



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN Y
COMUNICACIONES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TESIS

ESTILOS DE LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LOS
COLABORADORES DE LA I.E. PERUANO JAPONÉS, LIMA - 2022

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

EVELYN MARGARITA SANTOS ALIAGA

ORCID: 0009-0003-0037-5523

SEGUNDO ORLANDO MIRANDA SANCHEZ

ORCID: 0009-0006-1766-3662

ASESOR

MG. MARIO EDGART CHURA ALEGRE

ORCID: 0000-0002-5222-444X

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA

DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES Y PERSONAS

LIMA, PERÚ, DICIEMBRE DE 2023



CC BY-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>

Esta licencia permite la redistribución, comercial y no comercial, siempre y cuando la obra no se modifique y se transmita en su totalidad, reconociendo su autoría.

Referencia bibliográfica

Santos Aliaga, E. M., & Miranda Sanchez, S. O. (2023). *Estilos de liderazgo y comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú.

HOJA DE METADATOS

Datos del autor	
Nombres y apellidos	Evelyn Margarita Santos Aliaga
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	47736131
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0003-0037-5523
Datos del autor	
Nombres y apellidos	Segundo Orlando Miranda Sanchez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	47907150
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0006-1766-3662
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	Mario Edgart Chura Alegre
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	43486931
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-5222-444X
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	James Arístides Pajuelo Rodriguez
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	03497186
Secretario del jurado	
Nombres y apellidos	Danny Retamozo Riojas
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	03695192
Vocal del jurado	
Nombres y apellidos	Erika Del Rosario Buitrón Hurtado De Medianero
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	41260648
Datos de la investigación	

Título de la investigación	Estilos de liderazgo y comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022
Línea de investigación Institucional	Ciencia, Tecnología e Innovación
Línea de investigación del Programa	Dirección de organizaciones y personas
URL de disciplinas OCDE	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04

FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN Y COMUNICACIONES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Lima, el jurado de sustentación de tesis conformado por: el MAG. JAMES ARÍSTIDES PAJUELO RODRIGUEZ como presidente, la MAG. DANNY RETAMOZO RIOJAS como secretario y la MAG. ERIKA DEL ROSARIO BUITRON HURTADO DE MEDIANERO como vocal, reunidos en acto público para dictaminar la tesis titulada:

ESTILOS DE LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA I.E. PERUANO JAPONÉS, LIMA - 2022

Presentado por la bachiller:

EVELYN MARGARITA SANTOS ALIAGA

Para obtener el **Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas**; luego de escuchar la sustentación de la misma y resueltas las preguntas del jurado se procedió a la calificación individual, obteniendo el dictamen de **Aprobado-Bueno** con una calificación de **QUINCE (15)**.

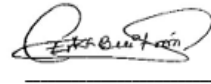
En fe de lo cual firman los miembros del jurado, el 05 de diciembre del 2023.



PRESIDENTE
MAG. JAMES ARÍSTIDES
PAJUELO RODRIGUEZ



SECRETARIO
MAG. DANNY RETAMOZO
RIOJAS



VOCAL
MAG. ERIKA DEL ROSARIO
BUITRON HURTADO DE
MEDIANERO



FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN Y COMUNICACIONES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Lima, el jurado de sustentación de tesis conformado por: el MAG. JAMES ARÍSTIDES PAJUELO RODRIGUEZ como presidente, la MAG. DANNY RETAMOZO RIOJAS como secretario y la MAG. ERIKA DEL ROSARIO BUITRON HURTADO DE MEDIANERO como vocal, reunidos en acto público para dictaminar la tesis titulada:

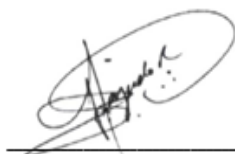
**ESTILOS DE LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LOS
COLABORADORES DE LA I.E. PERUANO JAPONÉS, LIMA - 2022**

Presentado por el bachiller:

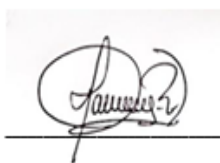
SEGUNDO ORLANDO MIRANDA SANCHEZ

Para obtener el **Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas**; luego de escuchar la sustentación de la misma y resueltas las preguntas del jurado se procedió a la calificación individual, obteniendo el dictamen de **Aprobado-Bueno** con una calificación de **QUINCE (15)**.


En fe de lo cual firman los miembros del jurado, el 05 de diciembre del 2023.



PRESIDENTE
MAG. JAMES ARÍSTIDES
PAJUELO RODRIGUEZ



SECRETARIO
MAG. DANNY RETAMOZO
RIOJAS



VOCAL
MAG. ERIKA DEL ROSARIO
BUITRON HURTADO DE
MEDIANERO

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo MARIO EDGART CHURA ALEGRE docente de la Facultad de Ciencias de Gestión y Comunicaciones de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Autónoma del Perú, en mi condición de asesor de la tesis titulada:

ESTILOS DE LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA I.E. PERUANO JAPONÉS, LIMA - 2022

De los bachilleres EVELYN MARGARITA SANTOS ALIAGA y SEGUNDO ORLANDO MIRANDA SANCHEZ, certifico que la tesis tiene un índice de similitud de 13% verificable en el reporte de similitud del software Turnitin que se adjunta.

El suscrito revisó y analizó dicho reporte a lo que concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender el trabajo de suficiencia profesional cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Autónoma del Perú.

Lima, 6 de marzo de 2024



MARIO EDGART CHURA ALEGRE

43486931

DEDICATORIA

A Dios, por guiarnos, por darnos salud, y fuerza para salir adelante. A cada uno de los miembros de nuestras familias, por ser nuestra fortaleza e impulso que permitió ser cada día mejores.

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitimos culminar de manera satisfactoria nuestra carrera universitaria, a nuestras familias por la paciencia y apoyo en estos años de estudio. A la Universidad Autónoma del Perú por darme la oportunidad de desarrollarme como estudiante dentro de sus aulas y brindarnos los conocimientos como futuros profesionales. A cada uno de nuestros profesores, por sus enseñanzas y por transmitirnos cada uno de sus conocimientos. A nuestros compañeros de clases por la amistad y por ser parte de este proceso universitario, y culminarlo de manera exitosa. Finalmente, a todas las personas que de una u otra manera nos apoyaron y alentaron para el proceso de este trabajo de investigación.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
LISTA DE TABLAS	5
LISTA DE FIGURAS	7
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	53
2.1 Tipo y diseño de investigación	54
2.2 Población, muestra y muestreo	55
2.3 Hipótesis	56
2.4 Variables y operacionalización	56
2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	58
2.6 Procedimientos	62
2.7 Análisis de datos	62
2.8 Aspectos éticos	63
CAPÍTULO III: RESULTADOS	64
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN	88
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES	96
CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES	100
REFERENCIAS	
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Población de la empresa
Tabla 2	Cuadro de operacionalización de la variable estilos de liderazgo
Tabla 3	Cuadro de operacionalización de la variable comunicación organizacional
Tabla 4	Resultados de validación del cuestionario de los estilos de liderazgo
Tabla 5	Resultado estadístico de fiabilidad del cuestionario de estilos de liderazgo
Tabla 6	Resultados de validación del cuestionario de comunicación organizacional
Tabla 7	Resultado estadístico de fiabilidad del cuestionario de comunicación organizacional
Tabla 8	Frecuencia estadística de los estilos de liderazgo
Tabla 9	Frecuencia estadística de la comunicación organizacional
Tabla 10	Frecuencia estadística del liderazgo autoritario – coercitivo
Tabla 11	Frecuencia estadística del liderazgo autoritario – benevolente
Tabla 12	Frecuencia estadística del liderazgo consultivo
Tabla 13	Frecuencia estadística del liderazgo participativo
Tabla 14	Frecuencia estadística de la comunicación interna
Tabla 15	Frecuencia estadística de la comunicación externa
Tabla 16	Frecuencia estadística de la comunicación vertical
Tabla 17	Frecuencia estadística de la comunicación horizontal
Tabla 18	Tabla cruzada de estilos de liderazgo y comunicación organizacional
Tabla 19	Tabla cruzada de liderazgo autoritario - coercitivo y comunicación organizacional
Tabla 20	Tabla cruzada de liderazgo consultivo y comunicación organizacional
Tabla 21	Tabla cruzada de liderazgo participativo y comunicación organizacional
Tabla 22	Resultado de prueba de normalidad de las variables y dimensiones
Tabla 23	Resultado correlacional entre los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional
Tabla 24	Resultado correlacional entre el liderazgo autoritario - coercitivo y la comunicación organizacional

- Tabla 25 Resultado correlacional entre el liderazgo autoritario - benevolente y la comunicación organizacional
- Tabla 26 Resultado correlacional entre el liderazgo consultivo y la comunicación organizacional
- Tabla 27 Resultado correlacional entre el liderazgo participativo y la comunicación organizacional

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Distribución de porcentajes de la variable estilos de liderazgo
- Figura 2 Distribución de porcentajes de la comunicación organizacional
- Figura 3 Distribución de porcentajes del liderazgo autoritario - coercitivo
- Figura 4 Distribución de porcentajes del liderazgo autoritario - benevolente
- Figura 5 Distribución de porcentajes del liderazgo consultivo
- Figura 6 Distribución de porcentajes del liderazgo participativo
- Figura 7 Distribución de porcentajes de la comunicación interna
- Figura 8 Distribución de porcentajes de la comunicación externa
- Figura 9 Distribución de porcentajes de la comunicación vertical
- Figura 10 Distribución de porcentajes de la comunicación horizontal
- Figura 11 Estilos de liderazgo y comunicación organizacional
- Figura 12 Liderazgo autoritario - coercitivo y comunicación organizacional
- Figura 13 Liderazgo consultivo y comunicación organizacional
- Figura 14 Liderazgo participativo y comunicación organizacional

ESTILOS DE LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA I.E. PERUANO JAPONÉS, LIMA - 2022

EVELYN MARGARITA SANTOS ALIAGA
SEGUNDO ORLANDO MIRANDA SÁNCHEZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

El presente trabajo académico tiene como finalidad determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima – 2022. En cuanto a la estructura metodológica fue cuantitativa, correlacional, no experimental de diseño transversal; además, la población estuvo conformada por 118 colaboradores, donde la técnica que se empleó fue la encuesta y el instrumento el cuestionario con una estructura tipo Likert. En cuanto a los resultados, se evidenció una confiabilidad de 0.759 para el primer cuestionario y de 0.851 para el segundo instrumento, denotando ser muy confiable para recabar la información. En cuanto a los resultados del propósito del estudio, se obtuvo un coeficiente rho de 0.313 y una significancia bilateral de 0.01, evidenciándose una correlación positiva baja entre los estilos de liderazgo y la comunicación organización. Por lo tanto, se concluye que existe una relación positiva entre los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés. Este resultado permite recomendar una serie de acciones que coadyuven a mejorar los estilos que liderazgo en la institución para lograr una mejor comunicación organizacional.

Palabras clave: estilo de liderazgo, comunicación organizacional, liderazgo y comunicación

**LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION STYLES OF I.E.
EMPLOYEES JAPANESE PERUVIAN, LIMA - 2022**

**EVELYN MARGARITA SANTOS ALIAGA
SEGUNDO ORLANDO MIRANDA SÁNCHEZ**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

The purpose of this academic work is to determine the relationship between leadership styles and organizational communication of I.E. collaborators. Peruvian Japanese, Lima – 2022. Regarding the methodological structure, it was quantitative, correlational, non-experimental with a cross-sectional design; Furthermore, the population was made up of 118 collaborators, where the technique used was the survey and the instrument was the questionnaire with a Likert-type structure. Regarding the results, a reliability of 0.759 was evident for the first questionnaire and 0.851 for the second instrument, denoting being very reliable in collecting information. Regarding the results of the purpose of the study, a rho coefficient of 0.313 and a bilateral significance of 0.01 was obtained, showing a low positive correlation between leadership styles and organizational communication. Therefore, it is concluded that there is a positive relationship between leadership styles and organizational communication of I.E. collaborators. Peruvian Japanese. This result allows us to recommend a series of actions that help improve the leadership styles in the institution to achieve better organizational communication.

Keywords: leadership style, organizational communication, leadership and communication

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

Los estilos de liderazgo son un elemento primordial en las organizaciones, debido a que contribuyen con la consecución de los objetivos, generando el éxito de esta; además, que el líder desempeña un rol fundamental, siendo el encargado de asumir la responsabilidad de la planificación y de llevar a cabo todo proyecto de forma eficiente (Valencia, 2019). Ello se ve complementado con la comunicación, debido a que aporta con el cumplimiento de las funciones del puesto y la coordinación del conjunto de tareas que se realizan en las organizaciones (Suárez et al., 2022).

En ese sentido, se reconoce la relevancia de conocer cómo son los estilos de liderazgo que se ejecutan dentro de una institución educativa y cómo esto se asocia con la comunicación que se da en la organización. Así, siendo un tema interesante y de aporte, el estudio se aboca en profundizar sobre el tema, debido a que muchas veces se deja de lado por atender otros asuntos institucionales, sin embargo, se debe contemplar el panorama respecto al liderazgo que puede contribuir a la eficiente comunicación favoreciendo un buen desarrollo de las actividades institucionales y mejorar la calidad de los servicios a los usuarios.

La investigación se estructuró en cinco capítulos, la cual permite una mayor comprensión sobre lo que trata el estudio, misma que se presenta de la siguiente manera. El primer capítulo consistió en detallar la realidad problemática en estudio, así como la formulación del problema general y específicos, detallando además la importancia y justificación del estudio, juntamente con los objetivos tanto general como específicos y las limitaciones presentadas durante el desarrollo del estudio. Asimismo, se desarrolló el marco teórico donde se desarrollan los antecedentes tanto internacionales como nacionales, seguido de ello, el desarrollo de las bases teóricas de ambas variables de estudio donde se exployó el marco histórico, teóricos, definiciones y dimensiones de cada variable; por último, la definición de la

terminología empleada. En cuanto al segundo capítulo, se desarrolló el marco metodológico, donde se expone el tipo y diseño de la investigación, así como el nivel y enfoque, para continuar con la delimitación de la población y muestra. Luego de ello, se detallan las hipótesis del estudio junto con la operacionalización de variables. En seguida se expone los métodos y técnicas de investigación usadas como son la encuesta y el cuestionario, se finaliza con el procesamiento estadístico a seguir para el desarrollo de la indagación. Respecto al tercer capítulo, se desarrolló los resultados que consiste en la validación de los cuestionarios, así como el análisis de confiabilidad de estos; igualmente, se presentan los hallazgos descriptivos de las variables y sus dimensiones agrupadas en tablas de frecuencia y figuras; igualmente se muestran las tablas cruzadas entre variables y dimensiones. Luego de ello, se expone la estadística inferencial, mostrando la prueba de normalidad y las tablas de correlación de variables para la prueba de hipótesis. En el cuarto capítulo, se realizó la discusión donde se discuten las derivaciones del estudio por objetivos con estudios precedentes allegados al tema. En el quinto capítulo se desarrolló las conclusiones a las que se llegó la investigación y finalmente, en el sexto capítulo se desarrolló las recomendaciones que se proponen con el desarrollo de la presente investigación.

En cuanto a la realidad problemática, se puede mencionar que los estilos de liderazgo son formas de dirigir y encaminar a la organización para formar un equipo compacto que permita llegar a las metas trazadas y lograr el éxito anhelado, he ahí la importancia de un buen estilo de liderazgo dentro de la empresa. Asimismo, esto está vinculado con la comunicación dentro de la organización, que es la manera en cómo se transmiten los mensajes dentro de la empresa, lo cual desempeña un rol fundamental para que todos sus miembros sepan lo que deben realizar y puedan cumplir los propósitos institucionales.

En el contexto actual el liderazgo se ha convertido en una condición humana básica y global para ejercer influencia en el proceso y desarrollo de los objetivos organizacionales (Valdez, 2022). En este sentido, el liderazgo en el sector educativo ha creado nuevos escenarios, en donde la innovación y el cambio son herramientas de transformación en la actualidad, debido a que el docente transforma su papel de poseedor único de conocimientos a un rol activo que influye en sus estudiantes. Asimismo, la comunicación en las instituciones educativas hoy en día es una variable importante dentro de cada organización, debido a que es la base y el fundamento del buen desempeño; además, de ser la forma más rápida e idónea para llegar a las metas planteadas por las organizaciones. La excelencia en la educación se encuentra influenciada por diversos componentes, siendo el rendimiento estudiantil uno de ellos; no obstante, existen otros aspectos e indicadores de calidad educativa, como la capacitación y liderazgo de los profesores, que también merecen atención (Riascos y Becerril, 2021).

A nivel internacional, un informe realizado por la Unesco precisó la falta de alineación entre los estilos de liderazgos y la percepción de los colaboradores respecto a la comunicación organizacional la cual se refleja en la disminución de la motivación, la insatisfacción y el compromiso laborales de estos (Cepal, 2022).

En América Latina, las instituciones educativas, públicas y privadas, se enfrentan a nuevos desafíos para cubrir las demandas internas y externas; por ello, buscan continuamente mejorar sus procesos a fin de fortalecer sus productos y servicios, donde el liderazgo se torna un componente determinante del éxito o fracaso de dichas organizaciones (Montañez et al., 2022). Del mismo modo, Chachipanta et al. (2022) señalan que las instituciones educativas necesitan de trabajadores empoderados y comprometidos con el bienestar y desarrollo de la organización; para

lo cual, es menester que los líderes posean las capacidades organizacionales necesarias para coordinar y organizar los recursos para realizar una repartición ecuánime de las actividades que generen cambios y mejoras en la institución en busca del éxito institucional.

