevista en profundidad, utilizando como criterio de análisis la convergencia de discursos de los diferentes actores del cuerpo docente y directivo. (Villalón, 2009, p.6)

El objetivo principal de la investigación fue conocer las prácticas del liderazgo transformacional como agente motivador en los directivos de un colegio municipal.

La población comprende los docentes y directivos del colegio Simón Bolívar, la entrevista fue el instrumento y se tomó el testimonio de cada uno de ellos; por su naturaleza cualitativa y en testimonio no hay resultados estadísticos en la conclusiones pero si se concluye lo siguiente -el modelo predominante casi en absoluto fue el liderazgo transaccional, la carga administrativa tienden a generar y reproducir modelos de estímulos y respuestas y el liderazgo transformacional aún es el más débil y casi ausente en este centro educativo, se cumplen las metas pero ambos actores: maestros y docentes reconocen que no hay comunicación organizacional adecuada y el autor concluye que mientras no haya una mejora en la comunicación no habrá liderazgo transformacional.

Martínez (2014), en la investigación titulada *“El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco”*, Universidad Pontificia Católica del Perú (PUCP), enfoca el problema de investigación en la necesidad de conocer el liderazgo del director de una institución pública en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) 07. La investigación fue descriptiva y los instrumentos que se utilizaron fueron el cuestionario MLQ-5x, formulario para profesores y director; y la entrevista. La investigación consideró las dimensiones del liderazgo transformacional. Su población estuvo constituida por los docentes con más de tres años de permanencia (los años del cargo del director) en la mencionada institución, además debían ser docentes que hayan asistido a por lo menos dos capacitaciones organizadas por el director y que hayan participado en la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI), en esta investigación los resultados fueron los siguientes: “Todos los docentes participantes identificaron tres elementos del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%)” (Martínez, 2014, p.79.).

Thieme (2005), en la investigación de tesis doctoral *“Liderazgo y eficiencia en la educación primaria en Chile”*, Universidad Autónoma de Barcelona, España; sostiene que el problema que lo llevó a realizar este trabajo fue un servicio educativo deficiente y se le atribuía una de las responsabilidades al liderazgo de los administrativos de las instituciones educativas. El objetivo de mencionada tesis fue la medición y análisis de la correlación entre la eficiencia y el liderazgo ejercido por los directores de las escuelas públicas en la primera región de Chile. La muestra quedó constituida por 37 establecimientos educativos y 206 profesores, que representaron el 21.5% del total de escuelas primarias de la región. El instrumento utilizado fue el cuestionario

MLQ-5x y la investigación fue de tipo correlacional. Los resultados fueron los siguientes: determinó alta correlación entre las variables de desempeño, resaltando un índice de 0.89 entre satisfacción y esfuerzo extra; lo que reafirma que entre más alta satisfacción de los docentes mayor esfuerzo en la consecución de objetivos de la organización. Se afirman que la exhibición de estilos de liderazgo activo y carismático, dimensiones del liderazgo transformacional conducirá a mejores niveles de eficiencia y logros académicos de los estudiantes además de un desempeño efectivo.

Sorados (2010) en la investigación titulada *“Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”*, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, trabajó con las I.E. de la UGEL 03-Lima, en el periodo del 2009. el objetivo era determinar la relación del liderazgo de los directores con la calidad de la gestión educativa; el tipo de investigación es no experimental. Se trabajó con 20 personas entre alumnos, docentes y directores de tres centros educativos, se utilizó ficha de observación y encuesta dando los siguientes resultados: si existe relación significativa entre en liderazgo del directivo y la calidad de la gestión educativa con un coeficiente de correlación de Pearson $r = 0.949$.

Gómez (2011) en su tesis titulada *“Manejo de la comunicación organizacional en una institución de formación básica”*, Universidad EAN Bogotá; de su tesis obtenemos el objetivo: “conocer el manejo que se le da a la comunicación organizacional en una institución educativa de formación básica”. La investigación es de naturaleza exploratoria que busca encontrar información sobre la comunicación organizacional y sus características. La investigación con docentes, administradores, estudiantes y padres de familia de un colegio de la ciudad de Bogotá. El tamaño de la muestra fue

239 personas, el instrumento fue una encuesta de 15 preguntas en 4 dimensiones para la variable comunicación organizacional. Los resultados fueron los siguientes: “el 75% de los encuestados entre directivos, administrativos, docentes y padres de familia, acertaron en que las relaciones entre el personal son afectivas, mientras que, el mismo porcentaje dijo haber presenciado o sabido de algún mal entendido dentro de la institución. El 50% cree que existe cohesión ya que no se trata de controlar la conducta sino de manejar la motivación en un ámbito de crecimiento académico, profesional y laboral. Esto hace que el trabajo sea estimulante y se puedan llevar a cabo los proyectos internos con más facilidad que en otras organizaciones” (p.52).

Hernández (2014) realizó una investigación titulada *“La comunicación organizacional y su relación con los procesos escolares en la escuela pública de Bogotá”*, el problema que se abordó en esta investigación fue la mala comunicación entre directivos y docentes, los mismos que generan posibles posiciones autoritarias, tensión en el trabajo y estrés laboral. El objetivo fue analizar y comprender las percepciones de gestión docente y satisfacción docente. “los resultados permiten ver que hay una estrecha relación entre insatisfacción docente por fallas en la comunicación y debilidades en la gestión pública” (Hernández, 2014, p.9). El tipo de investigación fue exploratorio descriptivo, los instrumentos para recoger información fueron encuestas de naturaleza cuantitativa-cualitativa y grupo focal; la población fue de 19 y 17 docentes respectivamente, todos docentes nombrados con más de cuatro años de permanencia en la institución educativa donde laboran; hubo dos grupos: los del primer grupo son docentes nombrados por antigüedad laboral, los segundos fueron los nombrados por concurso; es decir, por gracia y mérito. Los resultados permiten ver diferencias en ambos grupos, para el primer grupo, el autor manifiesta que la comunicación se entregó al inicio del trabajo, luego se modificó faltando poco

tiempo para ser entregada; mientras que el segundo grupo tiene una perspectiva diferente, ellos dicen que la comunicación se da al inicio, que hay un seguimiento, hay indicaciones y tareas que se envían a los correos, con el agravante de que muchos maestros no los revisan, y asimismo que falta incentivar la retroalimentación de la información.

Flores (2012) en su tesis titulada *“Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Experimental FAE N° 1, Quito, periodo 2010 y 2011”*, resume que, en el campo educativo resulta de vital importancia, la aplicación de trabajos de investigación y que el suyo permitirá analizar la situación institucional sobre la gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Experimental FAE N°1, mediante la aplicación de técnicas de investigación bibliográficas y de campo para obtener una práctica válida y confiable en gestión educativa a nivel institucional. El objetivo de esta investigación fue dar a conocer a la sociedad la gestión, liderazgo y valores que se promueve en una institución educativa, y que es de fácil comprensión para crear una perspectiva en el conocimiento de la administración educativa, como una guía que servirá para el mejoramiento y aplicación del proyecto a otras Instituciones.

2. Marco histórico

2.1 Liderazgo educativo

Históricamente, el liderazgo educativo es concordante con la gestión educativa, Platón (2003), quien viviera entre los años 387 y 347 a. C., en el diálogo “*Gorgias*”, pone esta frase en boca de su maestro Sócrates: “El líder ha de trabajar para mejorar las almas de los ciudadanos”. Y dice más: “La grandeza del hombre de estado, no consiste en satisfacer sus propios apetitos, sino en lograr que se introduzcan la justicia, la prudencia y las demás virtudes en el corazón de los ciudadanos”. En la época colonial, por el año 1521, se medía el liderazgo de un director educativo por su carácter normativo y su pensamiento deductivo. En otros términos, era un individuo que cumplía y hacía cumplir los reglamentos, además poseía una mente muy lógica, sobre todo para tomar sabias decisiones. En tiempos más adelante, el liderazgo ha merecido estudios mayormente en términos de clasificación.

Asimismo, Murillo (2006) resaltó la clasificación que Kurt Lewin hiciera por los años 1939 sobre los estilos de liderazgo, y presentó también tres clases de liderazgo: autoritario, democrático y Laissez Faire.

Por la década de los 60, surgió la innovación del concepto, y por ende surge por ejemplo la escuela de liderazgo (Fiedler,1967). El profesor Fiedler desarrolló una teoría de efectividad de liderazgo, el realizó numerosos estudios y descubrió que hay líderes orientados a las tareas, estos eran autoritarios y pragmáticos, mientras que hay líderes orientados a las personas, estos son más exitoso y además son admirados. Más adelante, en (1971), House clasificaría el liderazgo en cuatro dimensiones: el directivo, el que es orientado hacia el rendimiento (persuasivo), el de apoyo y el participativo.

Hersey y Blanchard (1977), por otra parte, realizaron estudios donde indican que la madurez haría eficaz el liderazgo y que este se halla dividido en cuatro niveles, estos a su vez van de menos a más; empezando por el líder que controla, luego el líder que supervisa, siguiendo con el líder que asesora y por último el líder que delega.

Calatayud (2010) mencionó en su artículo *“El director que se necesita hoy en las organizaciones escolares”*, sobre Sergiovanni (1990) que un liderazgo transformacional, provee respuestas a los desafíos a los que se enfrentan cada día las organizaciones educativas y que, además, no sólo gestione las estructuras, sino que influya en la cultura de la organización y que, sobre todo, sea capaz de unir a la comunidad, de entusiasmarla en torno a un proyecto común y de implicar a todos en las decisiones.

Según Porter (1982) señala al hablar sobre las características del liderazgo estratégico que el liderazgo requiere de producir en forma eficiente, de estrategias y de aprovechar las oportunidades, esto último sin ir al extremo de realizar una planificación oportunista ni formal sino una que tenga validez en un plan a largo plazo y que a su vez aproveche las oportunidades, es decir sea flexible.

En opinión de Schmelkes, luego de realizar estudios en 1994, el liderazgo fue considerado desde la óptica de la calidad total. Lo que pretendía hacer de los líderes y directores de las organizaciones sociales personas con “cero errores” en sus obras de gestión, administración y liderazgo.

En 1995, década de los grandes y vertiginosos cambios en el mundo Lashway (1995) se trabajó el liderazgo educativo bajo un enfoque facilitador. Martínez (1995)

caracterizó el liderazgo educativo como una acción permanente de realización, aplicación de recursos y el logro de objetivos. Lo que también se veía, el año 1996, pero de un liderazgo educativo basado en la escuela de Schmelkes, escuela del liderazgo de la calidad total. Más tarde, en 1999, se hablaba de los tres grandes campos del liderazgo, ciertamente relacionado con la gestión educativa hacia los docentes, el ambiente escolar y las autoridades administrativas y gerenciales. En ese contexto, en el 2006, aparece el “liderazgo educativo distribuido”.

Finalmente, el liderazgo es un tema abordado en distintos períodos de la historia como una característica de los grandes líderes de la historia del mundo. No obstante, hay estudios realizados últimamente que se ocupan del liderazgo como un talento que inspira confianza y lealtad en la conducción de las organizaciones sociales, educativas y religiosas. El tema aún no está agotado, hay mucho campo que investigar y descubrir.

2.2 Comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es una disciplina importante, que va surgiendo y tomando un rol esencial en la administración educativa. Saladrigas (2007), en pocas palabras, se refiere a la comunicación organizacional como una joven disciplina que tiene sus matrices conceptuales y teóricas en la Psicología Social, en la Sociología y en las Ciencias de la Administración.

Tomando esta idea, Guzmán (2012) dice que “la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo, o una de las sub partes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra sub parte”. Está claro que el autor considera que la comunicación es una herramienta de trabajo al servicio de la organización, que esta no debe reducirse al mensaje verbal, ya que la comunicación

implica todo comportamiento. En realidad, es una especie de esencialidad deontológica del ser humano y de las organizaciones sociales.

Goldhaber, (1979) dijo que las organizaciones se ven afectadas por una crisis por fallas en la comunicación. En su libro “comunicación organizacional”, afirma que la comunicación es un sistema complejo que implica partes como es propósito y dirección.

“El uso de la tecnología de comunicaciones y su capacidad de abrir vías de comunicación puede inducir cambios fundamentales “(Lawler, 1990, p.310).

Fernández (1997), sostiene que la comunicación organizacional es un conjunto de mecanismos que busca facilitar los mensajes entre los miembros de una organización.

Estos conceptos o percepciones de la comunicación organizacional seguirían cambiando hasta ahora que según Torres (2012) consideráramos de la comunicación organizacional tres dimensiones: la informativa, la afectiva y la estratégica

3. Marco filosófico

La filosofía mediante sus disciplinas muestra los lineamientos del liderazgo, Ramírez (2009) menciona que:

En el aspecto ontológico, el liderazgo es un fenómeno natural y se presenta como tal en todos los escenarios, donde sin duda hay una disposición de uno que es líder y otro que es seguidor, esto puede invertirse al cambiar la situación. Para el autor no hay jerarquía ni prioridad cuando en la combinación de líder, seguidor y situación.

En lo epistemológico, según Pirela y Camacho (2004), para comprender el liderazgo, se debe adoptar un enfoque que lo integre con su medio, considerando las características del líder, y contrastándola con las diferentes situaciones que se

presentan en el día a día, para luego, analizar como estas situaciones moderan el comportamiento del líder y a su vez moderan la efectividad de ese liderazgo. Esto quiere decir que es necesario integrar al líder y seguidores con el contexto y con los objetivos y hacer una reflexión sobre esta dinámica. Hay que considerar que la epistemología muestra un producto de la integración del hombre con su medio y así concebir una ciencia, un conocimiento más realista.

En lo axiológico: en el liderazgo están implicados ampliamente los valores morales, éticos y convencionales. Saidiza (2012) sostiene que el liderazgo directivo es una acción dirigida al desarrollo y aprendizaje colectivo. Para el autor esto es un desafío axiológico y para el líder, quien no puede permitirse egoísmo alguno, ya que está enfocado en lograr el desarrollo de sus colaboradores, el respeto, la ética son indispensables en este objetivo.

Debemos fortalecer los valores propios, los valores de los seguidores y los valores propios de la institución.

Marco filosófico de la educación adventista

La presente investigación se realizó en instituciones educativas adventistas; es importante recalcar el marco filosófico educativo que las sustenta, según el Proyecto Educativo Institucional (2014–2018) del Colegio Unión de Ñaña, Institución Educativa Adventista, declara lo siguiente:

- Ética. el documento PEI sostiene que la base de la ética es el carácter de Dios y sus atributos como el amor, la justicia y la obediencia a los preceptos de la ley de Dios. “La ética está basada en las relaciones con Dios y con los otros y en el hecho que los seres humanos son creados a la imagen de Dios y tienen la libertad de tomar decisiones morales”. (PEI, 2014, p. 16)

- Axiología de la educación adventista. Según el mismo documento, que es la base para todos los Colegios Adventistas, la base axiológica de la educación adventista están sostenidos en la Biblia.
- Estética. El documento sostiene que un Dios que hace un mundo lleno de belleza, sugiere que la educación tendría una implicancia estética y que los estudiantes deben considerarla en su vida diaria como en su cultura.
- Agentes de la educación adventista: “La educación adventista considera tres agentes educativos que constituyen los ambientes privilegiados para la educación integral y la enseñanza y promoción de los valores bíblicos. Estos agentes son: el hogar o familia, la iglesia y la institución educativa” (p.17).

4. Marco legal

Según la revista: *Marco del buen desempeño del directivo* Minedu (2014) señala que se hizo una consulta nacional en 1890 para elaborar el un antecedente al marco legal, el resultado de esa consulta fue un documento denominado: *Criterios de buenas prácticas de dirección escolar*, este señalaría que las competencias del liderazgo directivo serían la organización de la escuela, el acompañamiento pedagógico, el comportamiento ético, la proposición de la autoevaluación y el aprendizaje. Posteriormente saldría la primera versión del marco del buen desempeño del directivo en el año 2012, donde se establecieron los dominios y competencias de los directores de escuelas. Minedu también señala que son 6 las competencias legales del liderazgo directivos, las cuatro primeras están orientadas a gestionar condiciones para mejoras en el aprendizaje y las dos últimas estarían orientadas al desarrollo de la profesionalidad de sus docentes. “la transformación educativa implica tener siempre

presente el compromiso y la responsabilidad que deben irradiar todas competencias educativas” (MINEDU, 2014, p. 34).

El documento marco del buen desempeño directivo también señalaría los desempeños del directivo que son 21, los mismos que son parte de las 6 competencias.

MINEDU (2014) “Estos desempeños son acciones observables que realizan los directores y evidencian las competencias de estos”.

5. Marco teórico

5.1 Liderazgo educativo.

Según Evans y Lindsay (2000) existen muchas actividades que realizan los directivos y que cada vez que se habla de liderazgo se piensa en un liderazgo ejecutivo, pero él propone que hay muchas clases de liderazgo, está el liderazgo organizacional, liderazgo individual, liderazgo ad hoc y cada uno es distinto al otro.

“el liderazgo organizacional se manifiesta en desarrollar valores claros, crear una ventaja competitiva, definir un enfoque en el cliente y el mercado y fomentar el aprendizaje continuo” (Evans, 2000, p. 215).

Silíceo, Angulo y Silíceo (2001) autores del libro “*Liderazgo: el don de servicio*”, consideran que “El liderazgo, es el gran tema, y lo es porque los ámbitos de mayor impacto en nuestra vida (el socio-familiar, el educativo, el económico, el político y el religioso) dependen de las decisiones que tomen aquellos a quienes llamamos líderes” (p. 10).

Los mismos autores afirman también que no todo jefe es un líder y que hay líderes natos que poseen cualidades como la de poder causar motivación en el grupo, estos líderes empatía, autocontrol y una gran capacidad de autocrítica.

Murillo (2006) en su investigación: *Una Dirección Escolar para el Cambio*. Sostiene que “El liderazgo comienza a verse menos como de un individuo y más de una comunidad (...); en esta nueva visión la principal tarea del director es desarrollar la propia capacidad de liderazgo de los demás”.

Rojas y Gaspar (2006) “la existencia de un liderazgo directivo orientado hacia el logro de los objetivos educativos es determinante para alcanzar una educación de calidad para todos”.

Bolívar (1997) en su libro el liderazgo en educación sostiene que es necesario “eliminar el liderazgo formal para difuminarlo entre todos”. Estos nuevos liderazgos surgirían de manera natural en lugar de ser imposiciones por cargo.

Hersey, Blanchard y Johnson (1998) también aportan en esa dirección al asegurar que no sólo hay líderes formales, sino que cualquier persona, que puede ayudar a que otra persona o grupo logre cumplir sus metas, esta es un líder y esta relación entre líder y seguidor puede desarrollarse en cualquier contexto.

Según Jones y George en su libro *Administración Contemporánea* sugiere que los rasgos del líder no tienen una relación directa con la eficacia del liderazgo, ya que habría quienes tiene todos los rasgos personales de un líder y no ser eficaces; y quienes son eficaces y no tiene todos los rasgos personales que definen a un líder; es así que él sostiene que los investigadores alejan su atención a los rasgos y empiezan a observar a los líderes que sí son eficaces, para buscar nuevas

explicaciones al liderazgo eficaz. “los investigadores comienzan a buscar qué hacen realmente los líderes eficaces, en otras palabras, qué comportamiento permite a los líderes eficaces influir en sus subordinados”. (Jones y George, 2006, p.505).

Según los hallazgos de otro distinguido investigador, Goberna (2001), en su libro *Aprender a liderar equipos*, señala que el factor principal que influye en los resultados de una empresa, es la persona y que esta a su vez no funciona como una máquina; es por ellos que es de suma importancia aprender a dirigir a las personas.

El liderazgo ha sido siempre materia de investigación ya que promete a quien lo tenga grandes beneficios producto de la influencia en otras personas para hacer lo que necesito. Chiavenato (2002) expresa que “la dirección es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar las persona a alcanzar los objetivos organizacionales”. Para el autor la dirección es una ciencia social ya que requiere el estudio minucioso de las personas, a fin de lograr que estas realicen trabajos que lleven a una empresa al éxito y lo hagan movidos por la motivación e influencia de su líder o administrador.

