

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRIA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL  
Y RECURSOS HUMANOS**



Tesis para optar el Grado Académico de Maestra en Comportamiento  
Organizacional y Recursos Humanos

**Percepción del estilo de Liderazgo y el tipo de Comunicación en los  
trabajadores de una Institución Educativa de Lima**

Autor: Bach.: Marcelo Dolores, Yuly Marisol

Asesor: Dr. Vicuña Peri, Luis A.

LIMA-PERÚ

2021

## **INDICE:**

### **Páginas:**

|   |           |
|---|-----------|
| Título.....   | 1         |
| Autor.....  | 1         |
| Dedicatoria.....  | 1         |
| Agradecimiento.....   | 2         |
| RESUMEN.....  | 3         |
| ABSTRACT.....   | 4         |
| INTRODUCCIÓN.....   | 5         |
| <b>I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>                         | <b>7</b>  |
| 1.1. Descripción del problema.....                                | 7         |
| 1.2. Formulación del problema.....                                | 8         |
| 1.2.1. Problema general.....                                      | 8         |
| 1.2.2. Problemas específicos.....                                 | 8         |
| 1.3. Importancia y justificación del estudio .....                | 8         |
| 1.4. Delimitación del estudio.....                                | 9         |
| 1.5. Objetivos de la investigación .....                          | 10        |
| 1.5.1. Objetivo general.....                                      | 10        |
| 1.5.2. Objetivos específicos.....                                 | 10        |
| <b>II. MARCO TEÓRICO.....</b>                                     | <b>11</b> |
| 2.1. Marco histórico.....   | 11        |
| 2.2. Investigaciones relacionados con el tema.....                | 12        |
| 2.2.1. Investigaciones nacionales.....                            | 12        |
| 2.2.2. Investigaciones internacionales.....                       | 14        |
| 2.3. Estructura teórica y científica que sustenta el estudio..... | 16        |
| 2.3.1. Teorías de estilos de liderazgo.....                       | 16        |
| 2.3.2. Teorías de comunicación.....                               | 19        |
| 2.4. Definición de términos básicos.....                          | 24        |
| 2.5. Hipótesis.....   | 26        |
| 2.5.1. Hipótesis general.....                                     | 26        |
| 2.5.2. Hipótesis específicos.....                                 | 26        |
| 2.6. Variables.....   | 26        |

|  |    |
|--|----|
| <b>III. MARCO METODOLÓGICO</b> .....                               | 27 |
| 3.1. Tipo, método y diseño de la investigación.....                | 27 |
| 3.2. Población y muestra.....                                      | 27 |
| 3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....          | 28 |
| 3.4. Descripción de procedimientos de análisis.....                | 32 |
| <b>IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....               | 34 |
| 4.1. Resultados.....   | 34 |
| 4.2. Análisis de resultados o discusión de resultados.....         | 47 |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....                        | 50 |
| Conclusiones.....  | 50 |
| Recomendaciones.....   | 52 |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....                            | 53 |
| <b>Anexos:</b>   |    |
| Anexo 1: Matriz de consistencia.....                               | 57 |
| Anexo 2: Test de estilos de Liderazgo de Kurt Lewin.....           | 59 |
| Anexo 3: Coeficiente del cuestionario de Liderazgo Kurt Lewin..... | 69 |
| Anexo 4: Cuestionario de tipo de Comunicación.....                 | 72 |

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de Tesis a Dios, al Señor de los Milagros, quien me inspiró mi espíritu para la conclusión de esta tesis. A mi querida y amada hija quien es el motor de mi vida y me motiva cada día a seguir superándome profesionalmente. A mis padres quienes me dieron apoyo y consejos.

A todos ellos les agradezco desde el fondo de mi alma.

## **Agradecimiento**

Gracias a la Universidad Ricardo Palma por haberme permitido culminar el proceso de aprendizaje en la Maestría de comportamiento organizacional y recursos humanos, y en ella, gracias a todas las personas que fueron participes de este proceso, ya sea de manera directa o indirecta, gracias a mi asesor, a mis profesores, por ser los responsables de realizar su aporte, que el día de hoy se verá reflejado en la culminación del presente trabajo de tesis.

Quiero agradecerles a los profesores por cada detalle y momento dedicado para aclarar cualquier tipo de duda que me surgiera, agradecerle por la claridad y exactitud con la que enseñaron cada clase, discurso y lección.

## RESUMEN

La presente tesis tuvo como propósito conocer la relación entre los estilos de liderazgo: autocrático, democrático y liberal y los tipos de comunicación: ascendente, descendente, horizontal y diagonal, para lo cual se trabajó con 112 colaboradores de una Institución educativa con sede en la ciudad de Lima.

El sustento teórico se basó en los aportes de Lewin, K, y la influencia que tuvo en Lippit y White respecto a la teoría de los rasgos de los estilos autocrático, democrático y liberal del liderazgo. Para los tipos de comunicación se usó los aportes teóricos de Ivancevich, Se considera que estas variables deben correlacionarse, siendo así se podrá utilizar los resultados en la selección de puestos y para la capacitación del personal jerárquico y conductores de grupos.

La investigación fue no experimental, con diseño transversal y método descriptivo correlacional, El levantamiento de información fue mediante dos cuestionarios cuya confiabilidad se revisó en el presente estudio.

Los datos se distribuyeron diferentes a la normal estadística: del análisis descriptivo se encontró que el cargo, sexo antigüedad y estado civil no inciden mayormente, como sí la edad y el liderazgo autocrático de forma directa positiva.

Del análisis correlacional se encontró: el liderazgo autocrático se relaciona significativa y directa positiva con los tipos de comunicación: Ascendente, descendente y de forma negativa con los tipos horizontal y en diagonal. El liderazgo autocrático solo con el tipo horizontal, el estilo liberal no correlaciona con los tipos de comunicación.

Finalmente, el porcentaje de correlaciones es significativa con un Chi cuadrado de 5.76 se acepta al 0,05 de margen de error que ambas variables están correlacionadas, por tanto son variables a considerar para conseguir instituciones con mayor eficiencia; más aún si tenemos en cuenta que los estilos de liderazgo que prevalecen son el autocrático y el liberal, con tipos de comunicación ascendente y descendente.

**Palabras clave:** Liderazgo. Tipo de comunicación. Autocrático. Democrático. Liberal. Ascendente. Descendente. Horizontal. Diagonal.

## ABSTRACT

The purpose of this thesis was to know the relationship between leadership styles: autocratic, democratic and liberal and the types of communication: ascending, descending, horizontal and diagonal, for which 112 employees of an educational institution in the city of Lima.

The theoretical sustenance was based on the contributions of Lewin, K, and the influence he had on Lippit and White regarding the theory of the characteristics of the autocratic, democratic and liberal styles of leadership. For the types of communication, the theoretical contributions of Ivancevich were used. It is considered that these variables must be correlated, thus the results can be used in the selection of positions and for the training of hierarchical personnel and group leaders.

The research was non-experimental, with cross-sectional design and correlational descriptive method. The information was collected through two questionnaires whose reliability was reviewed in the present study.

The data were distributed differently from the normal statistics: from the descriptive analysis it was found that position, sex, seniority and marital status do not mainly affect, as do age and autocratic leadership in a positive direct way.

Correlational analysis found: autocratic leadership is related to positive and direct positive communication types: ascending, descending and negative with the horizontal and diagonal types. The autocratic leadership only with horizontal type, the liberal style does not correlate with the types of communication.

Finally, the percentage of correlations is significant, with a Chi square of 5.76 it is accepted to 0.05 margin of error that both variables are correlated, the refore they are variables to consider in order to archive institutions with greater efficiency; even more so if we take into account that the leadership styles that prevail are the autocratic and the liberal, with types of ascending and descending communication.

Keywords: Leadership. Type of communication. Autocratic. Democratic. Liberal. Ascending. Descending. Horizontal. Diagonal.

## INTRODUCCIÓN

Desde la segunda mitad del siglo XX y comienzos del siglo XXI hubo cambios en todas las dimensiones de la actividad humana; por consiguiente, el campo educativo no fue exento de estas transformaciones necesarias que se hicieron presentes en la sociedad contemporánea. Desde la perspectiva como organización, una institución educativa necesitó que sus Directivos y Jefes inmediatos tuvieran la capacidad de liderazgo y comunicación efectiva hacia los trabajadores, es decir, la percepción del estilo de liderazgo y el tipo de comunicación lograron la eficiencia y efectividad de las personas para lograr los objetivos de la organización. El estilo de liderazgo, de acuerdo a Bass (1985), fue una de las principales preocupaciones de las organizaciones, independientemente de su tamaño, fue el rol e influencia que ejercen como líderes sus gerentes. Por lo tanto, el estilo de liderazgo que se requiere para determinada situación fue factor clave para toda empresa.

Asimismo, según Aldana (1996), mencionó que el papel del líder radicó en elaborar un marco de referencia más apropiado para comprender la inestabilidad de la dinámica empresarial, propiciar un clima que aliente la diversidad y promueva la sinergia, en el que el desacuerdo no sea sinónimo de deslealtad, en el que se revisen y cuestionen permanentemente los paradigmas, con la certeza de que fueron los modelos mentales de la gente lo que determinó la capacidad de la organización para enfrentarse al futuro. Por otro lado, de acuerdo con Berlo (1979), abordó el tema de la comunicación organizacional desde una perspectiva social, es decir, para él la comunicación es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización. Además podemos indicar que entre los procesos más importantes, la comunicación es un proceso social fundamental. Es importante, entender que en una institución educativa, es necesario, contar con directivos y jefes que sean líderes ante los trabajadores; y que exista una comunicación clara y precisa entre todo el personal, de esta forma, se logró una comunicación efectiva; y esto generó motivación y compromiso de todo el personal con la finalidad de lograr los objetivos de la Institución.

La tesis está estructurada en cinco capítulos, en el primero se presenta el planteamiento del problema hasta los objetivos.

En el capítulo dos se desarrolla el marco teorice, que concluye en la identificación de variables.

En el capítulo tres se desarrolla la metodología que incluye, el diseño del estudio, la población, muestra, instrumentos y recolección de datos.

En el capítulo cuatro se presentan los resultados y se analizan tanto para la parte descriptiva como para la inferencial.

En el capítulo cinco se presenta las conclusiones y recomendaciones.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción del problema:

Como sabemos, es importante, conocer la percepción que tienen los trabajadores dentro de la Institución educativa acerca del estilo de liderazgo de sus directivos y jefes inmediatos; y el tipo de comunicación que se percibió entre ellos, sin embargo, en el contexto de la investigación, se observó que los directivos y los jefes, dicen llamarse líderes solo para un determinado grupo de trabajadores, pero para otros fueron personas autoritarias. También se observó que no tienen una adecuada relación con la mayoría de trabajadores, porque cuando se buscó objetivos de la Institución educativa, no se buscó consenso entre todo el personal, sino que prefirieron complacer ciegamente a un grupo determinado de personas, sin importar, la opinión del resto del grupo. Todo esto trajo total descontento entre los trabajadores, desmotivación total, falta de compromiso; solo cumplieron sus trabajos por obligación. Los directivos y jefes no tomaron decisiones acertadas, un grupo determinado de trabajadores, desearon realizar sus propias reglas aduciendo que los directivos fueron sus “amigos”; y pretendieron sobrepasar las normas de la Institución educativa. Esto generó el rompimiento de las relaciones humanas entre sus miembros, debilitando la integración.

Asimismo, entre todos los trabajadores no existió una comunicación adecuada, comunicación con sus jefes inmediatos cara a cara; prevaleció solo la comunicación escrita; existieron muchos “rumores” entre los trabajadores, ellos mencionaron que existe favoritismo en un solo un grupo, que solo ellos fueron debidamente comunicados; y el resto no les llegaba ninguna comunicación. En muchas ocasiones, la comunicación se mostró muy horizontal, es decir, no se respetó las jerarquías, se pretendió sobrepasar jefaturas, con el fin de cumplir objetivos personales, y no institucionales, existió el “teléfono malogrado”, en donde la información verdadera, se distorsionó totalmente, a tal punto, que trajo caos entre todos los trabajadores mal informados. Por lo tanto, se perdió el compañerismo, cooperativismo, el trabajo en equipo, etc.; valores fundamentales para cumplir con el logro de los objetivos institucionales. Las personas que ocuparon altos cargos con poca preparación en la dirección y jefaturas, no pudieron dar un rendimiento adecuado.

## 1.2. Formulación del problema:

### 1.2.1. Problema general:

Por lo antes descrito, se planteó responder la siguiente pregunta de investigación:

**¿Cuál es la relación entre la percepción del estilo de liderazgo y el tipo de comunicación en los trabajadores de una institución educativa de Lima?**

### 1.2.2. Problemas específicos:

¿Cómo se relaciona la percepción del estilo de liderazgo autocrático y el tipo de comunicación en los trabajadores de una institución educativa de Lima?

¿Cómo se relaciona la percepción del estilo de liderazgo democrático y el tipo de comunicación en los trabajadores de una institución educativa de Lima?

¿Cómo se relaciona la percepción del estilo de liderazgo liberal y el tipo de comunicación en los trabajadores de una institución educativa de Lima?

## 1.3. Importancia y justificación del estudio:

El trabajo de investigación fue importante porque nos permitió conocer el grado de percepción del estilo de liderazgo de los Directivos y Jefes inmediatos hacia los trabajadores y su relación con el tipo de comunicación entre todos los trabajadores; lo cual nos ayudó a predecir la forma de dirigir que tienen los directivos; y esto como repercutió en el comportamiento y la motivación del personal dentro de la institución educativa; y disponer los mecanismos para afrontarla. Asimismo, se conoció aquellas situaciones que estén ocasionando dicha percepción; y finalmente se sugirió alternativas de solución y se desarrolló planes de mejora sobre los hechos estudiados.

Asimismo, para el contexto de la institución educativa, la presente investigación fue relevante porque la percepción del estilo de liderazgo y el tipo de comunicación tienen el potencial para crear un ambiente de trabajo más motivado. Es así que los resultados obtenidos sirvieron como base para el planteamiento de las actividades preventivas y correctivas que se requirió, a través de políticas, programas y procedimientos como

pueden ser capacitaciones de coaching, liderazgo, comunicación efectiva, etc. liderados por el área de Recursos Humanos, los cuales se vieron reflejados en los resultados del desempeño de los Directivos y Jefes hacia los trabajadores. Asimismo, se configuró como base para futuras investigaciones.

Los resultados sirvieron para desarrollar una propuesta dirigida a los directivos, a fin de corregir dificultades con la comunicación y el liderazgo. Esa propuesta tuvo como base los resultados del presente estudio. A partir de ello, se conoció objetivamente las debilidades de las variables estudiadas y que consecuentemente ameritaron intervención profesional; para lo cual se desarrolló programas donde se utilice coaching, dinámicas grupales, con el objetivo de consolidar el estilo de liderazgo conveniente para la organización

Proceso similar se realizó para la comunicación, sin embargo, además se programó reuniones semanales, mensuales, trimestrales con el fin de realizar retroalimentación tanto de los jefes hacia los subordinados, y entre los mismos trabajadores. Se reforzó los diferentes medios de comunicación (página web, documentación, red interna) con los que cuenta la institución.

#### 1.4. Delimitación del estudio:

-Limitación espacial y geográfica: El ámbito en el cual se desarrollará la investigación comprende una institución educativa de Lima.

-Limitación social: La población donde se trabajará el estudio comprende a 112 trabajadores de una institución educativa de Lima. Asimismo, los resultados serán aplicables solo a poblaciones con características similares.

-Limitación conceptual: La limitación conceptual de la presente investigación se basa en la definición propuesta por Kurt Lewin (1936), “el líder es un sujeto introducido en un grupo que tiene una misión de organizar el funcionamiento grupal para alcanzar objetivos que se relacionan con la productividad”; y por Ivancevich (1995), “el diseño de toda organización, debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones: comunicación descendente, ascendente, horizontal y en diagonal”.

## 1.5. Objetivos de la investigación:

### 1.5.1. Objetivo general:

Determinar la relación entre la percepción del estilo de liderazgo y el tipo de comunicación en los trabajadores de una institución educativa de Lima.

### 1.5.2. Objetivos específicos:

Identificar la relación entre la percepción del estilo de liderazgo autocrático y el tipo de comunicación en los trabajadores de una institución educativa de Lima.

Conocer la relación entre la percepción del estilo de liderazgo democrático y el tipo de comunicación en los trabajadores de una institución educativa de Lima.

Analizar la relación entre la percepción del estilo de liderazgo liberal y el tipo de comunicación en los trabajadores de una institución educativa de Lima.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Marco Histórico:

La teoría de Lewin, K.(1939) tiene una aplicación física al campo psicológico, en especial en el estudio del clima de las organizaciones y es de donde se deriva los estudios sobre el liderazgo (como las fuerzas de las personas que crecen y se van determinando en comportamientos típicos). Las organizaciones tienen modelos democrático, liberal, autocrático que no se dan en forma pura; en la interacción se encuentra el clima más o menos estable, a pesar de la diversidad de liderazgo tiene un mecanismo adaptativo. El clima va ser más productivo, si compatibilizan entre las inquietudes de la organización con la visión y misión del líder. La forma como se percibe el clima se relacionan con los estilos de la comunicación organizacional, por lo existe vinculación entre las características de los jefes, pares, subordinados; si la comunicación es el medio de transmitir; y el líder es de conducir en la medida que logre comunicar propósitos definidos influye en la organización.