En una investigación desarrollada por González (2021) se explica que en una institución educativa que la comunicación fluye muy poco, conllevando a que existan conflictos en lugar de resolver los problemas; además, que existen barreras de comunicación que afectan al desempeño del personal; así como la creación de un clima de temor, desconfianza y conflicto. Por lo que se puede inferir que, si en una organización no existe una adecuada comunicación organizacional, puede ocasionar problemas en las labores de los profesionales, ineficiencia en el desarrollo de las actividades laborales y atraso en los tiempos de entrega. Por otro lado, Pezo et al. (2023) hallaron que los centros educativos en Ecuador desafían obstáculos ante los requerimientos organizacionales que exigen los países avanzados. De este modo, es necesario que se ejecuten estrategias de liderazgo que propicien guías más apropiadas a escenarios reales que contribuyan a mejorar la comunicación dentro de los centros a fin de llegar a las metas trazadas.

A nivel nacional, frente a los problemas nacionales sobre la educación, el liderazgo educativo juega un papel muy importante, dado que sobre el liderazgo del directivo se desarrollan las competencias y habilidades que le permiten tener un adecuado desempeño en la gestión institucional que dirige (La República, 2022).

Un estudio realizado a colegios en el Callao, precisó que la mala gestión de los directivos en la conducción de los colegios, respecto a la poca capacidad para resolver problemas y en la ineficiente gestión pedagógica propició la disminución en el desempeño profesional de los docentes y en la calidad de aprendizaje de los

alumnos (Yangali y Torres, 2020). Por lo tanto, al no existir un buen nivel de comunicación interna de las organizaciones trae consigo malos hábitos, tales como el secretismo y la rumorología dentro de las organizaciones, los cuales generan conflictos y desmotivación en los colaboradores.

A nivel local, Carranza (2019) en su investigación en instituciones educativas, halló que los directivos de cada institución a pesar de asumir su papel como líderes, sus acciones se veían afectadas principalmente por un estilo particular de pensamiento, lo cual conllevaba a ocasionar conflictos en las relaciones de aspectos sociales, generando de esta forma un ambiente de trabajo totalmente inestable; de igual forma, la privación de la comunicación entre los docentes genera efectos negativos respecto a su rendimiento, además, que esa problemática se agrava debido al poco compromiso organizacional. Por lo tanto, al existir una manera propia y peculiar de pensar y la escasa comunicación, son factores que generalmente conllevan hacia conflictos de aspecto social como laboral.

En cuanto al lugar de investigación, la Institución Educativa Peruano Japonés se dedica a brindar servicios educativos en los niveles de primaria y secundaria; este centro se sitúa en el distrito de Villa El Salvador. En lo concerniente a la problemática vislumbrada, se ha evidenciado la ausencia de un liderazgo definido, la cual está generando una serie de desafíos en los colaboradores que se ven reflejados en el descontento y desmotivación, puesto que el personal que tiene a un grupo de personas a su cargo no brindan el reconocimiento, apoyo y liderazgo que los docentes requieren, asimismo la falta de orientación en el liderazgo y la comunicación organizacional está generando el menoscabo de la calidad de la enseñanza de los docentes y la disminución del desempeño profesional. Asimismo, se evidenciaron ciertos inconvenientes en cuanto a las variables tratadas en esta indagación; donde

los problemas más resaltantes fueron una mala ejecución del liderazgo, ya que no se consideraba la opinión de los demás, generando una toma de decisiones poco acertadas, esto es poco no hay un liderazgo correctamente definido, en ocasiones suele darse uno autoritario mediante órdenes y decisiones centralizadas no considerándose la opinión de los trabajadores; en otros casos suele aplicarse uno benevolente, a través de medidas descentralizadas parcialmente o de forma esporádica; asimismo, se evidencia que los diferentes departamento de la institución en raras ocasiones ejecutan un liderazgo consultivo o participativo, no integrando ni involucrando al resto de personal en las decisiones que se toman. Igualmente, se pudo encontrar que existe una deficiente comunicación en todos los sentidos, debido a que muchas veces se mostraba muy rígida, lo cual demostraba que no se tomaban en consideración a los niveles jerárquicos; además no hay una clara difusión de la información a los clientes externos ni internos generando malestar en ellos. A nivel interno, se pudo observar que no se comparte la información de forma transversal entre áreas y superiores hacia los subordinados, además de resaltar la rumorología, notándose una distorsión del mensaje brindado, lo cual conllevaba a la existencia de cierto caos, como la existencia de docentes que tenían una información errónea a la brindada anteriormente. A nivel externo, la deficiente comunicación que se da está perjudicando la imagen de la institución por no brindar una información clara a los clientes.

El análisis de la realidad problemática permitió plantear el siguiente problema general de investigación, ¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022? Asimismo, los problemas específicos consiste en ¿Cuál es la relación entre el liderazgo autoritario - coercitivo y la comunicación organizacional de los

colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022?, ¿Cuál es la relación entre el liderazgo autoritario - benevolente y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022?, ¿Cuál es la relación entre el liderazgo consultivo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022? y ¿Cuál es la relación entre el liderazgo participativo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022?.

La importancia de la investigación radica en su contribución y ampliación del conocimiento académico en relación a los constructos estilos de liderazgo y comunicación organizacional tomando como base a la I.E. Peruano Japonés; asimismo, otro aspecto que valida la relevancia del estudio es el análisis y comprensión de los constructos antes mencionados, lo cual permite realizar una identificación de los factores de mejora y posterior a ello la recomendaciones de actividades estratégicas para abordar este tema. De la misma manera realizar este estudio es importante dado que implica tener objetividad, desarrollo de habilidades críticas, capacidad de análisis, síntesis de información y una óptima comunicación efectiva. Así también la importancia de esta indagación radica en los resultados que se obtienen, luego del análisis de los constructos puesto que son precedentes para la comunidad académica y para futuras investigaciones referente al tema abordado. En cuanto a la justificación teórica, la investigación busca aportar un valor teórico que busque explicar la relación entre las variables analizadas de tal forma que busque contribuir a las bases teóricas respecto a la conexión de ambos constructos complementando así los conocimientos actuales. Este estudio se sustentó en teóricos como Rubió (2016), Chiavenato (2019), y Toala et al. (2017) la variable estilos de liderazgo en autores como Ramos et al. (2017), De La Fuente (2019) y Rubió (2016)

para comunicación organizacional, los cuales explicaron y permitieron comprender el desarrollo de las variables. Asimismo, se tiene como finalidad cubrir los vacíos respecto a los estudios con ambas variables; por otra parte, en el sentido académico aporta a las investigaciones futuras que requieran de estudios similares o iguales a esta investigación. En cuanto a la justificación práctica, la investigación permite a la comunidad científica, conocer con mejor precisión y profundidad el vínculo entre las variables de estudio en un centro educativo; ya que los hallazgos recaudados contribuyen a la mejora en cuanto al aporte de progresos en el ámbito organizacional, al igual que en las decisiones y gestiones de esta. Además, el estudio contribuye con brindar a los gestores de la I.E. Peruano Japonés derivaciones que les permita conocer los estilos de liderazgo que se ejecutan en el centro, así como conocer el estado de la comunicación que se da en la institución; de esta forma, los resultados van a ayudar a que los directivos puedan tomar las medidas necesarias para mejorar ambos aspectos mediante el desarrollo de estrategias que orienten el liderazgo hacia una buena comunicación organizacional y finalmente, en cuanto a la justificación metodológica, esta investigación contribuye en el sentido que el nivel y tipo de estudio, sirven como un referente a futuros estudios similares o de la misma índole; asimismo, está aportando con instrumentos estandarizados que pueden ser considerados en próximas indagaciones; por ello, esta investigación beneficia a la organización objeto de estudio, en el sentido de que le permite identificar posibles soluciones en relación con la problemática hallada.

El objetivo general planteado en el estudio consiste en determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022. Por otro lado, los objetivos específicos consisten en determinar la relación entre el liderazgo autoritario - coercitivo y la

comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima – 2022, determinar la relación entre el liderazgo autoritario - benevolente y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima – 2022, determinar la relación entre el liderazgo consultivo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima – 2022 y determinar la relación entre el liderazgo participativo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022.

Durante el desarrollo del estudio, surgieron diversos inconvenientes tales como limitaciones relacionadas a los antecedentes, la cual hacen referencia a la escasa información relacionada con ambas variables de estudio en el sector educativo, es decir, en el contexto en que se desarrolla el estudio. Limitaciones relacionadas a las fuentes de información en relación con el acceso a ciertas páginas que contenían información tanto nacional como internacional relevante para el desarrollo de esta. Asimismo, debido al COVID – 19 es que se tuvo que virtualizar las actividades con la empresa objeto de estudio, lo cual generó más tareas por realizar y la limitación temporal debido a factores académicos y laborales, lo cual fue una de las dificultades respecto al tiempo del investigador.

En cuanto a la revisión de los antecedentes internacionales, se consideró los realizados por Maryati et al. (2020) en su tesis titulada *La influencia del estilo de liderazgo del director y la cultura organizativa en el rendimiento de los profesores*, que tuvo como propósito general determinar la influencia del estilo de liderazgo y la cultura organizacional. Respecto al esquema metodológico de la investigación fue cuantitativo con un estudio ex post facto. La población fue de 180 maestros de escuela primaria con estatus de funcionarios públicos estatales en el distrito de Sembawa y se consideró una muestra de 108 personas. En conclusión, el tipo de liderazgo

aplicado por el director incide tanto en el rendimiento de los maestros (50.7%), como la cultura organizacional (59.5%); siendo que, la cultura organizacional influye en el desempeño del docente en un 48.2%. Este antecedente contribuye en, la forma en que el investigador recoge los datos de la problemática mediante entrevistas previas, siendo esto favorable para conocer una perspectiva más amplia sobre la problemática estudiada, evidenciando los principales problemas que presentan los docentes; asimismo, presenta la influencia que existe al relacionar estas variables y cómo repercute la incidencia de estas en el desempeño de los docentes.

Widyanti et al. (2020) elaboraron una tesis titulada *¿El estilo de liderazgo y la comunicación organizacional aumentan el compromiso organizacional? Estudio entre el personal del hospital*, con la finalidad de evaluar la relación de los estilos de liderazgo y comunicación organizacional impacto que pueden tener en el compromiso organizacional de MSF. En el esquema metodológico se evidencia un enfoque cuantitativo, alcance correlacional explicativo. La población estuvo conformada por 43 colaboradores de la institución; además, se consideró un muestreo censal. En conclusión, el estilo de liderazgo influye de positivamente en la comunicación organizacional (0.413); también se halló su relación positiva con el compromiso organizacional (0.346); mientras que, la comunicación organizacional influye de igual forma de manera positiva en el compromiso organizacional (0.560). Esta investigación aporta, en el sentido de que se investigó previamente los inconvenientes encontrados en la empresa objeto de estudio; asimismo el estudio contribuyó, al evidenciar que, la variable de estilos de liderazgo mediante el incremento de la comunicación organizacional contribuyen al aumento del compromiso organizacional de los colaboradores, por lo tanto, el estudio demostró que mientras el liderazgo y la comunicación estén vinculados, mejor será el compromiso organizacional.

Jacobo et al. (2020) en su investigación denominada *Estilos de liderazgo y desempeño organizacional en tiendas de conveniencia en México*, tuvo como propósito determinar la relación entre el tipo de liderazgo ejercido y el desempeño organizacional de las tiendas ubicadas al noroeste de México. La metodología usada fue de diseño no experimental, nivel correlacional y corte transversal. La población fueron 104 individuos que se encontraban más de un año laborando en su puesto. Se concluye que, los estilos predominantes son los estilos democráticos (47.1%) en la magnitud fuerte y autocrático (9.6%) en el nivel moderado. Asimismo, la investigación evidenció que no existe vínculo sobre ambas variables analizadas. Asimismo, se halló que líderes en su mayoría permiten la intervención de colaboradores en las decisiones, incluyéndolos los procesos e informando sobre los resultados. Este artículo aporta con el empleo métodos de recopilación de información, a través de informes y cuestionarios, los cuales permitieron entender el nexo de ambas variables utilizadas; asimismo, el estudio profundiza las razones por las que se origina la problemática. siendo que, sus resultados contribuyen con el análisis de la presente investigación.

Rouco y Mendes (2020) en su tema investigativo *La relación de los estilos de liderazgo y comunicación con la satisfacción y el esfuerzo extraordinario: Un estudio de caso de pilotos de líneas aéreas*, pretendió identificar qué estilos de liderazgo y comunicación debe ejercer un líder para satisfacer y propiciar un esfuerzo extraordinario de los miembros de su equipo. En este estudio se utilizó el método cuantitativo mediante la aplicación de un cuestionario con preguntas cerradas a 105 pilotos. En este estudio se concluye que, la comunicación asertiva actúa entre el liderazgo participativo y la satisfacción ($\beta = 0,140$), mientras que, la comunicación pasiva actúa entre el liderazgo participativo y el esfuerzo extra ($\beta = 0,078$). Esta

investigación aporta a la tesis, con información sustancial sobre la problemática existente respecto a las variables de estudio; asimismo, evidencia que, el estilo de liderazgo participativo y el estilo de comunicación asertiva se presentan como las variables más utilizadas por las Aerolíneas, además de ello se halló que no hay diferencias significativas en los diferentes estilos de liderazgo que se emplea en las diferentes áreas de la institución en mención.

García y Cerdas (2019) en su artículo denominado “Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: transformando las organizaciones educativas”, tuvo como objetivo analizar los estilos de liderazgo de directivos de centros educativos costarricenses. En su metodología se evidencia un enfoque cuantitativo, diseño ex post facto, transversal y deductivo. La población fue de 214 de centros educativos de la Dirección Regional de Educación (DRE), por lo que se consideró una muestra de 125 directivos. En conclusión, se pudo hallar que el 93.6% de encuestados se inclinó por el liderazgo transformacional, en relación con estilo transaccional el 72.8% se ubicó en un nivel alto; asimismo, en las subescalas de satisfacción y esfuerzo extra, mismas que mostraron mayores niveles con porcentajes de 97.6% y 90.45%. Este artículo contribuyó principalmente con información relevante para comprender qué estilos de liderazgos son los que predominan en la unidad de análisis; asimismo, la investigación es relevante en el sentido de que, enfatiza la importancia del estilo de liderazgo vinculados a los procedimientos formativos, debido a que las personas deben demostrar claridad respecto a su rol como agentes de cambio.

Respecto a las investigaciones nacionales, se consideró a los desarrollados por Briceño (2019) en su tesis titulada *Clima organizacional y comunicación en los trabajadores de una entidad educativa de Lima*, que tuvo como objetivo identificar la relación entre el clima y comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E.

ubicada en Lima. En su esquema metodológico se identifica un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, descriptiva correlacional, transversal y de diseño no experimental, la población fue 238 colaboradores de un centro educativo; así mismo, se realizó un muestreo censal por lo tanto la muestra fue de igual número que la población. Se concluyó que, si hubo nexo positivo fuerte entre clima y la comunicación organizacional de los trabajadores de la institución objeto de estudio, con un coeficiente Rho Spearman con un coeficiente de 0.95. Este antecedente contribuye, primeramente, por presentar una realidad problemática similar a la tratada en el presente estudio; además, de que presenta las causas y consecuencias que conlleva ese tipo de problemática. Por otro lado, esta investigación brinda recomendaciones sobre cómo lidiar y resolver los inconvenientes encontrados en su indagación.

Rosas (2019) en su investigación *Estilos de liderazgo y comunicación organizacional en las Instituciones Educativas Estatales de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 4 Trujillo Sur Este, 2019*; cuya finalidad fue determinar el nexo existente de los estilos de liderazgo con la comunicación organizacional en la institución educativa citada. Respecto a la metodología fue correlacional, cuantitativo, transversal y no experimental; la población estuvo constituida por todos los docentes de la institución citada, empleando un muestreo no probabilístico para conformar una muestra de 284 docentes. En conclusión, hubo una correlación medianamente positiva entre los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional en los centros educativos de la UGEL N° 4; ello dada la significancia bilateral de $0.003 < .05$ y con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.176. Esta investigación aporta a la presente, datos e información importante para mejorar los estilos de liderazgo mediante la buena comunicación organizacional, en consecuencia, puedan evitarse

quejas o denuncias, logrando que los docentes tengan mejores resultados respecto a su desempeño laboral.

Salas y Velásquez (2019) desarrolló un estudio titulado *Relación entre los estilos de liderazgo y la motivación laboral en la Gerencia Regional de Salud de Arequipa-2019*; con la finalidad de establecer el nexo entre los estilos de liderazgo y la motivación organizacional en la gerencia citada. El estudio se basó en una metodología correlacional, no experimental y cuantitativa; la población fueron 180 colaboradores de la gerencia citada; asimismo, se realizó un muestreo probabilístico, aleatorio simple determinando una muestra de 122 colaboradores de salud de Arequipa. Se concluye la existencia de un nexo directo y positivo con un coeficiente $p=.030$ y con un grado de intensidad fuerte $r=0.723$ entre la variable estilos de liderazgo y la motivación organizacional en los colaboradores de la gerencia regional de Arequipa. Este antecedente aporta al presente estudio, con una perspectiva más amplia sobre los problemas más recurrentes encontrados en las organizaciones, respecto a las variables de estudio; asimismo, esta investigación contribuyó con estrategias de mejora, con la finalidad de poder apoyar a los colaboradores de una organización y de poder optimizar la gestión de los directivos.