Para Silíceo, Angulo y Silíceo (2001) “El liderazgo es un sistema dinámico en el que las energías o influencias siguen un movimiento que va del líder a los seguidores y viceversa, con lo cual los líderes se convierten en seguidores y los seguidores en líderes.” (p. 38). Para el autor el verdadero liderazgo genera de manera natura otros líderes y no sólo meros seguidores.

5.2 Dimensiones de liderazgo.

Bass (1981), especialista en el tema, clasificó las dimensiones del liderazgo de la siguiente manera:

5.2.1 Liderazgo transformacional.

Según James Mac Gregor Burns (1978) este tipo de liderazgo asocia a líderes y seguidores en una ayuda mutua, el liderazgo era medido en proporción a cuán influenciados y motivados estén sus seguidores. Para Burns, este estilo de liderazgo tiene un efecto transformacional en las personas que trabajan en una organización o empresa, ya que estos se sienten motivados por una gran admiración a la capacidad de liderazgo de su líder.

Bass (1988), en su publicación "*Teoría del Liderazgo Transformacional*", señala que el líder transformacional se gana la confianza y admiración de los dirigidos, y por ende responden de forma positiva y motivada.

Estas serían las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional según Bass (1981)

- Consideración individualizada: para Bass y Avolio (1994) la consideración individualizada es cuando el líder se interesa de cada uno de sus seguidores, convirtiéndose en una especie de mentor para ellos; el líder transformacional observa a sus liderados, los asesora con la intención que cada uno de ellos desarrolle mejor su trabajo.
- Estimulación intelectual: el líder transformacional estimula a sus seguidores a no limitarse a órdenes, a ser creativos e innovadores, este líder da apertura a nuevas ideas, evita la crítica en público dando una atmosfera de confianza e iniciativa.

Según Bass (1990), es importante que la estimulación intelectual no se vea como una competencia entre los participantes ya que esto crearía una atmósfera de stress y conflicto, aquí es donde destaca la habilidad y destreza del líder para cuidar estos extremos.

- Motivación Inspiracional: para Bass y Avolio (1994) el líder transformacional es un ejemplo a seguir, despierta en los integrantes de su organización, entusiasmo, optimismo y motivación. Estos líderes logran mayor productividad y compromiso con la organización.
- Influencia idealizada: para Weber (1968) esta es una cualidad “distinta” de líderes ordinarios ya que poseen una especie de poder que atrapa a sus seguidores.

Bass (1981) el líder transformacional logra profundos efectos en sus seguidores, es respetado y muestra altos estándares de conducta y moral. Para Bass es la principal característica distintiva del liderazgo transformacional pero insuficiente para considerar a un líder como transformacional, se requiere de las otras dimensiones para poder caracterizar a un líder transformacional. Bass (1985) postula dos tipos de liderazgo: el líder transformacional y el líder transaccional.

Liderazgo transaccional, según Noriega (2008), es otra clase de liderazgo en donde hay tres principales enfoques teóricos: enfoque de los rasgos, enfoque conductual y enfoque situacional.

Rozo y Abaunza (2010), sostiene sobre el liderazgo transformacional “es, a la vez más amplio que el tipo carismático, que pasa a ser sólo una parte de sus componentes” el autor declara que hay por lo menos cuatro características de este

liderazgo las cuales serían: el carisma, la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada; mientras que el liderazgo transaccional tendría dos características que es la recompensa contingente y la administración por excepción, esta última significa que el líder interviene sólo cuando se requiere hacer correcciones, lo que significa que sus apariciones en la vida de sus empleados sería motivada por conductas negativas hacia la empresa.

5.2.2 Liderazgo transaccional.

Según Contreras y Barbosa (2013) “El papel del líder transaccional, estaría más acorde con los modelos tradicionales de cambio planificado, en el que los líderes planean y generan las estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevarán al resultado deseado”. Para Bass (1990) el Liderazgo Transaccional utiliza dos formas de reforzamiento para motivar a los empleados:

- a. Reforzamiento contingente positivo o recompensa contingente: el líder utiliza la recompensa por el desempeño correcto, esta puede darse desde una felicitación hasta un beneficio económico como incrementos de sueldo o bonos por el buen desempeño.
- b. Reforzamiento contingente aversivo o castigo contingente: aquí el líder tiene conductas aversivas a sus seguidores, también entendidas como castigos; que pueden variar desde una llamada de atención, un memorándum o descuentos. Este tipo de reforzamiento se da inmediatamente aparece la falta para que esta o se repita, es una especie de liderazgo fiscalizador.

Para Bass, los líderes transformacionales buscan el desarrollo de sus subordinados mediante estos reforzadores contingentes. Sin embargo, Robbins (1994) señala que los líderes motivadores, creativos y de buen humor son más productivos y obtiene mejores resultados con sus subordinados.

5.2.3 Liderazgo Laissez-Faire.

Según Bass (1990) los líderes Laissez-faire son los que no ejercen influencia en sus empleados de forma intencional, es decir no asumen una conducta de supervisión, dejando así la responsabilidad a sus liderados, no plantea metas y estrategias específicas, espera que sus colaboradores sepan lo que tiene que hacer. Para el autor este liderazgo no es eficaz ya que el líder no tiene claro su tarea de supervisor y termina haciendo un papel de trabajador común.

Este líder puede establecer las reglas al inicio de la entrevista con el empleado y deja que este actúe sin fiscalizarlo, hasta que los problemas aparezcan, cuando esto sucede este líder tampoco tiene un plan de solución y hace lo que puede para solucionar los problemas cuando estos van apareciendo.

El Liderazgo laissez-faire no estimula y no establece reglas de productividad claras, creando así una pobre idea de lo que se espera de un colaborador. Según Martínez (2004) define al líder Laissez-faire como una persona inactiva, sin toma de decisiones, este líder otorga una gran libertad a sus colaboradores, dejando las estrategias a criterios personales, siempre y cuando logren resultados. Para la mayoría de Investigadores, este líder tendría resultados negativos en efectividad y productividad, sin embargo, no es así para Chiriboga y Caliva (2010) este liderazgo si

dejaría resultados positivos cuando los colaboradores saben lo que tiene que hacer y no requieren que los estén fiscalizando; esta mezcla de colaboradores eficaces por su propia cuenta y líder que da mucha libertad no es muy común por lo que la mayor parte de estudios de liderazgo arrojan resultados negativos a este tipo de liderazgo.

5.3 Comunicación organizacional.

Según la teoría matemática sobre la comunicación de Shannon y Weaver (1948) la comunicación sería entendida como “cantidad de información” “fuente” “canal” “ruido” y “retroalimentación”

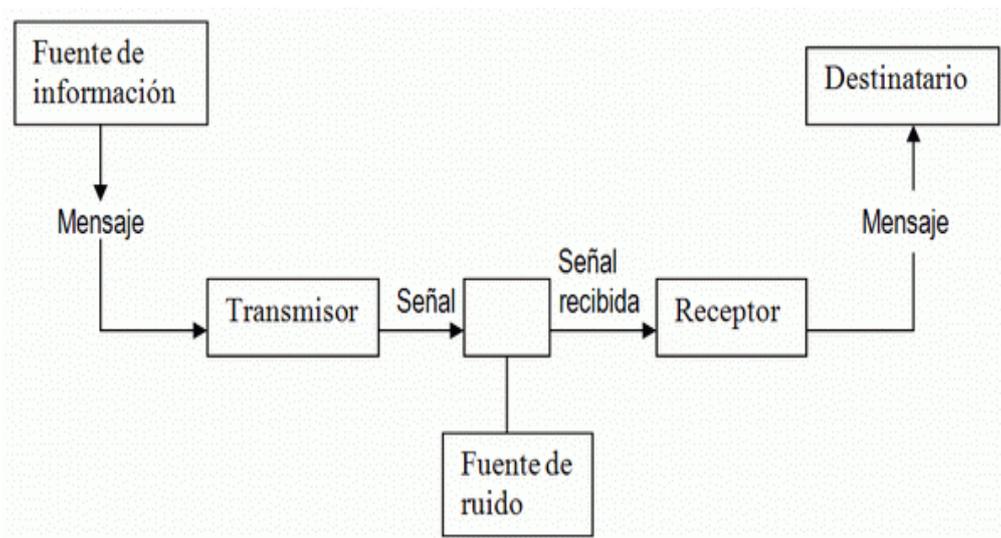


Figura 3. Modelo de la comunicación adaptado de The Mathematical Theory of Communication por Shannon, C y Weaver, W, 1964, The University of Illinois Press-Urbana, p.7.

5.4. Elementos del modelo de la comunicación.

Para los mismos autores Shannon y Weaver (1948) el modelo de comunicación tiene los siguientes elementos:

Fuente de información: para el autor aquí se inicia todo, ya que la fuente selecciona que mensaje va a enviar de mensajes posibles, es aquí también donde aparecen las primeras interferencias; es decir si la fuente es una conferencia sobre salud y los mensajes están bien escogidos, pero la silla es incómoda, entonces se ha producido una interferencia en el nivel 1, es decir que se ha transmitido algo más de lo que la fuente había seleccionado.

Transmisor: para Shannon el transmisor sería el propio emisor (técnico) encargado de transformar el mensaje emitidos en adecuadas señales acorde con el tipo de canal.

Canal: Shannon y Weaver (1948) “es simplemente el recurso físico por medio del cual se trasmite la señal, los canales principales son ondas de luz, ondas sonoras, ondas radiales, los cables telefónicos, el sistema nervioso, etc”.

Receptor: este es análogo al transmisor ya que sería en receptor técnico, es decir el encargado de decodificar el mensaje transmitido en un lenguaje comprensible por el verdadero receptor o destinatario.

Destinatario: es a quien está dirigido el mensaje, este no podría recibirlo de no ser por el receptor.

Ruido: van a ser las distorsiones no deseadas por la fuente, que impiden que el mensaje llegue de la forma que fue planeada, también se les conoce como errores de transmisión.

5.5 Comunicación organizacional.

Esta variable se ha definido de múltiples formas en los últimos años. También es conocida como Comunicación institucional.

Goldhaber (1984) proporciona informaciones importantes en torno al tema de comunicación organizacional, brinda definiciones de otros autores como Redding y Sanborn (1964) quienes definen la comunicación organizacional como la acción de recibir y enviar información, que incluyen las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, además de las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir).

5.5.1. Niveles de comunicación.

Según Andrade (2005), “la comunicación fluye en distintas vías, dentro de la organización se puede establecer la comunicación en orden descendente, nivel jerárquico más alto a uno menor, ascendente; desde abajo hacia arriba, como hacia los niveles jerárquicos de los lados (horizontal).

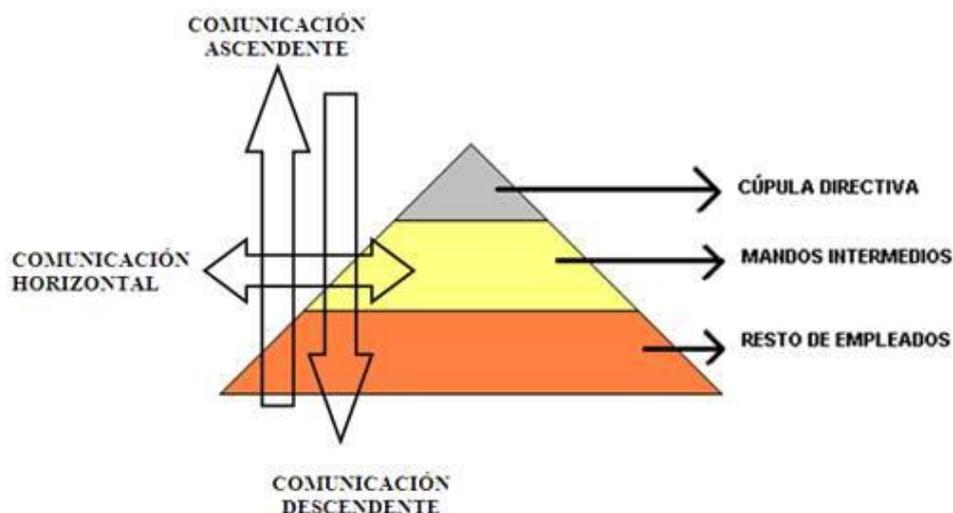


Figura 4. Niveles de comunicación adaptado de Dirigir: Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones por Acosta, J, 2011, Madrid.

5.5.1.2. comunicación descendente.

Ongallo (2007) sostiene que esta comunicación es de tipo primaria, que es muy necesaria ya que implica que todos los participantes de la organización, sepan sus funciones y se sientan parte de la organización, tiene como objetivo dar a conocer las asignaciones de tarea y es de tipo jerárquico, ya que viene de los jefes a los subordinados.

La comunicación descendente “pretende, como objetivo fundamental, transmitir a los niveles inferiores de la organización instrucciones, datos, órdenes, sugerencias e informaciones de diversa índole que afectan a la labor que realizan estos últimos”. (Ongallo, 2007, p. 35).

5.5.1.3 comunicación ascendente.

Como complementación de la comunicación descendente, está la comunicación ascendente, que, según Ongallo, en su libro *manual de la comunicación* es la comunicación que permite a los directivos tener un mejor contacto con sus inferiores, conoce sus inquietudes y puede gestionar mejor los recursos humanos que maneja. En las organizaciones donde se busca mejorar el clima de confianza se tiene que trabajar la comunicación ascendente, esta debe darse de forma permanente y de complemento a la comunicación descendente.

Esta comunicación fluye de abajo hacia arriba, para Acosta (2011), la comunicación ascendente y la descendente se complementan entre sí.

5.5.1.4 comunicación lateral.

Esta comunicación busca mantener la comunicación entre pares, entre departamentos con el objeto de integrar a los colaboradores y mantener coordinación permanentemente.

5.5.2 Dimensiones de la Comunicación organizacional.

Según Torres (2012) en el artículo *la comunicación organizacional de hoy* menciona que, es necesario que el concepto de comunicación organizacional evolucione, ya que todo es cambiante y los escenarios donde se da esta comunicación esta cambiando, que las organizaciones cambian, que las personas cambian, por lo tanto. Los conceptos también van a cambiar. Ella propone en la revista DIRCOM, tres dimensiones que la comunicación organizacional debe contemplar.

Dimensiones de la comunicación organizacional, según Torres (2012)

- dimensión informativa
- dimensión afectiva-colaborativa
- dimensión estratégica

Tanto la dimensión informativa como la afectiva-colaborativa pertenecen a la comunicación organizacional interna y la tercera que es la estratégica con la comunicación externa e interna.

Dimensiones de la Comunicación Organizacional



Figura 5. Dimensiones de la comunicación organizacional de hoy adaptado de J Torres consultore por Torres, M, 2012, *Endomarketing y comunicación en evolucion*, p.2.

Dimensión informativa: para Torres (2012) esta dimensión es la base de la comunicación y se encarga de cumplir los objetivos básicos de la comunicación en una empresa, ya que aquí se encuentra el rol informativo de la comunicación, aquí se dan las indicaciones, normativas y reglas de convivencia para realizar el trabajo, generalmente esta es unilateral, es decir de jefe a empleados.

Dimensión afectiva-colaborativa: según Torres (2012) esta comunicación busca el bienestar y desarrollo de cada uno de los miembros de la organización. Esta dimensión de la comunicación se enfoca mucho en el factor humano, en la búsqueda de su capacitación y desarrollo a fin de que el colaborador logre un permanente crecimiento personal.

Dimensión estratégica: la Comunicación se convierte en una verdadera aliada de la organización para fortalecer la cultura corporativa y permite la incorporación del equipo humano a las estrategias globales de un negocio, esta busca también mejorar su participación, incrementar la innovación y salvaguardar la imagen de la empresa a fin de conseguir los objetivos trazados (Torres, 2012)

Según Ocampo (2011) escribe sobre la importancia de la dimensión estratégica de la comunicación organizacional, las oportunidades que ofrece la tecnología y la importancia de la gestión estratégica todo esto conlleva a un cambio de paradigma y el comunicador está obligado a conocerlas y aplicarlas para beneficio de la organización.

6. Marco conceptual

- **Administración:** Chiavenato (2004) lo define como un proceso donde se planifica, organiza, dirige y busca controlar los diferentes recursos a fin de alcanzar los objetivos de la empresa u organización.
- **Liderazgo:** "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". (Chiavenato, 1993).
- **Liderazgo educativo,** Villa (2013) señala que es el liderazgo de los directores de los centros educativos, este liderazgo contempla el cumplimiento de metas, la gestión de la educación y promueve el aprendizaje positivo.
- **Liderazgo transformacional,** Para Bass, el liderazgo transformacional inicia como una oposición al liderazgo transaccional, ya que este es un liderazgo

tradicional, mientras que el transaccional logra no con castigos ni premios sino con la motivación y logra llevar el trabajo de los dirigidos al compromiso con la organización.

- **Liderazgo transaccional**, Quesada (2014) en su tesis sobre el liderazgo transaccional menciona el concepto de liderazgo transaccional es el liderazgo basado en el intercambio, los trabajadores reciben por su trabajo, sus honorarios y además de esto existe todo un sistema de estimulación a través de premios para lograr mejores resultados.
- **Liderazgo Laissez-Faire**, un líder que carece de compromiso con su organización. Para Martínez (2004), el líder laissez faire o liberal es una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión responsable dentro de una organización, por lo cual no participa en el grupo y que otorga total libertad a sus miembros. Según Ayoub (2010), este líder está acostumbrado a liberarse de toda responsabilidad dejando a la organización en manos de los subordinados.
- **Comunicación organizacional**, Torres (2012). Conocida también como comunicación institucional; esta comunicación es un proceso interno y externo.
- **Comunicación organizacional - Dimensión informativa**, es la comunicación entre los miembros de una organización, esta información es imprescindible para la designación de tareas como para la evaluación de ellas, esta comunicación es a la vez la más básica de todas (Torres, 2012).
- **Comunicación organizacional - Dimensión afectiva-colaborativa**, esta comunicación tiene el propósito de desarrollar la sinergia, la creatividad, el

trabajo en equipo y crecimiento profesional en los colaboradores de la organización (Torres, 2012).

- **Comunicación organizacional - Dimensión estratégica**, es comunicación organizacional que se encarga de fortalecer las bases de la cultura corporativa con objetivos estratégicos, con una misma visión de lo que se persigue como organización (Torres, 2012)

Capítulo III

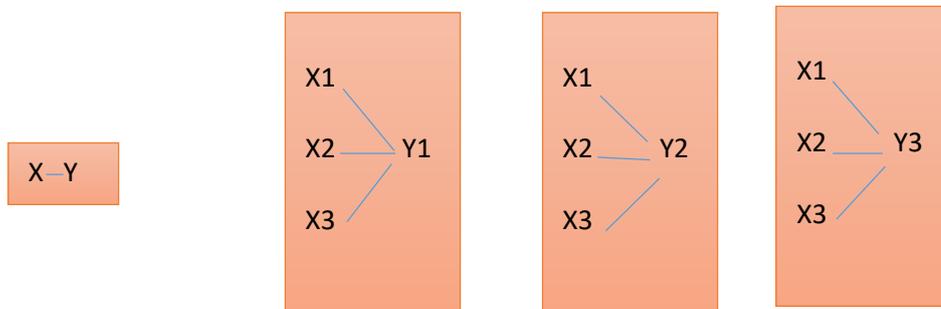
Metodología de la Investigación

1. Tipo de estudio

Este trabajo de investigación presenta un estudio de tipo correlacional y descriptivo porque mostró una realidad en un determinado tiempo y correlacional y tuvo el objetivo de encontrar la correlación que existe entre dos variables: liderazgo y comunicación organizacional

2. Diseño de investigación

La investigación correspondió básicamente a un diseño no experimental de corte transeccional, que tuvo como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado, que se mide y se describe las siguientes relaciones.



Identificación de variables

Dónde:

Variable Independiente: X, Liderazgo educativo

X₁ Liderazgo transformacional

X₂ Liderazgo transaccional

X₃ Liderazgo laissez-faire

Variable dependiente: Y, Comunicación organizacional

Y₁ Dimensión Informativa

Y₂ Dimensión afectiva-colaborativa

Y₃ Dimensión estratégica

3. Definición de la población y muestra

De acuerdo con el diseño establecido, la investigación se realizó en las Instituciones Educativas Adventistas de la Asociación Peruana Central Este en el año 2017.