De lo descrito, teoría como la de Lewin, K. (1939) sobre estilos de liderazgo, Ivancevich (2006) sobre tipos de comunicación organizacional y tesis de Flores E. (2010) con diferentes teorías, experimentos y conclusiones demostraron que cualquier estilo de liderazgo, ya sea autocrático, liberal o democrático, que adopte un directivo o un jefe inmediato tiene que tener un tipo de comunicación bien definida, ya sea ascendente, descendente, horizontal o diagonal con todo el personal en general. A partir de estas consideraciones se puede sustentar que el estilo de liderazgo que adopte un líder con un tipo de comunicación precisa logrará una percepción adecuada entre los trabajadores.

Se espera que los resultados que se obtendrán muestren la existencia de una relación significativa entre el estilo de liderazgo y el tipo de comunicación de los trabajadores. Es necesario que los directivos y los jefes inmediatos adopten un tipo de liderazgo, ya que esto promoverá una comunicación adecuada entre el personal en general de la institución educativa.

La evolución del liderazgo se determinó desde el quehacer de los grandes líderes que registran algunos momentos de la historia, quienes dirigieron esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron exploraciones, encabezaron y controlaron guerras, entre otros. Los historiadores han mostrado diferentes etapas de la evolución humana, sin embargo, se tomaron estas por su importancia en el bienestar y desarrollo de los pueblos, además su impacto en las organizaciones formales e informales y su influencia en el desarrollo de la administración actual.

Las teorías más relevantes respecto al Liderazgo que han generado diferentes enfoques y modelos teóricos comprenden a la teoría de rasgos, que fue un esfuerzo que en las primeras décadas del siglo pasado intentó demostrar que los líderes nacen y no se hacen; por otro lado, la teoría del comportamiento sobre el liderazgo se concentraba en las acciones específicas del líder en el trabajo. Los investigadores buscaban un estilo de liderazgo único y compartido por los mejores, que fuera claramente distinto del utilizado por los líderes menos exitosos. Desde una óptica distinta la teoría por contingencia; considera no solo el comportamiento del líder, sino también los seguidores y la situación; y finalmente, la teoría integral del liderazgo busca combinar las teorías de rasgos, del comportamiento y por contingencia para explicar las relaciones exitosas entre un líder y sus seguidores.

## 2.2. Investigaciones relacionadas con el tema:

### 2.2.1. Investigaciones nacionales:

Quintana, C. (2016) realizó una tesis (Tesis de Maestría), Universidad Peruana Unión, Perú. El objetivo de la tesis fue identificar los estilos de liderazgo y valores laborales en enfermeras del hospital José Agurto Tello de Chosica. En esta investigación se usó el método descriptivo, cuantitativo y observacional, no experimental. La población está conformada por 85 enfermeras profesionales que laboran en el hospital. Las conclusiones fueron que existe relación significativa entre los estilos de liderazgos y los valores laborales que predominan en las enfermeras del hospital, llegando a los resultados que los valores más apreciados por estos profesionales son: autoridad/poder, tradición, logro y autodirección. La percepción del estilo de liderazgo orientado hacia la tarea,

correlaciona positivamente con los valores autoridad/poder, seguridad y logro, y negativamente con los valores benevolencia y universalismo.

León, A. (2015) realizó una tesis (Tesis de Maestría), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. El objetivo fue establecer la relación entre el clima organizacional y el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa de Puente Piedra. El tipo de investigación que se aplicó fue el descriptivo correlacional, de corte transversal. La población elegida fue todo el personal de la Institución Educativa. Las conclusiones fueron que el clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución, se concluye que el director debería tener un liderazgo transformacional y buena comunicación con los docentes para mejorar el clima organizacional de la institución.

Roca, S. (2012) realizó una tesis (Tesis de Maestría), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. El objetivo fue analizar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad en mención. La metodología se inició con la operacionalización de las variables. La población estuvo constituida por 128 docentes; y por 853 estudiantes y la muestra probabilística fue de 128 docentes y la muestra de los estudiantes fue de 240. Los instrumentos fueron la escala de cultura organizacional y la escala de comunicación interna para docentes y estudiantes, constituida por 42 afirmaciones con escalamiento tipo Likert. Los resultados mostraron que la comunicación interna se caracteriza por ser ineficaz. Las conclusiones fueron que el 59% de docentes y 61.7% de estudiantes señalan que la comunicación interna en la Universidad es ineficaz. Al 95% de confianza, existe una relación significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes y estudiantes de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho.

Quispe, P. (2011) realizó una tesis (Tesis de Maestría), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. El objetivo fue demostrar que existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas en mención. Fue una investigación descriptiva, correlacional, explicativa, transaccional y experimental. La población estuvo constituida por 307 docentes y 6731 alumnos, de 05 instituciones educativas públicas de educación secundaria del 2do. Sector del distrito de

Villa El Salvador. El tamaño de la muestra de los docentes fue 156 y el tamaño de la muestra de los alumnos fue 364. Se ha utilizado el instrumento del cuestionario. Se concluyó que existe relación media entre el estilo de liderazgo liberal del director y el desempeño docente y en los alumnos y, por lo tanto, este estilo de liderazgo interviene en el desempeño docente, porque demuestra regular preocupación por la tarea, su accesibilidad con la información y delegación de responsabilidades. En cuanto al desempeño docente, el 41% de los docentes alcanzan los niveles competente y destacado.

Zárate, D. (2011) realizó una tesis (Tesis de Maestría), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Tuvo como objetivo establecer la relación entre el liderazgo directivo que presentan los directores en la gestión pedagógica, institucional y administrativa y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia. En esta investigación se utilizó el método descriptivo. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Las conclusiones fueron que el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones gestión pedagógica, institucional y administrativa. Los docentes y los alumnos están de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional para cumplir con la función de director de las Instituciones Educativas.

#### 2.2.2. Investigaciones Internacionales:

Flores, C. (2015) realizó una tesis (Tesis de Posgrado), Universidad de Granada, España. El objetivo fue identificar el liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes en un estudio de liderazgo educativo en la VI y VII Regiones de Chile. Esta investigación posee un diseño no experimental probabilístico. Las conclusiones son que las conductas que entrega el modelo de liderazgo transformacional, pueden contribuir en la mejora, a través de la difusión, por lo que sería adecuado considerarlo en capacitaciones de perfeccionamiento tanto para docentes y directivos; indagar en las representaciones del liderazgo femenino, tanto directivas, docentes de aula y en las familias.

Balarezo, B. (2014) realizó una tesis (Tesis de Maestría), Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. El objetivo fue definir la comunicación organizacional interna y su

incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. Esta investigación está dentro del campo comunicativo y organizacional; por lo tanto, tiene una explicación cualitativa, porque se analizó detenidamente la Comunicación Interna y el Desarrollo Organizacional. La población con la que se trabajó consta de 30 miembros de la organización. Las conclusiones fueron que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna está repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización; la comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa así como también en las actitudes de los trabajadores.

Lagos, C. (2014) realizó una tesis (Tesis de Maestría), Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, Argentina. El objetivo fue identificar la relación entre el estilo de liderazgo de mujeres en cargos directivos y el tipo de cultura organizacional de distintas organizaciones de la Ciudad de Buenos Aires. El trabajo fue de tipo descriptivo-correlacional. Las conclusiones fueron que el estilo de liderazgo femenino transformacional es compatible con una cultura con características innovadoras, donde la líder se orienta a la unión y motivación del grupo para cumplir con los objetivos de la organización.

León, J. (2013) realizó una tesis (Tesis de Maestría), Universidad Nacional de Colombia, Colombia. El objetivo fue identificar los aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional en la empresa. El presente estudio investigativo fue de tipo explicativo descriptivo. Los instrumentos se basaron en encuestas estructuradas con las técnicas aplicadas por Litwin y Striger. Las conclusiones fueron que existe un estilo de liderazgo democrático, teniendo en cuenta que sus líderes muestran características transcendentales que determinan un manejo de dirección efectiva; los directivos y jefes son considerados hoy día líderes expertos, optimistas y flexibles, que construyen relación de confianza y apoyo en sus equipos de trabajo, creando gente competitiva y comprometida con desempeños excelentes para lograr que la organización evolucione bajo una visión de vanguardia.

Hernández, J. (2013) realizó una tesis (Tesis de Maestría), Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. El objetivo fue identificar el liderazgo organizacional desde una perspectiva etológica. La conclusión más importante es que el líder de una organización

debe ser el más capacitado en cuanto a la formación en valores y ética, manejar un lenguaje claro, poseer unas habilidades especiales en escuchar a sus subalternos y tener presente las habilidades de cada uno, para fortalecerlas y trabajar horizontalmente en el organigrama de la empresa, con liderazgo comunitario, debe además estar en formación o aprendizaje constante de nuevas técnicas de planeación, realización y además, controlar y evaluar de manera permanente los procesos para llevar al éxito la organización, sin olvidar que no debe perder lo humano que nos caracteriza, en cuanto al buen trato y la cortesía dentro de un ambiente laboral y profesional de constante innovación.

### 2.3. Estructura teórica y científica que sustenta el estudio:

#### 2.3.1. Teorías de estilos de liderazgo:

##### a. Teoría del Campo (1939).-

Lewin. K (1939), planteó la teoría del campo que consistió en los enunciados básicos como son: la conducta ha de deducirse de una totalidad de hechos coexistentes; y estos hechos coexistentes tienen el carácter de un “campo dinámico”. Toda conducta de un individuo; sobre todo intencional, es motivada; la impulsan tensiones, la mueven fuerzas, la dirigen valencias, y tiene metas. En base a esta teoría propuso 3 estilos:

**Liderazgo autocrático:** el líder ordena en todo momento lo que se debe hacer, son los líderes que ordenan, sin importar escuchar la opinión de las personas.

**Liderazgo liberal:** el líder da completa libertad para desarrollar el trabajo a su gusto, sin pautas específicas, son los líderes que dan completa autonomía a las personas para desarrollar su trabajo.

**Liderazgo democrático:** el líder somete a debate todas las tareas que se van a desempeñar; y tiene en cuenta todas las opiniones, son los líderes que escuchan la opinión de las demás personas.

Con esta primera teoría se estableció la definición del líder, quien es la persona que tiene la misión de organizar el funcionamiento de un grupo de personas para alcanzar las metas.

b. Teoría de los Rasgos (1948).-

Stogdill, R. M. propuso que el liderazgo es algo innato y que se nace líder. Lo que distingue a los líderes de los que no son líderes son: la personalidad, los rasgos, las características físicas o intelectuales. Existen tres rasgos asociados a los líderes: inteligencia, estatura física y personalidad.

Esta teoría se enfocó en características que diferencian a los líderes de los que no son líderes; y está centrada únicamente en sus características.

c. Teoría Conductual (1964).-

Blake y Mouton (1964), planteó esta teoría que consistía en que el administrador se preocupaba tanto por la producción al igual que por las personas. Posee dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción.

Esta teoría, también se centraba únicamente en características del líder, se enfocó en características que sí se pueden desarrollar. A diferencia de la teoría anterior, el líder no necesariamente tiene que nacer líder, sino, que existen características que se pueden desarrollar para lograr a ser un líder.

d. Teoría de la Trayectoria a la Meta (1971).-

House (1971), propuso esta teoría que consiste en ayudar a los seguidores a lograr sus metas y ofrecerles orientación y apoyo para asegurar que sus objetivos sean compatibles con los objetivos de la organización. Se identificó cuatro comportamientos de liderazgo: directivo (líder que da a conocer a sus empleados que es lo que se espera de ellos y les ofrece guía para realizar sus actividades); apoyo (líder que muestra interés por las necesidades de los empleados y es amigable); participativo (líder que consulta con sus seguidores y escucha las sugerencias antes de tomar una decisión); orientado a los logros (líder que establece metas desafiantes y espera que los seguidores cumplan al más alto nivel).

Este autor encontró cuatro estilos de liderazgo en los que se concluye que los líderes deben ser no solo directivos, sino servir de apoyo, deben escuchar a sus seguidores sus opiniones; y establecer metas que deben ser cumplidas.

#### e. Modelos emergentes: Liderazgo Transaccional.-

Hollander (1978), sostuvo que el liderazgo transaccional está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa. El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; de este conjunto de expectativas resultan los comportamientos de ambos, los cuales están regulados por expectativas y negociaciones.

Este modelo se basa en una retroalimentación entre el líder y los subordinados, para mencionar lo que cada uno espera del otro para el logro de sus metas.

#### f. Liderazgo Transformacional.-

Para Bass (1985), el liderazgo transformacional es lo opuesto al liderazgo transaccional, que es más rutinario y diario. El líder transformacional cambia la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollo de los seguidores y paralelamente promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

Este modelo se centra en la motivación y el compromiso de las personas para seguir a los líderes al cumplimiento de sus objetivos.

#### g. Liderazgo Estratégico.-

Hansdscombe y Norman (1992), sostuvieron el liderazgo estratégico como la evolución del liderazgo carismático y transformacional. Este modelo se basa en la idea de cambio y la preparación de la organización para el futuro, pero también pone énfasis en el entorno empresarial de la próxima década, el cual se ve lleno de oportunidades y a la vez de riesgos, lo que sería un reto para la alta dirección. Estos autores mencionan siete objetivos del proceso estratégico: construir una visión realista del mundo, alcanzar el compromiso del equipo con planes de acciones prácticas, desarrollar el equipo de alta dirección, prestar atención al cliente y a la nueva tecnología, adaptarse al cambio, proporcionar un marco de referencia y entregar criterios objetivos para evaluar si deben buscarse o no nuevas oportunidades.

Se puede concluir que estos modelos emergentes se basan en la combinación de los estilos iniciales que sostuvo Kurt Lewin.

### 2.3.2. Teorías de comunicación:

La historia de la comunicación se remonta a los orígenes de la humanidad, pero a partir del desarrollo de los medios impresos, numerosas transformaciones han revolucionado el modo en que los seres humanos comparten sus pensamientos.

Podemos decir que los medios de comunicación constituyen un fenómeno global que, más allá de algunas diferencias naturales, trasciende las diferencias particulares de las distintas sociedades.

La comunicación va junta con las relaciones humanas, la comunicación se utiliza tanto informalmente como formalmente, la primera corresponde al proceso de la vida cotidiana, la segunda incorpora además normas, políticas de uso institucional y que de una u otra forma se va convirtiendo en un elemento importante de la cultura organizacional. Este concepto lo introduce Chomsky en el año 1965 en el campo de la psicología social con su Teoría lingüística; en el cual afirma que el lenguaje es exclusivo de la especie humana, posteriormente ha dado lugar a varios autores en este estudio, el cual tenemos a Saussure, F. (1980) en su Teoría de Lingüística General, distinguió la diferencia entre lengua y habla, estableciendo que el lenguaje presenta esos dos componentes, quien se enfocó en los signos que se usa en una comunicación; y finalmente se tiene a Hofstadt, V. (2005) quien planteó que la comunicación es el cemento de la vida social.

#### a. Teoría de Chomsky (1965).-

Noam Chomsky (1965) planteó que el lenguaje es exclusivo de la especie humana, menciona que en la comunicación y el lenguaje, el individuo debe conocer todos los elementos del sistema lingüístico, que una propiedad esencial del lenguaje es que proporciona los medios para expresar infinitos pensamientos y para reaccionar apropiadamente en una infinidad de situaciones nuevas. Mencionó que no todo el uso del lenguaje está orientado a la comunicación, y que todo uso significativo del lenguaje, no necesita implicar la comunicación, ni tan solo el intento de comunicar.

Este autor nos lleva a la conclusión que el lenguaje es parte de la comunicación, pero no lo es todo, ya que la comunicación se puede dar sin utilizar el lenguaje, puede ser escrita también.

b. Teoría de Saussure (1980).-

Ferdinand de Saussure (1980), definió el campo de la investigación mediante el análisis de la estructura de la lengua, la segmentación y clasificación de sus elementos y la determinación de las relaciones que los unen. También distinguió la diferencia entre lengua y habla, estableciendo que el lenguaje presenta esos dos componentes. La lengua es el sistema de signos aprendido y compartido por todos los hablantes; el habla es la realización concreta de la lengua, es decir, la emisión de un mensaje específico mediante el uso de los signos y las reglas del sistema. El universo de los signos es muy amplio, abarca desde los lenguajes no verbales apoyados por elementos óptimos, acústicos, olfativos, gustativos.

Se concluye que el autor mencionó que el lenguaje es entendido como sistema de signos distintos que se corresponden con ideas distintas.

c. Teoría de Van-der Hofstadt (2005).-

Carlos J. Van-der Hofstadt Román (2005); planteó que la comunicación es el cemento de la vida social. Si dos personas pueden comunicarse entre ellas, eso significa que ocupan posiciones de alguna clase en el sistema social y que comparten probablemente valores y elementos de una misma cultura. Su comunicación las convierte en un grupo, temporal o estable.