Sánchez (2019) realizó una investigación denominada *El liderazgo directivo y su influencia en el compromiso organizacional de los Docentes de la I.E. Manuel Gonzales Prada de Naranjos-San Martín, 2017*; con el propósito de poder de identificar el liderazgo directivo y el compromiso organizacional de los profesores de la institución educativa citada. La metodología siguió al enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional, la población estuvo constituida por 50 docentes de la institución educativa previamente citada, se realizó un muestreo censal, por tanto, la muestra tiene igual número de docentes que la población. Asimismo, se concluye que

existe una correlación positiva considerable con un coeficiente de 0.750 entre la variable de liderazgo directivo y el compromiso organizacional en la I.E. ubicada en San Martín. Este antecedente contribuye en evidenciar las causas y razones respecto a la problemática tratada en esta tesis; asimismo, se evidencia la importancia de tratar las variables en el contexto actual, siendo relevante para la fundamentación de la presente investigación. Además, presenta estrategias para mejorar la realidad encontrada.

Zegarra (2019) realizó en su estudio titulado *Estilos de liderazgo directivo y la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la red N°08-UGEL N°04-Puente Piedra – Lima, 2017*; el objetivo general fue determinar el vínculo entre los estilos de liderazgo del director y la gestión de conflictos en las I.E. de la red en mención. En relación con el esquema metodológico se siguió el enfoque cuantitativo, de tipo básica, transversal correlacional; la población estuvo constituida por 204 docentes de la institución objeto de estudio, se realizó un muestreo no probabilístico obteniendo una muestra de 100 docentes. Se concluye un nexo significativo de las variables analizadas, ello con un coeficiente de correlación $Rho=0.626$, puesto que el 86% de los encuestados considera que el liderazgo aplicado es idóneo, lo que evidencia la necesidad de identificación del estilo de liderazgo idóneo para que permita el afrontamiento de conflictos de forma eficiente y eficaz en la institución de estudio. Esta investigación, aporta a la tesis, con nuevas propuestas e ideas, las cuales permiten ahondar y fundamentar el conocimiento ya existente; además, brinda recomendaciones sobre cómo mejorar la gestión de los directivos, promoviendo cambios en los estilos de liderazgo, ello como parte del proceso de cambio para mejorar e incidir positivamente en las otras.

Respecto a la bases teóricas de estilos de liderazgo se puede mencionar que al inmiscuirse en la historia de la humanidad, se hallan innumerables ejemplos de personas icónicas que marcaron y dirigieron esfuerzos colectivos e individuales hacia objetivos específicos; el término “líder” tiene más de mil años de antigüedad; además, esta palabra tuvo su origen de la raíz anglosajona “Leadare”, la cual refiere al individuo que guía a visitantes por un camino, brindándoles apoyo y seguridad, permitiendo disminuir el miedo a lo imprevisto y a los peligros del camino (Díaz et al., 2018).

La evolución de este término se remonta del quehacer de los individuos que se enfocaron en lograr una mejor gestión de países y personas por lo que planificaron y organizaron confrontaciones y guerras en los tiempos antiguos. Asimismo, en el siglo XX la palabra liderazgo forma parte de los enfoques teóricos conductuales y de rasgos (Jacobo et al., 2020). Por lo tanto, en la actualidad los estilos de liderazgo se han convertido en un factor fundamental en las organizaciones, un mediador de éxito, debido a que sin un liderazgo efectivo y estratégico es complicado que los integrantes de la entidad puedan sostener cierta rentabilidad, ventaja competitiva y productividad en la organización (Alcázar, 2020).

La comunicación organizacional esta tuvo sus inicios, al ser una disciplina discutida dentro de las ciencias sociales y administrativas, donde las primeras escuelas clásicas de la administración surgieron durante los siglos XIX y XX (Pineda, 2020). Este término tuvo su primera aparición en el año 1937 en un artículo escrito por Charles Redding; luego en 1938 el investigador Chester Barnard, fue uno de los primeros en realizar indagaciones en el ámbito organizacional, para luego enfocarse en la comunicación de las compañías de gran escala, en la cual determinó que la comunicación es un medio por donde los individuos permanecen unidos en una entidad, con la finalidad de lograr objetivos.

Durante los inicios, los comunicadores organizacionales aparecieron vinculados a las actividades de nivel operativo, de los cuales solo se limitaban a ejecutar las demandas solicitadas por los directivos con la finalidad de cumplir con las metas y programaciones de corto alcance (Contreras y Garibay, 2020).

Asimismo, a inicios de los años 40' en EE. UU. se creó una disciplina denominada *organizational communication*, este término se basaba en la comunicación, persuasión, el discurso público y la comunicación humana con su teoría; y, puede identificar la forma en la que la comunicación puede aportar en la funcionalidad de la organización. Siendo que, en la década de los 60' se consolidó este enfoque, orientado a los vínculos informativos que se efectuaban dentro de la empresa (Míguez y Costa, 2019). Por lo tanto, la comunicación hoy en día se ha convertido en un factor importante en el sentido estratégico; y es que los recursos tangibles y la gestión de los activos, basados en la comunicación organizacional, es una oportunidad de protección y creación de valor para las organizaciones (Camacho y Segarra, 2019).

Respecto a la teoría X e Y, McGregor propone esta teoría, la cual abarca dos concepciones en la cual menciona que el individuo que posee la personalidad X son aquellas personas que evitan el trabajo, la responsabilidad, son indolentes e ingenuos. Mientras que, las personas que poseen la personalidad Y, tienden a tener un estilo de administración democrática y participativa basado en los valores humanos; asimismo, esta teoría indica que el individuo encuentra una satisfacción en la realización de su trabajo, además, que las características de esas personas son su creatividad, ingenio, capacidad e imaginación para establecer cambios (Chiavenato, 2019).

La teoría de los rasgos, de Stogdill y Yukl establece que el individuo no se convierte en líder, sino que posee un conjunto de rasgos innatos como inteligencia, personalidad y habilidades, siendo que estas competencias del líder deben estar ligadas a las actividades y objetivos de sus simpatizantes. Asimismo, esta teoría establece que tener ciertas características y/o habilidades no garantiza la efectividad de un líder, ya que ciertos rasgos pueden o no ayudar en una situación en específico (Beltrán et al., 2022).

La teoría clásica, propuesta por Fayol, establece su interés por incrementar la eficiencia de la organización mediante la forma en la que se disponen los departamentos y áreas que comprenden la organización y sus interrelaciones estructurales. Debido a ello, el autor se enfoca en la estructura y funcionamiento de una empresa, donde la función del comunicador radica en la identificación de las lógicas organizativas, con el objetivo de realizar procesos comunicativos que estén alineados con la dinámica de la organización (Gaitán y Sergueyevna, 2021).

La teoría de las relaciones humanas se enfoca en el desempeño de los colaboradores y su incidencia dentro de la institución o empresa, siendo está considerada como un todo y que cualquier inconveniente que surja puede influir en el funcionamiento integral de la organización. Asimismo, se pone énfasis en las relaciones interpersonales de los colaboradores, en su funcionamiento grupal y el liderazgo que ejerce el supervisor en las actividades para que se desarrollen con efectividad y eficiencia. Por ello, esta teoría busca optimizar la comunicación entre la alta gerencia y los colaboradores, dando paso a un mejor resultado con la intervención del colaborador en la toma de decisiones, a la vez que se establece una transparencia en la comunicación ascendente, generando una comodidad en el colaborador (Chiavenato, 2018).

La primera teoría considerada es la que propone Rubió (2016), quien considera que tener un estilo de liderazgo se traduce en conseguir un fin o cierto objetivo mediante la dirección de un grupo o equipo de personas, el cual no se hubiera podido llegar a esa meta sin la existencia de un tipo de liderazgo. Este autor Rubió (2016) menciona: “Se le atribuyen al liderazgo aquellas acciones que se relacionan con el ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones, con el hecho de ejercer influencia sobre otras personas, haciendo que estas lo sigan” (p. 84). Por lo tanto, a los estilos de liderazgo se establecen ciertos rasgos de los cuales son aquellos como la autoridad y la habilidad para tomar decisiones, conllevando hacia un objetivo o resultado positivo tanto para la organización, como para aquellos participantes que contribuyeron con la consecución del objetivo.

Las dimensiones consideradas por este teórico es el liderazgo autoritario coercitivo. Es un sistema centralizado, es decir, las decisiones se toman desde su perspectiva sin considerar la opinión del resto; asimismo, presenta un sistema de medidas correctivas totalmente estricto, el cual conlleva a un clima de desconfianza. Por ello, Rubió (2016) encuentra que este estilo demanda un trabajo bajo presión al personal, básicamente el líder se centra en la cúpula administrativa; posee un sistema de comunicación deficiente donde el flujo se da de forma vertical y descendente, donde son escasas las veces que se brindan orientaciones, siendo más resaltantes las órdenes. Por lo tanto, este tipo de liderazgo, básicamente se presenta como un sistema que emplea un proceso decisorio centralizado en el líder o los directivos, asimismo, con el objetivo de corregir ciertos errores, este tipo de líder emplea medidas correctivas totalmente estrictas, generando un clima organizacional de desconfianza y de miedo. Los indicadores de la dimensión autoritario coercitivo utilizados en esta investigación son:

- Decisión centralizada. Es aquella que se refiere a la manera en que el líder o los directivos toman las decisiones sin considerar la opinión de los subordinados o de inferior nivel.
- Comunicación descendente. Refiere a la comunicación que se emplea por los directivos con la finalidad de influir en los colaboradores en relación con las instrucciones.
- Medidas correctivas. Es aquella que se manifiesta mediante los castigos o sanciones como medio de control del comportamiento de sus miembros.

Otra dimensión es el liderazgo autoritario benevolente. Esta dimensión nace de un sistema que se enfoca en un proceso decisorio centralizado, aunque se permite en menor medida la intervención en decisiones que conlleven de un actuar mínimo, la comunicación se sigue estableciendo de manera precaria y las relaciones interpersonales se toleran poco. Asimismo, Rubió (2016) encuentra que este estilo refiere a un líder que posee un lado paternalista; siendo su función controlar al colaborador bajo su mando de una forma severa; además, sólo consiente una delegación de autoridad limitada y de poca importancia, siendo que en el proceso decisorio sólo se enfoca en la cúpula de la administración. Por lo tanto, este estilo de liderazgo se ejecuta en el sentido de que se basa en un proceso decisorio un poco descentralizado, aun cuando las decisiones finales las terminan tomando el líder, sin embargo, delega cierta autoridad en decisiones que sean mínimas y poco importantes. Por otro lado, la comunicación sigue siendo precaria y las recompensas son escasas. Los indicadores de la dimensión autoritario benevolente son:

- Decisión parcialmente centralizada. Se refiere a la forma en la que el líder disgrega la autoridad o el poder hacia sus subordinados respecto a la toma de decisiones, ello de manera parcial.

- Comunicación ascendente esporádica. Es aquella que informa a los altos mandos de la empresa sobre las tareas desarrolladas en las áreas de la organización, siendo originada por los del nivel inferior de forma esporádica.
- Medidas disciplinarias ocasionales. Es aquella que se manifiesta mediante los castigos o sanciones como medio de control del comportamiento de sus miembros de manera esporádica.

Otra dimensión es el liderazgo autoritario consultivo. El estilo de liderazgo consultivo conlleva cierto sentido de participación, de tal forma que facilita la transmisión de información y el flujo de comunicación de forma bilateral. Sin embargo, tienen un sistema de recompensas y de castigo muy escasos. Además, Rubió (2016) señala que el estilo facilita la consulta al colaborador; así como la delegación de las funciones, aunque siempre la toma de decisiones le corresponde al líder, mismo que presenta parcialmente una confianza a sus subordinados, donde considera positivamente sus opiniones. Por lo tanto, este líder incluye la participación de los colaboradores en el proceso decisorio; sin embargo, al final el líder es el que tiene la responsabilidad de tomar la decisión sea correcta o no; asimismo, el sistema de recompensas y castigos se da en menor medida y de manera escasa. Los indicadores de la dimensión consultivo utilizados en esta investigación son los siguientes:

- Decisión frecuentemente descentralizada. Se refiere a la forma en la que el líder disgrega la autoridad o el poder hacia sus subordinados respecto a la toma de decisiones, ello de manera parcial.
- Comunicación vertical y horizontal. La comunicación vertical se da en dos formas, la primera son las que se originan en el nivel inferior; y, la segunda refiere de los directivos hacia los subordinados; y, la horizontal hace referencia a la comunicación entre áreas o departamentos.

- Organización parcialmente informal. Se da y genera dentro de la organización y se produce de forma espontánea entre los miembros que han forjado una relación interpersonal.

Otra dimensión es el liderazgo autoritario participativo. El estilo de liderazgo participativo se establece como uno de los mejores estilos a aplicar, siendo el que tiene como características un sistema descentralizado, abierto y participativo. Rubió (2016) alude que este líder posee un estilo democrático, dando instrucciones a sus colaboradores, donde brinda la facultad de participar, por lo que la decisión final se elige en un debate consensuado; asimismo, es un líder descentralizado, que fomenta la delegación. Por lo tanto, el estilo de liderazgo participativo conlleva una administración abierta, democrática y participativa, la cual genera un nivel alto de confianza entre los mismos colaboradores, lo cual les permite crear un ambiente donde son libres de expresar tanto sus ideas como sus emociones. Los indicadores de la dimensión participativo utilizados en esta investigación son los siguientes:

- Decisión descentralizada. Se refiere a la forma en la que el líder disgrega la autoridad o el poder hacia sus subordinados respecto a la toma de decisiones.
- Comunicación ascendente, descendente y lateral. En la comunicación ascendente son las que se originan en el nivel inferior; las descendentes refieren de los directivos hacia los subordinados; y, la lateral hace referencia a la comunicación entre áreas o departamentos.
- Organización informal. Es aquella que se da y genera dentro de la organización y se produce de forma espontánea entre los miembros que han forjado una relación interpersonal.

La segunda teoría considerada es la que propone Chiavenato (2019) quien plantea que los estilos de liderazgos, es un término que en el transcurso del tiempo

se ha venido analizando, debido a que ha permitido influir en las personas, equipos y grupos con la finalidad de poder lograr las metas. Chiavenato (2019) menciona que: “El liderazgo depende de la persona, la situación y de las necesidades del equipo. Esto precisa tener un máximo de autonomía y libertad para ser capaz de generar ideas nuevas y creativas” (p. 187). Por lo tanto, los estilos de liderazgo, a pesar de ser bastante estudiado, se recalca siempre la importancia que conlleva su aplicación dentro de las organizaciones, debido a que dependiendo del tipo de líder que posea una organización, ésta podrá alcanzar los objetivos planteados.

Este autor plantea como dimensión el liderazgo autoritario coercitivo. Este estilo de liderazgo se presenta como un líder totalmente extremista y autocrático, además de tener características como las de arbitrariedad y ser un individuo centralista. Asimismo, Chiavenato (2019) encuentra que tiene como característica ser estricto del cumplimiento de la normativa interna, también, cree que las relaciones interpersonales son dañinas, por ello restringe la organización informal, conllevando a que los puestos y actividades se mantengan separados. Por lo tanto, este tipo de líder se presenta como alguien fuerte y coercitivo, alguien que controla de forma rígida todo lo que acontece dentro de las organizaciones, teniendo como base un sistema cerrado y duro, donde considera que cualquier tipo de vínculo interpersonal es perjudicial para la compañía. Los indicadores de la dimensión autoritativo coercitivo utilizados en esta investigación son los siguientes:

- Decisión centralizada. Es aquella que refiere a la forma que el líder o los directivos toman las decisiones sin considerar la opinión de los subordinados.
- Organización informal. Se refiere a la forma en la que dirige el líder a los colaboradores, en la que trabaja bajo una estructura de reglas y normativas, evitando que se dé una organización informal.

Otra dimensión es el liderazgo autoritario benevolente. Este individuo que aplica este estilo de liderazgo tiene por característica ser autoritario igualmente que el estilo de liderazgo autoritario – coercitivo. Sin embargo, esta cierta variación en el sentido de ser menos rígido y más condescendiente. Además, Chiavenato (2019) indica que el líder considera como algo perjudicial las relaciones interpersonales para la organización; sin embargo, las tolera con cierto recelo; además, aplica medidas disciplinarias y castigos con menos injusticia, conllevando a que las recompensas sociales se establezcan. Por lo tanto, este tipo de liderazgo presenta características similares al estilo de liderazgo autoritario – coercitivo, donde la diferencia radica en que tolera en cierta medida las relaciones interpersonales; además, de mostrarse menos rígido y más condescendiente. Los indicadores de la dimensión autoritativo benevolente utilizados en esta investigación son los siguientes:

- Decisión parcialmente centralizada. Se refiere a la forma en la que el líder disgrega la autoridad o el poder hacia sus subordinados respecto a la toma de decisiones, ello de manera parcial.
- Comunicación ascendente esporádica. Son aquellas que parten del nivel inferior y que son informadas a los altos mandos sobre las actividades desarrolladas en las áreas operativas.

Otra dimensión es el liderazgo autoritario consultivo. Este tipo de liderazgo transcurre su proceso decisorio mediante la consulta hacia sus subordinados o personal de inferior nivel jerárquico, permitiéndoles su participación, ya que este líder busca una sinergia entre el flujo de comunicación tanto vertical como horizontal, ya que está encaminado a brindar una orientación general y no solo una imposición específica. Respecto a ello, Chiavenato (2019) encuentra que el líder se enfoca en brindar recompensas en términos salariales, de forma frecuente, evitándose la

existencia de medidas disciplinarias. El autor menciona que el líder tiene como característica el permitir que sus colaboradores bajo su mando puedan ser partícipes de la toma de decisiones; sin embargo, la decisión final la toma él. Por lo tanto, este estilo de liderazgo permite que los subordinados puedan hacerle llegar sus opiniones en relación con la decisión final que se vaya a tomar, por lo que este líder busca cierta sinergia mediante la comunicación vertical como horizontal. Sin embargo, la característica propia del líder consultivo aún sigue prevaleciendo la toma de decisiones bajo su criterio, solo que en menor medida. Los indicadores de la dimensión consultivo utilizados en esta investigación son los siguientes:

- Comunicación vertical y horizontal. Son las que se originan en el nivel inferior; y también la comunicación de los directivos hacia los subordinados; y, la vertical hace referencia a la comunicación entre áreas o departamentos.
- Recompensa salarial y simbólica. La recompensa salarial es el incentivo o comisión; la simbólica que se brinda y que el colaborador puede quedársela como adornos, entre otros.