Definición de la población

La población fue de 147 docentes de las cinco Instituciones Educativas de la Asociación Educativa Central Este, los que se mencionan a continuación: Colegio España, El Buen Pastor de Ñaña, Canto Rey, Eduardo Forga y Huaraz

Definición de la Muestra

Se tomó una muestra de 106 docentes en forma proporcional al número de docentes.

Fórmula para calcular la cantidad de la muestra:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

N: es el tamaño de la población 147 docentes

Z: el nivel de confianza,

p: es la probabilidad de éxito,

q: la probabilidad de fracaso y

d: es la precisión o el error máximo admisible en términos de proporción.

Para nuestro caso: N= 147, $Z_{\alpha} = 1.96$, p=0.5, q=0.5 y e= 0.05.

Remplazando estos valores en la fórmula resulta:

$$n = \frac{147 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times 146 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$
$$n = \frac{147 \times 3.8416 \times 0.25}{0.0025 \times 146 + 3.8416 \times 0.25}$$
$$= \frac{141.12}{.326} = 106.401 \cong 106$$

Distribución de la muestra

La muestra estudiada estuvo conformada por 106 docentes de los 147 docentes que trabajaban en las instituciones adventistas de la APC Este, en la tabla 2 se indica la distribución de la muestra que es proporcional a la cantidad de trabajadores de los centros educativos.

Tabla 2

Distribución de la muestra en las instituciones educativas adventistas

Instituciones educativas adventistas	N	n
1.- Colegio España	38	27
2.- El Buen Pastor de Ñaña	34	24
3.- Canto rey	28	20
4.- Eduardo Forga	30	21
5.- Huaraz	17	14
Totales	147	106

4. Técnica de muestreo

En esta investigación se trabajó con las cinco instituciones educativas adventistas que tiene la Asociación Peruana Central Este y la muestra fue estratificada es decir de cada centro educativo habrá una muestra proporcional a su población Docente.

5. Técnica de recolección de datos

El proceso de ejecución del trabajo de investigación, se inició con la coordinación y autorización de la asociación peruana central este y posteriormente de los directores de las cinco instituciones adventistas de esta asociación, luego se aplicó el instrumento de recojo de datos, la encuesta a los docentes.

6. Plan de tratamiento de datos

Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa estadístico SPSS versión 23.0. Para el análisis de los resultados se ha utilizado el estadístico de Pearson para medir el grado de relación de las variables.

7. Instrumentos para la recolección de datos

Para la recolección de los datos se aplicaron las encuestas usando como instrumentos dos cuestionarios a 106 docentes de 5 Instituciones educativas.

El método para la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario MLQ 5x de Bass y Avolio (2000) donde fue incluida información sobre datos demográficos tales como edad, años de experiencia, género, experiencia laboral.

El cuestionario de liderazgo educativo contó con 52 preguntas, distribuidas de la siguiente manera: 7 preguntas demográficas, 45 preguntas sobre liderazgo educativo en sus diferentes dimensiones 16 para el liderazgo transformacional, 8 para las dimensiones del liderazgo transaccional y 8 para las dimensiones de liderazgo Laisser-Fraire, las restantes sobre eficiencia; el otro cuestionario es sobre comunicación organizacional y consta de 30 preguntas que responden a sus tres dimensiones: su dimensión informativa, dimensión afectiva-colaborativa y la dimensión estratégica, 10 preguntas para cada dimensión.

8.Técnica para el procesamiento y análisis de datos

Para validar el instrumento de comunicación organizacional se solicitó el juicio de ocho expertos, investigadores de la Universidad Peruana Unión; mientras que para el instrumento de liderazgo educativo se utilizó un instrumento estandarizado y revisado, a ambos se aplicó en una muestra piloto y arrojaron un alpha de Crombach de 0.84 lo que indicaría que los ítem o preguntas responden como indicadores de las dimensiones de las variables.

Capítulo IV

Análisis de Resultados

1. Análisis descriptivo de los datos

El trabajo dio resultados descriptivos que son características de las instituciones educativas como sexo, años de experiencia laboral, cargos directivos, edad de participantes, entre otras.

En la tabla 3, se puede observar que un 25.5% de la población encuestada laboran en la I.E. Adventista España, mientras que sólo el 13.2% de los encuestados trabajan en la I.E. Adventistas Huaraz, esto se debe a la proporción que guarda la distribución entre la cantidad de trabajadores y la cantidad de encuestados.

Tabla 3
Cantidad de participantes por cada Institución educativa de la A.P.C-Este

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
España	27	25,5	25,5	25,5
El Buen Pastor Canto Rey	24	22,6	22,6	48,1
Eduardo Forga	20	18,9	18,9	67,0
El Buen Pastor Ñaña	21	19,8	19,8	86,8
Huaraz	14	13,2	13,2	100,0
Total	106	100,0	100,0	

En la tabla 4 se observa la distribución por sexo de los docentes, se pudo identificar que un 74.5% de los docentes participantes fueron mujeres, mientras que un 25.5% fueron varones. Hubo una fuerte predominancia femenina en la población docente.

Tabla 4
Género de los docentes participantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	27	25,5	25,5	25,5
Femenino	79	74,5	74,5	100,0
Total	106	100,0	100,0	

En la tabla 5, se muestra las edades tomando un rango de 10 años, se notó una frecuencia mayoritaria en el segundo rango que comprende edades de 31 a 40 años, con 43.4% de la población, en tanto que los docentes de 20 a 30 años representaron el 30.2%, lo que sumaría un 73.6% de docentes que no tiene más de 40 años.

Tabla 5
Edad de los docentes participantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
[20-30]	32	30,2	30,2	30,2
[31-40]	46	43,4	43,4	73,6
[41-50]	20	18,9	18,9	92,5
[51-a más>	8	7,5	7,5	100,0
Total	106	100,0	100,0	

En la tabla 6 se muestran los datos estadísticos en cuanto a experiencia laboral de los docentes, y se observó que en promedio la experiencia laboral fue 10 años con una desviación estándar de 7.48; es decir, la mayor parte de la población tuvo experiencia laboral que osciló entre los 3 y 18 años.

La máxima experiencia laboral fue de 30 años y la mínima de 0.58 años; es decir, aproximadamente 7 meses.

Tabla 6
Experiencia laboral de los docentes en años

Estadísticos		
N	Válido	106
	Perdidos	0

Media	10,4505
Mediana	8,0000
Moda	8,00 ^a
Desviación estándar	7,48029
Varianza	55,955
Rango	29,42
Mínimo	0,58
Máximo	30,00

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

En la tabla 7 se refleja, que la mayoría de docentes, es decir el 59.4% de ellos, tuvo menos de 1 año de experiencia de trabajo junto con su directivo, esto se debe a que la encuesta fue tomada en el mes de noviembre; es decir, aún no se había cumplido el año escolar. Por otro lado, mostraría que hay una buena cantidad de docentes nuevos o de directores en su primer año de Liderazgo. Le sigue los que tienen entre 1 y 2 años de experiencia con un 11.3%.

Tabla 7
Experiencia laboral con el Director Actual

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 1 año	63	59,4	59,4	59,4
de 1 a 2 años	12	11,3	11,3	70,8
de 2 a 3 años	9	8,5	8,5	79,2
Más 3 años	22	20,8	20,8	100,0
Total	106	100,0	100,0	

En la tabla 8, revela información sobre experiencia anterior como directivo, se pudo determinar que un 74.5% no había sido directivo nunca, mientras que el otro 25.5% alguna vez había ejercido un cargo directivo, entiéndase cargo directivo como director o coordinador de estudios.

Tabla 8
Cargo Directivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	27	25,5	34,9	34,9

No	79	74,5	65,1	100,0
Total	106	100,0	100,0	

En la tabla 9, se muestra que 90 de los 106 docentes que participaron trabajan en una institución que cuenta con los tres niveles: inicial, primaria y secundaria. 16 docentes trabajan en la única institución que cuenta con inicial y primaria.

Tabla 9
Nivel educativo de las instituciones educativas en la APC Este

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Inicial-Primaria	16	15,1	15,1	15,1
Inicial-Primaria-Secundaria	90	84,9	84,9	100,0
Total	106	100,0	100,0	

En la tabla 10, se muestra el nivel educativo donde los docentes participantes realizaron sus labores; de los 106 encuestados, 13 laboraban en nivel inicial, 44 en primaria, 41 en nivel secundario y 8 en nivel primario-secundario, estos últimos fueron docentes de educación física o inglés de manera mayoritaria.

Tabla 10
Nivel educativo donde labora el docente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Inicial	13	12,3	12,3	12,3
Primaria	44	41,5	41,5	53,8
Secundaria	41	38,7	38,7	92,5
Primaria-Secundaria	8	7,5	7,5	100,0
Total	106	100,0	100,0	

En la tabla 11, se muestra el resultado el nivel de liderazgo educativo, el cual ha sido clasificado en alto medio y bajo nivel educativo. El 44.3% de los encuestados ubicó a sus directores en un alto nivel de liderazgo educativo, el 51.9% en un nivel medio de liderazgo educativo y sólo un 3.8% en un nivel bajo de liderazgo educativo.

Tabla 11
Liderazgo educativo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo [45-104]	4	3,8	3,8	3,8
Medio [105-164]	55	51,9	51,9	55,7
Alto [165-225]	47	44,3	44,3	100,0
Total	106	100,0	100,0	

En la tabla 12, se muestra el nivel de comunicación organizacional docente de las instituciones educativas, esta es nuestra segunda variable. El 67% de los encuestados sostuvo que en su institución existe un alto nivel de comunicación organizacional. El 32.1% ubicó en un nivel medio de comunicación organizacional a sus instituciones y menos el 0.9% ubica a su institución educativa en un nivel bajo de comunicación organizacional.

Tabla 12
Comunicación organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo [0-39]	1	0,9	0,9	0,9
Medio [40-79]	34	32,1	32,1	33,0
Alto [80-120]	71	67,0	67,0	100,0
Total	106	100,0	100,0	

Como se vio en la matriz de consistencia, se ha considerado para la variable liderazgo educativo tres dimensiones. La primera es liderazgo transformacional, en la tabla 13 se muestra el nivel de liderazgo educativo transformacional. Se puede apreciar que un 54% ubica el liderazgo de sus directores como un alto liderazgo educativo transformacional y el 40.6% en un nivel medio de liderazgo transformacional.

Tabla 13
Liderazgo Transformacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo [16-37]	5	4,7	4,7	4,7
Medio [38-59]	43	40,6	40,6	45,3
Alto [60-80]	58	54,7	54,7	100,0
Total	106	100,0	100,0	

En la tabla 14 se muestra el nivel de la segunda dimensión de liderazgo educativo; que es el Liderazgo educativo transaccional. Se puede apreciar que un 50.9% ubicó el liderazgo de sus directores como un alto liderazgo educativo transaccional y el 42.5% en un nivel medio de liderazgo transaccional

Tabla 14
Liderazgo transaccional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo [8-18]	7	6,6	6,6	6,6
Medio [19-29]	45	42,5	42,5	49,1
Alto [30-40]	54	50,9	50,9	100,0
Total	106	100,0	100,0	

En la tabla 15 se muestra la el nivel de la tercera dimensión de liderazgo educativo que es el liderazgo Laissez-faire. Se puede apreciar que un 5.7% ubicó el liderazgo de sus directores como un alto nivel de liderazgo educativo laissez-faire, también conocido como no liderazgo o liderazgo free.

Tabla 15
Liderazgo laissez faire

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo [8-18]	60	56,6	56,6	56,6
Medio [19-29]	40	37,7	37,7	94,3
Alto [30-40]	6	5,7	5,7	100,0
Total	106	100,0	100,0	

En la tabla 16 se observa los niveles de la dimensión informativa de comunicación organizacional y los resultados son un 70.8% aseguró que la comunicación organizacional en su dimensión informativa es alta y menos del 1% manifiesta que la dimensión informativa es baja.

Tabla 16
Comunicación organizacional informativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo [0-13]	1	,9	,9	,9
Medio [14-27]	30	28,3	28,3	29,2
Alto [28-40]	75	70,8	70,8	100,0
Total	106	100,0	100,0	

En la tabla 17, se observa el nivel de la dimensión afectiva-colaborativa de comunicación organizacional y los resultados son un 60.4%, aseguró que la comunicación organizacional en su dimensión afectiva-colaborativa es alta y un 2.8% manifiesta que la dimensión afectiva-colaborativa es baja.

Tabla 17
Comunicación organizacional afectiva-colaborativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo [0-13]	3	2,8	2,8	2,8
Medio [14-27]	39	36,8	36,8	39,6
Alto [28-40]	64	60,4	60,4	100,0
Total	106	100,0	100,0	

En la tabla 18, se muestra los niveles de la dimensión estratégica de la comunicación organizacional y los resultados son: un 68.9% aseguró que la comunicación organizacional en su dimensión estratégica es alta y un 1.9% manifestó que la dimensión estratégica es baja.

Tabla 18
Comunicación organizacional estratégica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo [0-13]	2	1,9	1,9	1,9
Medio [14-27]	31	29,2	29,2	31,1
Alto [28-40]	73	68,9	68,9	100,0
Total	106	100,0	100,0	

1.1. Resultados de correlaciones y prueba de hipótesis.

Consideramos la fuerza de correlación de acuerdo a la tabla 19; es decir si el valor de correlación entre las variables a analizar sea cercano a 1, entonces hay una correlación positiva muy alta, por el contrario, si se acerca a -1, entonces la correlación es negativa.

Tabla 19
Fuerza de la correlación

Valor de correlación de Pearson	Significado
1	Correlación positiva grande y perfecta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0	Correlación nula
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-1	Correlación negativa grande y perfecta

Para este análisis utilizamos una significancia de $\alpha=0.05$ y para el cálculo del coeficiente de correlación lineal se divide la covarianza por el producto de las desviaciones estándar de ambas variables:

$$r = \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_X \cdot \sigma_Y}$$

Siendo:

σ_{XY} la covarianza de (X, Y)

σ_X y σ_Y las desviaciones típicas de las distribuciones marginales.

Para la prueba de hipótesis consideramos que si el Pvalor (sig.) es menor que 0.05 se rechaza hipótesis nula H_0 , y se acepta la hipótesis alternativa.

1.2. Relación entre el liderazgo y comunicación organizacional

Para este análisis planteamos la hipótesis nula H_0 y la alternativa H_1 .

H_0 : El Liderazgo Educativo no tiene una relación significativa con la Comunicación Organizacional en las Instituciones Educativas Adventistas de la APC Este. 2017.

H_1 : El Liderazgo Educativo si tiene una relación significativa con la Comunicación Organizacional en las Instituciones Educativas Adventistas de la APC Este. 2017.

En la tabla 20 se muestra el análisis correlacional entre liderazgo y comunicación organizacional; como el Pvalor (0.000) es menor que 0.05 entonces se rechaza H_0 y se acepta H_1 , por lo tanto: El Liderazgo Educativo si tiene una relación altamente significativa con la Comunicación Organizacional en las Instituciones Educativas Adventistas de la Asociación Peruana Central Este, 2017. El coeficiente de correlación es 0.841, el cual corresponde a una correlación positiva alta.

Tabla 20
Correlación de Liderazgo y Comunicación organizacional

	Comunicación organizacional	
Liderazgo	Correlación de Pearson	0.841**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	106

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En el grafico 1 se muestra que dicha correlación es lineal. A mayor Liderazgo educativo, mayor será la comunicación organizacional y viceversa.

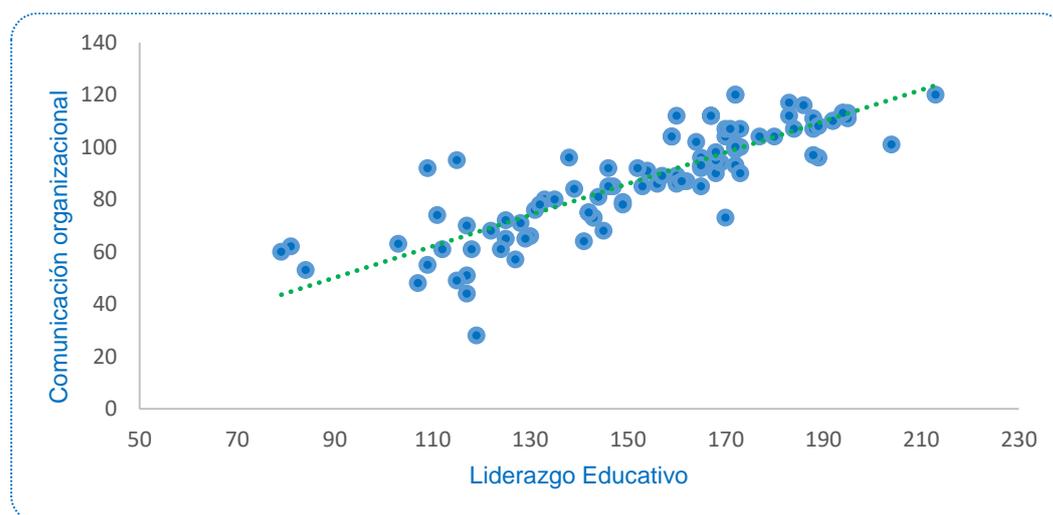


Gráfico 1: Gráfico de correlación entre Liderazgo Educativo y Comunicación organizacional

2. Prueba de hipótesis

2.1. Relación entre el liderazgo y la comunicación organizacional en su Dimensión informativa.

Para este análisis planteamos la hipótesis nula H_0 y la alternativa H_1 .

H_0 : El liderazgo educativo no tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su dimensión informativa en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017

H_1 : El liderazgo educativo si tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su dimensión informativa en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017.

En la tabla 21 se muestra el análisis correlacional entre liderazgo y comunicación organizacional informativa; como el Pvalor (0.000) es menor que 0.05 entonces se rechaza H_0 y se acepta H_1 , por lo tanto: El liderazgo educativo si tuvo una relación altamente significativa con la comunicación organizacional en su dimensión informativa en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017. El coeficiente de correlación fue 0.772, el cual corresponde a una correlación positiva alta.

Tabla 21
Correlación de Liderazgo y Comunicación organizacional informativa

Liderazgo Educativo	Comunicación organizacional informativa
	Correlación de 0.772**
	Pearson
	Sig. (bilateral) 0.000
	N 106

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

El gráfico 2 muestra que dicha correlación es lineal. A mayor liderazgo educativo, mayor comunicación organizacional en su dimensión informativa y viceversa.

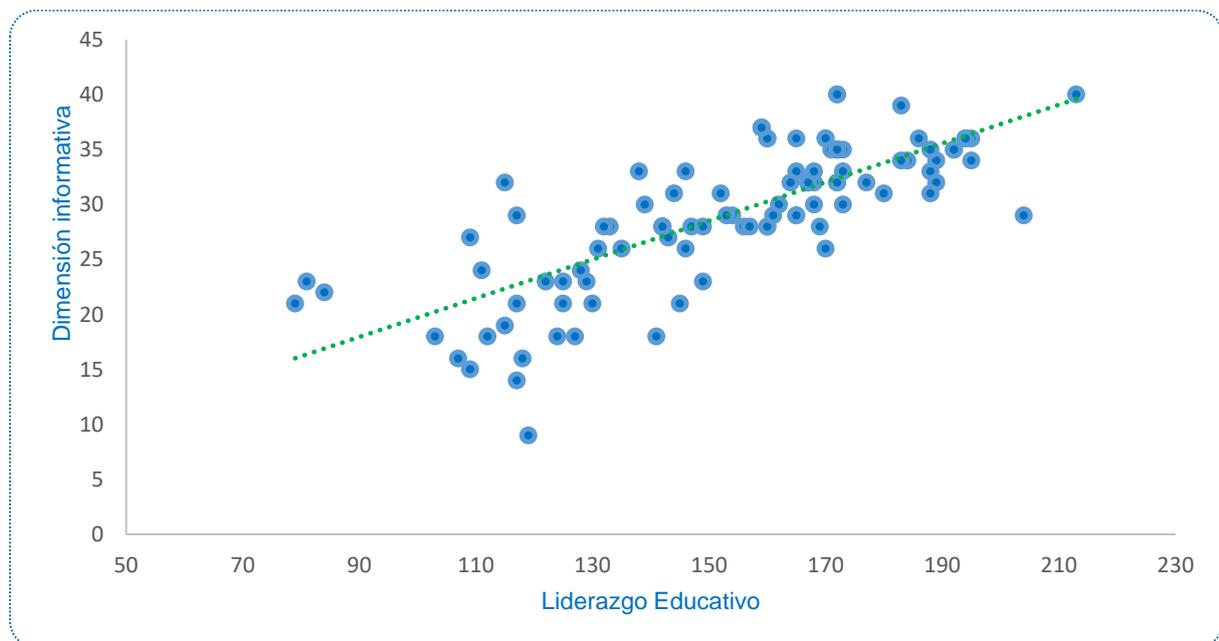


Gráfico 2: Gráfico de correlación entre Liderazgo Educativo y Comunicación organizacional informativa

2.2. Relación entre el liderazgo y la comunicación organizacional en su esfera afectiva-colaborativa.

Para este análisis planteamos la hipótesis nula H_0 y la alternativa H_1 .