El uso que cada uno realice de los distintos tipos de componentes estará determinado el estilo de comunicación, existiendo tres estilos de comunicación:

Estilo pasivo (se caracteriza porque no somos capaces de expresar abiertamente sentimientos, pensamientos y opiniones o lo hacemos con falta de confianza); estilo agresivo (se caracteriza porque expresamos pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada: amenazante, sin respetar al otro, o imponiendo nuestro criterio); estilo asertivo (es un estilo que implica respeto hacia uno mismo, al expresar nuestras necesidades y defender nuestros derechos, así como respeto hacia los derechos y necesidades de los demás).

#### d. Teorías de Comunicación Organizacional.-

La comunicación organizacional define situaciones en las que dos o más personas intercambian, comulgan, comparten principios, ideas y sentimientos de la empresa, en mensajes de lo explícito del área particular de la empresa; y lo implícito en resto de la organización como un todo.

Tenemos a Berlo (1979) donde planteó que la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una empresa. Por otro lado, Robbins (1996) menciona que la comunicación organizacional se refiere al flujo de información que se presenta dentro de una organización por los diversos canales y redes que existen en esta como lo establece. La más reciente, pero no última propuesta la sostuvo Fernández (1999), donde sostuvo que la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian información acerca de su organización y los cambios que ocurren en ella.

#### e. Modelo de comunicación organizacional de Berlo (1979).-

David Berlo (1979), propuso que la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización. El modelo es un esquema útil para hablar de comunicación. Berlo indica que toda comunicación humana tiene los siguientes componentes: fuente (alguna persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación); mensaje (el propósito de la fuente tiene que ser expresado en forma de mensaje, en la comunicación humana toda conducta física, como traducción de ideas, propósitos e intenciones expresadas en un código); codificador (toma las ideas de la fuente y las dispone en un código, expresando así el objetivo de la fuente en forma de mensaje); canal (medio, portador de mensajes, un conducto); receptor (la persona o personas que se encuentran al otro extremo del canal ).

Este autor toma en cuenta todos los procesos que se consideran para realizar una comunicación.

f. Modelo de comunicación organizacional según Fernández (1999).-

Según Fernández (1999), la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. La comunicación organizacional se puede dividir en dos: comunicación interna (conjunto de actividades que realiza una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales); y comunicación externa (conjunto de mensajes emitidos por una organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos y proyectar una imagen favorable. El público externo estaría integrado por accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se concluye que dentro de una organización, considera que existe solo una comunicación interna, que se da entre todos los miembros de una organización, mientras que la externa se da mediante la atención a los públicos externos.

g. Modelo de comunicación organizacional según Joan Acosta (2001).-

Joan Acosta, define la comunicación como un proceso por el cual una fuente emisora influye sobre un sistema receptor a través de la manipulación de signos configurando mensajes y circulando estos a través de determinados canales físicos. Divide a la comunicación en cuatro tipos:

Comunicación corporativa (identidad e imagen): consiste en la actividad por la cual empresa emite un mensaje con el objetivo de transmitir al público lo que la empresa es. Está compuesto por dos elementos: Identidad corporativa (es la esencia de la empresa expresada a través de su presencia) y la Imagen Corporativa (está basada en la percepción que un determinado público tiene sobre la empresa).

Comunicación externa: es la comunicación con otros públicos externos; estos pueden ser de ámbito comercial, pública, comunidad, empresariales, gobierno.

**Comunicación interna:** es la comunicación bidireccional con los empleados. Se centra en el capital humano. El principal objetivo de la comunicación interna es implicar a todos los integrantes de la organización.

**Comunicación de crisis:** La crisis es el resultado real de las relaciones que mantiene la empresa con accionistas, políticos, jueces, funcionarios, directivos, competencia, organismos de control, proveedores, clientes, empleados, medios de comunicación, se vuelvan en su contra.

**Relaciones públicas:** consiste en que la empresa consiga una imagen positiva y un reconocimiento en la sociedad.

**Responsabilidad Social Corporativa:** es un compromiso de la empresa y también de sus empleados en realizar acciones comprometidas con la sociedad.

h. Modelo de comunicación organizacional según Ivancevich (2006).-

Según Ivancevich, planteó que el diseño de toda organización debe permitir la comunicación en cuatro tipos de dirección:

**Comunicación descendente:** es la comunicación que va desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos, es decir, son los mensajes enviados desde la gerencia a los subordinados. Los gerentes o jefes pueden comunicarse con los niveles inferiores por medio de conversaciones, reuniones, correos electrónicos, etc.

Este tipo de comunicaciones suelen tratar de asuntos como son: instrucciones de trabajo, definición de objetivos y estrategias, etc.

**Comunicación ascendente:** son los mensajes que van desde los niveles más bajos a los niveles más altos de la jerarquía. Este tipo de comunicación mantiene informada a la gerencia y los jefes acerca de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, compañeros y la organización en general. Entre los canales de este tipo de comunicación se tiene por ejemplo las cajas de sugerencias, juntas de grupos y procedimientos de apelación y quejas.

Comunicación horizontal: es el intercambio de mensajes entre colegas o pares, es decir, la comunicación se da entre integrantes de un mismo grupo de trabajo, los cuales pueden ser entre trabajadores del mismo nivel.

Este tipo de comunicaciones ahorran tiempo y facilitan la coordinación.

Comunicación en diagonal: es el canal de comunicación que menos se utiliza en las organizaciones, pero es empleado en situaciones donde los miembros no han conseguido comunicarse mediante otros canales. Las organizaciones están experimentando desde algunas décadas este tipo de comunicación, al igual que la horizontal, debido a la necesidad de conformar equipos de trabajo, integrados por personas de distintas procedencias.

Este tipo de comunicación atraviesa funciones y niveles de organización.

#### 2.4. Definición de términos básicos:

Liderazgo: Es la persona que ejerce dentro de un grupo el rol de conductor por iniciativa personal o por el poder conferido que el grupo le otorga; orientado hacia uno o más objetivos. Lewin, Kurt. (1939).

Liderazgo autocrático: está orientado a la tarea y la acción, en donde prima la disciplina y la obediencia; consiste en que el líder ordena en todo momento lo que se debe hacer, sin importar escuchar la opinión de las personas. Toma las decisiones independientemente de lo que aporten los miembros del equipo. Lewin, Kurt. (1939).

Liderazgo liberal: está orientado a que el líder delega la autoridad en los miembros del equipo; da completa libertad para desarrollar el trabajo a su gusto, sin pautas específicas, y completa autonomía a las personas para desarrollar su trabajo. Lewin, Kurt. (1939).

Liderazgo democrático: está orientado a que el líder fomente la participación del equipo en la toma de decisiones; somete a debate las tareas que se van a desempeñar; y tiene en cuenta las opiniones de las demás personas. Lewin, Kurt. (1939).

Comunicación: Se refiere al flujo de información que se presenta dentro de una organización por los diversos canales y redes que existan. Mediante la comunicación se desarrollan y mantienen las relaciones humanas, que son las unidades sociales básicas en toda organización. Robbins, Stephen P. (1996).

Comunicación descendente: es la comunicación que va desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos, es decir, son los mensajes enviados desde los jefes a los subordinados. Los jefes pueden comunicarse con los niveles inferiores por medio de conversaciones, reuniones, correos electrónicos, etc. Este tipo de comunicaciones suelen tratar de asuntos como son: instrucciones de trabajo, definición de objetivos y estrategias, etc. Ivancevich, John M. (2006).

Comunicación ascendente: son los mensajes que van desde los niveles más bajos a los niveles más altos de la jerarquía. Este tipo de comunicación mantiene informada a los jefes acerca de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, compañeros y la organización en general. Entre los canales de este tipo de comunicación se tiene por ejemplo las cajas de sugerencias, juntas de grupos, procedimientos de apelación y quejas, etc. Ivancevich, John M. (2006).

Comunicación horizontal: es el intercambio de mensajes entre colegas o pares, es decir, la comunicación se da entre integrantes de un mismo grupo de trabajo, los cuales pueden ser entre trabajadores del mismo nivel. Este tipo de comunicaciones ahorran tiempo y facilitan la coordinación. Ivancevich, John M. (2006).

Comunicación diagonal: es el canal de comunicación que menos se utiliza en las organizaciones, pero es empleado en situaciones donde los miembros no han conseguido comunicarse mediante otros canales. Las organizaciones están experimentando desde algunas décadas este tipo de comunicación, al igual que la horizontal, debido a la necesidad de conformar equipos de trabajo, integrados por personas de distintas procedencias. Este tipo de comunicación atraviesa funciones y niveles de organización. Ivancevich, John M. (2006).

## 2.5. Hipótesis:

### 2.5.1. Hipótesis general:

Hi: Existe relación significativa entre la percepción del estilo de liderazgo y el tipo de comunicación en los trabajadores de una institución educativa de Lima.

H0: No existe relación significativa entre la percepción del estilo de liderazgo y el tipo de comunicación en los trabajadores de una institución educativa de Lima.

### 2.5.2. Hipótesis específicas:

H<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre la percepción del estilo de liderazgo autocrático y el tipo de comunicación en los trabajadores de una institución educativa de Lima.

H<sub>2</sub>: Existe relación significativa entre la percepción del estilo de liderazgo democrático y el tipo de comunicación en los trabajadores de una institución educativa de Lima.

H<sub>3</sub>: Existe relación significativa entre la percepción del estilo de liderazgo liberal y el tipo de comunicación en los trabajadores de una institución educativa de Lima.

## 2.6. Variables:

VARIABLE X: Percepción del estilo de Liderazgo

X1: Percepción del estilo de liderazgo autocrático

X2: Percepción del estilo de liderazgo democrático.

X3: Percepción del estilo de liderazgo liberal.

VARIABLE Y: Percepción del tipo de comunicación

Y1: Percepción del tipo de comunicación descendente

Y2: Percepción del tipo de comunicación ascendente

Y3: Percepción del tipo de comunicación horizontal

Y4: Percepción del tipo de comunicación en diagonal

VARIABLE DE CONTROL: Trabajadores de una institución educativa de Lima.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Tipo, método y diseño de la investigación:

La presente investigación es tipo aplicada, porque utilizará conocimientos y principios verificados en otros ámbitos en una realidad diferente tal como muestra la investigación. El conjunto de procedimientos que se usarán tiene el propósito de obtener información de las dos variables en los mismos examinados, que permite conocer la intensidad y la dirección de la correlación, siendo la metodología descriptiva correlacional.

El diseño es transversal porque los datos se recogerán en un solo momento. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

#### 3.2. Población y muestra:

La población de la investigación estará integrada por 112 trabajadores de una Institución Educativa de enseñanza Inglés y Alemán a nivel Inicial, Primaria y Secundaria; ubicada en la ciudad de Lima; que están distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1:

Distribución poblacional:

| Area                          | Nº de Trabajadores | Porcentaje (%) | Sexo                        | Edades        | Educación            |
|-------------------------------|--------------------|----------------|-----------------------------|---------------|----------------------|
| Directivos / Jefes inmediatos | 30                 | 27             | 10 Masculino<br>20 Femenino | Entre 35 a 60 | Maestría y Doctorado |
| Docentes                      | 56                 | 50             | 15 Masculino<br>41 Femenino | Entre 35 a 65 | Titulados, Maestría  |
| Administrativos               | 26                 | 23             | 14 Masculino<br>12 Femenino | Entre 35 a 45 | Titulados, Maestría  |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>112</b>         | <b>100</b>     |                             |               |                      |

### Diseño Muestral:

Para este trabajo no se utilizará técnica de muestra, dado al tamaño de la población, por lo tanto, será tipo censo, es decir, toda la población de 112 trabajadores.

### 3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Se realizará encuestas utilizando 2 instrumentos para cada variable; ya que se trata de valorar la percepción que tienen los trabajadores del liderazgo de sus jefes inmediatos y/o directivos; y también valorar qué tipo de comunicación existe entre los trabajadores de la institución educativa.

#### 3.3.1. Ficha técnica del cuestionario de estilos de liderazgo (Anexo 1):

Nombre: Test de Estilos de Liderazgo.  
Autor: Kurt Lewin  
Año: 1939  
País de origen: Estados Unidos  
Objetivo: Valoración de la percepción del estilo de liderazgo de los trabajadores.

Estructura del cuestionario: Contiene 33 preguntas acerca de los tres estilos de liderazgo: autocrático, liberal y democrático.

Base teórica: Teoría del Campo.  
Validez: Validez de coherencia interna ínter-test, como se puede ver los tres subtest correlacionan muy significativamente con el puntaje total dejando entrever que son parte del mismo fenómeno y los coeficientes intertest con direcciones negativas y significativas dicen que son parte del fenómeno en sentido inverso, lo que demuestra que el cuestionario cumple su propósito de medición.

#### Tabla 2:

Matriz de correlaciones inter-test y tés total de coherencia interna del cuestionario:

|             | Autocrático | Democrático | Liberal | Total |
|-------------|-------------|-------------|---------|-------|
| Autocrático | 1           |             |         |       |
| Democrático | -0,35407    | 1           |         |       |
| Liberal     | -0,19967    | -0,29151    | 1       |       |
| Total       | 0,58        | 0,73414     | 0,70448 | 1     |

(\*)  $P < 0.05$

P (\*\*)  $< 0.01$

Confiabilidad: Test retes en período de tres meses,  $r = 0.82$

Para el presente estudio se efectuó la revisión con el método de la consistencia interna y se encontró un coeficiente del test total 0.83 que a continuación se presenta:

Tabla 3:

De confiabilidad por consistencia interna con datos de la muestra del estudio:

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
|------------------|---|----------------|
| 0,882            | 0,880   | 33             |

### 3.3.2. Ficha técnica del cuestionario de tipos de comunicación (Anexo 2):

Nombre: Cuestionario de Tipos de Comunicación

Autor: Dr. Luis Vicuña y Alfredo Aguirre.

Año: 2005

País de origen: Perú

Objetivo: Valoración de la percepción del tipo de comunicación de los trabajadores.

Estructura del cuestionario: Contiene 20 preguntas acerca de los cuatro tipos de comunicación: descendente, ascendente, horizontal y diagonal.

Base teórica: Modelo de Ivancevich.

Validez: Es de contenido, según juicio de expertos, se seleccionó aquellos ítems que de conformidad con la opinión de los expertos se aceptaron solo los ítems que resultaron significativos con la I de Iken a un mínimo del 0.05 de margen de error, quedando los ítems que constituyen el cuestionario.

En el presente estudio se revisó la validez de constructo para verificar si tiene cuatro componentes como plantea el modelo pasa ello se aplicó el análisis factorial, encontrando en la prueba de Kaiser, Meyer y Olguin de adecuación de la muestra:  $KMO = 0,882$  y en la prueba de esfericidad de Barlett un Chi cuadrado de 1640,524 que resultó muy significativa al 0.000, indicando la adecuación de los datos para el análisis, la extracción de cargas rotadas varimax se satura en cuatro componentes acumulando al 71,629% dejando entrever que el cuestionario está constituido por los cuatro componentes o tipos

de comunicación que póstula Ivancevich, siendo un indicador de la validez del modelo y del cuestionario como se puede revisar a continuación:

Tabla 4:

De Varianza total explicada:

| Componente | Autovalores iniciales |               |             | Sumas de extracción de cargas al cuadrado |               |             | Sumas de rotación de cargas al cuadrado |               |             |
|------------|-----------------------|---------------|-------------|---|---------------|-------------|---|---------------|-------------|
|            | Total                 | % de varianza | % acumulado | Total                                     | % de varianza | % acumulado | Total                                   | % de varianza | % acumulado |
| 1          | 7,920                 | 39,602        | 39,602      | 7,920                                     | 39,602        | 39,602      | 7,068                                   | 35,339        | 35,339      |
| 2          | 3,687                 | 18,436        | 58,037      | 3,687                                     | 18,436        | 58,037      | 4,025                                   | 20,127        | 55,466      |
| 3          | 1,617                 | 8,084         | 66,122      | 1,617                                     | 8,084         | 66,122      | 1,769                                   | 8,846         | 64,312      |
| 4          | 1,101                 | 5,506         | 71,628      | 1,101                                     | 5,506         | 71,628      | 1,463                                   | 7,316         | 71,628      |
| 5          | 0,930                 | 4,648         | 76,276      |   |               |             |   |               |             |
| 6          | 0,776                 | 3,878         | 80,153      |   |               |             |   |               |             |

En la extracción de componentes principales se ubican los cuatro componentes en la siguiente figura de sedimentación:

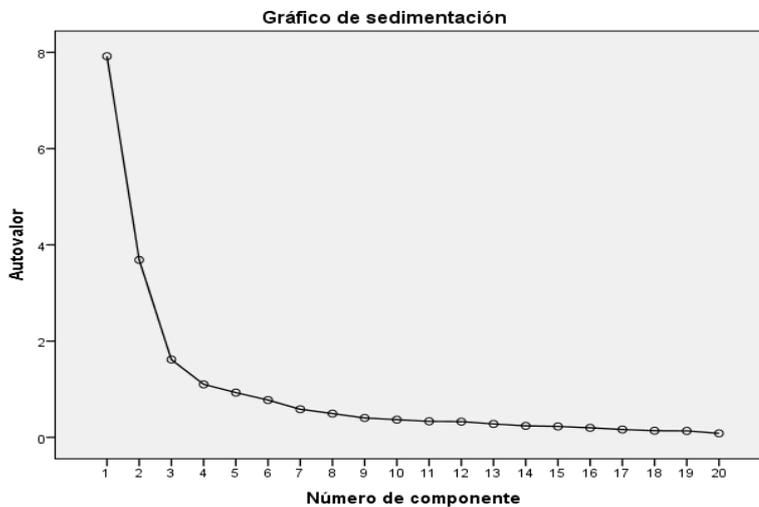


Figura 1: De sedimentación de componentes principales

En la siguiente tabla de matriz de componentes rotados se puede leer los componentes del cuestionario, que sirve para afirmar la validez del modelo de Ivancevich y que el cuestionario cumple con evaluar los tipos de comunicación como se puede ver a continuación:

Tabla 5:

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser

|     | Componente |        |        |        |
|-----|------------|--------|--------|--------|
|     | 1          | 2      | 3      | 4      |
| c1  | 0,890      | -0,108 |        | -0,195 |
| c3  | 0,848      | -0,147 |        | -0,211 |
| c9  | 0,847      |        | -0,199 | 0,157  |
| c16 | 0,838      |        |        | -0,157 |
| c4  | 0,836      |        |        | -0,167 |
| c19 | 0,833      | -0,102 | -0,212 | 0,178  |
| c11 | 0,818      | -0,128 | -0,210 | 0,326  |
| c13 | 0,773      |        | -0,243 | 0,237  |
| c20 | 0,760      | -0,160 | -0,270 | 0,276  |
| c7  | 0,739      | -0,162 | -0,223 | -0,185 |
| c12 | -0,101     | 0,891  | 0,156  |        |
| c8  | -0,114     | 0,883  | 0,199  |        |
| c6  |            | 0,878  |        |        |
| c17 |            | 0,854  |        |        |
| c14 | -0,157     | 0,814  |        |        |
| c5  |            |        | 0,841  |        |
| c10 | -0,373     | 0,133  | 0,656  | 0,279  |
| c2  | -0,260     | 0,264  | 0,382  |        |
| c18 | 0,157      |        | 0,133  | 0,703  |
| c15 | -0,268     | 0,271  | 0,264  | 0,623  |

Confiabilidad: en la elaboración original se utilizó el método de la consistencia interna utilizando la prueba  $K_{20}$  de Kuder Richardson según tipo de comunicación es 0.79.