Otra dimensión es el liderazgo participativo. Este estilo de liderazgo se presenta como una forma de dirigir más democrática, participativa y abierta; asimismo, presenta un proceso decisorio más delgado y poco centralizado, en que la comunicación fluye en todos los sentidos, generando un mejor trabajo en equipo. Por lo tanto, Chiavenato (2019), considera que el líder participativo que posee un eficiente sistema de comunicación siendo este el éxito de la organización también prevalece el trabajo colaborativo, es decir, en grupos donde se establece una participación, confianza mutua y compromiso. Este estilo de liderazgo recompensa de forma salarial, siendo los castigos muy raros. Siendo que, este tipo de liderazgo establece un sistema más permisivo en donde el proceso decisorio se da de manera

descentralizada, debido a que se tuvo la intervención y la consideración de los colaboradores al momento de que ellos brindan sus opiniones respecto a la decisión a tomar. Asimismo, este tipo de liderazgo establece la confianza mutua y las recompensas en el aspecto salarial, social y simbólico. Los indicadores de la dimensión participativo utilizados en esta investigación son los siguientes:

- Decisión descentralizada. Se refiere a la forma en la que el líder disgrega la autoridad o el poder hacia sus subordinados respecto a la toma de decisiones.
- Recompensa salarial, simbólica y social. La recompensa salarial refiere al incentivo o comisión; la simbólica que se brinda y que el colaborador puede quedársela como adornos, entre otros; y la social conlleva a la satisfacción del personal por haber atendido las necesidades psicológicas

La segunda teoría considerada es la que propone Toala et al. (2017) quienes indican que ante una diversidad de estilos de liderazgo que inciden de alguna forma en la manera de actuar de los líderes de las organizaciones, donde cada líder aporta a la compañía con sus facultades o algunas limitaciones, de las cuales sólo dependen de las particularidades de cada individuo. Toala et al. (2017) indican: “El líder debe tener aptitudes tanto conocimientos y destreza requeridas para ser no solo un jefe, sino un líder de éxito. El liderazgo se enfoca en el logro y compromisos dentro de la organización” (p. 36). Además, se puede inferir que los estilos de liderazgos dependen del comportamiento de los individuos en las empresas, el cual se transfiere a través de su forma de actuar; además, de lograr influir en sus subordinados para la consecución de un fin en específico.

Este autor plantea como dimensión al líder autoritario coercitivo. Es un líder que posee un estilo de dirección autoritario, el cual se enfoca únicamente en la realización y control de las actividades laborales, sin prestar atención a los

colaboradores, conllevando a un interés bajo respecto a los mismos. Toala et al. (2017) encuentra que el líder autoritario coercitivo, se basa y focaliza en un sistema de castigos y medidas correctivas, especialmente las que son de origen salarial, lo cual conlleva a una atmósfera de desconfianza y temor en la organización. Por lo tanto, este líder no presta atención a otros aspectos, más que los que conllevan a la realización de las actividades laborales que se deben de ejecutar, siendo que evita cualquier tipo de organización informal y se basa en un sistema de castigos y medidas correctivas. Los indicadores de la dimensión autoritativo coercitivo utilizados en esta investigación son los siguientes:

- Recompensa salarial. La recompensa salarial es el incentivo o comisión que recibe el colaborador por haber cumplido una meta u objetivo. Sin embargo, son brindadas casi nunca o de manera escasa.
- Medidas correctivas. Es aquella que se manifiesta mediante los castigos o sanciones como medio de control del comportamiento de sus miembros.

La segunda dimensión considerada por este autor es el líder benevolente. Este estilo de liderazgo se manifiesta cuando los supervisores brindan a los colaboradores cierta confianza tolerante y condescendiente, la cual se traduce en aquellas órdenes expresadas dentro de un marco de control interno. Al respecto Toala et al. (2017) indica que este tipo de líder, algunas veces les permite a los colaboradores opinar sobre las decisiones tomadas; asimismo, el sistema de comunicación que tiene establecido es muy pobre; predominando la comunicación descendente. Se puede inferir que este líder, tolera en cierta medida la organización informal, logrando brindar cierta confianza y condescendencia a sus colaboradores. Sin embargo, la forma en la que se comunica con ellos es muy básica y escasa, lo cual termina por prevalecer la

comunicación descendente. Los indicadores de la dimensión autoritativo benevolente utilizados en esta investigación son los siguientes:

- Comunicación ascendente. Es aquella comunicación que consiste en informar a los altos niveles de la empresa sobre las actividades que se desarrollan en las áreas operativas de la organización.
- Recompensa salarial. Es el incentivo o comisión que recibe el colaborador por haber cumplido una meta u objetivo, las cuales se brindan de forma esporádica.

La tercera dimensión considerada por este autor es el líder consultivo. Es básicamente un sistema que se enfoca y se orienta hacia el estilo participativo, donde presenta cierta moderación gradual respecto a la arbitrariedad que se presenta en la organización. Por otro lado, Toala et al. (2017) indica que el líder que aplica este estilo presenta cierta confianza en las relaciones que forjan los individuos, debido a que la empresa procura desarrollar una organización informal sana, donde se les permite expresar sus inconformidades y discutir sobre ellas. Por lo tanto, este estilo se establece en su mayoría con una comunicación enfocada en las instrucciones y no como órdenes específicas, es decir, el líder se presenta con cierta confianza hacia sus colaboradores, lo cual les permite crear un ambiente donde se pueden forjar relaciones interpersonales y poder expresarse libremente respecto a sus inconvenientes. Los indicadores de la dimensión consultivo utilizados en esta investigación son los siguientes:

- Decisión descentralizada. Se refiere a la forma en la que el líder disgrega la autoridad hacia sus subordinados respecto a la toma de decisiones.
- Organización parcialmente informal. Se produce de forma espontánea entre los miembros que han forjado una relación interpersonal.

La cuarta dimensión considerada por este autor es el líder participativo. Este es un estilo de liderazgo, el cual es el más recomendado, ya que permite que las decisiones puedan tomarse en conjunto, es decir, la organización asume un papel más participativo respecto al procedimiento de la toma de decisiones. Asimismo, Toala et al. (2017), evidencia que este líder se enfoca en promover un clima de sentimientos y valores que incluya más a los colaboradores, ya que ello generará una profunda relación y vínculo entre el colaborador y la organización. Este estilo de liderazgo es básicamente el más recomendado por los teóricos para ser asumido por los líderes de las organizaciones, debido a que es el más adecuado para aplicar dentro de las mismas, por conllevar ciertas características resaltantes que lo convierten en el estilo de liderazgo más acertado para ser asumido. Los indicadores de la dimensión participativo utilizados en esta investigación son los siguientes:

- Comunicación ascendente, descendente y lateral. La comunicación ascendente son las que se originan en el nivel inferior; la descendente refiere de los directivos hacia los subordinados; y, la lateral es la comunicación entre áreas o departamentos.
- Organización informal. Es aquella que se da y genera dentro de la organización y se produce de forma espontánea entre los miembros.

Respecto a las bases teóricas de comunicación organizacional, se revisó diferentes teóricas como la que propone Ramos et al. (2017) quienes definen a la comunicación como aquel impulso del ser humano que lo convierte en un ser social por naturaleza, misma que conlleva información que se transfiere de un individuo a otro. Este autor, Ramos et al. (2017) indican: “Es el conjunto de acciones, procedimientos que se llevan a cabo para recibir o transmitir información a través de diversos medios, métodos y técnicas con la finalidad de alcanzar los objetivos de la

empresa u organización” (p. 4). Por lo tanto, esta comunicación que se desarrolla dentro o fuera de las instalaciones de la empresa, conlleva a realizar un proceso de emisión y recepción de la información entre los integrantes de la organización como con el público externo de la misma.

Este autor considera como dimensión a la comunicación interna. Este tipo de comunicación es la que se desarrolla con los miembros internos de la entidad tales como los gerentes, directivos, mandos medios y las líneas operativas como su público receptor, siendo ellos, su principal objetivo. Por otro lado, Ramos et al. (2017) encuentran que esta comunicación tiene por finalidad el logro de objetivos, donde los mensajes fluyen de forma eficiente; además, se establecen las relaciones entre los integrantes de manera satisfactoria y se tiene un buen clima laboral. Por ello, los miembros se identifican con la organización. Por lo tanto, este tipo de comunicación tiene como principal objetivo o público destinatario la transmisión de la información a todos los integrantes de la organización, con la finalidad de brindar los datos necesarios y requeridos por cada área o departamento de la entidad y con ello poder ejecutar las funciones y actividades encomendadas. Los indicadores de la dimensión comunicación interna utilizados en esta investigación son los siguientes:

- Motivación. Hace referencia a la fuerza que se encuentra dentro del colaborador, las cuales lo conducen a ciertos comportamientos.
- Organización y relaciones. Se refiere a la determinación de las actividades necesarias para el logro de las metas y luego asignarlas sus puestos.
- Medios de comunicación. Son aquellos canales que sirven de herramientas para poder transmitir un mensaje de un área a otra.

Otra dimensión importante es la comunicación externa. Esta se establece mediante mensajes y redes que se dirigen hacia afuera de la compañía, las cuales

buscan optimizar o mejorar la imagen institucional y mantener las relaciones con su público o potenciales clientes. Respecto a Ramos et al. (2017) consideran que esta comunicación, contempla las relaciones públicas y la publicidad institucional, permitiendo crear una apariencia conveniente entre sus accionistas, personal y público en general; contribuyendo al prestigio de la empresa respecto a sus productos y/o servicios. Por lo tanto, esta comunicación se establece en relación con los clientes externos a la empresa, siendo necesario el fortalecimiento de relaciones con los mismos, ello para mostrar los productos y servicios que ofrece la organización; además, de mostrar una buena imagen corporativa. Los indicadores de la dimensión comunicación externa utilizados en esta investigación son los siguientes:

- Comunicación afectiva. Esta comunicación puede ser verbal como también puede ser no verbal, es decir, se transmite cuando se conversa o mediante la expresión de la otra persona; lo cual esta herramienta permite transmitir cierta afectividad y poder vincularse con otras personas.
- Imagen corporativa. Es el conjunto de creencias y percepciones que tienen los clientes externos acerca de la empresa sobre sus productos o servicios.
- Información. Hace referencia al accionar del individuo para transmitir ciertos datos a otro individuo, del cual puede o no ser importante para desarrollar sus actividades laborales.

Otra dimensión que considera este autor es la comunicación vertical. Este tipo de comunicación se desarrolla entre los supervisores hacia sus colaboradores bajo su mando, donde los jefes toman el rol de emisores y el personal recibe los mensajes en relación con las funciones, responsabilidades y la producción que se desarrollará dentro de la empresa. Asimismo, Ramos et al. (2017) indican que la comunicación vertical establece un clima organizacional eficaz en que las comunicaciones

descendentes determinan el ritmo necesario para que las comunicaciones ascendentes se realicen de la mejor forma. Por lo tanto, esta forma de comunicación es la que se realiza desde los supervisores o directivos hacia los subordinados con el fin de aportar datos sobre las funciones y responsabilidades que deben de desarrollar los subordinados. Los indicadores de la dimensión comunicación vertical utilizados en esta investigación son los siguientes:

- Comunicación descendente. Este tipo de comunicación se utiliza por los directivos, con la finalidad de influir en los colaboradores en relación con las instrucciones.
- Comunicación ascendente. Es aquella que se origina por los subordinados o de nivel inferior y llega hasta los niveles altos de la empresa.

La cuarta dimensión considera por este autor es la comunicación horizontal. Esta comunicación considera el aspecto sentimental de los individuos; además, de enfocarse en la manera de razonar de los mismos sobre las demás personas; asimismo, está la valoración de las capacidades que poseen unos de otros, siendo que la comunicación horizontal está relacionada con el conocimiento en equipo. Ramos et al. (2017) indican que esta comunicación se da directamente entre el personal del mismo nivel jerárquico; es decir, se establece un flujo lateral entre individuos de la misma categoría. Asimismo, está relacionada con la creación de grupos, con la finalidad de conseguir las metas planteadas, requiere que ese grupo tenga cierto nivel de convivencia y coordinación. Por lo tanto, este tipo de comunicación se desarrolla de manera informal, es decir, donde son los colaboradores del mismo nivel jerárquico, los que transmiten información hacia otros departamentos o área que se encuentra contigua a la de ellos, debido a la confianza e interacción común que establecen entre ellos, lo cual contribuye con la consecución

de los objetivos establecidos previamente. Los indicadores de la dimensión comunicación horizontal utilizados en esta investigación son los siguientes:

- Comunicación con los departamentos. Es la comunicación informal o formal que se realiza entre las áreas de la entidad.
- Resolución de problemas. Conlleva a la capacidad para poder conocer e identificar el inconveniente, seleccionar las alternativas de solución y evaluar la misma.

Otro teórico importante de esta variable es De La Fuente (2019) quien considera la comunicación se establece como la actividad principal y fundamental que tiene el individuo para poder ponerse en contacto con la sociedad como tal, siendo esta un proceso que se origina de manera natural y en cualquier organización sin considerar el tamaño de esta. De La Fuente (2019) indica: “La comunicación organizacional es el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado. Se utiliza para vertebrar los distintos procesos de comunicación de las empresas” (p. 11). Por lo tanto, la comunicación se desarrolla como una forma de interacción e intercambio dentro de la organización con la finalidad de poder transmitir toda la información requerida por el personal y con ello ejecutar o desarrollar correctamente sus actividades laborales.

Este autor considera como dimensión de estudio a la comunicación interna. Este tipo de comunicación contempla a los miembros internos de la organización como los gerentes, directivos, mandos medios y las líneas operativas como su público receptor. Además, De La Fuente (2019) indica que la comunicación se enfoca en el grupo interno de la entidad, esa comunicación puede desarrollarse formalmente como informalmente, siendo la primera una estructura formal y solo tratar temas laborales; mientras que, la segunda se establece a través de canales no oficiales y tratar temas

no ligados directamente a las actividades laborales. Por lo tanto, esta comunicación, tiene como principal objetivo o público destinatario la transmisión e intercambio de la información a todos los integrantes que componen la organización, con la finalidad de brindar los datos necesarios y requeridos por cada área o departamento de la entidad y con ello poder ejecutar correctamente las actividades o tareas encomendadas. Los indicadores de la dimensión comunicación interna utilizados en esta investigación son los siguientes:

- Motivación. Hace referencia a la fuerza que se encuentra dentro del colaborador, las cuales lo conducen a ciertos comportamientos.
- Organización. Se refiere a la determinación de las actividades necesarias para el logro de las metas y luego asignarlas a las personas y puestos correspondientes.
- Medios de comunicación. Son aquellos canales que sirven de herramientas para poder transmitir un mensaje de un área a otra.

La segunda dimensión que considera comunicación externa. Mientras que la comunicación interna se establece mediante mensajes y redes que se transmiten dentro de la organización, la comunicación externa es aquella que en la que se dirigen hacia afuera de la compañía, las cual buscan optimizar o mejor la imagen institucional y mantener las relaciones con su público o potencial clientes. De La Fuente (2019), esta comunicación comprende la transmisión de mensajes por parte de cualquier empresa, donde los receptores son el público externo, con el propósito de mantener o crear vínculos y de esa manera transmitir una imagen favorable y poder ofrecer sus productos y/o servicios. Por lo tanto, esta comunicación se establece en relación con el público o clientes externos a la empresa, siendo que, es necesario la creación de relaciones con ellos con la finalidad de poder mostrar los productos y servicios que

ofrece la organización; además, de mostrar una buena imagen corporativa. Los indicadores de la dimensión comunicación externa utilizados en esta investigación son los siguientes:

- Comunicación afectuosa. Esta comunicación puede darse verbal como también puede ser no verbal, es decir, se transmite cuando se conversa o mediante la expresión de la otra persona; lo cual esta herramienta permite transmitir cierta afectividad y poder vincularse con otras personas.
- Imagen institucional. Es el conjunto de creencias y percepciones que tienen los clientes externos acerca de la empresa sobre sus productos o servicios.
- Información. Hace referencia al accionar del individuo para transmitir ciertos datos a otro individuo, del cual puede o no ser importante para desarrollar sus actividades laborales.

La tercera dimensión que considera este autor es la comunicación vertical. Este tipo de comunicación se inicia en los directivos y concluye con los subordinados, donde son los encargados de transmitir la información necesaria para la ejecución de las tareas laborales y responsabilidades que se desarrollarán dentro de la empresa. De La Fuente (2019) evidencia que se desarrolla de forma descendente como ascendente, donde son los directivos los que transmiten los diversos mensajes y los distintos niveles son los que reciben y viceversa. Además, puede propagarse mediante herramientas como una publicación institucional, reuniones, manuales, correos electrónicos, entre otros. Por lo tanto, esta forma de comunicación se establece de manera descendente como ascendente, en la que son los directivos y/o supervisores, es decir, los de rango jerárquico superior, los encargados de transmitir y facilitar la información acerca de las funciones y responsabilidades que deben de desarrollar los subordinados, la cual va a contribuir con el desarrollo de las tareas

laborales. Los indicadores de la dimensión comunicación vertical utilizados en esta investigación son los siguientes:

- Comunicación descendente. Este tipo de comunicación se utiliza por los directivos, con la finalidad de influir en los colaboradores en relación con las instrucciones.
- Comunicación ascendente. Es aquella que se origina por los subordinados o de nivel inferior y llega hasta los altos niveles de la empresa.