H_0 : El liderazgo educativo no tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su esfera afectiva colaborativa en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017.

H_1 : El liderazgo educativo si tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su esfera afectiva colaborativa en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017.

En tabla 22 se muestra el análisis correlacional entre liderazgo y comunicación organizacional afectiva colaborativa; como el Pvalor (0.000) es menor que 0.05 entonces se rechaza H_0 y se acepta H_1 , por lo tanto se concluye que estadísticamente el liderazgo educativo si tuvo una relación altamente significativa con la comunicación organizacional en su esfera afectiva colaborativa en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017.

El coeficiente de correlación es 0.852, el cual corresponde a una correlación positiva alta.

Tabla 22
Correlación de Liderazgo y Comunicación organizacional afectiva colaborativa

	Comunicación organizacional afectiva colaborativa	
Liderazgo	Correlación de Pearson	0.852**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	106

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En el gráfico 3 se muestra que dicha correlación es lineal. A mayor liderazgo educativo, mayor comunicación organizacional en su dimensión afectiva colaborativa y viceversa.

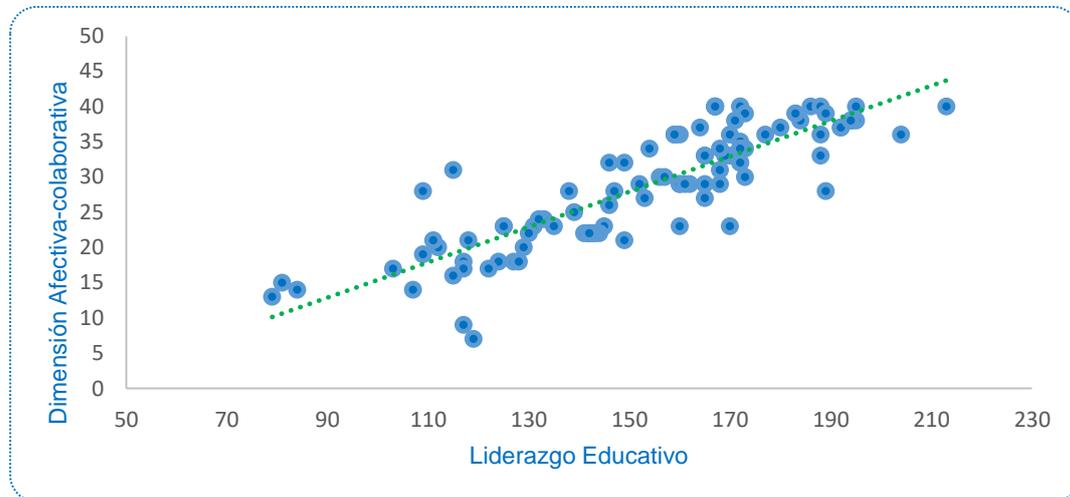


Gráfico 3: Gráfico de correlación entre Liderazgo Educativo y Comunicación organizacional afectiva-colaborativa

2.3. Relación entre el liderazgo y la comunicación organizacional en su esfera estratégica.

Para este análisis planteamos la hipótesis nula H_0 y la alternativa H_1 .

H_0 : El liderazgo educativo no tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su esfera estratégica en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017

H_1 : El liderazgo educativo si tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su esfera estratégica en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017

La tabla 23 muestra el análisis correlacional entre liderazgo y comunicación organizacional estratégica; como el Pvalor (0.000) es menor que 0.05 entonces se rechaza H_0 y se acepta H_1 ; por lo tanto, se concluye que estadísticamente el liderazgo educativo si tuvo una relación altamente significativa con la comunicación organizacional en su esfera estratégica en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017.

El coeficiente de correlación es 0.737, el cual corresponde a una correlación positiva alta.

Tabla 23
Correlación de Liderazgo y Comunicación organizacional estratégica

Comunicación organizacional estratégica	
Liderazgo	Correlación de 0.737**
	Pearson
	Sig. (bilateral) 0.000
	N 106

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

El gráfico 4 muestra que dicha correlación es lineal. A mayor liderazgo educativo, mayor comunicación organizacional en su dimensión estratégica y viceversa.

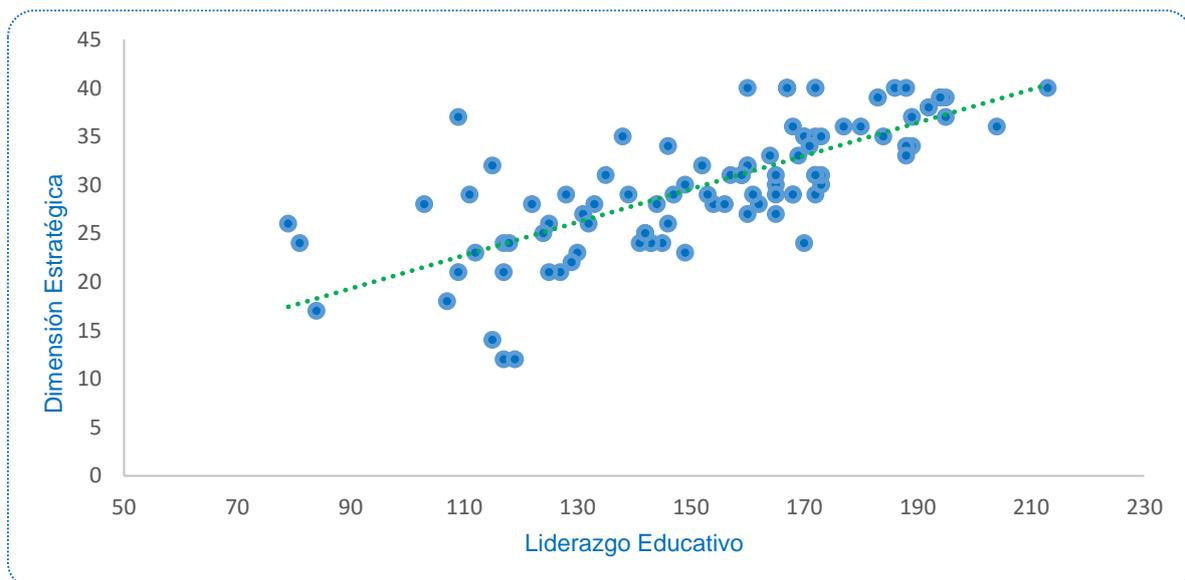


Gráfico 4: Gráfico de correlación entre Liderazgo Educativo y Comunicación organizacional estratégica

2.4. Relación entre el liderazgo transformacional y la comunicación organizacional.

Para este análisis planteamos la hipótesis nula H_0 y la alternativa H_1 .

H_0 : El liderazgo educativo transformacional no tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su dimensión informativa en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017

H_1 : El liderazgo educativo transformacional si tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su dimensión informativa en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017

La tabla 24 muestra el análisis correlacional entre liderazgo transformacional y comunicación organizacional; como el Pvalor (0.000) es menor que 0.05 entonces se rechaza H_0 y se acepta H_1 ; por lo tanto, se concluye que estadísticamente el liderazgo educativo si tuvo una relación altamente significativa con la comunicación organizacional en su esfera estratégica en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017.

El coeficiente de correlación es 0.826, el cual corresponde a una correlación positiva alta.

Tabla 24
Correlación de Liderazgo transformacional y Comunicación organizacional

	Comunicación organizacional	
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	0,826**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	106

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En el gráfico 5 se muestra que dicha correlación es lineal. A mayor liderazgo educativo transformacional, mayor comunicación organizacional y viceversa.

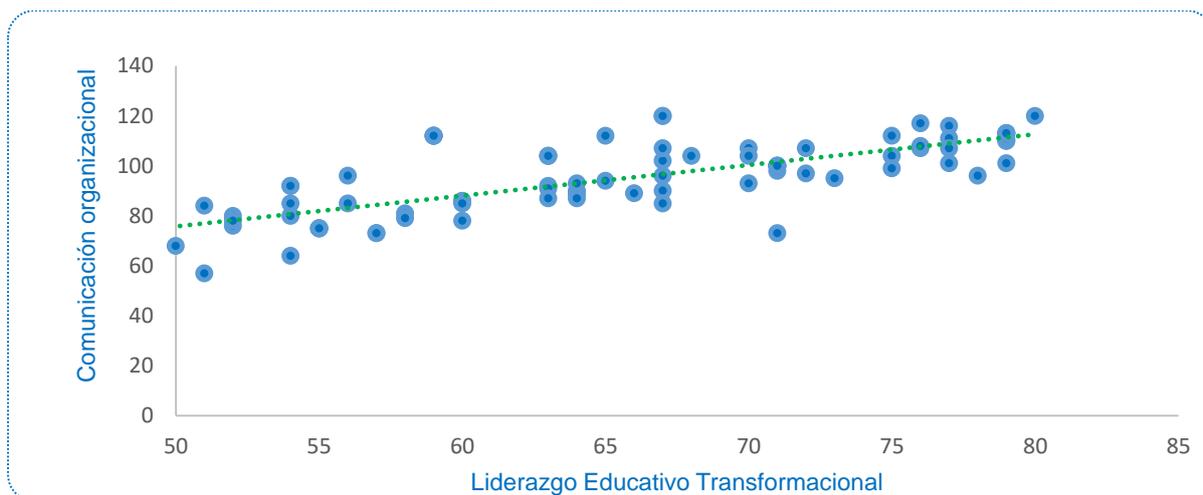


Gráfico 5: correlación entre el Liderazgo Educativo transformacional y la Comunicación organizacional

2.5. Relación entre el liderazgo transformacional y la comunicación organizacional en su dimensión informativa.

Para este análisis planteamos la hipótesis nula H_0 y la alternativa H_1 .

H_0 : El liderazgo educativo transformacional no tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su dimensión informativa en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017.

H_1 : El liderazgo educativo transformacional si tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su dimensión informativa en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017.

La tabla 25 muestra el análisis correlacional entre liderazgo transformacional y comunicación organizacional informativa; como el Pvalor (0.000) es menor que 0.05 entonces se rechaza H_0 y se acepta H_1 ; por lo tanto, se concluye que estadísticamente El liderazgo educativo si tuvo una relación altamente significativa con la comunicación

organizacional en su esfera estratégica en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017.

El coeficiente de correlación es 0.784, el cual corresponde a una correlación positiva alta.

Tabla 25
Correlación de Liderazgo transformacional y Comunicación organizacional informativa

Comunicación organizacional informativa		
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	0,784**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	106

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En el gráfico 6 se muestra que dicha correlación es lineal. A mayor liderazgo educativo transformacional, mayor comunicación organizacional informativa y viceversa.

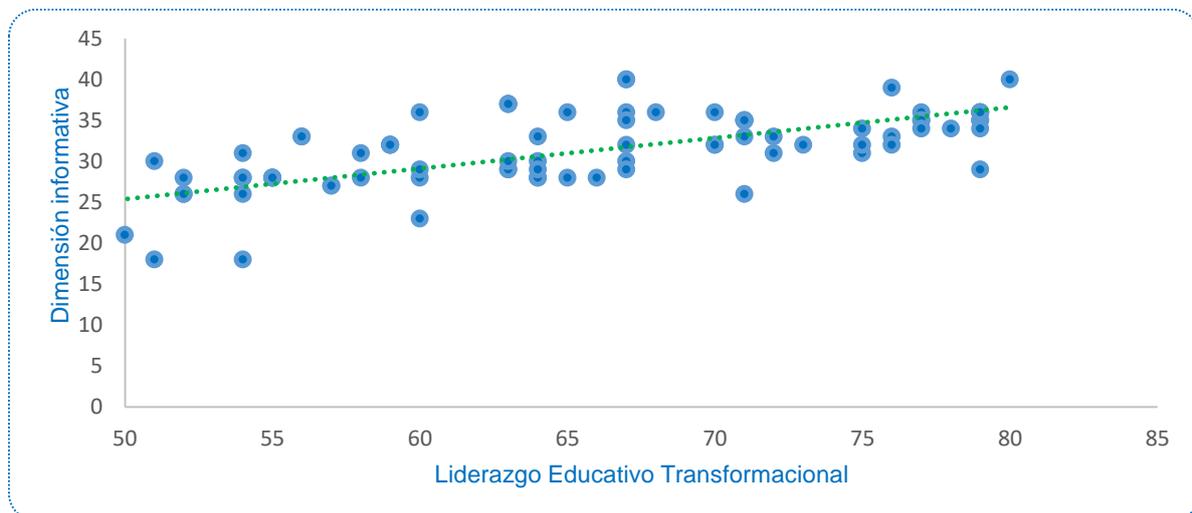


Gráfico 6: Gráfico de correlación entre Liderazgo Educativo transformacional y Comunicación organizacional informativa

2.6. Relación entre el liderazgo transformacional y la comunicación organizacional en su dimensión afectiva-colaborativa.

Para este análisis planteamos la hipótesis nula H_0 y la alternativa H_1 .

H_0 : El liderazgo educativo transformacional no tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su dimensión afectiva-colaborativa en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017.

H_1 : El liderazgo educativo si tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su dimensión afectiva-colaborativa en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017

La tabla 26 muestra el análisis correlacional entre liderazgo transformacional y comunicación organizacional afectiva colaborativa; como el Pvalor (0.000) es menor que 0.05 entonces se rechaza H_0 y se acepta H_1 ; por lo tanto, se concluye que estadísticamente el liderazgo educativo si tuvo una relación altamente significativa con la comunicación organizacional en su esfera estratégica en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017.

El coeficiente de correlación es 0.830, el cual corresponde a una correlación positiva alta.

Tabla 26
Correlación de Liderazgo transformacional y Comunicación organizacional afectiva colaborativa

		Comunicación afectiva colaborativa	
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	de	0,830**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N		106

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En el gráfico 7 se muestra que dicha correlación es lineal. A mayor liderazgo educativo transformacional, mayor comunicación organizacional afectiva colaborativa y viceversa.

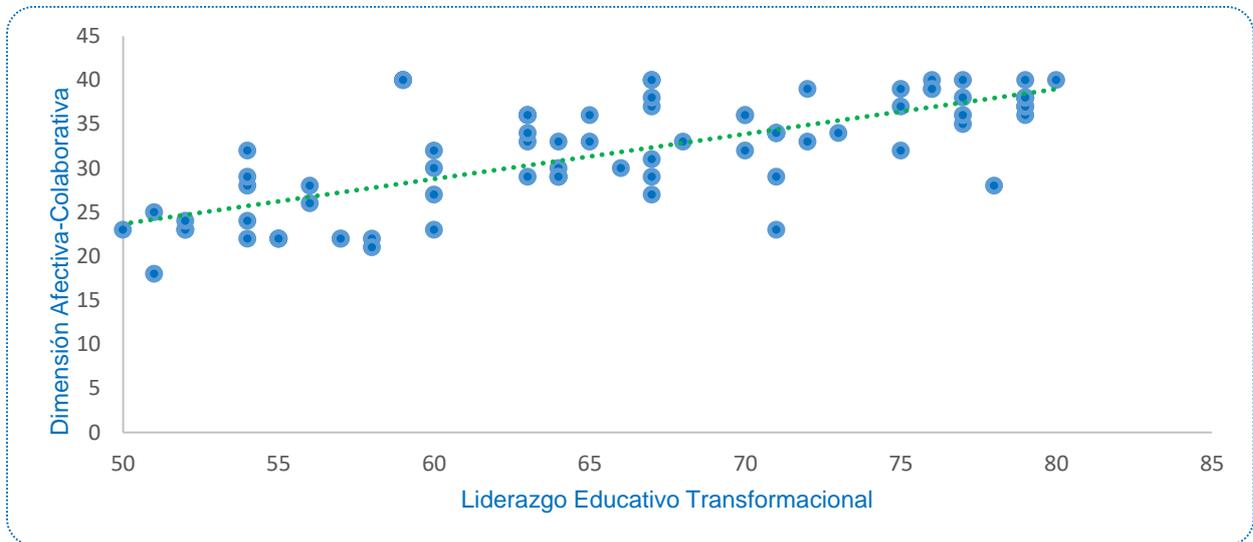


Gráfico 7: Gráfico de correlación entre Liderazgo Educativo transformacional y Comunicación organizacional afectiva colaborativa

2.7. Relación entre el liderazgo Transformacional y la comunicación organizacional en su esfera estratégica.

Para este análisis planteamos la hipótesis nula H_0 y la alternativa H_1 .

H_0 : El liderazgo educativo Transformacional no tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su esfera estratégica en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017

H_1 : El liderazgo educativo si tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su esfera estratégica en los colegios de la APC en el 2017.

En la tabla 27 se muestra el análisis correlacional entre liderazgo transformacional y comunicación organizacional estratégica; como el Pvalor (0.000)

es menor que 0.05 entonces se rechaza H_0 y se acepta H_1 , por lo tanto se concluye que estadísticamente El liderazgo educativo si tuvo una relación altamente significativa con la comunicación organizacional en su esfera estratégica en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017. El coeficiente de correlación es 0.708, el cual corresponde a una correlación positiva alta.

Tabla 27
Correlación de Liderazgo transformacional y Comunicación organizacional estratégica

Comunicación organizacional estratégica	
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson 0,708**
	Sig. (bilateral) 0.000
	N 106

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En el gráfico 8 se muestra que dicha correlación es lineal. A mayor liderazgo educativo transformacional, mayor comunicación organizacional estratégica y viceversa.

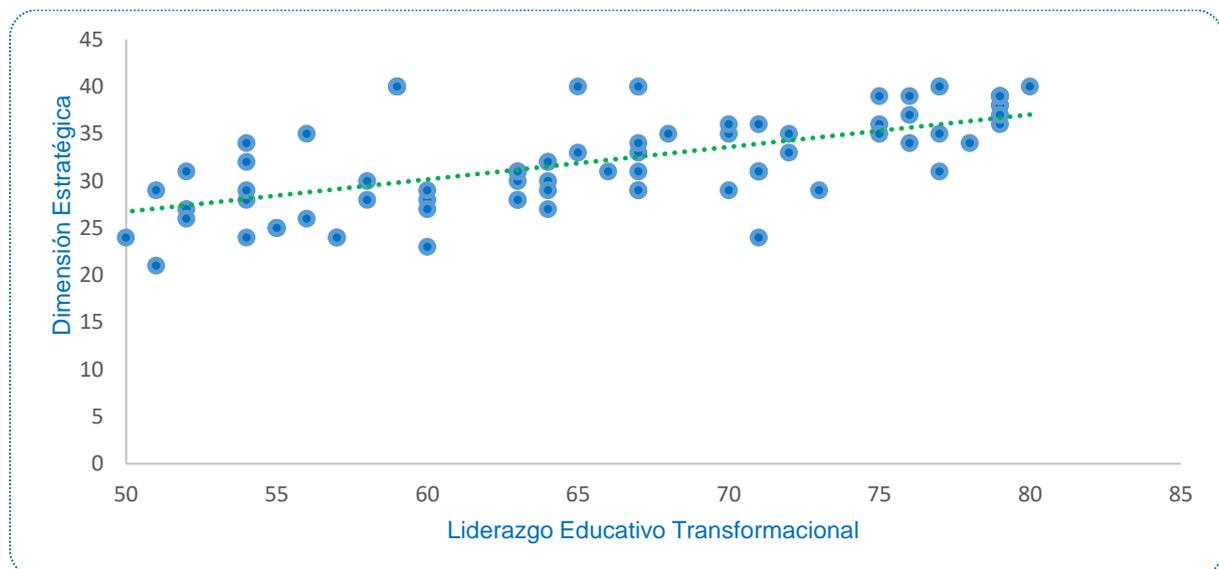


Gráfico 8: Gráfico de correlación entre Liderazgo Educativo Transformacional y Comunicación organizacional estratégica

2.8. Relación entre el liderazgo transaccional y la comunicación organizacional.

Para este análisis planteamos la hipótesis nula H_0 y la alternativa H_1 .