Con datos del estudio se revisó los coeficientes con el Alfa de Cronbach encontrando coeficientes muy altos con excepción de la escala del tipo Diagonal, que si bien no es muy baja, deja entrever la necesidad de revisiones posteriores:

Tabla 6:

De confiabilidad por el método de la consistencia interna Alfa de Cronbach:

|             | Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
|-------------|------------------|---|----------------|
| Ascendente  | 0,920            | 0,921   | 5              |
| Descendente | 0,9230           | 0,9230  | 5              |
| Horizontal  | 0,923            | 0,923   | 5              |
| Diagonal    | 0,61             | 0,61  | 5              |
| Total       | 0,850            | 0,870   | 20             |

Interpretación, los puntajes directos se convierten a puntuaciones escalares de seis grados con sus respectivas categorías, para lo cual sume los valores de cada una de las respuestas luego ubique en el siguiente baremo dispersigráfico para diagnosticar el tipo de comunicación prevalente:

Tabla 7:

De conversión de puntajes directos a puntuaciones escalares y a categorías:

| Escala | Categoría  | Ascendente | Descendente | Horizontal | Diagonal | Categoría  | Escala |
|--------|------------|------------|-------------|------------|----------|------------|--------|
| 6      | Muy alta   | 27 a 30    | 27 a 30     | 27 a 30    | 27 a 30  | Muy alta   | 6      |
| 5      | Alta       | 23 a 26    | 23 a 26     | 23 a 26    | 23 a 26  | Alta       | 5      |
| 4      | Media alta | 19 a 22    | 19 a 22     | 19 a 22    | 19 a 22  | Media alta | 4      |
| 3      | Media baja | 14 a 18    | 14 a 18     | 14 a 18    | 14 a 18  | Media baja | 3      |
| 2      | Baja       | 9 a 13     | 9 a 13      | 9 a 13     | 9 a 13   | Baja       | 2      |
| 1      | Muy Baja   | 5 a 8      | 5 a 8       | 5 a 8      | 5 a 8    | Muy Baja   | 1      |

#### 3.4. Descripción de procedimientos de análisis:

Las acciones a seguir para la recolección de datos serán:

-Se solicitó al Director, directivos y jefes la autorización para el desarrollo de la presente investigación.

-Se coordinó las acciones pertinentes para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos; indicando, lugar, hora, fecha, aplicación individual o grupal.

-El entrevistador antes de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos motivó a los examinados para que sus respuestas sean objetivas las mismas que son totalmente anónimas.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los resultados y se analizan, para ello en primer lugar los datos se estiman respecto al modelo estocástico al que pertenecen para ello se utilizó el procedimiento de Kolmogorov-Smirnov, luego se realizó el análisis descriptivo con el propósito de conocer la forma como las variables estudiadas se presentan en la muestra, luego se realizó el análisis correlacional, para saber cómo las variables interactúan y finalmente se analizan a la luz de la teoría y estudios encontrando en el presente estudio:

#### 4.1. Resultados:

4.1.1. Datos sobre la percepción de los estilos de liderazgo; luego de efectuar el análisis de la normalidad estadística se encuentra que el estadístico de prueba arroja valores cuyas significaciones asintóticas resultan menores del 0.05 por lo que se afirma que no mantiene distribución normal tal como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 8:

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para datos de estilos de liderazgo:

|                             |                        | Autocrático | Democrático | Liberal           |
|-----------------------------|------------------------|-------------|-------------|-------------------|
| N                           |                        | 112         | 112         | 112               |
| Parámetros                  | Media                  | 45,3571     | 38,9375     | 44,1071           |
| normales                    | Desviación<br>estándar | 9,28028     | 15,48046    | 18,42264          |
| Máximas                     | Absoluta               | 0,102       | 0,128       | 0,192             |
| diferencias                 | Positivo               | 0,102       | 0,113       | 0,162             |
| extremas                    | Negativo               | -0,062      | -0,128      | -0,192            |
| Estadístico de prueba       |                        | 0,102       | 0,128       | 0,192             |
| Sig. asintótica (bilateral) |                        | ,006        | ,00         | ,000 <sup>c</sup> |

4.1.2. Datos sobre los tipos de comunicación; en análisis similar se revisó si los datos de los estilos de comunicación se distribuyen conforme a la normal estadística se encontró de modo similar que en los estilos de liderazgo, que los resultados de los estadísticos de

prueba han arrojado valores asintóticos menores de 0,05 por lo que se afirma que los datos no se distribuyen conforme a la normal estadística, por tanto las pruebas estadísticas de inferencia deberán ser no paramétricas:

Tabla 9:

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para datos de tipos de comunicación:

|                                    |                     | Ascendente | Descendente | Horizontal | Diagonal |
|------------------------------------|---------------------|------------|-------------|------------|----------|
| N                                  |                     | 112        | 112         | 112        | 112      |
| Parámetros normales <sup>a,b</sup> | Media               | 19,3214    | 19,6607     | 17,8214    | 15,6964  |
|                                    | Desviación estándar | 4,77081    | 4,86864     | 7,82720    | 3,36607  |
| Máximas diferencias extremas       | Absoluta            | 0,092      | 0,099       | 0,139      | 0,116    |
|                                    | Positivo            | 0,073      | 0,099       | 0,120      | 0,116    |
|                                    | Negativo            | -0,092     | -0,057      | -0,139     | -0,078   |
| Estadístico de prueba              |                     | 0,092      | 0,099       | 0,139      | 0,116    |
| Sig. asintótica (bilateral)        |                     | ,020       | ,009        | ,000       | ,001     |

4.1.3. Análisis descriptivo: este análisis se realizó para conocer el comportamiento de las variables en la muestra examinada en función a las variables demográficas que a continuación se presentan:

4.1.4. Los estilos de liderazgo y las variables demográficas del cargo, sexo, antigüedad y estado civil.

a. Contrastando los valores de cada uno de los estilos de liderazgo según el sexo en la muestra estudiada se encontró el estilo de liderazgo que prevalece es el autocrático ubicado en el grado cuatro en límite con el cinco que indica alta autocracia. Le sigue el liderazgo liberal y finalmente el democrático, en el que se encontró diferencias significativas a favor de los varones como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 10:

Descriptivos y de contrastación de estilos de liderazgo según el sexo:

|             | Sexo      | N   | Rango promedio | Suma de rangos | Media  | Desviación estándar | U de Mann-Whitney | Z      | Sig. asintótica (bilateral) |
|-------------|-----------|-----|----------------|----------------|--------|---------------------|-------------------|--------|-----------------------------|
| Autocrático | Masculino | 49  | 54,84          | 2687,0         | 4,0835 | 0,878               |                   |        |                             |
|             | Femenino  | 63  | 57,79          | 3641,0         | 4,1544 | 0,821               | 1462,0            | -0,479 | 0,632                       |
|             | Total     | 112 |                |                |        |                     |                   |        |                             |

|             |           |     |       |        |        |        |         |        |       |
|-------------|-----------|-----|-------|--------|--------|--------|---------|--------|-------|
| democrático | Masculino | 49  | 63,83 | 3127,5 | 3,8497 | 1,354  |         |        |       |
|             | Femenino  | 63  | 50,80 | 3200,5 | 3,2987 | 1,4105 | 1184,5  | -2,107 | 0,035 |
|             | Total     | 112 |       |        |        |        |         |        |       |
| liberal     | Masculino | 49  | 59,73 | 2927,0 | 4,2709 | 1,5747 |         |        |       |
|             | Femenino  | 63  | 53,98 | 3401,0 | 3,8066 | 1,733  | 1385,00 | -0,931 | 0,352 |
|             | Total     | 112 |       |        |        |        |         |        |       |

En la siguiente figura se puede ver que tanto el personal masculino como femenino presentan características que se ubica en la categoría media alta de autocrático, y ambos presentan características altas en el liderazgo liberal, mientras que los varones destacan en características democráticas, estos datos dejan entrever la necesidad que existe en el magisterio para desarrollar talleres de capacitación a fin de conseguir perfiles de liderazgo capaces de conducir eficientemente al talento humano en formación.

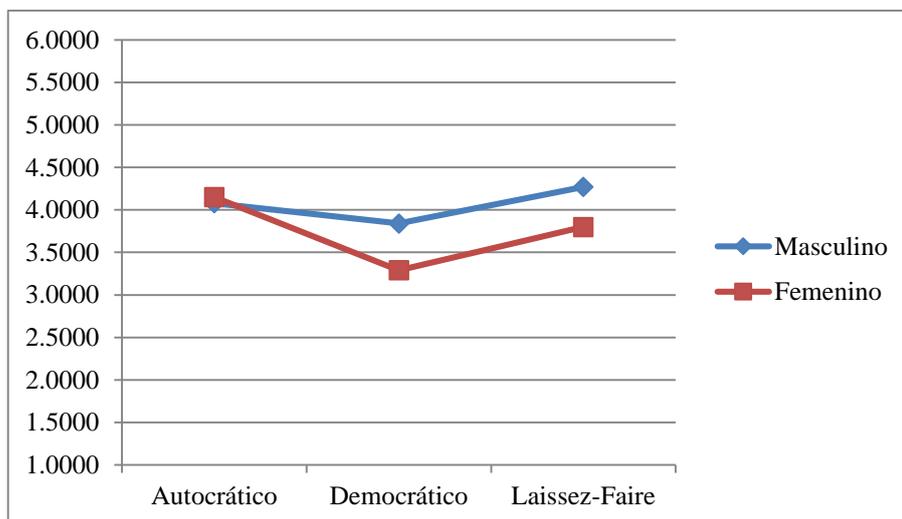


Figura 2: Representación gráfica de los promedios de los estilos de liderazgo según el sexo del examinado.

b. Contrastando los valores de cada uno de los estilos de liderazgo según el cargo, en la institución educativa estudiada solo se pudo acceder para el estudio al personal docente y administrativo, no participan los directores ni los promotores.

Se encontró que tanto docentes como administrativos se caracterizan por el estilo de liderazgo autocráticos ambos registraron una media dentro de la categoría cuatro que indica media alta, característica similar presentan en el estilo Laissez Faire y difieren en el liderazgo democrático a favor de los administrativos, como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 11:

Descriptivos y U de Mann Whitney de contrastación de cada estilo de liderazgo según el cargo:

|             | Cargo          | N   | Rango promedio | Suma de rangos | Media | Desviación estándar | U de Mann-Whitney | Z     | Sig-asintótica (bilateral) |
|-------------|----------------|-----|----------------|----------------|-------|---------------------|-------------------|-------|----------------------------|
| Autocrático | Docente        | 81  | 55,43          | 4490,00        | 4,09  | 0,851               |                   |       |                            |
|             | Administrativo | 31  | 59,29          | 1838,00        | 4,20  | 0,832               | 1169,00           | -0,56 | 0,573                      |
|             | Total          | 112 |                |                |       |                     |                   |       |                            |
| Democrático | Docente        | 81  | 52,33          | 4238,50        | 3,36  | 1,396               |                   |       |                            |
|             | Administrativo | 31  | 67,40          | 2089,50        | 4,00  | 1,353               | 917,50            | -2,20 | 0,028                      |
|             | Total          | 112 |                |                |       |                     |                   |       |                            |
| Liberal     | Docente        | 81  | 59,24          | 4798,50        | 4,11  | 1,688               |                   |       |                            |
|             | Administrativo | 31  | 49,34          | 1529,50        | 3,76  | 1,640               | 1033,50           | -1,44 | 0,148                      |
|             | Total          | 112 |                |                |       |                     |                   |       |                            |

En la siguiente figura se puede observar con detalle lo descrito líneas arriba, resultado que ratifica la necesidad de capacitar a los docentes en estilos de liderazgos formativos.

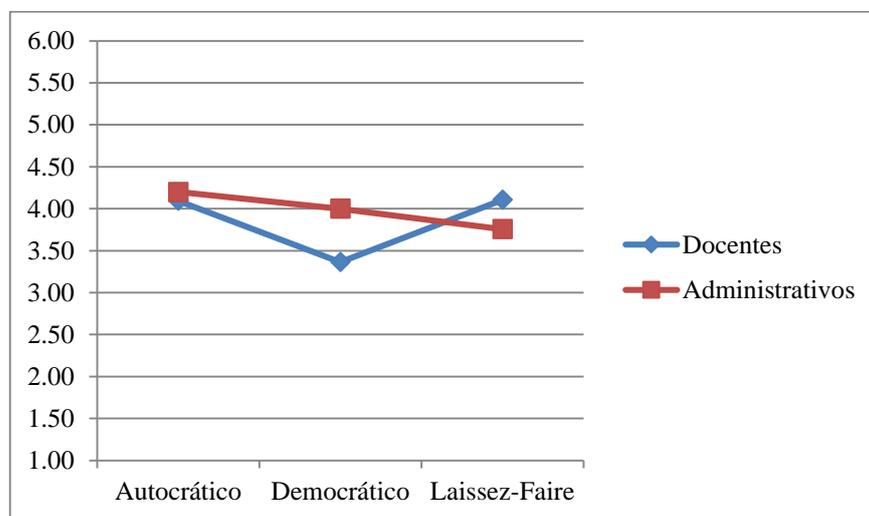


Figura 3: Representación gráfica de los promedios de los estilos de liderazgo según el cargo del examinado.

c. Valores de cada uno de los estilos de liderazgo según la antigüedad. Para este análisis se correlacionó cada estilo de liderazgo con la antigüedad, y no se encontró correlación significativa en ninguno de los estilos de liderazgo con la antigüedad, hecho que nos dice

que ambas variables son independientes, no se requiere de más o de menos años de servicio para definir un estilo de liderazgo:

Tabla 12:

De coeficientes de correlación Rho de Spearman de la antigüedad y los estilos de liderazgo:

|            |                            | Autocrático | Democrático | Liberal |
|------------|----------------------------|-------------|-------------|---------|
| Antigüedad | Coeficiente de correlación | 0,168       | -0,085      | -0,059  |
|            | Sig. (bilateral)           | 0,076       | 0,373       | 0,539   |
|            | N                          | 112         | 112         | 112     |

d. Valores de cada uno de los estilos de liderazgo según la edad cronológica; los resultados de los coeficientes de correlación indican que solo la edad y el estilo autocrático mantienen correlación significativa al 0.02 de margen de error, cuya dirección directa positiva dice que cuando aumenta la edad aumentan los indicadores de autocracia y a la inversa cuando disminuye la edad.