Otra dimensión importante es la comunicación horizontal. Este tipo de comunicación toma en consideración los sentimientos, la forma de pensar de las personas, el preconceito que tienen entre colaboradores, la valoración de las capacidades que poseen unos de otros, siendo que la comunicación horizontal está vinculada con el aprendizaje en equipo. Asimismo, De La Fuente (2019) encuentra que la comunicación frecuentemente se establece de manera informal donde se transmiten mensajes en colaboradores que se encuentran en una misma condición jerárquica, donde sale a relucir en las reuniones por áreas o grupos colaborativos, redes sociales, sesiones informativas entre otras. Por lo tanto, este tipo de comunicación generalmente se desarrolla de manera informal, es decir, son los colaboradores del mismo nivel jerárquico, los que transmiten información hacia otras áreas, sean relacionados al ámbito o de aspecto laboral como de otro tipo, debido a la interacción y vínculo interpersonal, generados por la interacción constante entre los mismos. Los indicadores de la dimensión comunicación horizontal utilizados en esta investigación son los siguientes:

- Comunicación con las áreas. Es la comunicación informal o formal que se realiza entre las áreas de la entidad.

- Resolución de conflictos. Conlleva a la capacidad para poder conocer e identificar el inconveniente, seleccionar las alternativas de solución y evaluar la misma.

Los aportes de Rubió (2016) también son importantes para explicar esta variable, este autor considera a la comunicación como un proceso natural que se origina en cualquier tipo y tamaño de organización; además, este proceso es el más importante dentro de cualquier entidad, debido a que permite transmitir pensamientos, sentimientos y cualquier otra cosa que sea motivo de expresarla. Rubió (2016) menciona: “La comunicación es un factor de integración de los humanos. Tiene lugar cuando se intercambia información entre individuos en una relación recíproca, tiene como objetivos persuadir un cambio de conductas en la persona hacia dónde se dirige esta información” (p. 66). Por lo tanto, se comprende a la comunicación como un procedimiento natural que le permite a cada persona crear un vínculo o relación con otras personas y de esta manera poder expresar sus sentimientos, pensamientos y aspectos que sean necesarios de transmitir.

Este autor considera como dimensión a la comunicación interna. La comunicación interna se manifiesta mediante un conjunto de actividades que son realizadas por cualquier tipo de empresa que contribuyen con la creación de buenas relaciones entre los miembros que la conforman; asimismo, hacen uso de diferentes canales y medios que permiten mantener informados e integrados, con el propósito de aportar con su trabajo al logro de los objetivos. Por otro lado, Rubió (2016) esta comunicación permite ocasionar una visión compartida, la cual promueve la participación, iniciativa y creatividad de los colaboradores, con la finalidad de integrar a todos sus integrantes en algún proyecto de la organización. Por lo tanto, esta comunicación reúne un conglomerado de tareas que son ejecutadas por las distintas

organizaciones y que aportan con la creación de nuevos y mejores vínculos interpersonales, teniendo como medio a los canales de información, los cuales permiten la ejecución de sus actividades laborales. Los indicadores de la dimensión comunicación interna utilizados en esta investigación son los siguientes:

- Organización. Se refiere a la determinación de las actividades necesarias para el logro de las metas y luego asignarlas a las personas y puestos correspondientes.
- Medios de comunicación. Son aquellos canales que sirven de herramientas para poder transmitir un mensaje de un área a otra.
- Estimulación. Hace referencia a la fuerza que se encuentra dentro del colaborador, las cuales lo conducen a ciertos comportamientos.

La segunda dimensión que considera es la comunicación externa. La comunicación que se establece en la organización, no solo se limita a desarrollarse y transmitirse de manera interna, sino que puede establecerse de manera externa, la cual considera diversos elementos, los cuales facilitan la comunicación de la organización con los elementos que la rodean. Rubió (2016), evidencia que está enfocada a sus clientes, competencia, proveedores, medios de comunicación y público en general, asimismo, hace referencia a la información que la alta gerencia produce en el entorno de la organización; mayormente se utiliza para promocionar, patrocinar, realizar marketing y diversas actividades que van a contribuir con la expansión y conocimiento de la organización en el mundo exterior. Por lo tanto, esta comunicación abarca otros elementos que no necesariamente logra cubrir la comunicación interna, siendo que, esta comunicación es transmitida con los elementos externos como con los clientes potenciales, intermediarios, competidores, medios de comunicación y todos los que rodean a la propia organización, y de las

cuales se centran en promocionar, patrocinar, realizar marketing y diversas actividades de la empresa con el entorno externo. Los indicadores de la dimensión comunicación externa utilizados en esta investigación son los siguientes:

- Comunicación afectuosa. Esta comunicación se transmite cuando se conversa o mediante la expresión de la otra persona; lo cual esta herramienta permite transmitir cierta afectividad y poder vincularse con otras personas.
- Imagen corporativa. Es el conjunto de creencias y percepciones que tienen los clientes externos acerca de la empresa sobre sus productos o servicios.
- Información. Hace referencia al accionar del individuo para transmitir ciertos datos a otro individuo, del cual puede o no ser importante para desarrollar sus actividades laborales.

La tercera dimensión que considera este autor es la comunicación vertical. La comunicación vertical se establece entre ejecutivos y subordinados, siendo los primeros los responsables de traspasar los datos requeridos para el desarrollo y ejecución de actividades de aspecto laboral y de las responsabilidades que se requieren ejecutar en la organización. Asimismo, Rubió (2016), considera que puede darse directa o indirectamente, la primera se realiza desde los altos mandos hacia grupos determinados, donde no participan intermediarios y se busca potenciar la eficiencia mediante una comunicación integradora; la segunda realiza a través de representantes que tiene como función ser los mediadores de los acuerdos o consultas. Por lo tanto, esta comunicación se presenta y transmite de arriba hacia abajo, es decir, inicia la comunicación desde los altos ejecutivos de la organización hacia los subordinados de los distintos niveles jerárquicos que establece la compañía con la finalidad de que estos estén enterados sobre las actividades a desarrollar y

sobre lo que la compañía espera que los colaboradores ejecuten. Los indicadores de la dimensión comunicación vertical utilizados en esta investigación son los siguientes:

- Comunicación descendente. Este tipo de comunicación se utiliza por los directivos, con la finalidad de influir en los colaboradores en relación con las instrucciones.
- Comunicación ascendente. Es aquella que se origina por los subordinados o de nivel inferior y llega hasta los altos niveles de la empresa.

Finalmente, la cuarta dimensión que considera este autor es la comunicación horizontal. Este tipo de comunicación toma en consideración la manera de percibir y de pensar de las personas, el preconceito que tienen entre colaboradores, la valoración de las capacidades que poseen unos de otros, siendo que la comunicación horizontal está vinculada con el aprendizaje en equipo. Además, Rubió (2016) encontró que este tipo de comunicación es lateral, facilita la comunicación especialmente la coordinación, ya que ningún colaborador posee más iniciativa que otro, sino que esta comunicación busca fomentar los equipos o grupos de trabajo con la finalidad de realizar las tareas de manera conjunta. Por lo tanto, este tipo de comunicación también denominado comunicación lateral, el cual se desarrolla de forma informal, en la que son los colaboradores los que transmiten información hacia otros colaboradores que pertenecen a los mismos departamentos o áreas, ello debido a que buscan o requieren ejecutar una actividad de manera grupal o en equipo, y con eso lograr alcanzar cierta meta planteada. Los indicadores de la dimensión comunicación horizontal utilizados en esta investigación son los siguientes:

- Comunicación con los departamentos. Es la comunicación informal o formal que se realiza entre las áreas de la entidad.

- Resolución de problemas. Conlleva a la capacidad para poder conocer e identificar el inconveniente, seleccionar las alternativas de solución y evaluar la misma.

Comprender las bases teóricas depende en gran medida del conocimiento de palabras técnicas que permitan un mejor entendimiento de la teoría, entre ellas se tiene:

Liderazgo. Reside en la influencia que ejerce sobre otras personas, para convencerlas de seguir a un individuo y con ello, unirse en un proyecto o trabajo para la consecución de un objetivo o tarea asignada.

Líder. Es aquella persona que encamina a un grupo de personas que se encuentran bajo su cargo, con ayuda de sus conocimientos y capacidades.

Comunicación organizacional. Es aquel factor principal que garantiza el desarrollo, promoción y posicionamiento de una organización.

Relaciones interpersonales. Son aquellos lazos o vínculos que se establecen entre las personas que son miembros de una comunidad, las cuales son imprescindibles para el desarrollo y evolución integral de las personas.

Medidas disciplinarias. Se manifiesta mediante los castigos o sanciones adoptadas por el grupo como medio de control del comportamiento de sus miembros.

Recompensa social. Es aquella satisfacción que siente el colaborador por atender sus necesidades psicológicas, como la aprobación, el reconocimiento, y la participación en grupos sociales.

Recompensa salarial. Es aquella recompensa monetaria que recibe el colaborador por haber cumplido un objetivo o meta.

Imagen corporativa. Es aquel conjunto de percepciones actitudes y creencias que tienen los clientes externos sobre una organización, y determina la manera en

que se interpreta el conjunto de señales procedente de los productos, servicios y comunicaciones, realizadas por la empresa.

Relaciones interpersonales. Son aquellas que se establecen con otros miembros de la organización, con la finalidad de compartir sentimientos, conocimientos, ideas, entre otros.

CAPÍTULO II
METODOLOGÍA

2.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

El tipo de investigación fue básico, el mismo que considerando las teorías buscar dar solución a problemáticas prácticas (Arias, 2020). Asimismo, Pimienta y De La Orden (2017) refieren que tienen el propósito de la indagación del conocimiento por el conocimiento mismo, sin discurrir en los posibles alcances prácticos; es decir, su misión es extender y ahondar los conocimientos acerca de una realidad para comprender los fenómenos estudiados. Debido al planteamiento problemático, la presente buscó la aplicación de teorías para dar respuesta a la problemática.

La investigación pertenece al nivel descriptivo correlacional, según Arias (2020) los estudios descriptivos buscan detallar particularidades, características de grupos, de algún fenómeno a través de la medición de las variables de estudio. En tanto, Hernández y Mendoza (2018) refieren que los estudios correlacionales intentan dar a conocer la asociación o el nivel de relación que existe entre ellas. Así, la presente se enfocó primero en describir las variables objeto de estudio, para luego establecer la relación existente entre ellas.

Este estudio corresponde al enfoque cuantitativo, debido a que se presenta bajo una estructura secuencial y sistemática, ello iniciando de una idea previamente delimitada, ante ello Hernández y Mendoza (2018) encuentran que investigaciones que utilizan este enfoque hacen uso de la recopilación de información para lograr comprobar las hipótesis, se basa en el cálculo numérico, tratamiento y evaluación estadística.

Diseño de investigación

El diseño fue no experimental, Arias (2020) indica que son aquellas variables que no son sometidas a ninguna condición de tipo experimental, ya que el objeto de

análisis se encuentra en su realidad natural, sin cambios previstos ni manipulados por el investigador. Por otro lado, este estudio fue de corte transversal, debido a que se extrajo la información una sola vez y en un sólo momento, siendo así su propósito describir las variables de estudio y determinar su relación en un determinado momento (Cabezas et al., 2018).

2.2. Población, muestra y muestreo

La población es la totalidad de las unidades a evaluar, las cuales presentan un conjunto de características y condiciones necesarias que se buscan y se requieren para el desarrollo de la investigación (Ñaupas et al., 2018). Por lo tanto, la población del estudio fueron los 118 trabajadores de la I.E. Peruano Japonés, donde se consideraron al área administrativa, dirección y los docentes de secundaria y primaria. Estando conformada de la siguiente manera:

Tabla 1

Población de la empresa

Áreas	Número de colaboradores	%
Dirección	06	5.08%
Administrativa	13	11.02%
Docentes	99	83.90%
Total	118	100%

La muestra es una proporción o parte de la población, que tiene características similares para el estudio. Sin embargo, la presente investigación será censal, debido a que se consideraron todas las unidades de análisis (Ñaupas et al., 2018).

López y Fachelli (2015) señalan que siempre que se pueda es conveniente trabajar con todas las unidades de la población, para no distorsionar una extracción muestral aleatoria y reconocer sin errores a las unidades partícipes. De esta manera, la investigación consideró a la totalidad de integrantes (118) pertenecientes a la I.E.

Peruano Japonés, debido a la disponibilidad y accesibilidad que tiene el investigador respecto a la organización objeto de estudio

2.3. Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación entre los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima – 2022.

Hipótesis específicas

Existe relación entre el liderazgo autoritario - coercitivo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima – 2022.

Existe relación entre el liderazgo autoritario - benevolente y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima – 2022.

Existe relación entre el liderazgo consultivo y la comunicación organizacional en los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022.

Existe relación entre el liderazgo participativo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima – 2022.

2.4. Variable y operacionalización

Definición conceptual de estilos de liderazgo

Rubió (2016) menciona: “Se le atribuyen al liderazgo aquellas acciones que se relacionan con el ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones, con el hecho de ejercer influencia sobre otras personas, haciendo que estas lo sigan” (p. 84).

Definición operacional de estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo lo componen cuatro factores que según los autores citados en este estudio deben medirse y que son observables en la realidad de la institución. Asimismo, estas dimensiones se desagregan en 12 indicadores que forman un cuestionario de 24 items en escala de Likert.

Tabla 1

Cuadro de operacionalización de la variable estilos de liderazgo

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Liderazgo autoritario - coercitivo	- Decisiones centralizadas - Comunicación descendente - Medidas disciplinarias	1-6		
Liderazgo autoritario - benevolente	- Decisiones parcialmente centralizadas - Comunicación ascendente esporádica - Medidas disciplinarias esporádicas - Decisiones frecuentemente descentralizadas	7-12	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Nivel bajo: [24-55) Nivel medio: [56-87) Nivel alto: [88-120)
Liderazgo consultivo	- Comunicación vertical y horizontal - Organización parcialmente informal - Decisiones descentralizadas	13-18		
Liderazgo participativo	- Comunicación ascendente, descendente y lateral - Organización informal	19-24		

Definición conceptual de comunicación organizacional

Ramos et al. (2017) indican: “Es el conjunto de acciones, procedimientos que se llevan a cabo para recibir o transmitir información a través de diversos medios, métodos y técnicas con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa u organización” (p. 4).

Definición operacional de comunicación organizacional

La comunicación organizacional es una variable sujeta a medición por factores interno o externo, vertical u horizontal que son los adecuados según los autores

citados. Estas dimensiones se desagregan en 10 indicadores que permiten medir la variable mediante un cuestionario de 24 ítems con escala de Likert.

Tabla 3

Cuadro de operacionalización de la variable comunicación organizacional

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y Rangos
Comunicación Interna	- Organización y relaciones - Medios de comunicación	1-6		
Comunicación Externa	- Motivación		1. Nunca	Nivel bajo: [24-55)
	- Comunicación afectiva	7-12	2. Casi nunca	
Comunicación Vertical	- Imagen corporativa		3. A veces	Nivel medio: [56-87)
	- Información		4. Casi siempre	
Comunicación Horizontal	- Descendente	13-18	5. Siempre	Nivel alto: [88-120)
	- Ascendente			
	- Comunicación con los departamentos de trabajo	19-24		
	- Resolución de problemas			

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnica

La técnica utilizada para la presente investigación fue la encuesta, la cual es una técnica que se utiliza para averiguar y conocer opiniones a través de preguntas estructuradas en base a la operacionalización de variables (Cabezas et al., 2018). Asimismo, se utilizó como instrumento el cuestionario, donde es la formulación de un conjunto de preguntas escritas en una cédula y que están vinculadas a las hipótesis, variables e indicadores de la investigación (Ñaupas et al., 2018).

Instrumento I. Ficha técnica del cuestionario de estilos de liderazgo

Nombre : Cuestionario de estilos de liderazgo

Autor : Evelyn Margarita Santos Aliaga

Segundo Orlando Miranda Sánchez

País : Perú
 Año : 2022
 Administración : Individual
 Duración : 15 minutos
 Aplicación : Colaboradores de la I.E. Peruano Japonés

El presente cuestionario establece cuatro dimensiones de los estilos de liderazgo dentro de la Institución Educativa, como lo son las siguientes: liderazgo autoritario – coercitivo, liderazgo autoritario – benevolente, liderazgo consultivo, liderazgo participativo. Este instrumento está conformado por 24 ítems, de los cuales 6 son para la primera dimensión, 6 ítems para la segunda dimensión, 6 para la tercera dimensión y 6 ítems para la cuarta dimensión. Para las respuestas se utilizó la escala tipo Likert con 5 alternativas.

En lo referente a la validez del cuestionario utilizado para evaluar y medir la variable estilos de liderazgo, se desarrolló mediante tres jueces especializados que a través de su criterio brindaron la validez; se consideró a un experto metodológico, temático y estadístico, mismos que determinaron y evaluaron la validez de contenidos, constructos y criterios del instrumento.

Tabla 4

Resultados de validación del cuestionario de los estilos de liderazgo

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dra. Patricia Maribel Yllescas Rodríguez	Aplicable
Mg. Jorge Alonso Ramos Chang	Aplicable
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable

En cuanto a la determinación de la confiabilidad del cuestionario de la variable estilos de liderazgo se hizo uso del alfa de Cronbach, la cual es una prueba

estadística, por lo que se aplicó esta prueba debido a que el instrumento marca una escala politómica.