H_0 : El liderazgo educativo transaccional no tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su dimensión informativa en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017.

H_1 : El liderazgo educativo transaccional si tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su dimensión informativa en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017.

La tabla 28 muestra el análisis correlacional entre liderazgo transaccional y comunicación organizacional; como el Pvalor (0.000) es menor que 0.05 entonces se rechaza H_0 y se acepta H_1 ; por lo tanto, se concluye que estadísticamente el liderazgo educativo si tuvo una relación altamente significativa con la comunicación organizacional en su esfera estratégica en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017. El coeficiente de correlación es 0.822, el cual corresponde a una correlación positiva alta.

Tabla 28
Correlación de Liderazgo transaccional y Comunicación organizacional

Comunicación organizacional	
Liderazgo Transaccional	Correlación de Pearson 0,822**
	Sig. (bilateral) 0.000
	N 106

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En el gráfico 9 se muestra que dicha correlación es lineal. A mayor liderazgo educativo transaccional, mayor comunicación organizacional y viceversa.

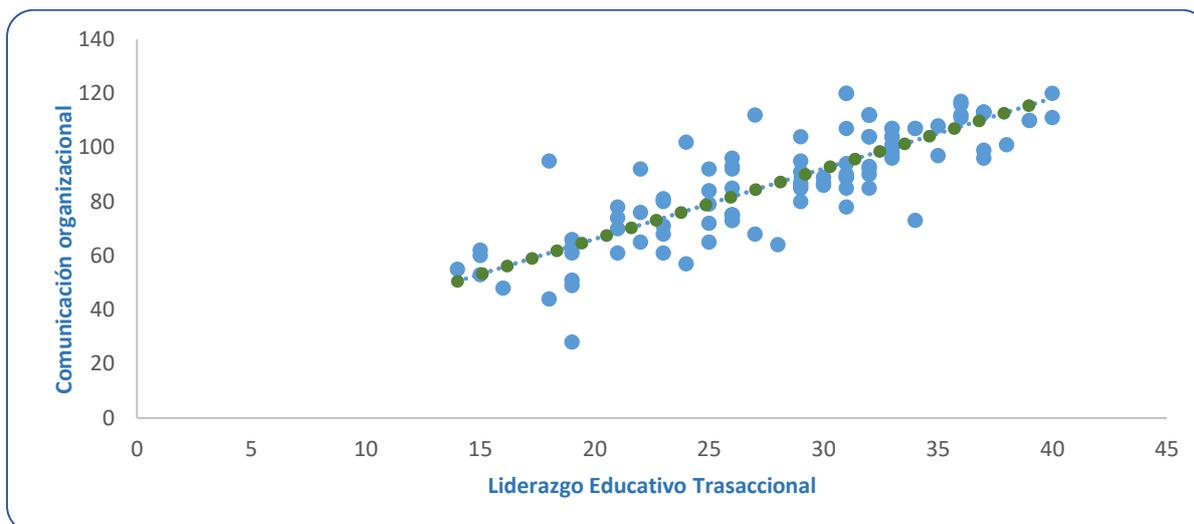


Gráfico 9: Gráfico de correlación entre Liderazgo Educativo transaccional y Comunicación organizacional

2.9. Relación entre el liderazgo transaccional y la comunicación organizacional en su dimensión informativa

Para este análisis planteamos la hipótesis nula H_0 y la alternativa H_1 .

H_0 : El liderazgo educativo transaccional no tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su dimensión informativa en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017.

H_1 : El liderazgo educativo transaccional si tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su dimensión informativa en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017

La tabla 29 muestra el análisis correlacional entre liderazgo transaccional y comunicación organizacional informativa; como el Pvalor (0.000) es menor que 0.05 entonces se rechaza H_0 y se acepta H_1 ; por lo tanto, se concluye que estadísticamente el liderazgo educativo tuvo una relación altamente significativa con la comunicación

organizacional en su esfera estratégica en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017. El coeficiente de correlación es 0.762, el cual corresponde a una correlación positiva alta.

Tabla 29
Correlación de Liderazgo transaccional y Comunicación organizacional informativa

		Comunicación organizacional informativa	
Liderazgo Transaccional	Correlación Pearson	de	0,762**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N		106

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En el gráfico 10 se muestra que dicha correlación es lineal. A mayor liderazgo educativo transaccional, mayor comunicación organizacional informativa y viceversa.

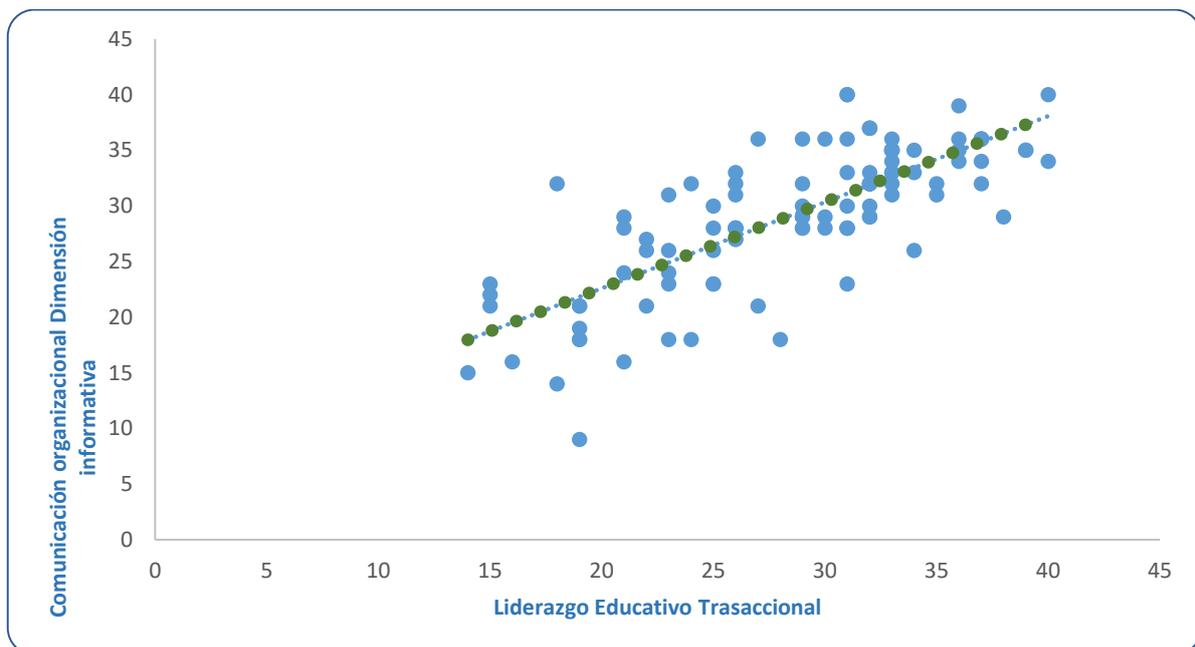


Gráfico 10: Gráfico de correlación entre Liderazgo Educativo transaccional y Comunicación organizacional informativa

2.10. Relación entre el liderazgo transaccional y la comunicación organizacional en su dimensión afectiva colaborativa.

Para este análisis planteamos la hipótesis nula H_0 y la alternativa H_1 .

H_0 : El liderazgo educativo transaccional no tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su dimensión informativa en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017.

H_1 : El liderazgo educativo transaccional si tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su dimensión informativa en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017

En la tabla 30 se muestra el análisis correlacional entre liderazgo transaccional y comunicación organizacional afectiva colaborativa; como el Pvalor (0.000) es menor que 0.05 entonces se rechaza H_0 y se acepta H_1 , por lo tanto se concluye que estadísticamente El liderazgo educativo si tuvo una relación altamente significativa con la comunicación organizacional en su esfera estratégica en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017. El coeficiente de correlación es 0.821, el cual corresponde a una correlación positiva alta.

Tabla 30
Correlación de Liderazgo transaccional y Comunicación organizacional afectiva colaborativa

Comunicación organizacional afectiva colaborativa	
Liderazgo Transaccional	Correlación de Pearson 0,821**
	Sig. (bilateral) 0.000
	N 106

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En el gráfico 11 se muestra que dicha correlación es lineal. A mayor liderazgo educativo transaccional, mayor comunicación organizacional afectiva colaborativa y viceversa.

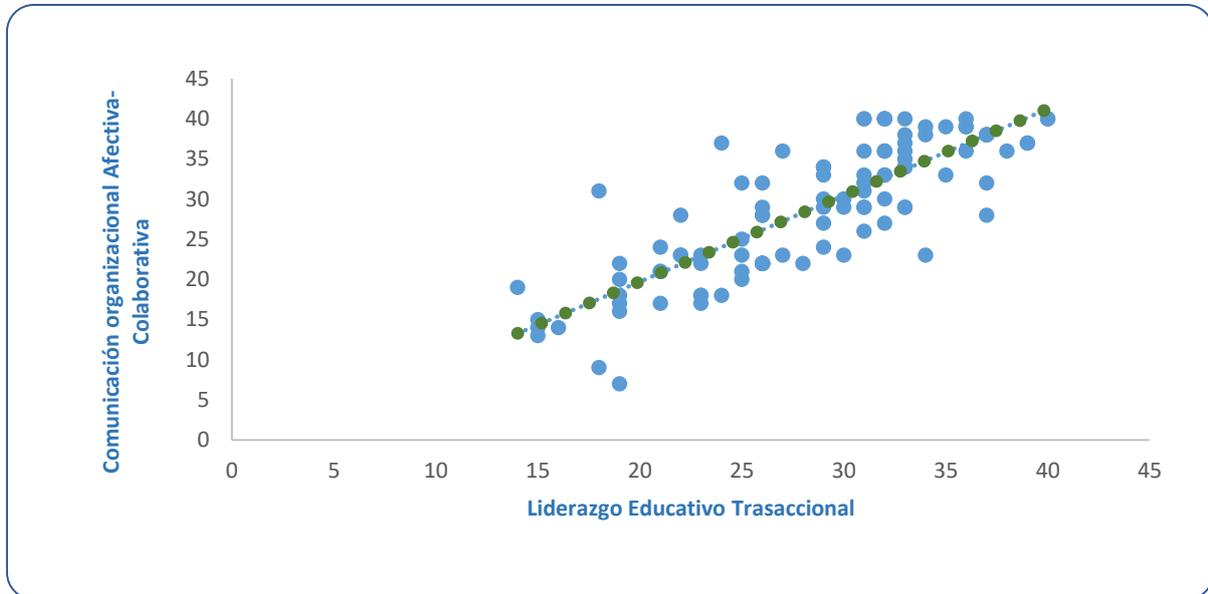


Gráfico 11: Gráfico de correlación entre Liderazgo Educativo Transaccional y Comunicación organizacional afectiva-colaborativa

2.11. Relación entre el liderazgo transaccional y la comunicación organizacional en su dimensión estratégica.

Para este análisis planteamos la hipótesis nula H_0 y la alternativa H_1 .

H_0 : El liderazgo educativo no tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su esfera estratégica en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017.

H_1 : El liderazgo educativo si tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su esfera estratégica en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017.

La tabla 31 muestra el análisis correlacional entre liderazgo transaccional y comunicación organizacional estratégica; como el Pvalor (0.000) es menor que 0.05 entonces se rechaza H_0 y se acepta H_1 ; por lo tanto, se concluye que estadísticamente El liderazgo educativo si tuvo una relación altamente significativa con la comunicación organizacional en su esfera estratégica en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017. El coeficiente de correlación es 0.727, el cual corresponde a una correlación positiva alta.

Tabla 31
Correlación de Liderazgo transaccional y Comunicación organizacional estratégica

Comunicación organizacional estratégica		
Liderazgo Transaccional	Correlación de Pearson	0,727**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	106

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En el gráfico 12 se muestra que dicha correlación es lineal. A mayor liderazgo educativo transaccional, mayor comunicación organizacional estratégica y viceversa.

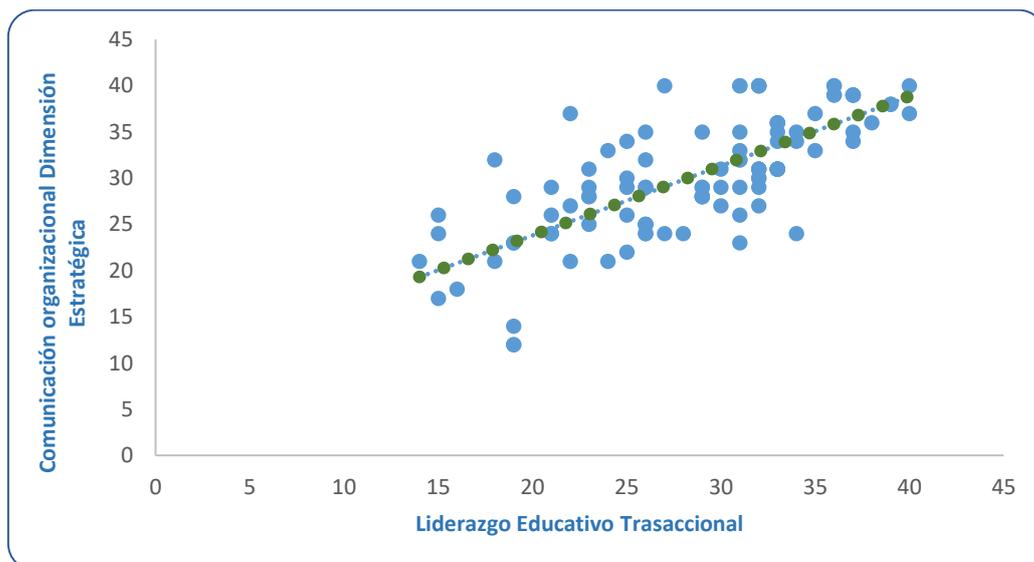


Gráfico 12: Gráfico de correlación entre Liderazgo Educativo transaccional y Comunicación organizacional estratégica

2.12. Relación entre el liderazgo *laissez-faire* y la comunicación organizacional.

Para este análisis planteamos la hipótesis nula H_0 y la alternativa H_1 .

H_0 : El liderazgo educativo no tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su esfera estratégica en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017.

H_1 : El liderazgo educativo si tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su esfera estratégica en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017

La tabla 32 muestra el análisis correlacional entre liderazgo *Laissez faire* y comunicación organizacional; como el Pvalor (0.000) es menor que 0.05 entonces se rechaza H_0 y se acepta H_1 ; por lo tanto, se concluye que estadísticamente el liderazgo educativo si tuvo una relación altamente significativa con la comunicación organizacional en su esfera estratégica en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017. El coeficiente de correlación es -0.375, el cual corresponde a una correlación negativa baja.

Tabla 32
*Correlación de liderazgo *laissez faire* y comunicación organizacional*

Comunicación organizacional	
No <i>Laissez faire</i>	Correlación de -0,375**
	Pearson
	Sig. (bilateral) 0.000
	N 106

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

El gráfico 13 muestra que dicha correlación es lineal inversa. A menor liderazgo educativo *Laissez faire*, mayor comunicación organizacional y viceversa.

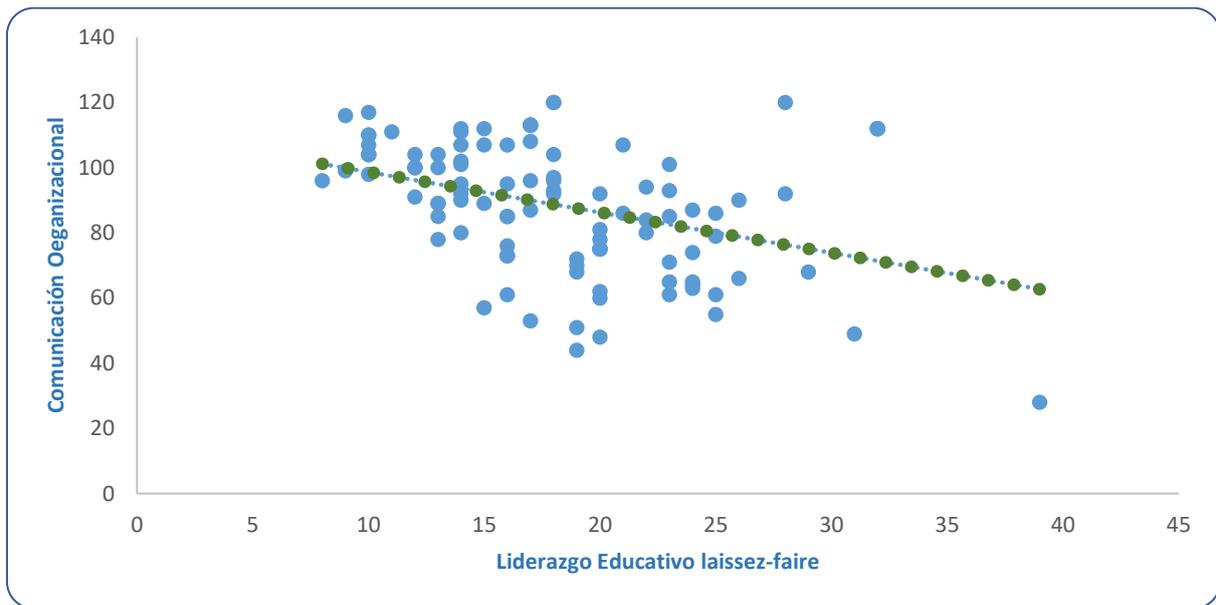


Gráfico 13: Gráfico de correlación entre Liderazgo Educativo Laissez-faire y Comunicación organizacional

2.13. Relación entre el liderazgo Laissez-faire y la comunicación organizacional en su esfera informativa.

Para este análisis planteamos la hipótesis nula H_0 y la alternativa H_1 .

H_0 : El liderazgo educativo no tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su esfera estratégica en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017.

H_1 : El liderazgo educativo si tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su esfera estratégica en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017.

En la tabla 33 se muestra el análisis correlacional entre liderazgo Laissez faire y comunicación organizacional informativa; como el Pvalor (0.000) es menor que 0.05 entonces se rechaza H_0 y se acepta H_1 , por lo tanto se concluye que estadísticamente El liderazgo educativo si tuvo una relación altamente significativa con la comunicación

organizacional en su esfera estratégica en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017.

El coeficiente de correlación es -0.443, el cual corresponde a una correlación negativa baja.

Tabla 33
Correlación de Liderazgo Laissez faire y Comunicación organizacional informativa

Comunicación organizacional informativa		
Liderazgo Laissez faire	Correlación de Pearson	-0,443**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	106

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En el gráfico 14 muestra que dicha correlación es lineal inversa. A mayor liderazgo educativo Laissez faire, menor comunicación organizacional informativa y viceversa.