Los estilos democráticos y liberal son independientes con la edad cronológica tal como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 13:

De coeficientes de correlación Rho de Spearman entre la edad cronológica y los estilos de liderazgo:

| Coeficiente de correlación |                  | Autocrático | Democrático | Liberal |
|----------------------------|------------------|-------------|-------------|---------|
| Edad                       | Rho de Spearman  | ,225*       | -0,112      | 0,011   |
|                            | Sig. (bilateral) | 0,017       | 0,241       | 0,912   |
|                            | N                | 112         | 112         | 112     |

e. Valores de cada uno de los estilos de liderazgo según estado civil; los resultados de las correlaciones demuestran que ambas variables son independientes, con promedios mayores en el liderazgo autocrático y liberal tal como se puede ver a continuación:

Tabla 14:

Descriptivos de los estilos de liderazgo y de contrastación con la prueba de Kruskal-Wallis según el estado civil:

|             | Estado civil | N   | Rango promedio | Media  | Desviación estándar | Chi-cuadrado | gl | Sig. asintótica |
|-------------|--------------|-----|----------------|--------|---------------------|--------------|----|-----------------|
| Autocrático | Soltería     | 44  | 51,50          | 3,9876 | 0,80828             | 4,635        | 2  | 0,099           |
|             | Casado       | 65  | 61,18          | 4,2503 | 0,85929             |              |    |                 |
|             | Separado     | 3   | 28,50          | 3,3636 | 0,18182             |              |    |                 |
|             | Total        | 112 |                | 4,1234 | 0,84366             |              |    |                 |
| Democrático | Soltería     | 44  | 58,91          | 3,6343 | 1,37277             | 0,415        | 2  | 0,813           |
|             | Casado       | 65  | 55,05          | 3,4811 | 1,45114             |              |    |                 |
|             | Separado     | 3   | 52,67          | 3,4242 | 1,29950             |              |    |                 |
|             | Total        | 112 |                | 3,5398 | 1,40731             |              |    |                 |
| Liberal     | Soltería     | 44  | 59,56          | 4,2293 | 1,60607             | 1,780        | 2  | 0,411           |
|             | Casado       | 65  | 55,42          | 3,9091 | 1,71655             |              |    |                 |
|             | Separado     | 3   | 35,00          | 2,9697 | 1,70641             |              |    |                 |
|             | Total        | 112 |                | 4,0097 | 1,67479             |              |    |                 |

Lo descrito se puede ver en la figura que a continuación se presenta

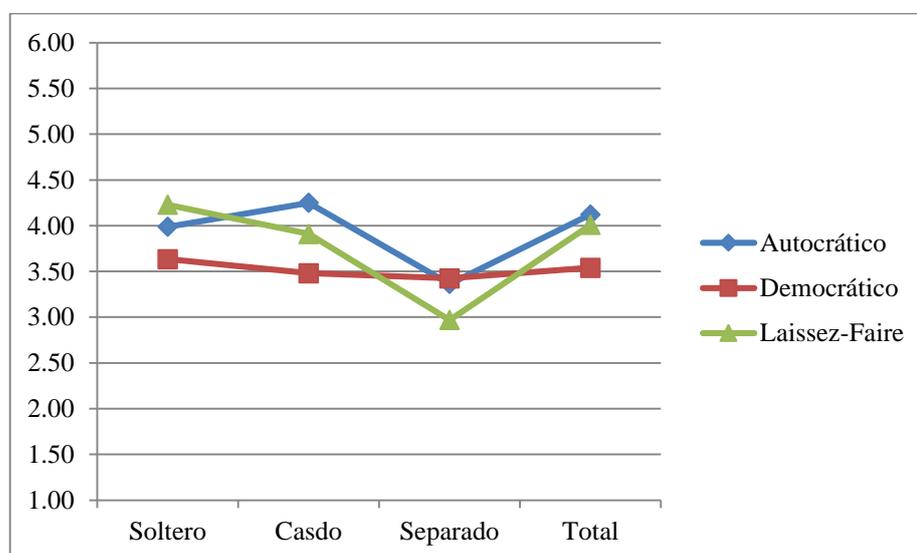


Figura 4: Representación gráfica de los promedios de los estilos de liderazgo según el estado civil.

4.1.5. Los tipos de comunicación y las variables demográficas del cargo, sexo, antigüedad y estado civil.

a. Descripción del tipo de comunicación y el cargo, los resultados revelan que tanto los docentes como administrativos se ubican en el grado tres correspondiente a la categoría media baja, dentro de esta ubicación los tipos de comunicación con relativo predominio corresponde a los tipos ascendente y descendente, seguidos por el tipo de comunicación horizontal y menor aun el tipo diagonal, las contrastaciones realizadas entre docentes y administrativos con la ecuación U de Mann Whitney no se encuentra diferencias significativas como, dato que nos dice que los tipos de comunicación no tienen característica positiva en ninguno de los grupos estudiados, se debe esperar que en el grupo de docentes debería prevalecer la comunicación horizontal, para facilitar el intercambio de pareceres y el pensamiento crítico, sin embargo la inclinación hacia la comunicación ascendente y descendente, lleva a la interpretación que no se facilita el diálogo sino la transmisión vertical de la información, que no contribuye a la consolidación de los aprendizajes ni a las adecuadas relaciones humanas, tal como se puede ver a continuación:

Tabla 15:

Descriptivos de los tipos de comunicación y contrastación según el cargo:

|             | Cargo          | N   | Rango promedio | Suma de rangos | Media | Desviación estándar | U de Mann-Whitney | Z     | Sig. asintótica (bilateral) |
|-------------|----------------|-----|----------------|----------------|-------|---------------------|-------------------|-------|-----------------------------|
| Ascendente  | Docente        | 81  | 56,02          | 4537,5         | 3,85  | 0,96                |                   |       |                             |
|             |                |     |                | 0              |       |                     |                   |       |                             |
|             | Administrativo | 31  | 57,76          | 1790,5         | 3,90  | 0,95                | 1216,50           | -0,25 | 0,80                        |
|             |                |     |                | 0              |       |                     |                   |       |                             |
|             | Total          | 112 |                |                |       |                     |                   |       |                             |
| Descendente | Docente        | 81  | 57,06          | 4622,0         | 3,96  | 0,97                |                   |       |                             |
|             |                |     |                | 0              |       |                     |                   |       |                             |
|             | Administrativo | 31  | 55,03          | 1706,0         | 3,86  | 1,00                | 1210,00           | -0,30 | 0,77                        |
|             |                |     |                | 0              |       |                     |                   |       |                             |
|             | Total          | 112 |                |                |       |                     |                   |       |                             |
| Horizontal  | Docente        | 81  | 55,01          | 4455,5         | 3,50  | 1,56                |                   |       |                             |
|             |                |     |                | 0              |       |                     |                   |       |                             |
|             | Administrativo | 31  | 60,40          | 1872,5         | 3,74  | 1,60                | 1134,50           | -0,79 | 0,43                        |
|             |                |     |                | 0              |       |                     |                   |       |                             |
|             | Total          | 112 |                |                |       |                     |                   |       |                             |

|          |                |     |       |        |      |      |         |       |      |
|----------|----------------|-----|-------|--------|------|------|---------|-------|------|
| Diagonal | Docente        | 81  | 58,78 | 4761,0 | 3,18 | 0,63 |         |       |      |
|          |                |     |       | 0      |      |      |         |       |      |
|          | Administrativo | 31  | 50,55 | 1567,0 | 3,03 | 0,78 | 1071,00 | -1,21 | 0,23 |
|          |                |     |       | 0      |      |      |         |       |      |
|          | Total          | 112 |       |        |      |      |         |       |      |

En la siguiente figura se observa que en ningún caso los valores de la media han llegado al grado cuatro:

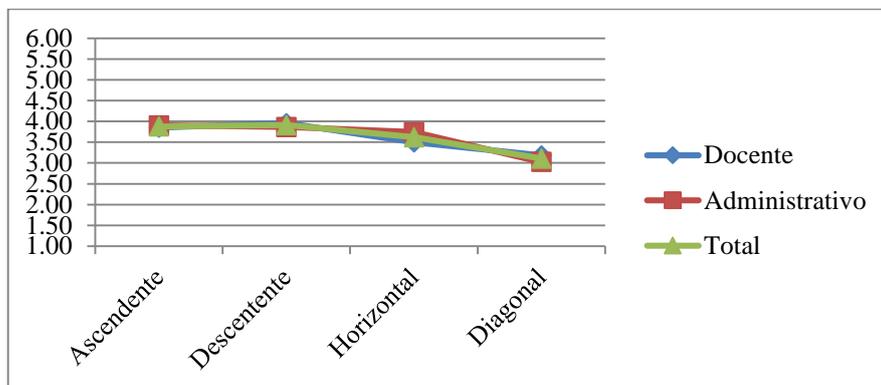


Figura 5: Representación gráfica de los promedios de los tipos de comunicación según el cargo.

b. Descripción del tipo de comunicación y el sexo, nuevamente se encuentra que con excepción del tipo de comunicación descendente en las mujeres, en los otros tipos según el sexo las medias se mantienen dentro del grado tres, que corresponde a la categoría media baja, y estas características son comunes a la muestra estudiada ya que no se encontró diferencias según el sexo, como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 16:

Descriptivos de los tipos de comunicación y contrastación según el sexo:

|             | Sexo      | N   | Rango promedio | Suma de rangos | Media | Desviación estándar | U de Mann-Whitney | Z      | Sig. asintótica (bilateral) |
|-------------|-----------|-----|----------------|----------------|-------|---------------------|-------------------|--------|-----------------------------|
| Ascendente  | Masculino | 49  | 55,27          | 2708,00        | 3,82  | 1,006               |                   |        |                             |
|             | Femenino  | 63  | 57,46          | 3620,00        | 3,90  | 0,919               | 1483,00           | -0,356 | 0,722                       |
|             | Total     | 112 |                |                |       |                     |                   |        |                             |
| Descendente | Masculino | 49  | 53,01          | 2597,50        | 3,84  | 1,060               |                   |        |                             |
|             | Femenino  | 63  | 59,21          | 3730,50        | 4,01  | 0,902               | 1372,50           | -1,006 | 0,315                       |
|             | Total     | 112 |                |                |       |                     |                   |        |                             |
| Horizontal  | Masculino | 49  | 60,57          | 2968,00        | 3,77  | 1,570               |                   |        |                             |
|             | Femenino  | 63  | 53,33          | 3360,00        | 3,41  | 1,556               | 1344,00           | -1,172 | 0,241                       |
|             | Total     | 112 |                |                |       |                     |                   |        |                             |

|          |           |     |       |         |      |       |         |        |       |
|----------|-----------|-----|-------|---------|------|-------|---------|--------|-------|
| Diagonal | Masculino | 49  | 59,23 | 2902,50 | 3,17 | 0,623 |         |        |       |
|          | Femenino  | 63  | 54,37 | 3425,50 | 3,11 | 0,714 | 1409,50 | -0,790 | 0,429 |
|          | Total     | 112 |       |         |      |       |         |        |       |

En la figura se presenta los valores promedios de cada tipo de comunicación según el sexo y grupo total se visualiza que solo en el grupo de mujeres se llega al grado cuatro en el tipo de comunicación descendente:

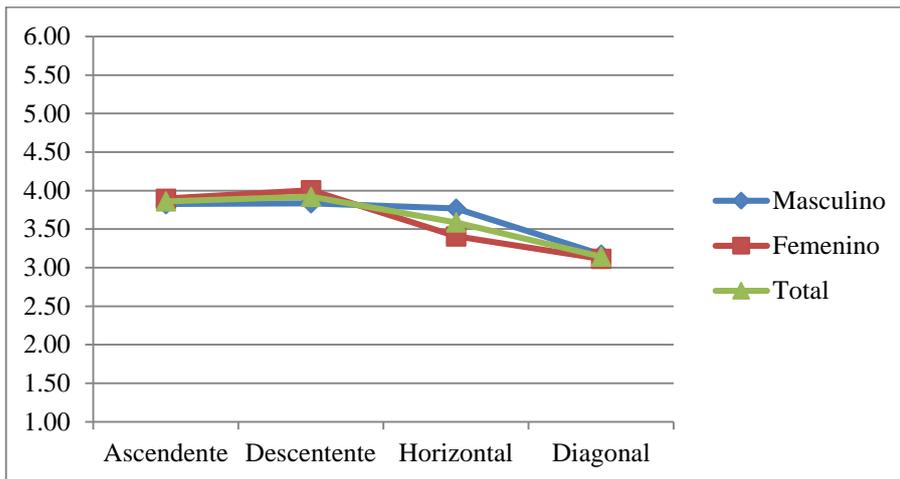


Figura 6: Representación gráfica de los promedios de cada tipo de comunicación según sexo

c. El tipo de comunicación y la antigüedad; estas variables se correlacionaron utilizando el coeficiente Rho de Spearman se encontró que solo existe relación significativa entre antigüedad con los tipos de comunicación ascendente y descendente, cuya dirección positiva indica que al aumentar la antigüedad aumentan estos tipos de comunicación y viceversa; mientras que con los tipos de comunicación horizontal y diagonal con la antigüedad son independientes como se puede ver a continuación:

Tabla 17:

Coeficiente Rho de Spearman de la antigüedad con los tipos de comunicación:

|            | Ascendente | Descendente | Horizontal | Diagonal |
|------------|------------|-------------|------------|----------|
| Antigüedad | ,202*      | 0,191       | 0,036      | -0,100   |
|            | 0,033      | 0,046       | 0,710      | 0,296    |
|            | 112        | 112         | 112        | 112      |

d. El tipo de comunicación y la edad cronológica; La edad cronológica y los tipos de comunicación si están correlacionados de la forma siguiente:

Los tipos de comunicación ascendente y descendente presentan relación muy significativa aún para el 0,01 de margen de error y con dirección directa positiva por ello se puede afirmar que cuando sube la edad, aumentan estos estilos de comunicación, es un poco como que con la edad las personas se atribuyen ciertas prerrogativas de comunicación.

Por su parte los tipos de comunicación horizontal y diagonal también presentan correlaciones significativas, pero la dirección negativa dice que cuando aumenta la edad disminuye los tipos de comunicación horizontal y diagonal y a la inversa, confirmado lo descrito en el párrafo anterior.

Tabla 18:

Coefficiente Rho de Spearman de la edad cronológica con los tipos de comunicación:

|      | Ascendente | Descendente | Horizontal | Diagonal |
|------|------------|-------------|------------|----------|
| Edad | ,258**     | ,808**      | -,191*     | -,329**  |
|      | 0,006      | 0,000       | 0,044      | 0,000    |
|      | 112        | 112         | 112        | 112      |

e. El tipo de comunicación y el estado civil, para tal fin se identificó los descriptivos de cada tipo de comunicación y se contrastó según el estado civil utilizando la prueba Kruskal-Wallis, encontrando: con excepción de los casados en el tipo de comunicación ascendente el promedio fue de 4,015 ubicándose en la categoría media alta, los demás tipos de comunicación, los promedios fluctúan entre el grado dos y tres que los ubica dentro de las categorías de baja a media baja, nuevamente se vuelve a observar que dentro las categorías baja en los tipos de comunicación, las relativamente mayores corresponden a los estilos ascendente y descendente como se puede ver en la siguiente:

Tabla 19:

Descriptivos de los tipos de comunicación y contrastación por el estado civil con la prueba de Kruskal-Wallis:

|            | Estado Civil | N  | Rango promedio | Media | Desviación estándar | Chi-cuadrado | gl | Sig. asintótica |
|------------|--------------|----|----------------|-------|---------------------|--------------|----|-----------------|
| Ascendente | Soltería     | 44 | 51,42          | 3,709 | 0,975               |              |    |                 |
|            | Casado       | 65 | 61,54          | 4,015 | 0,922               |              |    |                 |
|            | Separado     | 3  | 21,83          | 2,867 | 0,306               |              |    |                 |

|             |          |     |       |       |       |       |   |       |
|-------------|----------|-----|-------|-------|-------|-------|---|-------|
|             | Total    | 112 |       | 3,864 | 0,954 | 6,090 | 2 | 0,048 |
| Descendente | Soltería | 44  | 56,99 | 3,959 | 0,973 |       |   |       |
|             | Casado   | 65  | 57,57 | 3,951 | 0,987 |       |   |       |
|             | Separado | 3   | 26,17 | 3,133 | 0,306 |       |   |       |
|             | Total    | 112 |       | 3,932 | 0,974 | 2,712 | 2 | 0,258 |
| Horizontal  | Soltería | 44  | 57,23 | 3,618 | 1,550 |       |   |       |
|             | Casado   | 65  | 56,22 | 3,535 | 1,598 |       |   |       |
|             | Separado | 3   | 51,83 | 3,400 | 1,600 |       |   |       |
|             | Total    | 112 |       | 3,564 | 1,565 | 0,089 | 2 | 0,956 |
| Diagonal    | Soltería | 44  | 56,80 | 3,114 | 0,656 |       |   |       |
|             | Casado   | 65  | 55,79 | 3,151 | 0,702 |       |   |       |
|             | Separado | 3   | 67,50 | 3,267 | 0,306 |       |   |       |
|             | Total    | 112 |       | 3,139 | 0,673 | 0,383 | 2 | 0,826 |

En la figura que a continuación se presenta se puede observar detalladamente que los valores promedio en un caso llega al grado cuatro en los demás en algunos se aproxima sin llegar a al promedio cuatro.