Tabla 5

Resultado estadístico de fiabilidad del cuestionario de estilos de liderazgo

Alfa de Cronbach	N de elementos
.759	24

De acuerdo con el hallazgo recopilado mediante la evaluación de fiabilidad mediante la prueba alfa de Cronbach se obtuvo un resultado de 0.759. Según la tabla que se muestra, se pudo determinar que los datos tienen una consistencia interna alta, que cumple con lo que busca demostrar la presente investigación.

Instrumento II. Ficha técnica del cuestionario de comunicación organizacional

Nombre : Cuestionario de comunicación organizacional

Autor : Evelyn Margarita Santos Aliaga
Segundo Orlando Miranda Sánchez

País : Perú

Año : 2022

Administración : Individual

Duración : 15 minutos

Aplicación : Colaboradores de la I.E. Peruano Japonés

El presente cuestionario establece cuatro dimensiones de los estilos de liderazgo dentro de la Institución Educativa, como lo son las siguientes: Comunicación interna, comunicación externa, comunicación vertical y comunicación horizontal. Este instrumento está conformado por 24 ítems, de los cuales 6 son para la primera dimensión, 6 ítems para la segunda dimensión, 6 para la tercera dimensión y 6 ítems para la cuarta dimensión. Para las respuestas se utilizó la escala tipo Likert con 5 alternativas.

En lo referente a la validez del cuestionario utilizado para evaluar y medir la variable comunicación organizacional, se desarrolló mediante tres jueces especializados que a través de su criterio brindaron la validez; se consideró a un experto metodológico, temático y estadístico, mismos que determinaron y evaluaron la validez de contenidos, constructos y criterios del instrumento.

Tabla 6

Resultados de validación del cuestionario de comunicación organizacional

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dra. Patricia Maribel Yllescas Rodríguez	Aplicable
Mg. Jorge Alonso Ramos Chang	Aplicable
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable

La validez desarrollada anteriormente indica que los instrumentos aplicados muestran un contenido validado por el criterio de un grupo de especializados en el tema a tratar en el presente estudio, lo cual permitió aplicar dichos cuestionarios para la prueba de consistencia interna.

En cuanto a la determinación de la confiabilidad del cuestionario de la variable comunicación organizacional se efectuó empleando la prueba estadística del alfa de Cronbach, por lo que se aplicó esta prueba debido a que el instrumento marca una escala politómica.

Tabla 7

Resultado estadístico de fiabilidad del cuestionario de comunicación organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
.851	24

De acuerdo con el hallazgo recopilado mediante la evaluación de fiabilidad, alfa de Cronbach se obtuvo un resultado de 0.851. Según la tabla que se muestra, se pudo determinar que los datos tienen una consistencia interna alta, que cumple con lo que busca demostrar la presente investigación.

2.6. Procedimientos

La investigación se realizó con todos los procedimientos que comprende una investigación cuantitativa; es decir, partió de la identificación de un problema, se fundamentó con bases teóricas y se construyeron cuestionarios para medir las variables de estudio, para finalmente, culminar con los procesos estadísticos y las conclusiones a las que llegó la investigación.

2.7. Análisis de datos

Los datos obtenidos se ordenaron mediante el programa Excel y se asignaron códigos a los registros recopilados de acuerdo con los hallazgos de las herramientas de evaluación para generar un consolidado de los datos. Esta base de datos fue exportada al programa SPSS donde se realizó en su mayoría el procesamiento de la información. Primero, se calculó la confiabilidad de los instrumentos mediante el Alfa de Cronbach, que es importante para determinar la relevancia de la encuesta para recabar la información pertinente. Luego de ello, se realizó el análisis descriptivo de la data mediante tablas de frecuencia y figuras, para lo cual, los datos se agruparon y se les asignó tres niveles de medición (bajo, medio y alto) y con esto se mostró la percepción de cada variable y sus respectivas dimensiones; además, se calcularon tablas cruzadas entre las variables y dimensiones para comprender mejor la información.

Posterior a ello, se procedió con el análisis inferencial para responder las conjeturas del estudio; pero antes se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, por ser población superior a 50 unidades, para saber la distribución que siguen los datos y según ello aplicar el coeficiente de correlación que corresponde. Si siguen una alineación normal se aplica el coeficiente de Pearson, si no siguen una distribución normal corresponde aplicar el coeficiente de Spearman. Para interpretar

las tablas de correlación se considera el nivel de significancia (p) y el coeficiente de correlación obtenido.

2.8. Aspectos éticos

Esta investigación cumple con los requisitos de originalidad de información demostrado con la prueba de similitud. Asimismo, todas las fuentes fueron debidamente citadas de acuerdo con las normas APA séptima edición.

CAPÍTULO III
RESULTADOS

3.1. Resultados descriptivos de las variables

Resultados descriptivos de la variable estilos de liderazgo

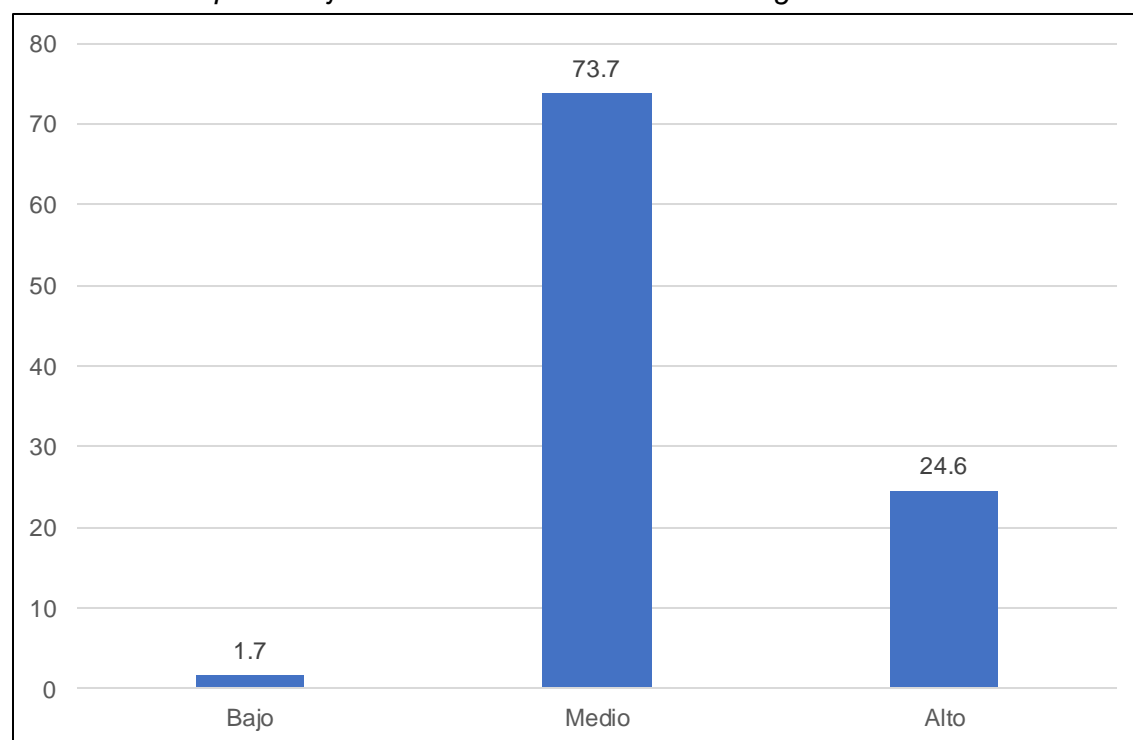
Tabla 8

Frecuencia estadística de los estilos de liderazgo

	N	%
Bajo	2	1,7%
Medio	87	73,7%
Alto	29	24,6%

Figura 1

Distribución de porcentajes de la variable estilos de liderazgo



En las representaciones precedentes se muestra que el 73,3% de los colaboradores encuestados manifestaron que el nivel del constructo estilo de liderazgo en la I.E. Peruano Japonés es medio, mientras que el 24,5% señalaron que se identifica un nivel alto con respecto a los estilos de liderazgo.

Resultados descriptivos de la variable comunicación organizacional

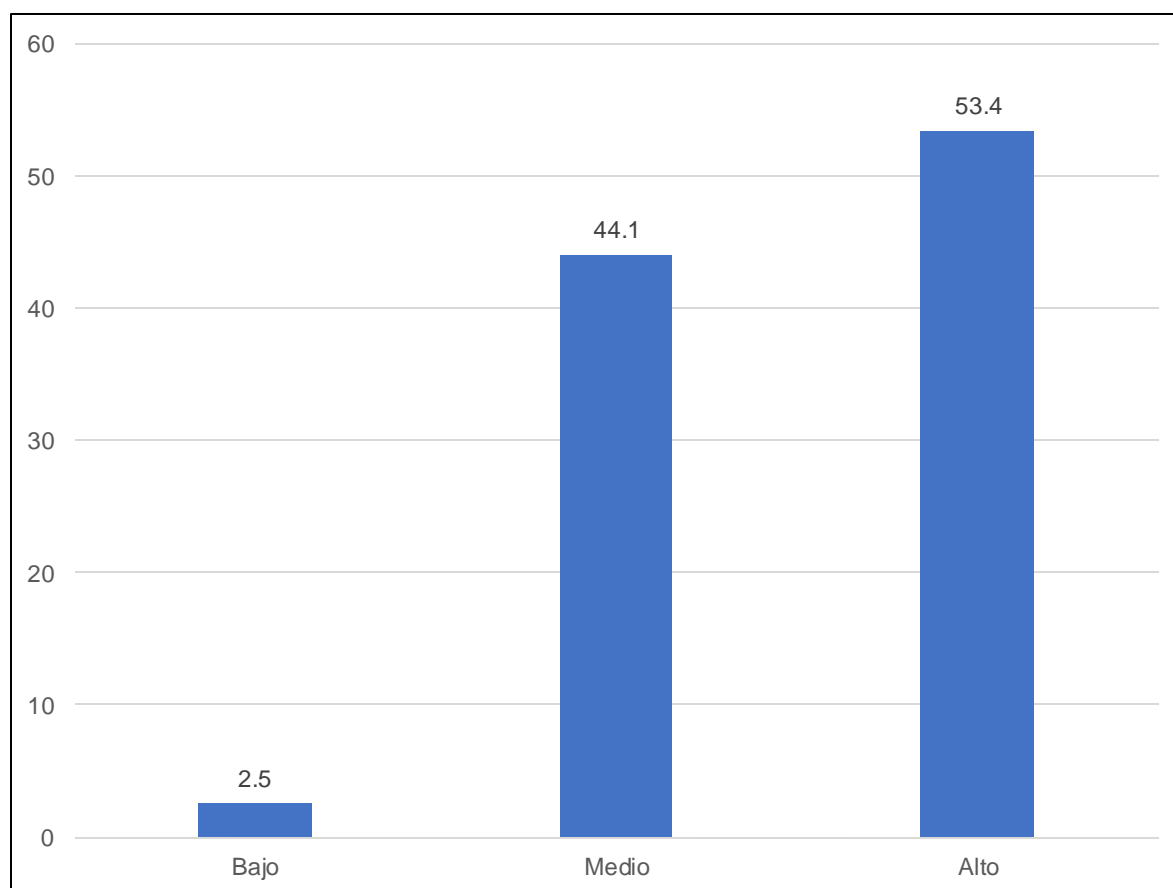
Tabla 9

Frecuencia estadística de la comunicación organizacional

	N	%
Bajo	3	2,5%
Medio	52	44,1%
Alto	63	53,4%

Figura 2

Distribución de porcentajes de la comunicación organizacional



En las representaciones preliminares se puede inferir que el 53,4% del total de los colaboradores encuestados manifestó que el constructo comunicación organizacional en la I.E. Peruano Japonés es percibido de nivel alto, asimismo se pudo deducir que el 44,1% señalaron que se identifica un nivel medio con respecto a la comunicación organizacional. Por su parte, el 2.5 % lo catalogó de grado bajo.

3.2. Resultados descriptivos de las dimensiones

Resultados descriptivos de las dimensiones de estilos de liderazgo

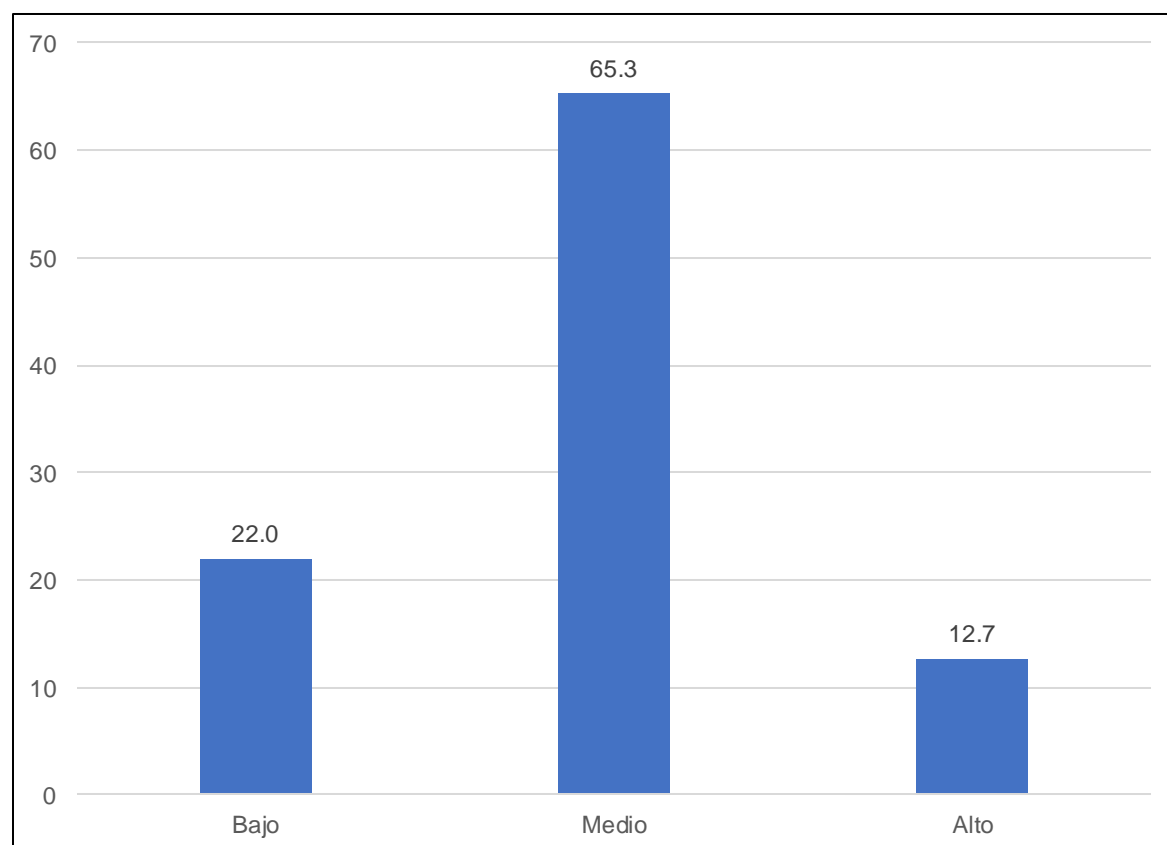
Tabla 10

Frecuencia estadística del liderazgo autoritario – coercitivo

	N	%
Bajo	26	22,0%
Medio	77	65,3%
Alto	15	12,7%

Figura 3

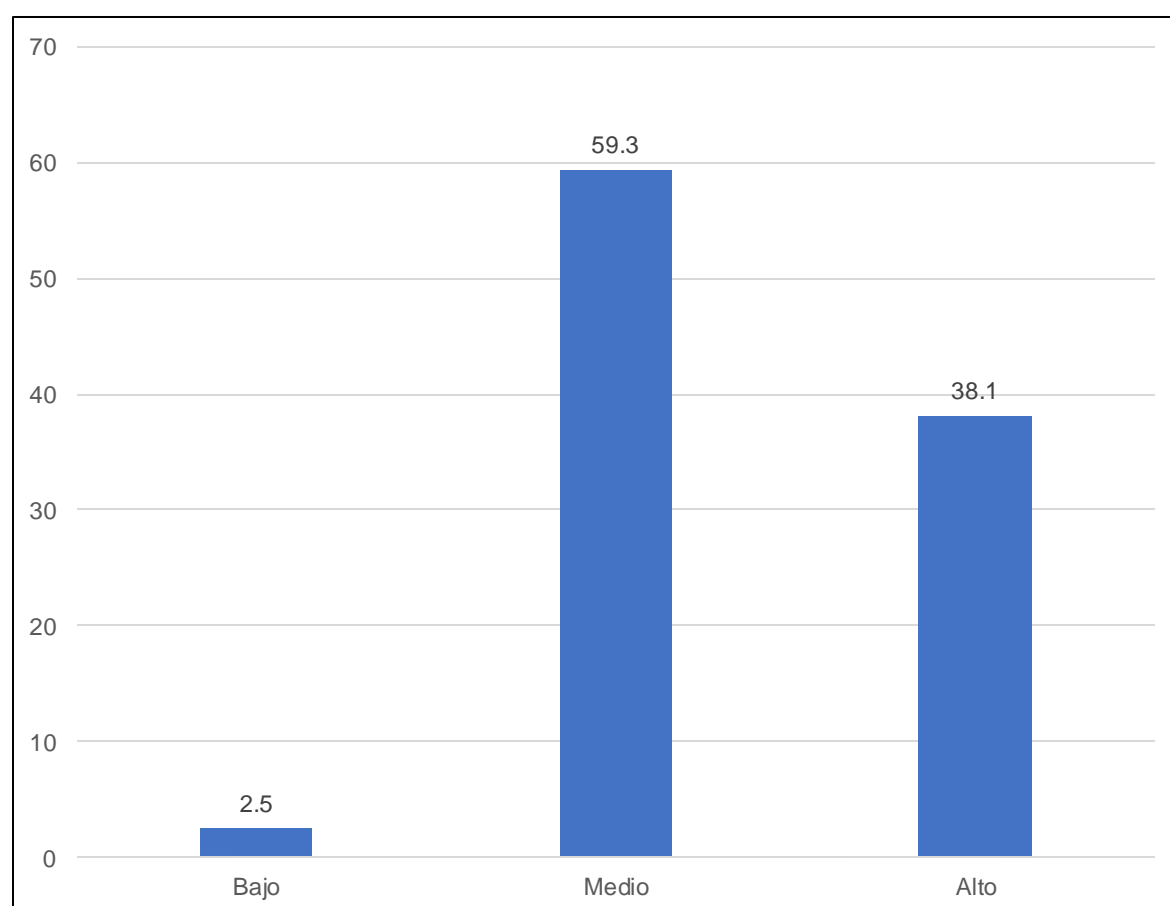
Distribución de porcentajes del liderazgo autoritario - coercitivo



En relación con las representaciones anteriores, se refleja que el 65,3% de total de los colaboradores encuestados manifestó que el liderazgo autoritario coercitivo en la I.E. Peruano Japonés tiene un nivel medio, del mismo el 22% estos, indicaron que se encuentra en un nivel bajo.