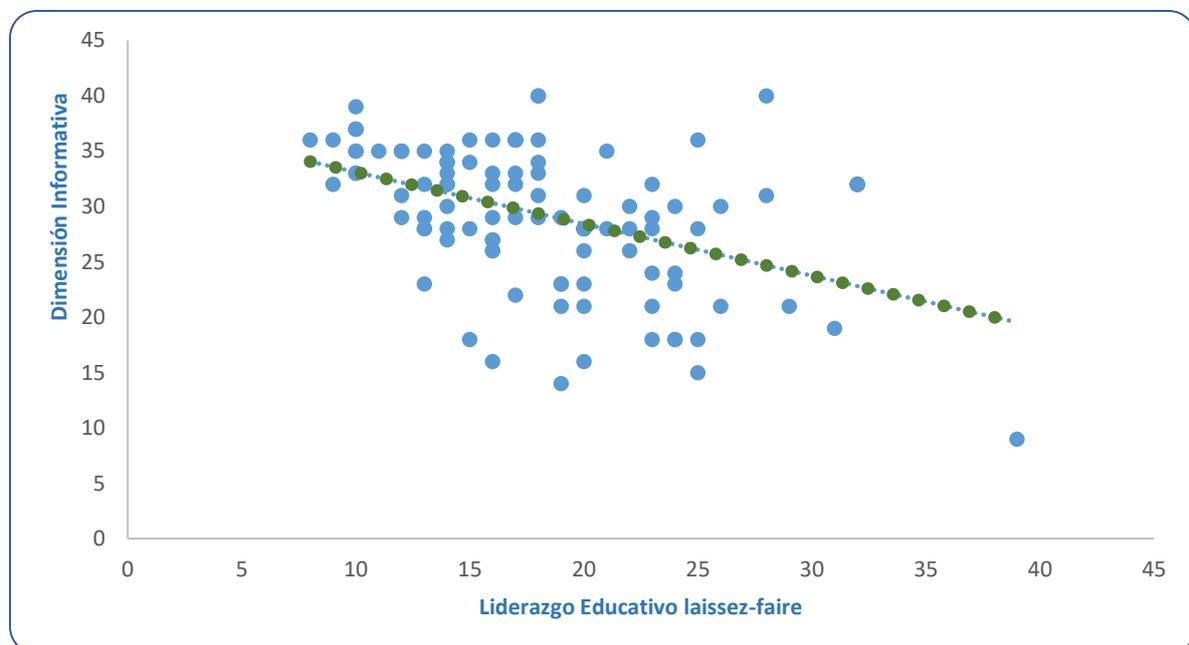


Gráfico 14: Gráfico de correlación entre Liderazgo Educativo Laissez-faire y Comunicación organizacional

2.14. Relación entre el liderazgo y la comunicación organizacional en su esfera afectiva-colaborativa.

Para este análisis planteamos la hipótesis nula H_0 y la alternativa H_1 .

H_0 : El liderazgo educativo no tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su esfera estratégica en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017.

H_1 : El liderazgo educativo si tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su esfera estratégica en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017.

La tabla 34 muestra el análisis correlacional entre liderazgo Laissez-faire y comunicación organizacional afectiva colaborativa; como el Pvalor (0.000) es menor que 0.05 entonces se rechaza H_0 y se acepta H_1 , por lo tanto se concluye que estadísticamente el liderazgo educativo si tuvo una relación altamente significativa con la comunicación organizacional en su esfera estratégica en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017.

El coeficiente de correlación es -0.346, el cual corresponde a una correlación negativa baja.

Tabla 34
Correlación de Liderazgo Laissez faire y Comunicación organizacional afectiva colaborativa

Comunicación organizacional afectiva colaborativa		
Liderazgo Laissez faire	Correlación de Pearson	-0,346**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	106

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En el gráfico 15 muestra que dicha correlación es lineal inversa. A mayor liderazgo educativo Laissez faire, menor comunicación organizacional afectiva colaborativa y viceversa.

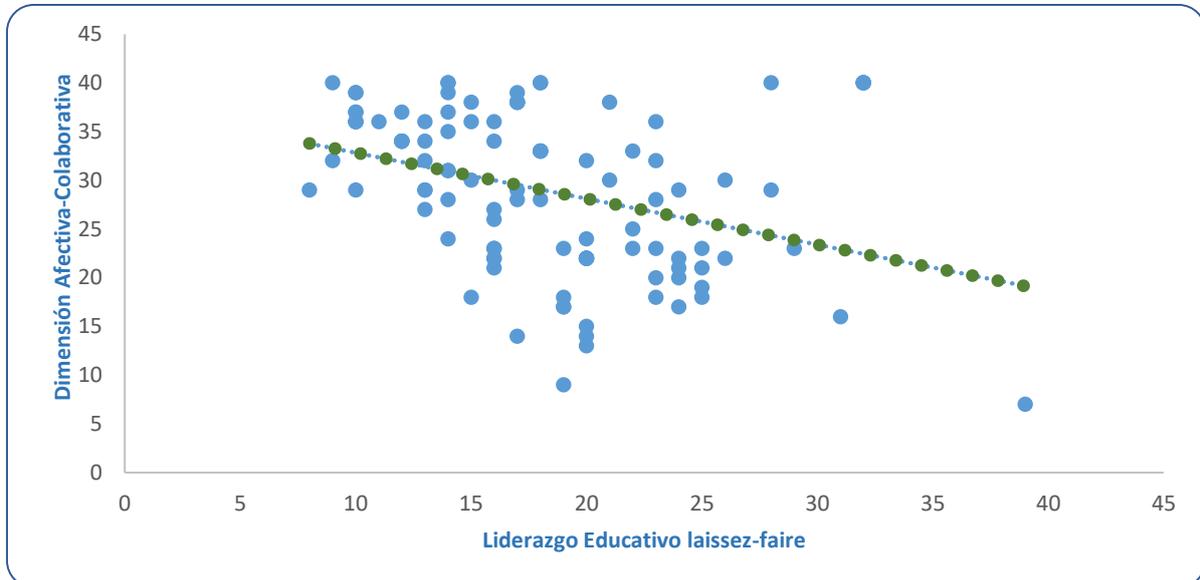


Gráfico 15: Gráfico de correlación entre liderazgo educativo laissez-faire y comunicación organizacional afectiva-colaborativa

2.15. Relación entre el liderazgo laissez-faire y la comunicación organizacional en su esfera estratégica.

Para este análisis planteamos la hipótesis nula H_0 y la alternativa H_1 .

H_0 : El liderazgo educativo no tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su esfera estratégica en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017

H_1 : El liderazgo educativo si tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su esfera estratégica en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017

Seguidamente en la tabla 35 se muestra el análisis correlacional entre liderazgo Laissez faire y comunicación organizacional estratégica; como el Pvalor (0.000) es menor que 0.05 entonces se rechaza H_0 y se acepta H_1 , por lo tanto se concluye que estadísticamente El liderazgo educativo si tuvo una relación altamente significativa con la comunicación organizacional en su esfera estratégica en los colegios de la asociación peruana central este en el 2017. El coeficiente de correlación es -0.277, el cual corresponde a una correlación negativa baja.

Tabla 35
Correlación de Liderazgo Laissez faire y Comunicación organizacional estratégica

Comunicación organizacional estratégica		
Liderazgo Laissez faire	Correlación de Pearson	-0,277**
	Sig. (bilateral)	0.004
	N	106

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En el gráfico 16 se muestra que dicha correlación es lineal inversa. A menor liderazgo educativo Laissez faire, mayor comunicación organizacional estratégica y viceversa.

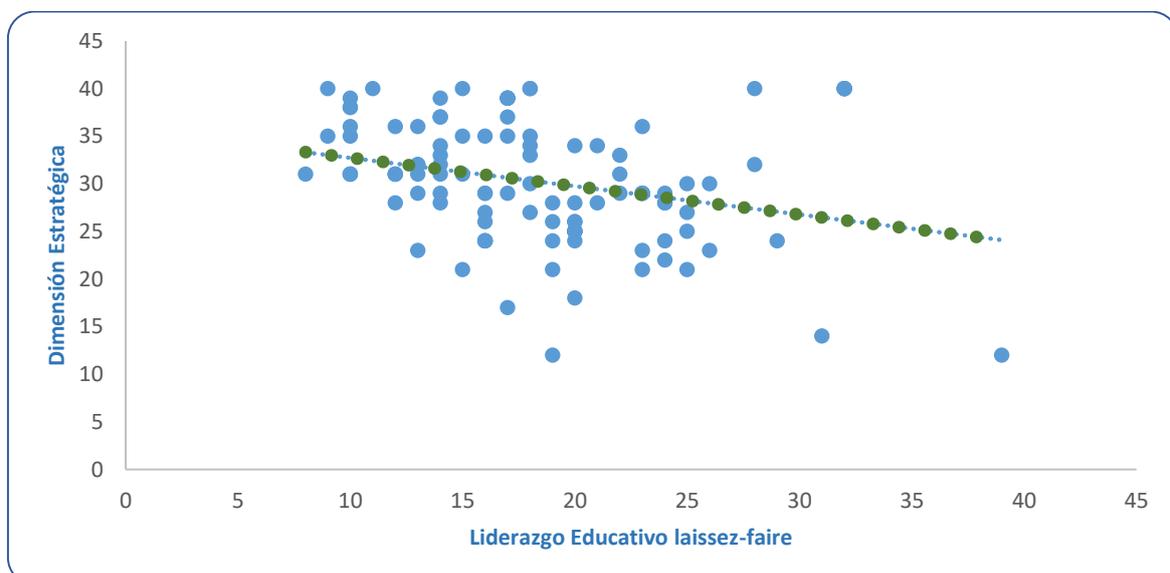


Gráfico 16: Gráfico de correlación entre liderazgo educativo laissez-faire y comunicación organizacional estratégica

La siguiente Tabla 36 es una es una tabla cruzada o de correlación entre los niveles de las variables liderazgo educativo y comunicación organizacional. Se puede observar que del 100% de docentes que indicaron que sus directores tenían un liderazgo educativo alto, el 97.9% de ellos también indicaron que la comunicación organizacional en sus instituciones educativas fue alta.

Del 100% de los que manifestaron que el liderazgo educativo de sus directores es de nivel medio, el 52.7% califica el nivel de comunicación organizacional como medio.

Tabla 36
Tabla cruzada de Liderazgo educativo y Comunicación organizacional

Variable	Medida	Observación	Comunicación organizacional			Total
			Bajo [0-39]	Medio [40-79]	Alto [80-120]	
Liderazgo educativo	Bajo [45-104]	Recuento	0	4	0	4
		% dentro de liderazgo educativo	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	Medio [105-164]	Recuento	1	29	25	55
		% dentro de liderazgo educativo	1.80%	52.70%	45.50%	100.00%
	Alto [165-225]	Recuento	0	1	46	47
		% dentro de liderazgo educativo	0.00%	2.10%	97.90%	100.00%
Total	Recuento	1	34	71	106	
	% dentro de liderazgo educativo	0.90%	32.10%	67.00%	100.00%	

La siguiente tabla 37 es una tabla cruzada entre los niveles del liderazgo educativo transformacional y la comunicación organizacional. Se muestra que del 100% de docentes que indicaron que sus directores tenían un liderazgo educativo transformacional alto, el 96.6% de ellos también indican que la comunicación organizacional en sus instituciones educativas fue alta. Del 100% de los que manifestaron que el liderazgo educativo transformacional de sus directores es de nivel medio, el 62.8% califica el nivel de comunicación organizacional como medio.

Tabla 37
Tabla cruzada de liderazgo educativo transformacional y la comunicación organizacional

Variable	Medida	Observación	Comunicación organizacional			
			Bajo [0-39]	Medio [40-79]	Alto [80-120]	Total
Liderazgo educativo transformacional	Bajo [16-37]	Recuento	0	5	0	5
		% dentro de liderazgo educativo	0.00 %	100.00 %	0.00%	100.00 %
	Medio[3 8-59]	Recuento	1	27	15	43
		% dentro de liderazgo educativo	2.30 %	62.80%	34.90%	100.00 %
	Alto [60-80]	Recuento	0	2	56	58
		% dentro de liderazgo educativo	0.00 %	3.40%	96.60%	100.00 %
Total	Recuento	1	34	71	106	
	% dentro de liderazgo educativo	0.90 %	32.10%	67.00%	100.00 %	

En la siguiente tabla 38 es una tabla cruzada o de correlación entre los niveles de liderazgo educativo transaccional y la comunicación organizacional. Se muestra que del 100% de docentes que indicaron que sus directores tenían un liderazgo educativo transaccional alto, el 96.3% de ellos también indican que la comunicación organizacional en sus instituciones educativas fue alto.

Tabla 38

Tabla cruzada de liderazgo transaccional y comunicación organizacional

Variable	Medida	Observación	Comunicación organizacional			
			Bajo [0-39]	Medio [40-79]	Alto [80-120]	Total
Liderazgo educativo Laissez Faire	Bajo [8-18]	Recuento	0	8	52	60
		% dentro de liderazgo educativo	0.00%	13.30%	86.70%	100.00%
	Medio [19-29]	Recuento	0	25	15	40
		% dentro de liderazgo educativo	0.00%	62.50%	37.50%	100.00%
	Alto [30-40]	Recuento	1	1	4	6
		% dentro de liderazgo educativo	16.70%	16.70%	66.70%	100.00%
Total		Recuento	1	34	71	106
		% dentro de liderazgo educativo	0.90%	32.10%	67.00%	100.00%

Del 100% de los que manifestaron que el liderazgo educativo de sus directores es de nivel medio, el 57.8% califica el nivel de comunicación organizacional como medio.

La tabla 39 es una tabla cruzada o de correlación entre los niveles del liderazgo educativo Laissez faire y la comunicación organizacional. Se muestra que del 100% de docentes que indicaron que sus directores tenían un liderazgo educativo bajo, el 86.7% de ellos indican que la comunicación organizacional en sus instituciones educativas fue alta.

Tabla 39

Tabla cruzada de Liderazgo Laissez y la comunicación organizacional.

Variable	Medida	Observación	Comunicación organizacional			
			Bajo [0-39]	Medio [40-79]	Alto [80-120]	Total
Liderazgo transaccional	Bajo [8-18]	Recuento	0	6	1	7
		% dentro de liderazgo educativo	0.00%	85.70%	14.30%	100.00%
	Medio [19-29]	Recuento	1	26	18	45
		% dentro de liderazgo educativo	2.20%	57.80%	40.00%	100.00%
	Alto[30-40]	Recuento	0	2	52	54
		% dentro de liderazgo educativo	0.00%	3.70%	96.30%	100.00%
Total	Recuento	1	34	71	106	
	% dentro de liderazgo educativo	0.90%	32.10%	67.00%	100.00%	

La siguiente tabla 40 es una tabla compilada de correlación entre las variables liderazgo educativo y sus dimensiones y la variable comunicación organizacional y sus dimensiones.

Los valores más resaltantes son los que se acercan a 1 y a -1 en este caso hablamos de la correlación positiva más alta (0.830) entre el liderazgo transformacional y la comunicación organizacional afectiva colaborativa. Y el más la correlación negativa alta (-0.44) entre el liderazgo laissez faire y la comunicación organizacional informativa

Tabla 40

Tabla de correlaciones de Pearson entre Liderazgo y comunicación organizacional

Variables		Informativa	Afectiva colaborativa	Estratégica	Comunicación organizacional
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	0,784**	0,830**	0,708**	0,826**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	106	106	106	106
Liderazgo transaccional	Correlación de Pearson	0,762**	0,821**	0,727**	0,822**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	106	106	106	106
Liderazgo Laissez-Faire (No Liderazgo)	Correlación de Pearson	-0,443**	-0,346**	-0,277**	-0,375**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.004	0.000
	N	106	106	106	106
Liderazgo	Correlación de Pearson	0,772**	0,852**	0,737**	0,841**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	106	106	106	106

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

3. Discusión de resultados

En la presente investigación se ha podido comprobar que existe una correlación entre el liderazgo educativo de los directores de las instituciones educativas de la APCE y la comunicación organizacional que hay en estas instituciones, el nivel de correlación que encontramos es de 0.84, dejando la evidencia de una relación lineal fuerte. Es decir, si el nivel de liderazgo es alto, el nivel de comunicación organizacional también será alto; lo contrario también se ha demostrado que donde el liderazgo es bajo, el nivel de comunicación organizacional disminuye. Sandoval (2012) en la investigación "Liderazgo gerencial y comunicación Organizacional en educación primaria", detectó que entre las variables existía una correlación alta de 0,751, es decir, correlación positiva alta entre las variables indicando con ello que a medida que aumentan los valores del liderazgo gerencial del personal directivo, aumenta de manera alta y significativa la comunicación organizacional.

Asimismo, existe una correlación entre el liderazgo transformacional y la comunicación organizacional y esta es una correlación positiva alta. Cervera (2016) en su trabajo de investigación, concluyó que el tipo de liderazgo que más influía en la comunicación organizacional era el liderazgo transformacional.

De todas las correlaciones que se ha encontrado en nuestro estudio, la correlación más alta se dio entre el liderazgo transformacional y la comunicación organizacional afectiva-colaborativa, (correlación de 0.83), Torres (2012) dice “la comunicación afectiva colaborativa es parte de la comunicación interna de una organización y que esta dimensión trabaja en estrecha relación con un buen liderazgo”.

Mendoza (2007) en su artículo menciona “Los líderes transformacionales buscan fomentar la buena comunicación, que esta sea hospitalaria y busque la solución de problemas”. Bass (1985) sostiene “los líderes transformacionales logran que los miembros de la organización vayan más allá de su auto interés en beneficio del interés organizativo”.

Existe una correlación positiva alta entre el liderazgo educativo y la comunicación organizacional informativa. Guzmán (2012) en su Libro “Comunicación organizacional” sugiere: “el prestigio, la autoridad y el liderazgo son demostrados en la comunicación; quienes ocupan puestos superiores se interesan de la eficacia de esta comunicación”, la comunicación ella misma la define como “todos los mensajes que fluyen de líder directivo hacia los empleados con la finalidad de informar y dar instrucciones”. Gómez (2007) en su tesis doctoral, luego de tomar una muestra de 92 empresas concluye lo siguiente: “La preponderancia de la comunicación de la

información en una organización es compleja, y por tanto, requiere de una mayor necesidad de liderazgo.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

De acuerdo con los datos y los resultados obtenidos en la investigación sobre la relación que existe entre el liderazgo educativo y la comunicación organizacional, en las instituciones educativas adventistas de la Asociación Peruana Central Este 2017, se pueden registrar las siguientes conclusiones:

Respecto al objetivo general, se encuentra que existe una relación directa, altamente significativa entre las variables y, es decir a mayor liderazgo educativo será mayor la comunicación organizacional en las instituciones educativas adventistas de la asociación peruana central este 2017.

Respecto al primer objetivo específico, se concluye que, el liderazgo educativo está relacionado con la comunicación organizacional informativa, en las instituciones educativas adventistas de la APCE, año 2017, respecto al nivel de significancia (p -valor $<0,05$). Esta relación es directa y positiva, es decir, cuánto mejor sea el nivel de liderazgo educativo, mejor será la comunicación organizacional informativa. La correlación, reporta 0.772 considerado como una correlación positiva alta entre ambas.

Refiriéndonos al segundo objetivo específico se concluye que, el liderazgo educativo está relacionado con la comunicación organizacional afectiva colaborativa, en las instituciones educativas adventistas de la APCE, año 2017, respecto al nivel de significancia (p -valor $<0,05$). Esta relación es directa y positiva, es decir, cuánto mejor sea el nivel de liderazgo educativo, mejor será la comunicación organizacional

afectiva colaborativa, la correlación reporta 0.852 considerado como una correlación positiva muy alta entre ambas.

En referencia al tercer objetivo específico se observa que, el liderazgo educativo está relacionado con la comunicación organizacional estratégica, en las instituciones educativas adventistas de la APCE, año 2017, respecto al nivel de significancia (p -valor $<0,05$). Esta relación es directa y positiva, es decir, cuánto mejor sea el nivel de liderazgo educativo, mejor será la comunicación organizacional estratégica, la correlación reporta 0.737 considerado como una correlación positiva muy alta entre ambas.

2. Recomendaciones

Las instituciones educativas adventistas de la APC Este necesitan líderes que inspiren y busque el desarrollo profesional, la innovación, la creatividad; además generen confianza para lograr que la comunicación organizacional de estas instituciones sea no sólo informativa y estratégica en cuanto a misión y visión sino que además tenga la parte afectiva y lleve a la colaboración natural de sus participantes.

Es importante que nuestros directores de las instituciones educativas de nuestra APC Este posean liderazgo transformacional o transaccional pues ambos favorecen a la comunicación organizacional.