Es interesante que en el grupo de separados, se nota ausencia de prevalencia de alguno de los tipos de comunicación, siendo esta al parecer variada, hecho que explica porque solo en la comunicación ascendente se ha encontrado diferencias significativa y no así en los tipos descendente, horizontal y diagonal como se puede observar en la figura que a continuación se presenta:

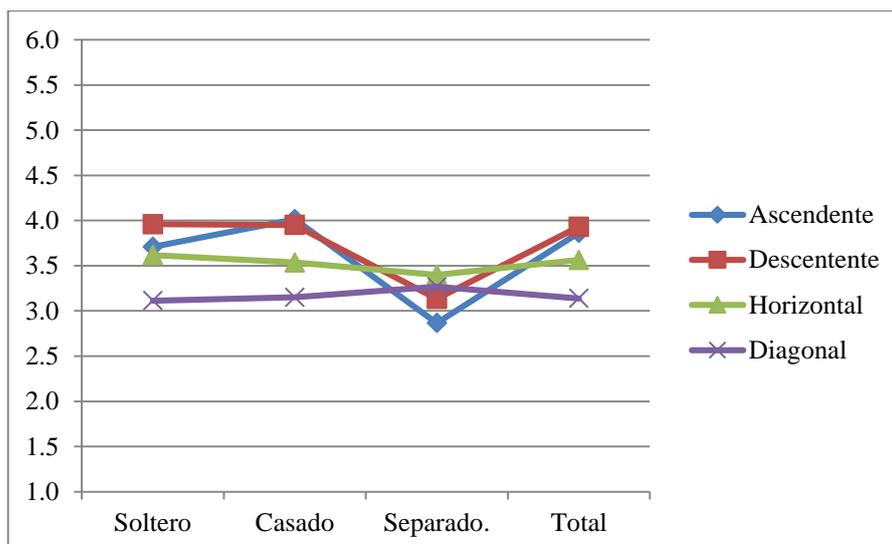


Figura 7: Representación gráfica de los promedios de cada tipo de comunicación según estado civil.

4.1.6. Relación entre los estilos de liderazgo y los tipos de comunicación, para dar respuesta a la hipótesis general se procederá a estimar por el Chi cuadrado si el número de correlaciones entre los estilos de liderazgo con los tipos de comunicación resulta significativo, resultados que a continuación se presenta:

Tabla 20:

De Estilo de liderazgo y tipos de comunicación:

|                          | Si   | No   |
|--------------------------|------|------|
| Fo %                     | 67   | 33   |
| FT%                      | 50   | 50   |
| Diferencia               | 17   | 17   |
| C. Yates                 | 12   | 12   |
| (Fo.Ft) <sup>2</sup> /Ft | 2,88 | 2,88 |
| Chi Cuadrado             | 5,76 |      |

4.1.6.1. Relación entre los estilos de liderazgo y los tipos de comunicación, para este fin se correlacionó cada estilo de liderazgo con cada tipo de comunicación cuyos resultados se presentan a continuación.

4.1.6.2. Relación entre el estilo de liderazgo autocrático con los tipos de comunicación ascendente, descendente, horizontal y diagonal: utilizando el coeficiente Rho de Spearman se encontró coeficiente significativo entre el estilo de liderazgo autocrático con los tipos de comunicación de la forma siguiente:

a. La Dirección directa positiva con los tipos de comunicación ascendente y descendente no dice que cuando aumenta las características autocráticas es más acentuado el tipo ascendente con un coeficiente de 0. 81, muy significativo aun para el 0.0001, dato similar con el tipo descendente.

b. Con los tipos de comunicación horizontal y diagonal los coeficientes también son significativos pero con dirección inversa negativa que nos dice que cuando aumenta el estilo autocrático disminuye el tipo de comunicación horizontal y diagonal como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 21:

Coefficientes Rho de Spearman entre el estilo de liderazgo autocrático y los tipos de comunicación:

|             |            | Ascendente | Descendente | Horizontal | Diagonal |
|-------------|------------|------------|-------------|------------|----------|
| Autocrático | Rho        | ,891**     | ,833**      | -,210*     | -,347**  |
|             | Sign.      | 0,000      | 0,000       | 0,026      | 0,000    |
|             | Asintótica |            |             |            |          |
|             | N          | 112        | 112         | 112        | 112      |

4.1.6.3 Relación entre el estilo de liderazgo democrático con los tipos de comunicación ascendente, descendente, horizontal y diagonal, el estilo democrático de liderazgo guarda correlación significativa y directa positiva con el tipo de comunicación horizontal, donde se espera que a mayor estilo democrático mayor tipo de comunicación horizontal, con los tipos de comunicación ascendente, descendente y diagonal no hay interdependencia, tal como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 22:

Coefficiente Rho de Spearman del estilo de liderazgo democrático y los tipos de comunicación:

|             |            | Descendente | Horizontal | Diagonal |
|-------------|------------|-------------|------------|----------|
| Democrático | Rho        | -0,070      | ,780**     | 0,157    |
|             | Sign.      | 0,464       | 0,000      | 0,098    |
|             | Asintótica |             |            |          |
|             | N          | 112         | 112        | 112      |

4.1.6.4. Relación entre el estilo de liderazgo liberal con los tipos de comunicación ascendente, descendente, horizontal y diagonal, el estilo de liderazgo liberal con los tipos de comunicación, ascendente, descendente, horizontal y diagonal no mantienen relación significativa, lo que quiere decir que ambas variables son independientes en el sentido que una de ellas puede aumentar o disminuir y la otra no sufre modificación alguna, tal como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 23:

Coefficiente Rho de Spearman del estilo de liderazgo liberal y los tipos de comunicación:

|         | Rho        | Descendente | Horizontal | Diagonal |
|---------|------------|-------------|------------|----------|
|         | Sign.      | -0,005      | -0,108     | 0,058    |
| Liberal | Asintótica |             |            |          |
|         | N          | 0,957       | 0,256      | 0,546    |
|         | Rho        | 112         | 112        | 112      |

#### 4.2. Análisis de resultados o discusión de resultados:

Desde los experimentos de Lewin K. en la Universidad de Ohio, descubriendo características de comportamiento en la dirección de tareas simples o complejas y sistematizadas en la teoría de los rasgos por Stogdill (1948), se postula que los seres humanos traen consigo predisposiciones comportamentales que determinan la forma como un complejo conductual se desarrolla y finalmente se define como un rasgo o patrón de vida que tipifica al sujeto y que no podrá modificar permanentemente, los cambios que quiera realizar sobre ello son de carácter transitorio y duran por el tiempo en que las condiciones que la prepararon se mantengan al atenuarse o acabarse la persona retorna a su forma o rasgo habitual, Siendo así, las personas traen consigo tres patrones básicos de Liderazgo, sobre las cuales podrán asimilar o adquirir formas particulares sin cambiar la estructura básica, en el ejercicio del liderazgo, es decir, dentro de un grupo el rol de conductor por iniciativa personal o por el poder conferido que el grupo le otorga, orientado hacia uno o más objetivos.

El liderazgo autocrático, está orientado a la tarea y la acción, en donde prima la disciplina y la obediencia; consiste en que el líder ordena en todo momento lo que se debe hacer, sin importar escuchar la opinión de las personas. Toma las decisiones independientemente de lo que aporten los miembros del equipo.

Por su parte el liderazgo liberal está orientado a que el líder delega la autoridad en los miembros del equipo; da completa libertad para desarrollar el trabajo a su gusto, sin pautas específicas, y completa autonomía a las personas para desarrollar su trabajo.

Otro tipo de Liderazgo es el democrático que está orientado a que el líder fomente la participación del equipo en la toma de decisiones; somete a debate las tareas que se van a desempeñar; y tiene en cuenta las opiniones de las demás personas.

Estos estilos de liderazgo requieren de formas de comunicación las que a diferencia de los primeros, son adquiridos en el proceso de socialización, porque su utilidad es fundamental no solo porque se coloca en el receptor información sino también emociones, sentimientos y afectos, se descubre que hay formas o estilos para pedir, para ordenar para conseguir lo deseado, esta habilidad verbal comunicativa muy desarrollada en la lingüística y por Ivancevich en las organizaciones interesa verificar si los tipos de comunicación aprendidas, son preferidas por algún tipo de liderazgo porque el flujo de información que se presenta dentro de una organización por los diversos canales y redes desarrollan y mantienen las relaciones humanas, que son las unidades sociales básicas en toda organización.

Desde esta perspectiva según Ivancevich en la Comunicación descendente va desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos, es decir, son los mensajes enviados desde los jefes a los subordinados. Los jefes pueden comunicarse con los niveles inferiores por medio de conversaciones, reuniones, correos electrónicos, etc. Este tipo de comunicaciones suelen tratar de asuntos como son: instrucciones de trabajo, definición de objetivos y estrategias, etc. Se espera que este tipo de comunicación utilice quienes se inclina por el liderazgo autocrático como también la comunicación ascendente porque en este tipo los mensajes que van desde los niveles más bajos a los niveles más altos de la jerarquía. Este tipo de comunicación mantiene informado a los jefes acerca de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, compañeros y la organización en general. Entre los canales de este tipo de comunicación se tiene por ejemplo las cajas de sugerencias, juntas de grupos, procedimientos de apelación y quejas.

El tipo de comunicación horizontal que utiliza el intercambio de mensajes entre colegas o pares, es decir, la comunicación se da entre integrantes de un mismo grupo de trabajo, los cuales pueden ser entre trabajadores del mismo nivel. Este tipo de comunicaciones ahorran tiempo y facilitan la coordinación es muy probable que ocurra en el líder democrático, como la, comunicación diagonal que resulta ser el canal de comunicación que menos se utiliza en las organizaciones, pero es empleado en situaciones donde los miembros no han conseguido comunicarse mediante otros canales. Las organizaciones están experimentando desde algunas décadas este tipo de comunicación, al igual que la horizontal, debido a la necesidad de conformar equipos de trabajo, integrados por

personas de distintas procedencias. Este tipo de comunicación atraviesa funciones y niveles de organización.

Los resultados del estudio han confirmado el supuesto, los estilos de liderazgo autocrático guardan relación significativa con los tipos de comunicación ascendente y descendente, y el liderazgo democrático con el tipo de comunicación horizontal.

El liderazgo liberal no utiliza preferentemente ningún tipo de comunicación, posiblemente al patrón de comportamiento utiliza el tipo que mayormente se puede acomodar a las circunstancias o eventos.

La tesis ha confirmado que el modelo de Ivancevich está constituido por los cuatro tipos de comunicación señalados y que se relacionan con los estilos de liderazgo autocrático y democrático.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES:

Al concluir con el análisis de la tesis se llega a las conclusiones pertinentes a los datos descriptivos y al estudio correlacional.

1.- La percepción del estilo de liderazgo se relaciona significativamente con los tipos de comunicación ya que en el 67% de las correlaciones se ha encontrado significatividad, dejando entrever que la percepción del estilo de liderazgo y el tipo de comunicación son variables correlacionadas; esto es que cuando aumenta el valor o la intensidad de una variable también se modifica el valor o la intensidad de la otra, según la dirección encontrada, si es positiva cuando aumenta un estilo de liderazgo aumenta un tipo de comunicación y si fuere negativo cuando aumenta un estilo de liderazgo disminuye un tipo de comunicación..

2.- El liderazgo autocrático mantiene relación significativa y directa positiva con los tipos de comunicación ascendente y descendente, e inversa negativa con los tipos de comunicación horizontal y diagonal; este dato indica que la percepción del líder como autocrático hace que el tipo de comunicación sea ascendente y también descendente en la organización estudiada y para otras con características similares; en tanto que el tipo de comunicación horizontal es inversa negativa que nos dice que cuando aumenta la percepción del estilo de liderazgo autocrático disminuye el tipo horizontal de manera similar con el tipo diagonal.

3.- El estilo de liderazgo democrático solo correlaciona significativamente y con dirección directa positiva con el tipo de comunicación horizontal, hecho que confirma lo esperado que el estilo de liderazgo democrático fomenta una comunicación más abierta y tolerante, resultando favorable para el adecuado estado emocional del colaborador y los jefes.

4.- El estilo de liderazgo liberal no correlaciona con ninguno de los tipos de comunicación, lo que nos dice que cuando el liderazgo está ausente el estilo de

comunicación puede presentarse en cualquiera de sus formas sin una dominancia. Este dato advierte sobre la necesidad de contar con jefes cuyos estilos de liderazgo estén definidos, de preferencia estilo democrático.

5- En el análisis complementario se ha encontrado:

a. El estilo de liderazgo de mayor media aritmética fue el Autocrático, seguido por el Liberal y en último lugar el Democrático, resultado que se infiere negativo para la Institución.

b. En el estilo de liderazgo, el cargo administrativo y docentes no difieren, el sexo solo plantea diferencias en el liderazgo democrático siendo mayor en los varones que en las mujeres, la antigüedad no incide en los estilos de liderazgo, la edad solo en el liderazgo autocrático donde a mayor edad mayor autocracia, el estado civil no tiene ninguna incidencia.

c. El tipo de Comunicación no ha registrado valores de medias aritméticas mayores del grado cuatro por tanto no hay un dominio significativo de ningún tipo de comunicación que se han ubicado en el grado tres media baja, en esta categoría prevalece los tipos ascendente y descendente.

6.- El tipo de cargo y el sexo no incide en los tipos de comunicación, la antigüedad solo incide en la comunicación ascendente a mayor antigüedad esta comunicación es mayor, en cuanto a la edad afecta positivamente a mayor edad aumenta la comunicación ascendente y descendente y de manera negativa con la comunicación horizontal y diagonal, donde a menor edad es mayor estos tipos de comunicación y viceversa, finalmente el estado civil no tiene ninguna incidencia sobre los tipos de comunicación.

7.- Los resultados respecto a los tipos de comunicación, no es favorable para el tipo de institución donde debería facilitarse la comunicación horizontal para fortalecer las habilidades reflexivas.

## **RECOMENDACIONES:**

1. Dado que el estilo de liderazgo dominante es el autocrático, seguido por el liberal, se encuentra que hay dificultad en la interrelación con los pares, por tanto, es conveniente desarrollar políticas de alternancia de liderazgo donde la consigna se oriente hacia el liderazgo democrático, esta alternancia puede ocurrir con roles existentes en la institución como coordinadores de área, de especialidad, buscando que no resulte reelectos sino se priorice la alternancia.
2. Los tipos de comunicación de mayor uso corresponden al ascendente y descendente, caracterizado por la vinculación vertical, que de alguna manera dificulta la apertura en las interrelaciones, lo conveniente y dado el tipo de institución se puede modificar introduciendo como herramienta de trabajo didácticas participativas, donde el docente de protagonista posea ser un facilitador.
3. A mediano plazo se recomienda a la oficina de Recursos Humanos para que en sus procesos de selección de personal enfatizen el tipo de liderazgo pertinente y en los tipos de comunicación para convertirlos en una fortaleza de la institución.

## REFERENCIAS

- Acosta, Joan (1999). *Comunicación Corporativa*. México. TRILLAS
- Aguirre, A. (2011). *Relación entre los estilos de comunicación y la satisfacción laboral del personal de la unidad de logística de una institución militar*. Tesis de Maestría de Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos, Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.
- Aldana de Conde, Graciela (1996). *La Travesía Creativa*. Bogotá. Creatividad e innovación Ediciones.
- Arbaiza Fermini, Lydia. (2011). *Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos*. Argentina: Cengage Learning.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Extraído el 29 de noviembre de 2018 desde <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York. The Free Press.
- Berlo, David (1979). *El Proceso de Comunicación*. Argentina. Editorial Ateneo.
- Chiavenato, Idalberto. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia:Presencia.
- Fernández, Carlos (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. México. Trillas.

- Flores, C. (2015). El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes de las Regiones de Chile en un estudio de liderazgo educativo en la VI y VII Regiones de Chile. Extraído el 29 de noviembre de 2018 desde <https://hera.ugr.es/tesisugr/25584315.pdf>.
- Hernández, J. (2013). El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica. Extraído el 29 de noviembre de 2018 desde <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4848/79244839-2013.pdf>.
- Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth. (1998). Management of Organizational utilizing Human Resources. New Jersey: Prentice Hall.
- Hollander, Edwin P. (1978). Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationship. New York. Free Press.
- House, Robert J. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness. Administrative Science Quarterly, septiembre.
- Ivancevich, John M. (2006). Comportamiento Organizacional. México: McGraw-Hill.
- Lagos, C. (2014). Estudio de la relación entre el estilo de liderazgo de mujeres en cargos directivos y el tipo de cultura organizacional. Cuatro casos reales de mujeres empresarias y ejecutivas de distintas organizaciones de la Ciudad de Buenos Aires, año 2013. Extraído el 29 de noviembre de 2018 desde [http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/2606/Estudio\\_Lagos.pdf?sequence=1](http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/2606/Estudio_Lagos.pdf?sequence=1).
- León, A. (2015). El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del Director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región

Lima, Año 2013. Extraído el 28 de noviembre de 2018 desde [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4631/Le%C3%B3n\\_ba.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4631/Le%C3%B3n_ba.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

León, J. (2013). Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional. Extraído el 2 de Septiembre de 2014 desde <http://www.bdigital.unal.edu.co/9641/1/7709562.2013.pdf>.

Lewin, Kurt. (1939). Teoría del Campo y Experimentación en psicología social. Estados Unidos.

Palomino Badillo, Maria Teresa. (2008). Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo, (5ta. Ed.). España: Esic Editorial.

Quintana, C. (2016). Estilos de liderazgo y valores laborales en enfermeras del hospital José Agurto Tello de Chosica, Lima, 2016. Extraído el 28 de noviembre de 2018 desde [http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/690/Carmen\\_Tesis\\_Maestr%C3%ADa\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/690/Carmen_Tesis_Maestr%C3%ADa_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Quispe, P. (2011). Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño Docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010. Extraído el 2 de Septiembre de 2014 desde <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2408>.