Tabla 11*Frecuencia estadística del liderazgo autoritario – benevolente*

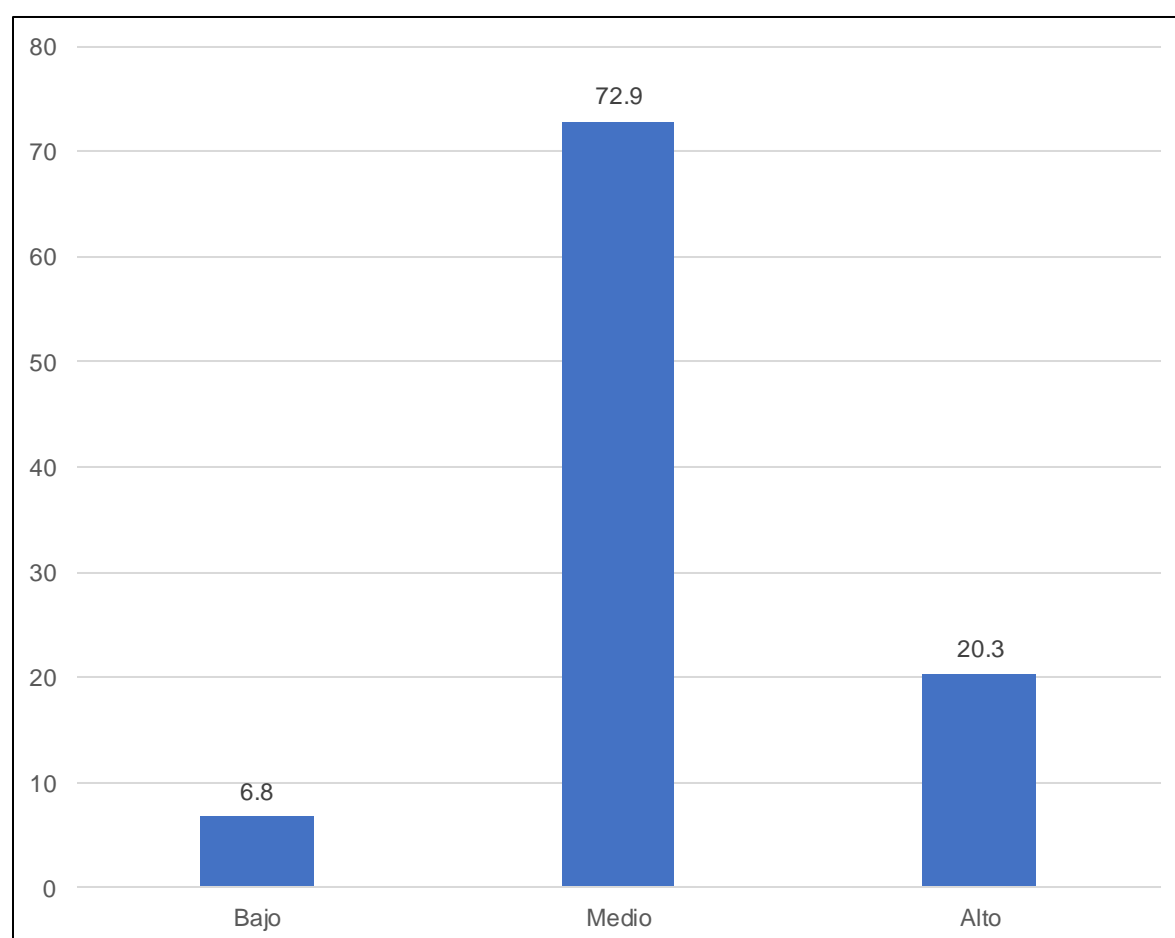
	N	%
Bajo	3	2,5%
Medio	70	59,3%
Alto	45	38,1%

Figura 4*Distribución de porcentajes del liderazgo autoritario - benevolente*

En alusión a las representaciones precedentes, se puede puntualizar que el 59,3% del total de los colaboradores encuestados, señalo que el liderazgo autoritario – benevolente en la I.E. Peruano Japonés tiene un nivel medio, mientras que el 38.1% indicaron que este constructo se encuentra en un nivel alto.

Tabla 12*Frecuencia estadística del liderazgo consultivo*

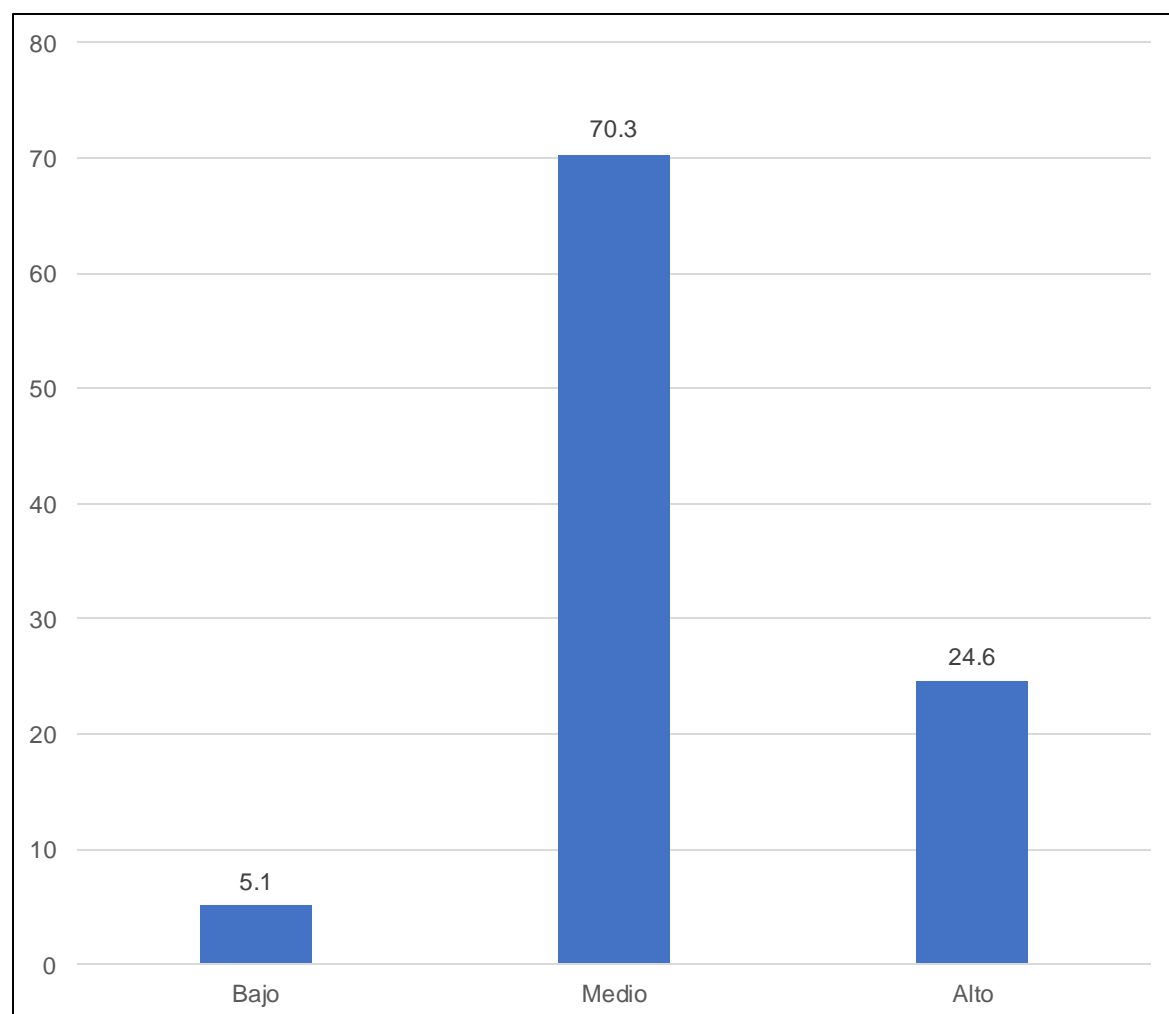
	N	%
Bajo	8	6,8%
Medio	86	72,9%
Alto	24	20,3%

Figura 5*Distribución de porcentajes del liderazgo consultivo*

En relación con las representaciones precedentes, el 72,9 % del total de colaboradores encuestados manifestó que el liderazgo consultivo en la I.E. Peruano Japonés se encuentra en un nivel medio, mientras que el 20,3% de los restantes, indico que se encuentra en un nivel alto.

Tabla 13*Frecuencia estadística del liderazgo participativo*

	N	%
Bajo	6	5,1%
Medio	83	70,3%
Alto	29	24,6%

Figura 6*Distribución de porcentajes del liderazgo participativo*

En relación con las representaciones preliminares, se puede inferir que el 70,3 del total de colaboradores encuestados, señalo que el liderazgo participativo en la I.E. Peruano Japonés se encuentra en un nivel medio, mientras que el 24,6 del total restante indicaron que se encuentra en un nivel alto.

Resultados descriptivos de las dimensiones de comunicación organizacional

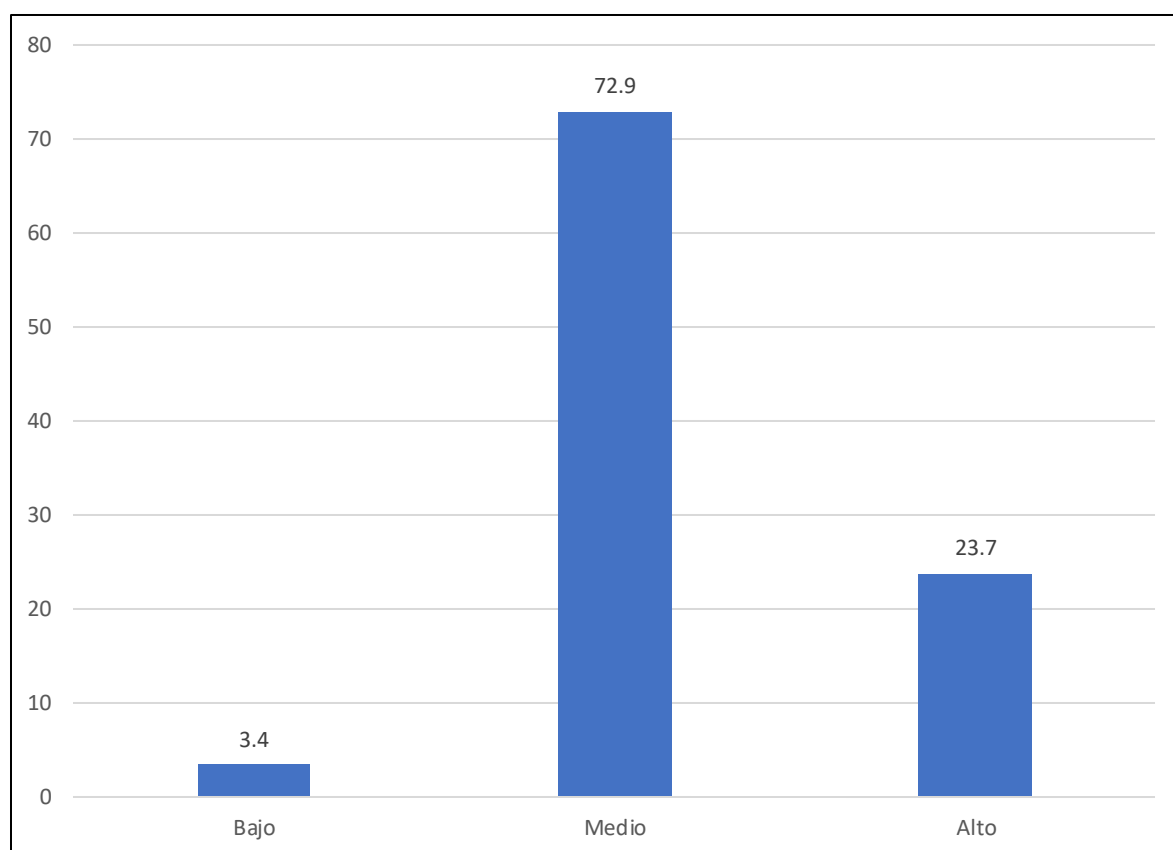
Tabla 14

Frecuencia estadística de la comunicación interna

	N	%
Bajo	4	3,4%
Medio	86	72,9%
Alto	28	23,7%

Figura 7

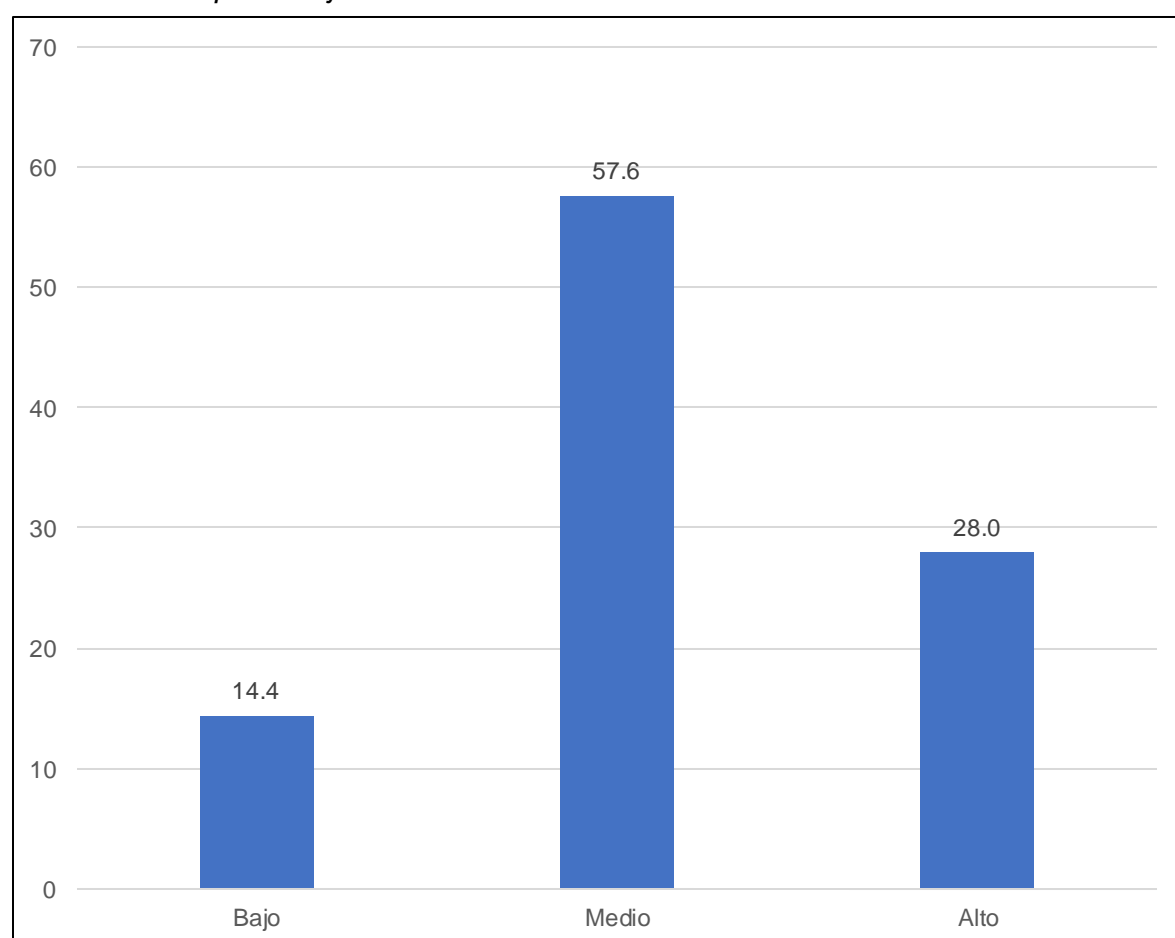
Distribución de porcentajes de la comunicación interna



En alusión a las representaciones preliminares, se puede puntualizar que el 72,9% del total de los colaboradores encuestados manifestó que la dimensión comunicación interna en la I.E. Peruano Japonés se encuentra en un nivel medio, mientras que el 23,7% del total restante indicó la dimensión se encuentra en un nivel alto.