Se requiere hacer otros estudios, que confirmen, una vez más, que la comunicación afectiva–colaborativa es la dimensión de la comunicación organizacional que tiene una correlación más directa con el liderazgo transformacional. Tiene el valor de correlación más alto. En ese sentido, otras investigaciones pueden confirmar la relación tan directamente proporcional; y de

confirmarse dicha correlación se puede asegurar que un liderazgo transformacional es indispensable para tener una buena comunicación organizacional afectiva-colaborativa. Y en este caso, esta investigación servirá para nuevos estudios relacionados al liderazgo educativo y la comunicación organizacional en sus diferentes dimensiones.

REFERENCIAS

- Acosta, J. (2011). *Dirigir: Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*. 4ª Edición, Madrid: Editorial ESIC.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo S.L.
- Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Lulu Enterprises, Inc. Recuperado de: https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf?sequence=1.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond Expectations*, New York: The Free Press.
- Bass, B. & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York: Free Press, 1981.
- Bass, B. (1988). *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Dialnet. ISBN: 84-277-0829-7
- Bass, B. y Avolio, B. (2000) *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*. Second edition. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos. El liderazgo en educación*, Madrid: UNED.
<http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Liderazgo%20y%20mejora.pdf>

- Calatayud, M. (2010). El director que se necesita hoy en las organizaciones escolares. *Padres y Maestros* N° 334:5-9. Recuperado de: <http://revistas.upcomillas.es/index.php/padresymaestros/article/view/1194/1014>
- Cervera L. (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. UNMSM. Recuperado: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2365>.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría general de la Administración, séptima edición de Chiavenato Idalberto*, McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de: <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de recursos humanos*. 1era Edición. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>.
- Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164, Recuperado de: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/viewFile/433/886>
- Chiriboga, H., y Caliva, J. (2010). *Formando agro líderes metodología para el fortalecimiento del liderazgo en el sector agropecuario*. IICA. Recuperado de: <http://repiica.iica.int/docs/B2104e/B2104e.pdf>
- Colegio Unión de Ñaña, Institución Educativa Particular: Proyecto Educativo Institucional (2014 – 2018). Recuperado de: <http://www.colegiounion.edu.pe/wp-content/uploads/2014/04/PEI-COLEGIO-UNION-2014-a-2018-WEB.pdf>.

- Evans, J. y Lindsay, W. (2000). *La administración y el control de la calidad*. (4ª Ed.). México, D.F.: Thomson Editores.
- Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas, México
- Flores, D. (2012). *Gestión, Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa Experimental FAE N° 1, de la Ciudad de Quito, durante el Año Lectivo 2010-2011*(Maestría en gerencia liderazgo educacional). UTPL. Quito. pp. 151. Recuperado de: <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/3052>.
- Torres, J. (2012). *Las 3 Dimensiones de la Comunicación Organizacional Hoy*. Publicado por Endomarketing y Comunicación en octubre 2. Recuperado de <https://jtorresconsultores.wordpress.com/category/uncategorized/page/2/>
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Goberna, R. (2001). *Aprender a liderar equipos*. Barcelona (España): Ediciones Paidós.
- Goldhaber, G. (1979). *Comunicación Organizacional*. Mexico: Editorial Logos. 2da edición.
- Gómez, L. (2011). *Manejo de la comunicación organizacional en una institución de formación básica*. (Tesis de Maestría). Universidad EAN, Bogotá. Recuperado de: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/515/GomezLuz2011.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. (Tesis de Doctorado). Universidad de Málaga 2007. Recuperado de: <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/2656>

- Guzmán, V. (2012). *Comunicación organizacional*. Red Tercer Millenio S.C. México.
Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/356957221/Comunicacion-organizacional-Vannesa-Guzman-p-pdf>
- Hernández, M. (2014). *La comunicación organizacional y su relación con los procesos escolares en la escuela pública de Bogotá* (Maestría en educación).
Recuperado de: <http://bdigital.unal.edu.co/46328/1/04868315.2014.pdf>.
- Hersey, M. Blanchard, y Johnson. (1998). *Teoría del liderazgo*. Madrid: Ed. Pirámides
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1977). *Management of Organizational Behavior*.
Englewood Cliffs, CA: Prentice-Hall.
- House, R.J. (1971). *A path goal theory of leader effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 321-329
- Jones, G. y George, J. (2006). *Administración contemporánea*. (6ta Ed.). México, D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- Lawler, E. (1990). *La ventaja definitiva*. (2da edición). Editorial Granica.
- Martínez, I. (2014). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*, PUCP, Perú.
Recuperado:
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4678/MARTINEZ_CONTRERAS_YSRAEL_LIDERAZGO_SURCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Martínez, M. (2004). *Orientación de mercado*. Consulta S.A de C.V.
- Mendoza A. (2007). *Dos décadas de investigación y desarrollo en Liderazgo Transformacional* *Revista del Centro de Investigación*. Universidad La Salle, vol. 7, núm. 27, enero-julio, 2007, pp. 25-41.

- Molero, F., Recio, y P. Cuadrado, I. (2010). *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del multifactor leadership questionnaire (MLQ) en una muestra española*. Vol. 22, nº 3, p. 495-501
- MINEDU (2014). *Marco del buen desarrollo directivo*. Ministerio de Educación, Perú. 58pp. <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 4.4 (2006): 11-24
- Ocampo, M. (2011). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Editorial UOC.
- Ongallo C. (2007). *Manual de comunicación*. 2ª edición revisada y actualizada. Editorial Dykinson S.L. Madrid.
- Pirela, L., Camacho, H. y Sánchez, M. Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional Omnia, vol. 10, núm. 2, 2004. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. CECSA, 34 reimpresión, México, 2004. p.12
- Platón (2003). *Diálogos. Obra completa en 9 volúmenes*. Volumen II: Gorgias. Menéxeno. Eutidemo. Menón. Crátilo. Traducción del Gorgias por Julio Calonge Ruiz. Madrid: Editorial Gredos. ISBN: 84-249-2488-6.
- Saidiza, V. (2012). *Liderazgo, axiología y ciudadanía corporativa*. (Spanish Edition), Editorial Académica Española.

- Quesada, T. (2014) "El Liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas "Ramón Castilla" y "Túpac Amaru" del distrito de Comas, de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, provincia y departamento de Lima, año 2012
- Ramírez, B. (2009). Fundamentos Filosóficos del liderazgo.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional, 8º Edición, (México, Prentice Hall)
- Reyes, N. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución Educativa de ventanilla – callao, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú* (Tesis de Maestría). Recuperado de: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1302/1/2012_Reyes_Liderazgo%20directivo%20y%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20el%20nivel%20secundario%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla-%20Callao.pdf.
- Rojas, A. y Gaspar, G. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago. (Chile): OREALC/ UNESCO.
- Rozo, S y Abaunza, M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. *Avance de Enfermería*, 28(2), 62-72. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/aven/v28n2/v28n2a06.pdf>.
- Saladrigas, H. (2007). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*. La Laguna (Tenerife). Recupera de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa>
- Saravia, L y López, M. (2008). La evaluación del desempeño docente. Perú, una experiencia en construcción. *Revista Iberoamericana de evaluación educativa*,

- 75-91. Recuperado el 25 de abril del 2012 de <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol1-num2/art5.pdf>
- Sandoval, A. (2012). *Liderazgo gerencial y comunicación organizacional en educación primaria*, Universidad del Zulia, Maracaibo.
- Shannon, C. y Weaver, W. (1963). Teoría matemática de la comunicación *mathematical theory of communication*. Recuperado de: https://monoskop.org/images/b/be/Shannon_Claude_E_Weaver_Warren_The_Mathematical_Theory_of_Communication_1963.pdf
- Silíceo, A., Angulo, B. Silíceo, F. (2001). *Liderazgo: el don de servicio*. México, D. F.: McGraw Hill.
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Thieme, C. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria en Chile*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Torres, M. (2014). Artículo las tres dimensiones de la comunicación organizacional hoy. *Revista Endomarketing y Comunicación en Evolución*.
- Torres, M. (2012). *J Torres consultores*. Recuperado de <https://jtorresconsultores.wordpress.com/category/uncategorized/page/2/>
- Uribe, M. (2007). REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5), diciembre, 2007, pp. 149-156.
- Villa, A. (2013) (Ed.). *Liderazgo pedagógico en los centros educativos: competencias de equipos directivos, profesorado y orientadores*.
- Villalón, X. (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivador en un colegio municipal* (Tesis de Maestría). Recuperado de:

http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/133625/TESIS_%20MAGISTER.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

ANEXOS

**Anexo 1
Matriz instrumental**

Título	Variable	Sub variable	Dimensiones	Indicadores	Fuentes de información	Instrumento
El liderazgo educativo y la comunicación organizacional en los colegios de la asociación peruana central este. Lima 2017	liderazgo educativo	liderazgo transformacional	influencia idealizada	6 Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes 10 Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella 14 Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber 18 Va más allá de su propio interés por el bien del grupo 21 Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar 23 Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma 25 Demuestra un sentido de autoridad y confianza 34 Enfatiza la importancia de una misión común	Docentes	Encuesta
			motivación inspiracional	9 Habla de forma optimista sobre el futuro 13 Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas 26 Presenta una convincente visión del futuro 36 Expresa confianza en que las metas serán cumplidas		
			estimulación intelectual	2 Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas 8 Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas 30 Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos 32 Sugiere nuevas formas de completar el trabajo		
			consideración individualizada	1 Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos 11 Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos 16 Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos 35 Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas		
		liderazgo transaccional	recompensa contingente	4 Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares) 22 Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas 24 Hace un seguimiento de los errores detectados 27 Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos		

			<p>dirección por excepción</p> <p>3 No interviene hasta que los problemas se agravan</p> <p>12 Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir</p> <p>17 Muestra que es partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”</p> <p>20 Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar</p>		
		no liderazgo	<p>dejar hacer</p> <p>5 Evita involucrarse cuando surgen temas importantes</p> <p>7 Está ausente cuando se le necesita</p> <p>28 Evita tomar decisiones</p> <p>33 Se demora en responder los temas urgentes</p>		
	Comunicación organizacional	informativa	<p>1. Recibe toda la información que necesita para realizar eficientemente su trabajo</p> <p>2. Los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta</p> <p>3. El lenguaje utilizado por su director es el adecuado cuando se dirige a usted</p> <p>4. Las instrucciones que recibe de su director son claras</p> <p>5. Considera que se oculta información entre compañeros del mismo nivel</p> <p>6. Su director mantiene una comunicación constante y fluida con su personal</p> <p>7. Su director convoca al personal administrativo para analizar los temas de gran interés e importancia</p> <p>8. Su director gestiona la comunicación en virtud de sus conocimientos y habilidades</p> <p>9. Su jefe desarrolla el sentido de responsabilidad en su personal</p> <p>10. Su jefe influye en el logro de las metas y objetivos propuestos a nivel institucional</p>	Docentes	Encuesta
		afectiva colaborativa	<p>11. Le brinda la atención adecuada cuando va a comunicarse con su jefe</p> <p>12. Su jefe le da suficiente confianza y libertad para discutir los problemas de la institución</p> <p>13. Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre temas personales</p> <p>14. Existe una atmosfera de confianza entre compañeros de trabajo</p> <p>15. Existe el compromiso de sus compañeros de trabajo para el lograr los objetivos institucionales</p> <p>16. Se tiene integración y coordinación entre compañeros de la misma área</p> <p>17. La comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta</p>		

			<p>18. Su jefe da alternativas y sugerencias para lograr buenas relaciones humanas</p> <p>19. Su jefe asume responsabilidades institucionales, sin considerar la opinión de los demás</p> <p>20. Su jefe plasma un clima de confianza y seguridad del personal administrativo</p>
		Estratégica	<p>21. Le permite realizar la retroalimentación a cerca de la información que recibieron</p> <p>22. Recibe la retroalimentación de su jefe sobre su desempeño</p> <p>23. Su jefe le da de manera oportuna la información</p> <p>24. ¿Tienes la capacidad del trabajo en equipo a nivel de la entidad?</p> <p>25. ¿Tienes la capacidad de recibir sugerencias y brindar aportes?</p> <p>26. ¿Tienes la capacidad de manejar situaciones y tomar decisiones?</p> <p>27. ¿Tienes conocimiento sobre las herramientas tecnológicas para lograr una comunicación fluida?</p> <p>28. ¿Existe comunicación entre compañeros de trabajo para lograr buenas relaciones interpersonales?</p> <p>29. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la institución (jefe - colaborador, colaborador - jefe)?</p> <p>30. ¿A nivel institucional se emplea algún tipo de estrategia para cumplir con los objetivos de la entidad?</p>

Anexo 2

Matriz de consistencia				
Título: El liderazgo educativo y la comunicación organizacional en los colegios de la asociación peruana central este. Lima 2017				
Autora: Kelly Veronica Campos Macedo				
Problemas general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	Tipo de investigación
¿Cuál es la relación del liderazgo educativo y la comunicación organizacional en las Instituciones Educativas Adventistas de la Asociación Peruana Central (APC) Este. 2017?	Determinar la relación del liderazgo educativo con la comunicación organizacional en las Instituciones Educativas Adventistas de la Asociación Peruana Central (APC) Este 2017.	El Liderazgo Educativo tiene una relación significativa con la Comunicación Organizacional en las Instituciones Educativas Adventistas de la Asociación Peruana Central (APC) Este 2017.	VARIABLE INDEPENDIENTE: X LIDERAZGO EDUCATIVO DIMENSIONES: - influencia idealizada -motivación inspiracional -estimulación intelectual -consideración individualizada -recompensa contingente -dirección por excepción -dejar hacer	Investigación no experimental, descriptiva, correlacional. Nivel de investigación: El nivel de la investigación es Descriptivo - correlacional Diseño de investigación: el diseño que se utilizó es no experimental: transeccional - descriptivo - correlacional x y
PROBLEMAS ESPECÍFICOS ¿Cuál es la relación del liderazgo educativo y la comunicación organizacional en su dimensión informativa en las Instituciones Educativas Adventistas de la APC Este. 2017? ¿Cuál es la relación del liderazgo educativo y la comunicación organizacional en su dimensión afectiva colaborativa en las Instituciones Educativas Adventistas de la APC Este. 2017? .¿Cuál es la relación del liderazgo educativo y la comunicación organizacional en su dimensión estratégica en las Instituciones Educativas Adventistas de la APC Este.2017?	OBJETIVOS ESPECÍFICOS Determinar la relación del liderazgo educativo y la comunicación organizacional en su dimensión informativa en las Instituciones Educativas Adventistas de la APC Este en el 2017. Determinar la relación del liderazgo educativo y la comunicación organizacional en su dimensión afectiva colaborativa en las Instituciones Educativas Adventistas APC Este en el 2017. Determinar la relación del liderazgo educativo y la comunicación organizacional en su dimensión estratégica en las Instituciones Educativas Adventistas de la APC Este en el 2017.	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS El liderazgo educativo tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su dimensión informativa en las Instituciones Educativas Adventistas de la APC Este en el 2017. El liderazgo educativo tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su dimensión afectiva colaborativa en las Instituciones Educativas Adventistas APC Este en el 2017. El liderazgo educativo tiene una relación significativa con la comunicación organizacional en su dimensión estratégica en las Instituciones Educativas Adventistas de la APC Este en el 2017.	VARIABLE DEPENDIENTE Y: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: DIMENSIONES: -informativa - afectiva-colaborativa - estratégica	Población: 153 Docentes de las instituciones educativas de la APC- Este Muestra: 110 Docentes

Anexo 3

Instrumentos para la investigación

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO EDUCATIVO MULTIDIMENSIONAL

(MLQ – 5x)

Formulario para Docentes

PRESENTACIÓN

Estimado docente

Este cuestionario está diseñado para describir el liderazgo del director en su centro educativo. Las respuestas son totalmente anónimas y confidenciales, que serán útiles para la investigación.

PARTE INFORMATIVA

1. Nivel del centro educativo:

- Primaria ()
- Secundaria ()
- Inicial-Primaria ()
- Primaria-Secundaria ()
- Inicial-Primaria- Secundaria ()

2. Nivel en el que labora

- Inicial ()
- Primaria ()
- Secundaria ()

3. Sexo

- Masculino ()
- Femenino ()

4. Edad

- 20/30 años ()
- 31/40 años ()
- 41/50 años ()
- Más de 51 años ()

5. Experiencia docente () años y () meses

6. Mi experiencia de trabajo con el director actual ha sido:

- Menos de 1 año ()
- De 1 a 2 años ()
- De 2 a 3 años ()
- Más de 3 años ()

7. ¿Ha tenido alguna vez algún cargo directivo? Sí () No ()

En caso positivo, indique el cargo (más relevante) y el número de años que ha desarrollado esta actividad:

Cargo: _____ Años: _____

Marque con una X o con círculo la respuesta elegida

ESCALA DE VALIDACIÓN	1	2	3	4	5
	NUNCA	POCAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

MI

DIRECTOR(A)

N°		1	2	3	4	5
1	Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos					
2	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas					
3	No interviene hasta que los problemas se agravan					
4	Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)					
5	Evita involucrarse cuando surgen temas importantes					
6	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes					
7	Está ausente cuando se le necesita					
8	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problema					
9	Habla de forma optimista sobre el futuro					
10	Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella					
11	Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos					
12	Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir					
13	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas					
14	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber					
15	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores					
16	Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos					
17	Muestra que es partidario del "si yo no lo he roto, yo no lo arreglo"					
18	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo					
19	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo					
20	Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar					
21	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar					
22	Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas					
23	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma					
24	Hace un seguimiento de los errores detectados					
25	Demuestra un sentido de autoridad y confianza					
26	Presenta una convincente visión del futuro					
27	Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos					
28	Evita tomar decisiones					
29	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros					
30	Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos					
31	Me ayuda a mejorar mis capacidades					
32	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo					
33	Se demora en responder los temas urgentes					
34	Enfatiza la importancia de una misión común					
35	Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas					
36	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas					
37	Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo					
38	Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias					
39	Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto					
40	Demuestra su autoridad					
41	Trabaja conmigo de una forma satisfactoria					
42	Aumenta mis deseos de tener éxito					
43	Consigue que la organización sea eficiente					
44	Incrementa mi esfuerzo y motivación					
45	Lidera un grupo que es efectivo					

Fuente: (MLQ 5X forma corta) DE B. BASS Y B. AVOLIO

CUESTIONARIO SOBRE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

ESCALA DE VALIDACIÓN	0	1	2	3	4
	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

N°	AFIRMACIÓN	ESCALA				
		0	1	2	3	4
INFORMATIVA						
1	Recibe toda la información necesaria para realizar eficientemente su trabajo					
2	Los comentarios o sugerencias que hace a sus superiores son tomados en cuenta					
3	El lenguaje utilizado por su director es el adecuado cuando se dirige a los docentes					
4	Las instrucciones que recibe de su director son claras					
5	Considera que se oculta información entre compañeros del mismo nivel					
6	Su director mantiene una comunicación constante y fluida con su personal					
7	Su director convoca al personal administrativo para analizar los temas de gran interés e importancia					
8	Su director gestiona la comunicación en virtud de sus conocimientos y habilidades					
9	El director ejerce el sentido de responsabilidad en su personal					
10	El director influye en el logro de las metas y objetivos propuestos a nivel institucional					
AFFECTIVA-COLABORATIVA						
11	Cuando usted se comunica con su director, considera que le brindan la atención adecuada					
12	Su director le da suficiente confianza y libertad para discutir los problemas de la institución					
13	Tiene confianza con su director para hablar sobre temas personales					
14	Existe una atmosfera de confianza entre compañeros de trabajo					
15	Existe el compromiso de sus compañeros de trabajo para el lograr los objetivos institucionales					
16	Se tiene integración y coordinación entre compañeros de la misma área					
17	La comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta					
18	Su director da alternativas y sugerencias para lograr buenas relaciones humanas					
19	Su director asume responsabilidades institucionales, considerando la opinión de los demás					
20	Su director plasma un ambiente de confianza y seguridad del personal administrativo					
ESTRATÉGICA						
21	Se le permite realizar la retroalimentación acerca de la información que ha recibido					
22	Recibe la retroalimentación de su director sobre su desempeño					
23	Su director le da de manera oportuna la información					
24	¿Tienes la capacidad del trabajo en equipo a nivel de la institución?					
25	¿Tienes la capacidad de recibir sugerencias y brindar aportes?					
26	¿Tienes la capacidad de manejar situaciones y tomar decisiones?					
27	¿Tienes conocimiento sobre las herramientas tecnológicas para lograr una comunicación fluida?					
28	¿Existe comunicación entre compañeros de trabajo para lograr buenas relaciones interpersonales?					
29	¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la institución (Director - Docente, Docente - Director)?					
30	¿A nivel institucional se emplean estrategias para cumplir con los objetivos planteados?					