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

Robbins, Stephen P. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

Robbins, Stephen P. (2005). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

- Roca, S. (2012). Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho. Extraído el 2 de Septiembre de 2014 desde <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1689>.
- Ruiz, M. (2010). ¿Para qué Sirve un Líder? Buenos Aires, Argentina: Díaz de Santos.
- Sanz, M. (2011). Identidad Corporativa, Claves de la Comunicación Empresarial. Madrid, España : ESIC.
- Stucchi, M. (19 de 05 de 2011). Liderazgo. (JNE, Ed.) Recuperado el 07 de 05 de 2013, de [http://www.confianzaperu.org.pe/documentos/personeros/M.\\_Liderazgo.pdf](http://www.confianzaperu.org.pe/documentos/personeros/M._Liderazgo.pdf)
- Zárate, D. (2011). Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima. Extraído el 2 de Septiembre de 2014 desde <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3176>.

### Anexo 1: Matriz de consistencia

| <b>Problema</b>  | <b>Objetivos</b>   | <b>Hipótesis</b>  | <b>Variables</b>  | <b>Instrumento</b>   |
|--|--|---|---|--|
| ¿Cuál es la relación entre la percepción del estilo de liderazgo y el tipo de comunicación en los trabajadores de una institución educativa de Lima? | General:<br>Determinar la relación entre la percepción del estilo de liderazgo y el tipo de comunicación en los trabajadores de una institución educativa de Lima. | Existe relación significativa entre la percepción del estilo de liderazgo y el tipo de comunicación en los trabajadores de una institución educativa de Lima.<br><br>No existe relación significativa entre la percepción del estilo de liderazgo y el tipo de comunicación en los trabajadores de una institución educativa de Lima. | X: Percepción del estilo de liderazgo.<br><br>Y: Percepción del tipo de comunicación. | Cuestionario de K. Lewin.<br><br>Cuestionario de A. Aguirre. |
| Problemas específicos:<br>¿Cómo se relaciona la percepción del estilo de liderazgo autocrático y el tipo de comunicación en los trabajadores de      | Específicos:<br>Identificar la relación entre la percepción del estilo de liderazgo autocrático y el tipo de   | Específicos:<br>Existe relación significativa entre la percepción del estilo de liderazgo autocrático y   |   |  |

|  |   |   |  |  |
|--|---|---|--|--|
| una institución educativa de Lima?   | comunicación en los trabajadores de una institución educativa de Lima.  | el tipo de comunicación en los trabajadores de una institución educativa de Lima.   |  |  |
| ¿Cómo se relaciona la percepción del estilo de liderazgo democrático y el tipo de comunicación en los trabajadores de una institución educativa de Lima? | Conocer la relación entre la percepción del estilo de liderazgo democrático y el tipo de comunicación en los trabajadores de una institución educativa de Lima. | Existe relación significativa entre la percepción del estilo de liderazgo democrático y el tipo de comunicación en los trabajadores de una institución educativa de Lima. |  |  |
| ¿Cómo se relaciona la percepción del estilo de liderazgo liberal y el tipo de comunicación en los trabajadores de una institución educativa de Lima?     | Analizar la relación entre la percepción del estilo de liderazgo liberal y el tipo de comunicación en los trabajadores de una institución educativa de Lima.    | Existe relación significativa entre la percepción del estilo de liderazgo liberal y el tipo de comunicación en los trabajadores de una institución educativa de Lima.     |  |  |

**ANEXO 2**  
**TEST DE ESTILOS DE LIDERAZGO**  
**KURT LEWIN**

DATOS GENERALES:

|                                |  |              |  |              |  |      |  |
|--------------------------------|--|--------------|--|--------------|--|------|--|
| Apellidos y nombres (opcional) |  |              |  |              |  |      |  |
| Cargo                          |  | Profesión    |  | Edad         |  | Sexo |  |
| Antigüedad                     |  | Estado Civil |  | Fecha de hoy |  |      |  |

**Instrucciones:** A continuación se presentan una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor indique si está de ACUERDO o DESACUERDO con el grado en que cada afirmación describe la conducta que usted percibe de SU JEFE en el trato con el personal. Marque con una X en el recuadro que mejor describa su respuesta según la siguiente clave:

*Si su respuesta es **Definitivamente en desacuerdo** marque en el recuadro (DD)*

*Si su respuesta es **Muy en desacuerdo** marque en el recuadro (MD)*

*Si su respuesta es **En desacuerdo** marque en el recuadro (D)*

*Si su respuesta es **De acuerdo** marque en el recuadro (A)*

*Si su respuesta es **Muy de acuerdo** marque en el recuadro (MA)*

*Si su respuesta es **Definitivamente de acuerdo** marque en el recuadro (DA)*

Es conveniente enfatizar que no hay respuesta buena ni mala, solo importa la forma como usted percibe ahora a su Jefe inmediato, asegúrese de contestar a todas las preguntas.

| N° | SITUACIONES  | DD | MD | D | A | MA | DA |
|----|--|----|----|---|---|----|----|
| 01 | El Jefe de la sección impone disciplina  |    |    |   |   |    |    |
| 02 | Con su trato amistoso, el Jefe, logra que el personal sienta mayor compromiso con la institución-  |    |    |   |   |    |    |
| 03 | EL jefe casi nunca se comunica con el personal.  |    |    |   |   |    |    |
| 04 | Con su comportamiento, el Jefe, hace sentir al personal que él es el que tiene el control          |    |    |   |   |    |    |
| 05 | Cuando surgen problemas importantes, El Jefe convoca a reuniones para encontrar la mejor solución. |    |    |   |   |    |    |

|    |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|
| 06 | El Jefe evita involucrarse en la solución de diferencias de opiniones entre su personal.   |  |  |  |  |  |  |
| 07 | Sancionando el desacato a los reglamentos es una de las formas más eficientes que utiliza para mantener la disciplina.                     |  |  |  |  |  |  |
| 08 | El jefe, explica el porqué de los objetivos y de las políticas de la organización.   |  |  |  |  |  |  |
| 09 | Cuando un colaborador está descontento con la solución que su Jefe da a un problema, le pide su propuesta y se atiene a ella               |  |  |  |  |  |  |
| 10 | Los objetivos de la sección o los de la organización, los determina solo el Jefe   |  |  |  |  |  |  |
| 11 | El Jefe mantiene informado a su personal, sobre cualquier decisión que les afecte.   |  |  |  |  |  |  |
| 12 | El Jefe establece los objetivos y permite que el personal se reparta los trabajos y la forma de llevarlos a cabo                           |  |  |  |  |  |  |
| 13 | El Jefe considera la fecha para hacer mantenimiento. El personal opina que en otra fecha será mejor, es el Jefe quien decide.              |  |  |  |  |  |  |
| 14 | El Jefe fija una fecha para hacer mantenimiento. El personal advierte, la conveniencia de otra fecha. El Jefe somete el asunto a votación. |  |  |  |  |  |  |
| 15 | En las comunicaciones de rutina, el Jefe alienta a su personal a que se pongan en contacto con él.   |  |  |  |  |  |  |
| 16 | El Jefe actúa con la convicción que en grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.                             |  |  |  |  |  |  |
| 17 | Cuando el personal discute la forma de ejecutar una tarea, el Jefe los reúne, y entre todos buscan la solución.                            |  |  |  |  |  |  |
| 18 | El Jefe cree que es innecesario supervisar a los colaboradores que demuestran ser competentes.   |  |  |  |  |  |  |
| 19 | Cuando se discuten asuntos importantes, el Jefe impide al personal que expresen sus diferencias de opiniones, excepto en privado.          |  |  |  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|
| 20 | El Jefe supervisa las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.                                |  |  |  |  |  |  |
| 21 | Cuando el personal discute sobre la forma de ejecutar una tarea, el Jefe les pide que resuelvan sus diferencias y le avisen del resultado. |  |  |  |  |  |  |
| 22 | Como Jefe usa su autoridad para despedir fácilmente, a un trabajador cuando lo crea justificado.   |  |  |  |  |  |  |
| 23 | Cuando el Jefe asigna un trabajo solicita al personal que le ayuden a preparar los objetivos.  |  |  |  |  |  |  |
| 24 | El Personal evita preocuparse por las diferencias de opinión de su personal. Se atiene al buen juicio de éstos.                            |  |  |  |  |  |  |
| 25 | En diferentes comunicaciones, el Jefe, sutilmente expresa que el personal le debe lealtad.   |  |  |  |  |  |  |
| 26 | Cuando el personal opina diferente a su Jefe, lo que hace éste, es discutir dichas diferencias en forma razonable.                         |  |  |  |  |  |  |
| 27 | Al Jefe le basta obtener datos de cada sección bajo su supervisión, compara los resultados para detectar fácilmente las deficiencias.      |  |  |  |  |  |  |
| 28 | Cuando se fijan objetivos, el Jefe filtra con bastante prudencia las recomendaciones de su personal.                                       |  |  |  |  |  |  |
| 29 | Cuando se determinan objetivos, el Jefe logra fijarlos a través de una discusión amplia con el personal pertinente.                        |  |  |  |  |  |  |
| 30 | Son los propios colaboradores quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.   |  |  |  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|
| 31 | Prefiere realizar reuniones generales para comunicar las decisiones importantes, que en reuniones de pequeños grupos con el personal.. |  |  |  |  |  |  |
| 32 | Para ventilar problemas de trabajo el Jefe prefiere los grupos pequeños, coordinados por él, que en una reunión general.               |  |  |  |  |  |  |
| 33 | El Jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal      |  |  |  |  |  |  |

Aquí abajo ponga un círculo en las preguntas que contesté "de acuerdo" y sume el número de círculos de cada columna.

| ESTILO 1 | ESTILO 2 | ESTILO 3 |
|----------|----------|----------|
| 1        | 2        | 3        |
| 4        | 5        | 6        |
| 7        | 8        | 9        |
| 10       | 11       | 12       |
| 13       | 14       | 15       |
| 16       | 17       | 18       |
| 19       | 20       | 21       |
| 22       | 23       | 24       |
| 25       | 26       | 27       |
| 28       | 29       | 30       |
| 31       | 32       | 33       |

**El estilo 1 es el "autoritario";  
El 2, el "democrático";  
El 3, el "laissez faire".**

Tabla de conversión de puntajes directos a puntajes equivalentes, utilizando los ítemes para cada estilo de liderazgo, sume los puntajes directos por escala y el total divida entre 11 para convertirlos a la escala de seis grados o utilice la siguiente tabla:

| Tabla de conversión de puntajes directos a puntaje escalar seis grados |                             |                   |                             |                   |                             |                   |                             |
|--|-----------------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------|-----------------------------|
| Puntaj e. directo  | <i>Puntaje Equivalen te</i> | Puntaj e. directo | <i>Puntaje Equivalen te</i> | Puntaj e. directo | <i>Puntaje Equivalen te</i> | Puntaj e. directo | <i>Puntaje Equivalen te</i> |
| 11   | <b>1</b>                    | 25                | <b>2</b>                    | 39                | <b>4</b>                    | 53                | <b>5</b>                    |

|    |   |    |   |    |   |    |   |
|----|---|----|---|----|---|----|---|
| 12 | 1 | 26 | 2 | 40 | 4 | 54 | 5 |
| 13 | 1 | 27 | 2 | 41 | 4 | 55 | 5 |
| 14 | 1 | 28 | 3 | 42 | 4 | 56 | 5 |
| 15 | 1 | 29 | 3 | 43 | 4 | 57 | 5 |
| 16 | 1 | 30 | 3 | 44 | 4 | 58 | 5 |
| 17 | 2 | 31 | 3 | 45 | 4 | 59 | 5 |
| 18 | 2 | 32 | 3 | 46 | 4 | 60 | 5 |
| 19 | 2 | 33 | 3 | 47 | 4 | 61 | 6 |
| 20 | 2 | 34 | 3 | 48 | 4 | 62 | 6 |
| 21 | 2 | 35 | 3 | 49 | 4 | 63 | 6 |
| 22 | 2 | 36 | 3 | 50 | 5 | 64 | 6 |
| 23 | 2 | 37 | 3 | 51 | 5 | 65 | 6 |
| 24 | 2 | 38 | 3 | 52 | 5 | 66 | 6 |

:

### BAREMO DISPERSIGRÁFICO POR ESTILO DE LIDERAZGO

| Categoría         | Grado | Estilo Democrático | Estilo Autocrático | Estilo Liberal | Grado | Categoría         |
|-------------------|-------|--------------------|--------------------|----------------|-------|-------------------|
| Muy Alto          | 6     | 61 a 66            | 61 a 66            | 61 a 66        | 6     | Muy Alto          |
| Alto              | 5     | 50 a 60            | 50 a 60            | 50 a 60        | 5     | Alto              |
| Mesurado positivo | 4     | 39 a 49            | 39 a 49            | 39 a 49        | 4     | Mesurado Positivo |
| Mesurado negativo | 3     | 28 a 38            | 28 a 38            | 28 a 38        | 3     | Mesurado Negativo |
| Bajo              | 2     | 17 a 27            | 17 a 27            | 17 a 27        | 2     | Bajo              |
| Muy Bajo          | 1     | 11 a 16            | 11 a 16            | 11 a 16        | 1     | Muy Bajo          |

#### Interpretación:

**Estilo Democrático.-** Cuanto mayor es el grado el estilo de liderazgo es determinante, estable en el mayor número de situaciones donde alterne la persona caracterizándose por:

a.-Propicia la comunicación horizontal, su presencia de firmeza y seguridad personal hace que la relación horizontal, resulte con reconocimiento de autoridad por parte de su personal, el respeto es a la persona y no a la autoridad que representa, prefiere la

comunicación en pequeños grupos que en reuniones generales, donde el diálogo se diluye. La participación y el apego responsable con la tarea son los valores que suelen transmitirse no solo de palabra sino principalmente con el ejemplo..

b.-En el trabajo las decisiones son discutidas y una vez aceptadas queda definida y el personal espera que el Comando las haga cumplir, la modificación del acuerdo es solo a solicitud de parte y cuando se descubre que la meta o la tarea no ha sido realista o no se consideraron imponderables que determinan su revisión y corrección dentro de lo factible.

c.-El trabajo es en equipo cada miembro siente que es parte del éxito o del fracaso desarrollan fuerte compromiso con el equipo y lealtad con su Comando.

**Estilo Autocrático.-** Cuanto mayor es el grado el estilo de liderazgo es determinante, estable en el mayor número de situaciones donde alterne la persona caracterizándose por:

a.-Propicia la comunicación vertical, su presencia de firmeza y seguridad personal hace de la relación vertical, un medio para hacer sentir el principio de autoridad a su personal, el respeto es a la autoridad que representa, asociada al temor por el castigo, prefiere comunicar en grandes reuniones que en grupos pequeños, difícilmente permite opiniones contrarias, la obediencia es un valor preferido. .

b.-En el trabajo las decisiones no son discutidas, el personal debe acatarlas e involucrarse con ellas, el cumplimiento es responsabilidad del personal para cumplir según la pauta dada, si se descubre que no es factible, obstinadamente, se busca el cumplimiento hasta cuando siente que se convierte en una amenaza, entonces muy a su pesar admite la necesidad de modificar pero desde su punto de vista, no se consulta, esta conducta hace que el personal en vez de lealtad desarrolle temor a la autoridad y resentimiento, por no ser tomados en cuenta, no hay compromiso y la discontinuidad que lleva ala rotación es alta..

c.-El trabajo es en equipo es solo un decir en este etilo de liderazgo, lo que se proipicia es la competencia endogrupo y exogrupo, como medios para la cohesión, sin embargo se convierte en un estresor que puede llevar a la perdida de solidaridad con el grupo y el desarrollo del individualismo.

**Estilo Liberal.-** Cuanto mayor es el grado el estilo de liderazgo es determinante, estable en el mayor número de situaciones donde alterne la persona caracterizándose por:

a.-Propicia la comunicación ocasional, y vacía carente de mensaje claro, suena a complaciente siempre que no perturbe la tranquilidad, cuanto menos necesidad de

organización y responsabilidad se demande es mejor suele transmitirse “eviten los problemas”, “eviten ser conflictivos” “ si cada uno sabe lo que debe hacer para que hacerse problemas”, su presencia no es una guía sino un dejar hacer y dejar pasar.

b.-En el trabajo las decisiones son exclusividad del personal quienes se supone que saben lo que tienen que hacer y por tanto involucrase en el trabajo es de su entera responsabilidad, la supervisión es solo una advertencia que nunca llega, el desaliento del grupo llega fácilmente y disminuye la productividad y producción, puede generar sentimiento de afecto basado en la tolerancia.

c.-El trabajo es sobreentendido, se asume que el personal son personas noble y capaces de cumplir con su funciones bajo responsabilidad personal, no requieren de supervisión constante, si algo hay que modificar que decida como y luego solicita el informe. El individualismo, el desaliento y el proteccionismo a la inacción se consolidan rápidamente.-.

### **Recomendaciones:**

#### **Escala de Estilo de Liderazgo Autocrático:**

Puntajes a partir de cuatro grados (equivalente a 40 puntos directos) en la escala del Estilo Liderazgo Autocrático, indica que por lo menos en un 67%, de probabilidades, el comando es percibido, como distanciador, haciendo sentir al personal que tiene el control, que puede utilizar el premio o el castigo, incluyendo el despido si lo cree justificado.

La toma de decisiones es personal, ya que no confía en la consulta con el grupo, de allí que no permite opiniones y menos si son discrepantes, pese a este comportamiento reclama lealtad.