Anexo 04

Gráficos adicionales

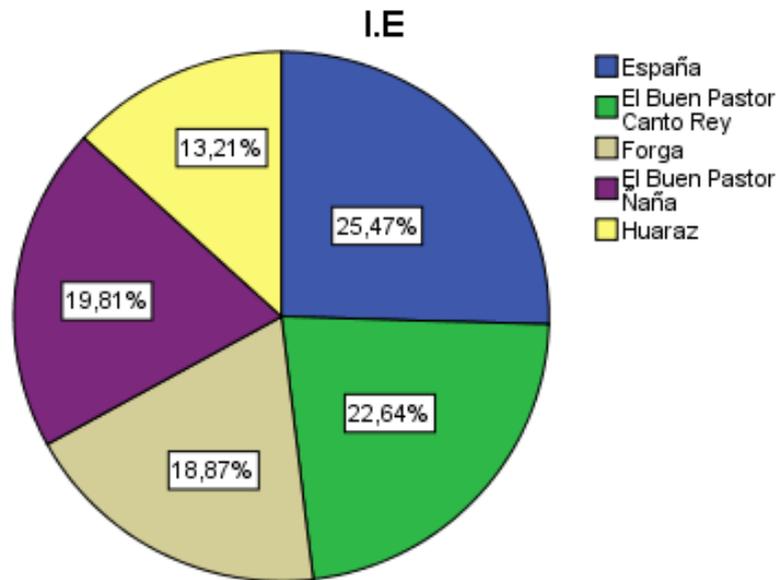


Gráfico 17: Instituciones Educativas Adventistas APC Este

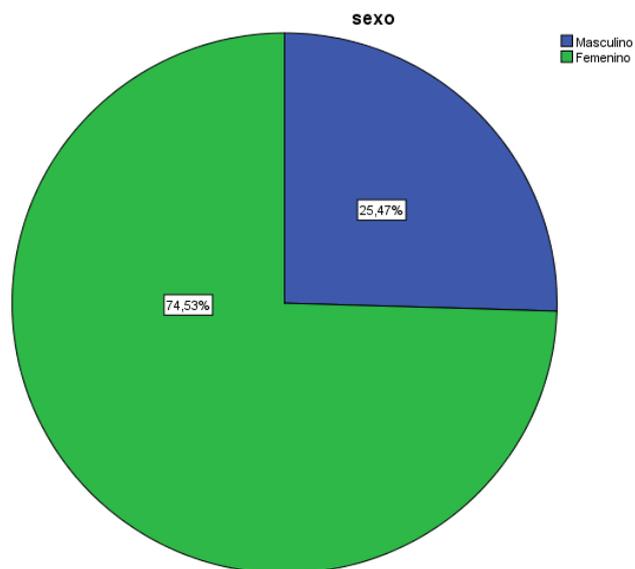


Gráfico 18: Género de Docentes participantes

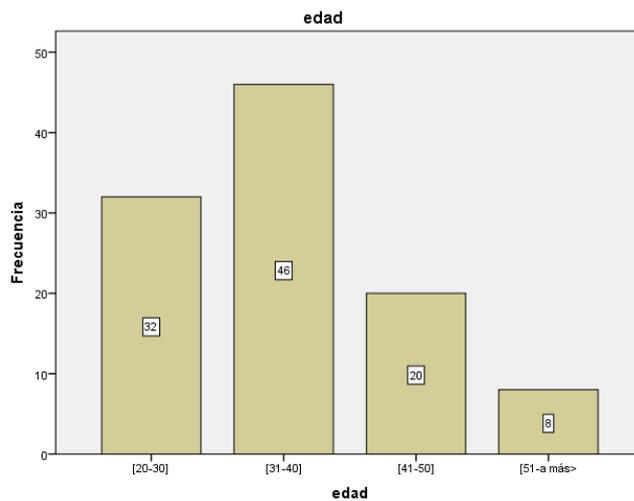


Gráfico 19: Edad de Docentes Participantes

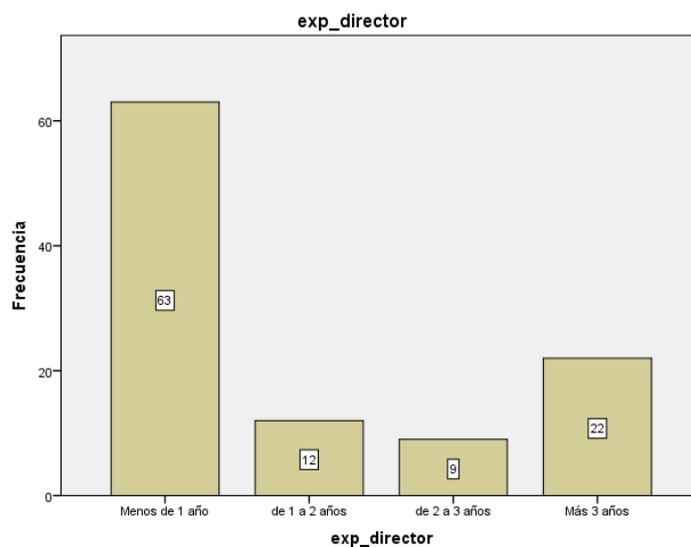


Gráfico 20: Experiencia laboral con el Director Actual

El gráfico 20 muestra la tendencia en menos de 1 año de experiencia laboral junto a su actual director.

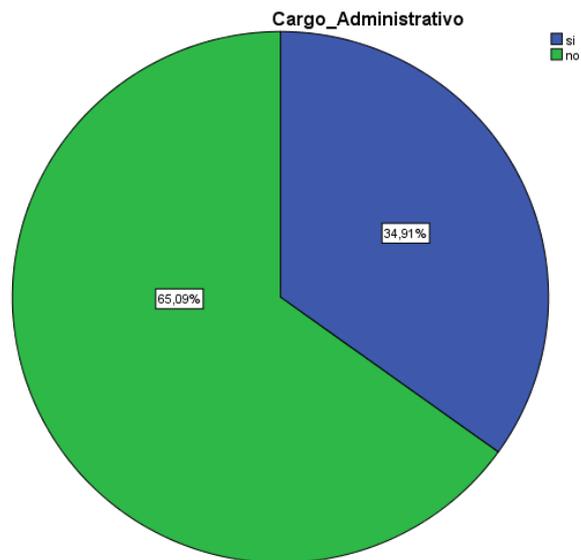


Gráfico 21: Experiencia en cargos administrativos

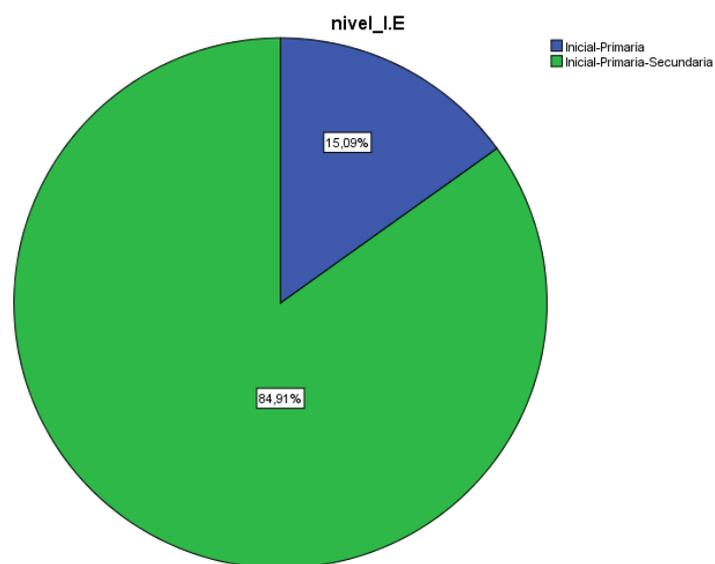


Gráfico 22: Nivel educativo

Un 85% de los docentes trabaja en las instituciones que cuentan con los tres niveles de educación.

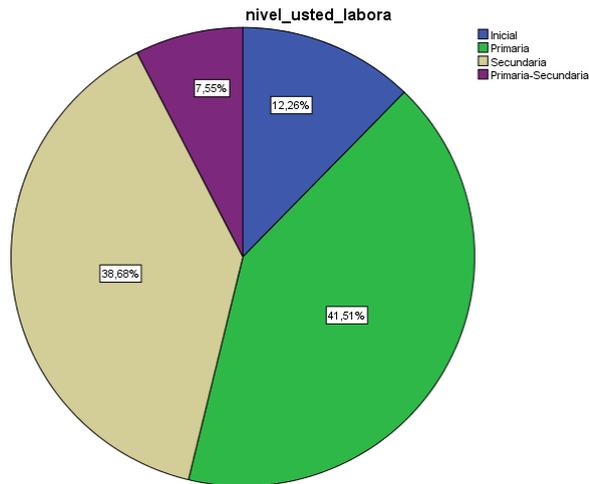


Gráfico 23: Nivel educativo donde labora el docente

Resultados estadísticos de las variables y sus dimensiones

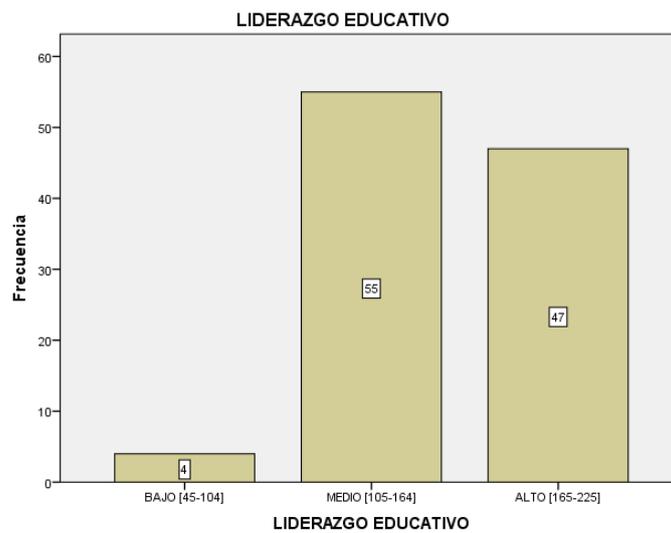


Gráfico 24: Nivel de liderazgo educativo del director

El gráfico 24 muestra una tendencia modal a un nivel medio de liderazgo educativo.

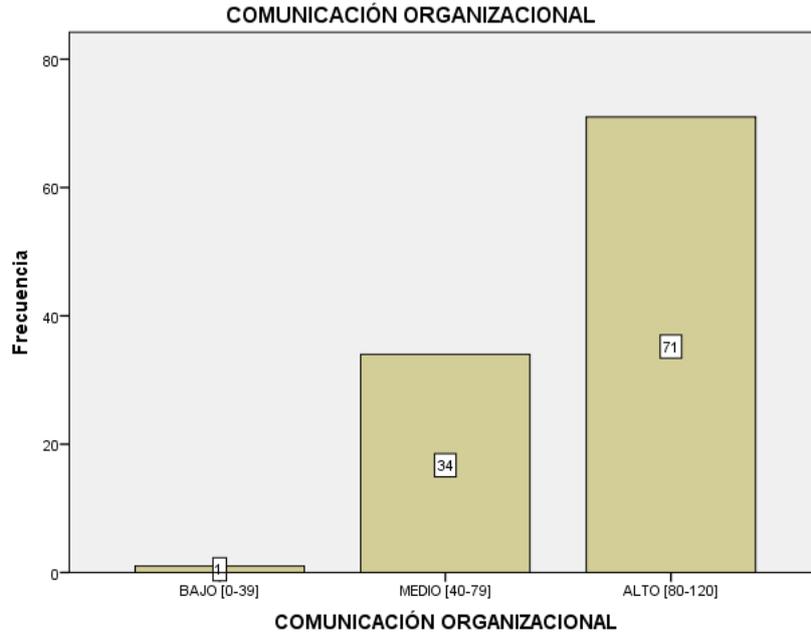


Gráfico 25: Nivel de Comunicación Organizacional institucional

El gráfico 25 muestra una tendencia positiva en cuanto a Comunicación organizacional, es decir los docentes manifiestan que en sus instituciones educativas hay una buena comunicación organizacional.

Resultados estadísticos de Dimensiones de liderazgo educativo

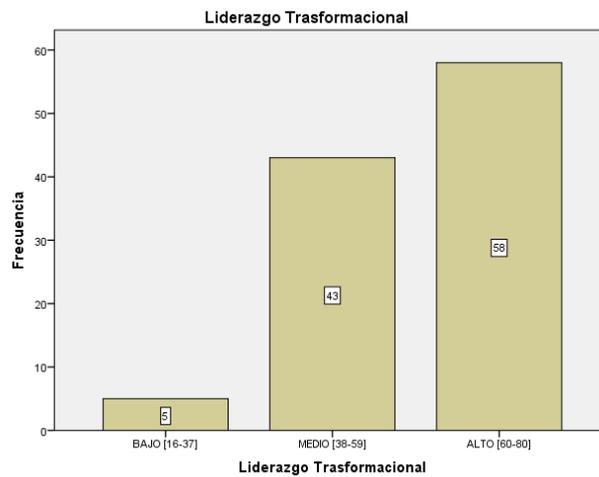


Gráfico 26: Nivel de Liderazgo transformacional del director



Gráfico 27: Nivel de Liderazgo Transaccional del director

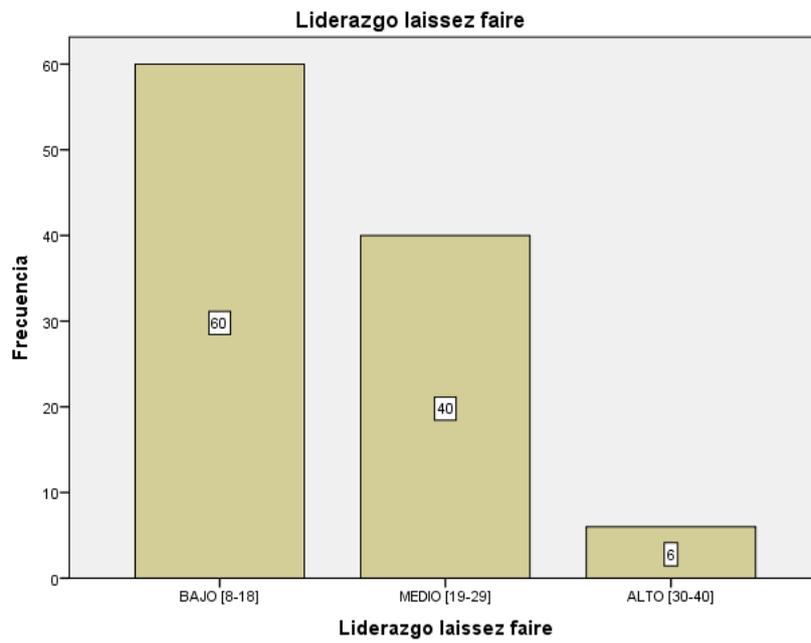


Gráfico 28: Nivel del Liderazgo Laissez Faire del director

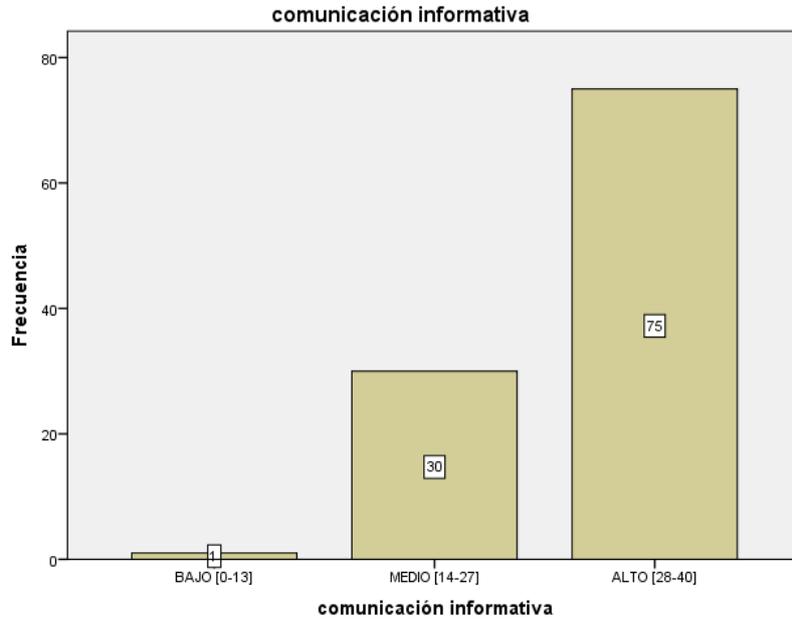


Gráfico 29: Nivel de la Comunicación organizacional Informativa

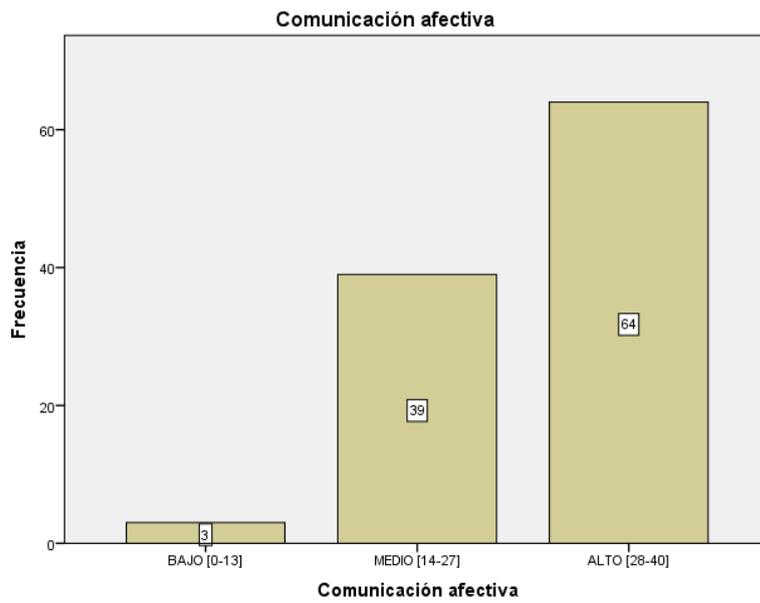


Gráfico 30: Nivel de la Comunicación organizacional Afectiva-colaborativa

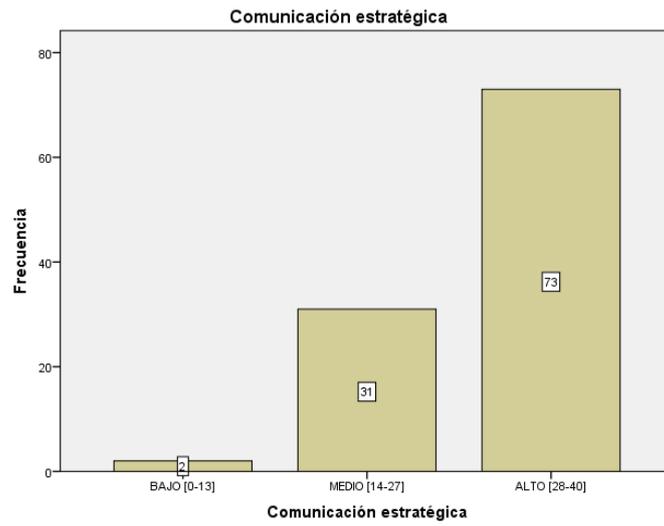


Gráfico 31: Nivel de la Comunicación Estratégica