Este estilo de liderazgo puede convertirse en proactivo, para el fortalecimiento de la disciplina, responsabilidad con la función y compromiso con la institución si apertura la comunicación en grupo, si escucha las opiniones especialmente las discrepantes, para transar en acuerdos viables y aceptados por la mayoría, evitando de esta forma las decisiones unilaterales, que solo conducen que el personal lo perciba como absolutista en perjuicio de la fusión participativa con alto compromiso institucional.

El liderazgo autocrático está asociado con un clima organizacional que se caracteriza por:

a) Una estructura formalmente rígida y recargada de reglas burocráticas.

- b) En la relación con el trabajo la recompensa o reconocimiento por el trabajo bien realizado está ausente, pero no el castigo al error.
- c) No se promueve que el personal asuma riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- d) Se promueve las relaciones sociales formales, carente de la sencillez de interacciones amicales con los miembros de la unidad.
- e) Se transmite la necesidad del apoyo mutuo, sin embargo el personal no siente el espíritu de ayuda de parte del comando.
- f) Se presiona para alcanzar altos rendimientos, utilizando medidas de control y doble control.
- g) No se permite los conflictos en la unidad, mediante el control basado en la sanción
- h) Los sentimientos de pertenencia y apego a la Institución se ve cargados de sentimientos contrarios por las características del comando.

En suma este estilo de liderazgo mantiene un control y un determinado nivel de producción siempre que se ejerza el control acompañado de la inminente sanción, de allí que no es conveniente, porque se quita responsabilidad, iniciativa, cooperación e identidad. Con la tarea, grupo e institución.

### **Escala de Estilo de Liderazgo Autocrático:**

Puntajes a partir de cuatro grados (equivalente a 40 puntos directos) en la escala del Estilo Liderazgo Democrático, indica que por lo menos en un 67%, de probabilidades, el comando es percibido, como amistoso, cercano, familiar, haciendo sentir al personal que la autoridad que ostenta, es consultiva y participativa por tanto utiliza el reconocimiento al justo desempeño.

La toma de decisiones preferentemente surge de la discusión grupal, considera que los acuerdos para el equipo deben surgir del mismo grupo con la supervisión y asesoría del comando, de allí que permite opiniones aun las discrepantes, bajo la convicción que la transacción será un producto de los participantes con el consecuente compromiso-

Este estilo de liderazgo es proactivo, para el fortalecimiento de la disciplina, responsabilidad con la tarea y el compromiso con la institución, siendo transaccional fácilmente puede ser transformacional, para lograr cambios a partir de sus miembros y que se hagan sostenibles en el tiempo, logrando el desarrollo del talento de sus integrantes.

El liderazgo autocrático está asociado con un clima organizacional que se caracteriza por:

- a) Una estructura organización flexible ajustada a la época y circunstancias respetando el modelo burocrático pero sin dejarse absolver por sus reglas limitantes.
- b) En la relación con el trabajo la recompensa o reconocimiento por el trabajo bien realizado es una práctica que motiva al trabajo.
- c) Promueve en el personal para que asuman riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- d) Se promueve las relaciones sociales formales y amicales, enfatizando en el espíritu de camaradería y respeto mutuo basado en el valor de la amistad.
- e) Se transmite la necesidad del apoyo mutuo, donde el personal siente el espíritu de ayuda de parte del comando.
- f) Se presiona para alcanzar altos rendimientos, basado en la normatividad de rendimiento que surgió como meta del grupo
- g) Los conflictos en la unidad, son asumidos como opiniones discrepantes sin temor para enfrentar y solucionarlos como prueba de madurez y crecimiento del grupo como tal y como personas.
- h) Los sentimientos de pertenencia y apego a la Institución se perciben como valiosos puesto que se siente la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

En suma este estilo de liderazgo mantiene un control basado en la autoridad proactiva que permite que cada miembro se realice como persona y como miembro de la institución se centra en la transacción y conduce al grupo hacia las grandes metas institucional sin descuidar las metas personal con la institución siendo en este punto transformacional, fortalece la disciplina productiva, la responsabilidad con la tarea y el compromiso con al institución.

### **Estilo de Liderazgo Liberal:**

Puntajes a partir de cuatro grados (equivalente a 40 puntos directos) en la escala del Estilo Liderazgo Liberal, indica que por lo menos en un 67%, de probabilidades, el comando es percibido, como una persona apelativa en el sentido que permita o busca que otros haga por el lo que corresponde por función.

Este estilo de liderazgo difícilmente puede dar un giro ya que es un rasgo de personalidad que lo define como tal, el entrenamiento puede motivarlo por un tiempo, pero tan pronto como se desvanezca el impulso recibido, el posible cambio también desaparece.

Este estilo de liderazgo puede asociarse con síndromes bipolares, y también con personalidad con rasgos sociopáticos, por ello se recomienda evaluaciones complementarias de descarte.

El liderazgo autocrático está asociado con un clima organizacional que se caracteriza por el desaliento o por el oportunismo de sus miembros para alcanzar el logro de sus metas personales utilizando al grupo y la Institución, en el sentido donde no hay gobierno es altamente probable que surja la anarquía desde sus formas más sutiles y disimuladas hasta sus formas más evidentes y caóticas

- a) Una estructura organizacional amenazada por la improvisación.
- b) En la relación con el trabajo cada quien hace lo que mejor le parece.
- c) La institución puede ponerse al borde del colapso por el abuso sin control para asumir riesgos.
- d) Se promueve las relaciones sociales basadas en la complicidad.
- e) Se transmite la necesidad de la falsa solidaridad con el silencio para el encubrimiento,
- f) No hay visión de logro hacia grandes metas u objetivos institucionales
- g) Se alimentan los conflictos como una justificación de la improductividad
- h) Los sentimientos de pertenencia y apego a la Institución se inspiran en cuanto útil resulta ahora esta situación para alcanzar lo que se desea.

En suma, este estilo de liderazgo lleva a una institución al caos, a la inoperancia y a la complicidad para justificar, buscando “fantasmas” como responsables. Estilo de liderazgo que al detectarlo sobre todo si es de cinco grados o más se recomienda estudios de personalidad diferencial en prevención a daños severos de la Institución.

### ANEXO 3

Coeficiente item test del cuestionario de Liderazgo K. Lewin. Lippit y White

| <b>Estadísticas de total de elemento del cuestionario de Liderazgo</b> |   |  |   |  |   |
|--|---|--|---|--|---|
|  | Media de<br>escala si el<br>elemento se<br>ha suprimido | Varianza de<br>escala si el<br>elemento se<br>ha suprimido | Correlación<br>total de<br>elementos<br>corregida | Correlación<br>múltiple al<br>cuadrado | Alfa de<br>Cronbach si<br>el elemento<br>se ha<br>suprimido |
| 11   | 112,7054  | 620,426  | ,147  | ,424                                   | ,883  |
| 14   | 112,6964  | 621,150  | ,141  | ,352                                   | ,883  |
| 17   | 112,5536  | 633,763  | -,045   | ,546                                   | ,887  |
| 110  | 113,2768  | 635,211  | -,064   | ,511                                   | ,887  |
| 113  | 112,3214  | 619,914  | ,168  | ,332                                   | ,883  |
| 116  | 112,3750  | 620,705  | ,122  | ,652                                   | ,884  |
| 119  | 113,2768  | 631,085  | -,007   | ,414                                   | ,886  |
| 122  | 112,9375  | 617,771  | ,212  | ,444                                   | ,882  |
| 125  | 112,1161  | 624,554  | ,066  | ,541                                   | ,885  |
| 128  | 112,2589  | 618,284  | ,132  | ,603                                   | ,884  |
| 131  | 111,7946  | 616,345  | ,198  | ,446                                   | ,882  |
| 12   | 111,6696  | 588,746  | ,220  | ,459                                   | ,889  |
| 15   | 111,9107  | 595,830  | ,418  | ,865                                   | ,878  |
| 18   | 112,0536  | 598,430  | ,417  | ,876                                   | ,878  |
| 111  | 111,9821  | 602,306  | ,363  | ,841                                   | ,879  |
| 114  | 112,0893  | 596,010  | ,470  | ,881                                   | ,878  |
| 117  | 111,9018  | 596,702  | ,415  | ,893                                   | ,878  |
| 120  | 112,0089  | 595,414  | ,453  | ,878                                   | ,878  |
| 123  | 112,0000  | 598,577  | ,459  | ,861                                   | ,878  |
| 126  | 112,1250  | 600,471  | ,402  | ,877                                   | ,879  |
| 129  | 112,1250  | 595,570  | ,483  | ,907                                   | ,877  |
| 132  | 111,9911  | 598,676  | ,444  | ,867                                   | ,878  |

|     |          |         |      |      |      |
|-----|----------|---------|------|------|------|
| 13  | 111,6875 | 568,992 | ,685 | ,931 | ,872 |
| 16  | 111,5714 | 571,004 | ,686 | ,916 | ,872 |
| 19  | 111,5000 | 572,324 | ,708 | ,925 | ,872 |
| 112 | 111,5625 | 568,374 | ,724 | ,933 | ,872 |
| 115 | 111,4554 | 566,430 | ,779 | ,938 | ,871 |
| 118 | 111,5268 | 570,468 | ,709 | ,934 | ,872 |
| 121 | 111,3839 | 571,950 | ,717 | ,917 | ,872 |
| 124 | 111,4821 | 572,883 | ,699 | ,930 | ,872 |
| 127 | 111,5000 | 574,883 | ,659 | ,913 | ,873 |
| 130 | 111,4464 | 574,249 | ,675 | ,937 | ,873 |
| 133 | 111,5714 | 566,175 | ,671 | ,944 | ,872 |

Coefficiente ítem test del cuestionario de Tipos de comunicación Ascendente:

|    | Media de<br>escala si<br>el<br>elemento<br>se ha<br>suprimido | Varianza<br>de escala<br>si el<br>elemento<br>se ha<br>suprimido | Correlación<br>total de<br>elementos<br>corregida | Correlación<br>múltiple al<br>cuadrado | Alfa de<br>Cronbach<br>si el<br>elemento<br>se ha<br>suprimido |
|----|---|--|---|--|--|
| 9  | 15,7143   | 14,602   | 0,882   | 0,783                                  | 0,884  |
| 11 | 15,7054   | 15,057   | 0,813   | 0,698                                  | 0,898  |
| 13 | 15,7500   | 15,739   | 0,779   | 0,617                                  | 0,905  |
| 19 | 15,8036   | 15,727   | 0,720   | 0,534                                  | 0,917  |
| 20 | 15,6696   | 16,241   | 0,783   | 0,625                                  | 0,905  |

Coefficiente ítem test del cuestionario de Tipos de comunicación Ascendente:

|   | Media de<br>escala si<br>el<br>elemento<br>se ha<br>suprimido | Varianza<br>de escala<br>si el<br>elemento<br>se ha<br>suprimido | Correlación<br>total de<br>elementos<br>corregida | Correlación<br>múltiple al<br>cuadrado | Alfa de<br>Cronbach<br>si el<br>elemento<br>se ha<br>suprimido |
|---|---|--|---|--|--|
| 1 | 14,0625   | 39,987   | 0,809   | 0,671                                  | 0,904  |

|    |         |        |       |       |       |
|----|---------|--------|-------|-------|-------|
| 3  | 14,2232 | 38,770 | 0,857 | 0,762 | 0,894 |
| 4  | 14,1696 | 38,521 | 0,854 | 0,765 | 0,895 |
| 7  | 14,3661 | 42,667 | 0,721 | 0,552 | 0,920 |
| 16 | 14,4643 | 39,873 | 0,761 | 0,608 | 0,914 |

Coeficiente ítem test del cuestionario de Tipos de comunicación Horizontal:

|    | Media de<br>escala si<br>el<br>elemento<br>se ha<br>suprimido | Varianza<br>de escala<br>si el<br>elemento<br>se ha<br>suprimido | Correlación<br>total de<br>elementos<br>corregida | Correlación<br>múltiple al<br>cuadrado | Alfa de<br>Cronbach<br>si el<br>elemento<br>se ha<br>suprimido |
|----|---|--|---|--|--|
| 2  | 12,4286   | 11,292   | 0,297   | 0,166                                  | 0,600  |
| 5  | 12,0893   | 11,487   | 0,370   | 0,212                                  | 0,554  |
| 10 | 12,3214   | 10,508   | 0,548   | 0,345                                  | 0,462  |
| 15 | 13,2054   | 10,687   | 0,476   | 0,262                                  | 0,497  |
| 18 | 12,0268   | 13,720   | 0,168   | 0,085                                  | 0,643  |

Coeficiente ítem test del cuestionario de Tipos de comunicación Diagonal:

|    | Media de<br>escala si<br>el<br>elemento<br>se ha<br>suprimido | Varianza<br>de escala<br>si el<br>elemento<br>se ha<br>suprimido | Correlación<br>total de<br>elementos<br>corregida | Correlación<br>múltiple al<br>cuadrado | Alfa de<br>Cronbach<br>si el<br>elemento<br>se ha<br>suprimido |
|----|---|--|---|--|--|
| 6  | 14,0625   | 39,987   | 0,809   | 0,671                                  | 0,904  |
| 8  | 14,2232   | 38,770   | 0,857   | 0,762                                  | 0,894  |
| 12 | 14,1696   | 38,521   | 0,854   | 0,765                                  | 0,895  |
| 14 | 14,3661   | 42,667   | 0,721   | 0,552                                  | 0,920  |
| 17 | 14,4643   | 39,873   | 0,761   | 0,608                                  | 0,914  |

## ANEXO 4

### CUESTIONARIO DE TIPO DE COMUNICACIÓN

Apellidos y Nombres (Opcional):

Ocupación:

Puesto:

Sexo:

Edad:

Señor (a) Ud. ha sido elegido para resolver el siguiente cuestionario.

Instrucciones:

Por favor, lea cuidadosamente las instrucciones. Cada Item o afirmación es medido con la siguiente escala de frecuencia:

- 1 - Nunca
- 2 - Muy raras veces
- 3 - Rara vez
- 4 - A menudo
- 5 - Muy a menudo
- 6 - Siempre

Luego de leer el ítem, Usted debe seleccionar la alternativa que describe mejor la situación, usando la Escala de Frecuencia, y colocar al lado de cada afirmación una “X” en el número que corresponde a su respuesta.

| Item | Preguntas  | Nunca | Muy raras veces | Rara vez | A menudo | Muy a menudo | Siempre |
|------|--|-------|-----------------|----------|----------|--------------|---------|
| 1    | Mis Jefes de Area conversan conmigo y me escuchan para mejorar mi desempeño. |       |                 |          |          |              |         |
| 2    | Considero que tengo buenas relaciones con mis Jefes de Areas.                |       |                 |          |          |              |         |
| 3    | Cuando me reúno con mis Jefes de Area, siempre me dicen lo que piensan.      |       |                 |          |          |              |         |

|    |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|
| 4  | Mis Jefes de Area me escuchan y me aconsejan cuando tengo preocupaciones o inquietudes.          |  |  |  |  |  |  |
| 5  | Considera que tengo una comunicación abierta y honesta con mis Jefes de Area.                    |  |  |  |  |  |  |
| 6  | Recibo apoyo y orientación, abierta y constante de mis Jefes de Area.                            |  |  |  |  |  |  |
| 7  | Siento que mis Jefes de Area no prestan atención a mis ideas ni comentarios.                     |  |  |  |  |  |  |
| 8  | Mis Jefes de área fomentan que compartamos nuestras ideas en beneficio de la empresa.            |  |  |  |  |  |  |
| 9  | Considero que mis Jefes de Area son fríos y callados, cuando me acerco a pedir su opinión.       |  |  |  |  |  |  |
| 10 | Es común que mis Jefes de Area digan lo que piensan.   |  |  |  |  |  |  |
| 11 | Considero que generalmente mis Jefes de Area no escuchan a los trabajadores (subordinados).      |  |  |  |  |  |  |
| 12 | Me siento satisfecho de la comunicación abierta y participativa que tengo con mis Jefes de Area. |  |  |  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|
| 13 | Cuando recibo órdenes o disposiciones de mis Jefes de Area, a ellos no les gusta que se les contradiga.                        |  |  |  |  |  |  |
| 14 | Mis Jefes de Area siempre esperan un comentario mío, aun si no me lo piden.  |  |  |  |  |  |  |
| 15 | En las reuniones de trabajo, mis Jefes de Area por lo general solo responden a comentarios que lo contradigan.                 |  |  |  |  |  |  |
| 16 | Cuando mis Jefes de Area expresan alguna idea, estimulan a todos los trabajadores (subordinados) para que expresen su opinión. |  |  |  |  |  |  |
| 17 | Mis Jefes de Area me permiten participar en las decisiones que afectan mi trabajo.   |  |  |  |  |  |  |
| 18 | Pienso que mis Jefes de Area no dicen lo que piensan, sino que informan lo que les dicen que me digan.                         |  |  |  |  |  |  |
| 19 | Pienso que a mis Jefes de Area solamente le interesan sus ideas.   |  |  |  |  |  |  |
| 20 | No me siento cómodo con las habilidades de comunicación de mis Jefes de Area.  |  |  |  |  |  |  |

El tiempo de aplicación oscila entre 15 a 20 minutos.

La interpretación utiliza la tabla de conversión de puntuaciones directas a seis categorías y a grados escalares.