Tabla 15*Frecuencia estadística de la comunicación externa*

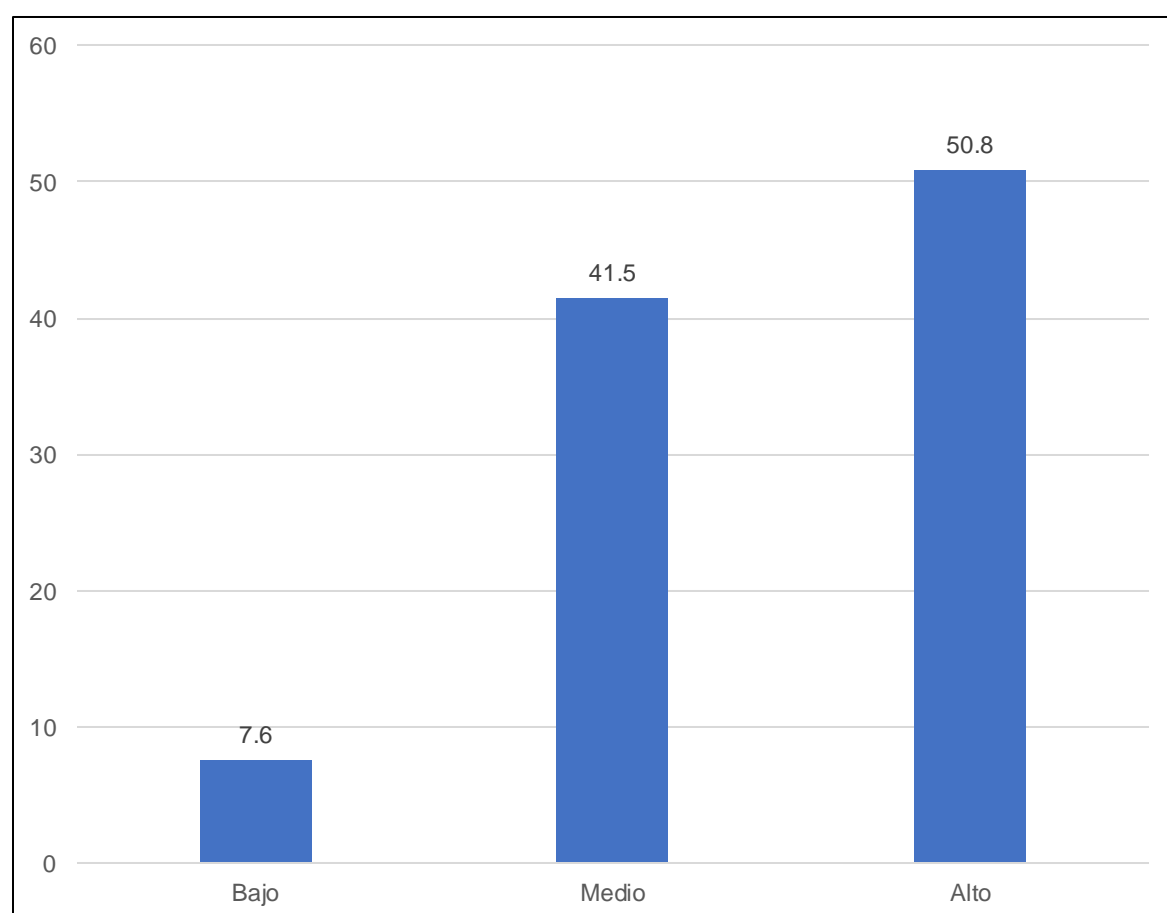
	N	%
Bajo	17	14,4%
Medio	68	57,6%
Alto	33	28,0%

Figura 8*Distribución de porcentajes de la comunicación externa*

En relación con la representación anterior, se puede evidenciar que el 57,6% del total de los encuestados manifestó que la dimensión comunicación externa en la I.E. Peruano Japonés se encuentra en un nivel medio, mientras que el 28% del total restante, preciso que la dimensión se encuentra en un nivel alto.

Tabla 16*Frecuencia estadística de la comunicación vertical*

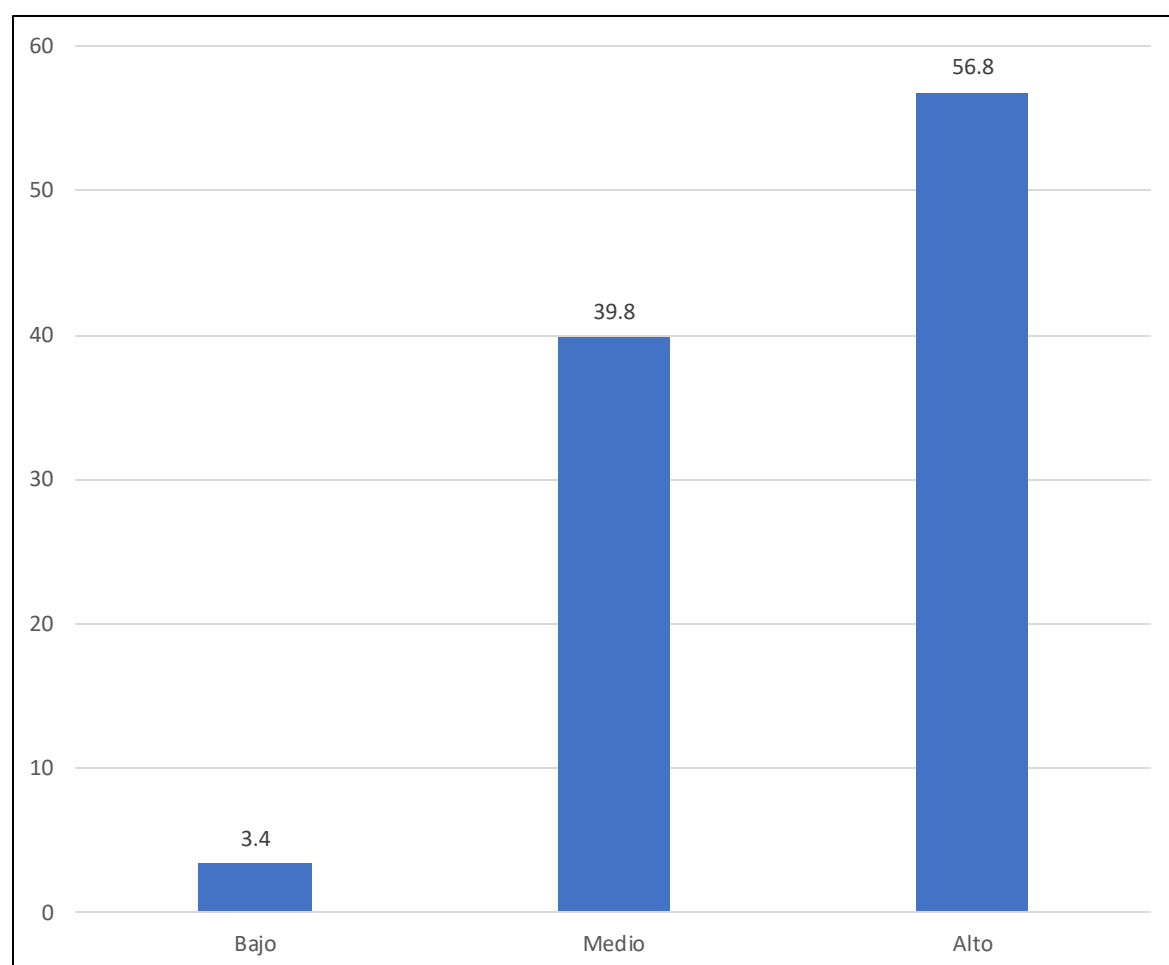
	N	%
Bajo	9	7,6%
Medio	49	41,5%
Alto	60	50,8%

Figura 9*Distribución de porcentajes de la comunicación vertical*

En alusión a las representaciones precedentes, se puede detallar que el 50,8% del total de colaboradores encuestados manifestó que la dimensión comunicación vertical en la I.E. Peruano Japonés se encuentra en un nivel alto, mientras que el 41,5% del total restante precisó que la dimensión se encuentra en un nivel medio.

Tabla 17*Frecuencia estadística de la comunicación horizontal*

	N	%
Bajo	4	3,4%
Medio	47	39,8%
Alto	67	56,8%

Figura 10*Distribución de porcentajes de la comunicación horizontal*

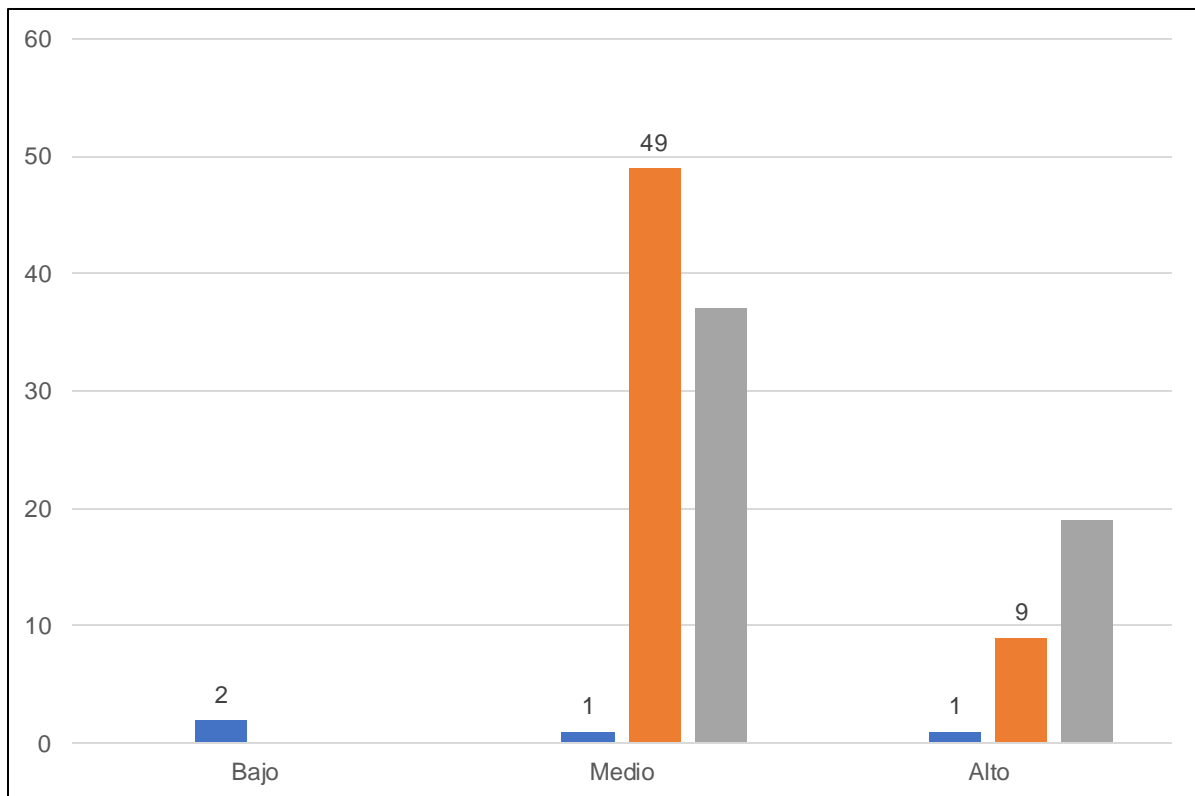
Referente a la representación precedente, se puede precisar que el 56,8% del total de colaboradores encuestados puntualizó que la dimensión comunicación horizontal en la I.E. Peruano Japonés se encuentra en un nivel alto, mientras que el 39,8% del total restante manifestó que la dimensión se encuentra en un nivel medio.

3.3. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

Tabla 18

Tabla cruzada de estilos de liderazgo y comunicación organizacional

		Comunicación Organizacional				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Estilos de liderazgo	Bajo	Recuento	2	0	0	2
		% dentro de estilos de liderazgo	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		% dentro de comunicación organizacional	50.0%	0.0%	0.0%	1.7%
		% del total	1.7%	0.0%	0.0%	1.7%
	Medio	Recuento	1	49	37	87
		% dentro de estilos de liderazgo	1.1%	56.3%	42.5%	100.0%
		% dentro de comunicación organizacional	25.0%	84.5%	66.1%	73.7%
		% del total	0.8%	41.5%	31.4%	73.7%
	Alto	Recuento	1	9	19	29
		% dentro de estilos de liderazgo	3.4%	31.0%	65.5%	100.0%
		% dentro de la comunicación organizacional	25.0%	15.5%	33.9%	24.6%
		% del total	0.8%	7.6%	16.1%	24.6%
Total	Recuento	4	58	56	118	
	% dentro de estilos de liderazgo	3.4%	49.2%	47.5%	100.0%	
	% dentro de la comunicación organizacional	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	3.4%	49.2%	47.5%	100.0%	

Figura 11*Estilos de liderazgo y comunicación organizacional*

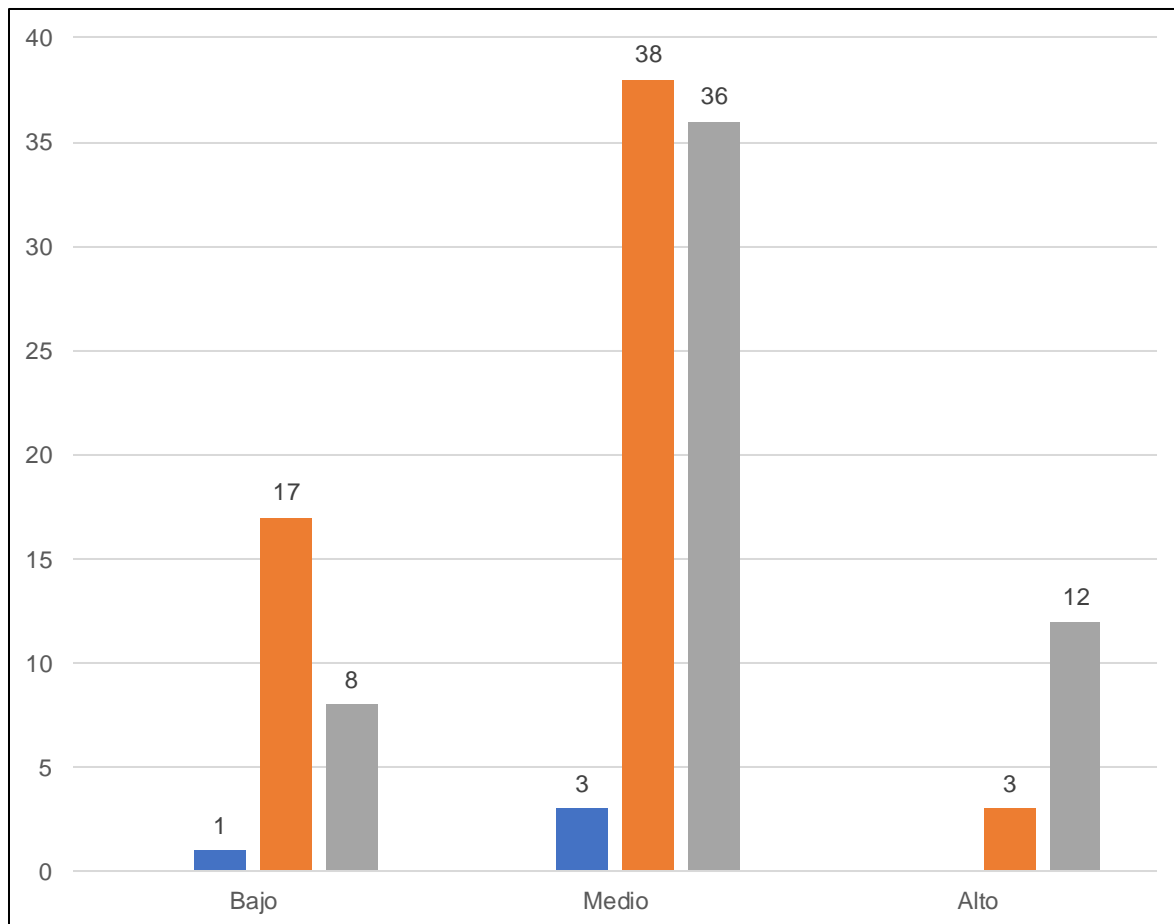
En cuanto a las representaciones precedentes, en referencia al fin general, se precisa que los estilos de liderazgo muestran, que el nivel medio está en 73,3%, asimismo el nivel alto presento un valor de 24,6% y el nivel bajo presento un valor de 1,7%.

Tabla 19*Tabla cruzada de liderazgo autoritario - coercitivo y comunicación organizacional*

		Comunicación organizacional				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Liderazgo coercitivo	Bajo	Recuento	1	17	8	26
		% dentro de liderazgo coercitivo	3.8%	65.4%	30.8%	100.0%
		% dentro de comunicación organizacional	25.0%	29.3%	14.3%	22.0%
		% del total	0.8%	14.4%	6.8%	22.0%
	Medio	Recuento	3	38	36	77
		% dentro de liderazgo coercitivo	3.9%	49.4%	46.8%	100.0%
		% dentro de comunicación organizacional	75.0%	65.5%	64.3%	65.3%
		% del total	2.5%	32.2%	30.5%	65.3%
	Alto	Recuento	0	3	12	15
		% dentro de liderazgo coercitivo	0.0%	20.0%	80.0%	100.0%
		% dentro de comunicación organizacional	0.0%	5.2%	21.4%	12.7%
		% del total	0.0%	2.5%	10.2%	12.7%
Total	Recuento	4	58	56	118	
	% dentro de liderazgo coercitivo	3.4%	49.2%	47.5%	100.0%	
	% dentro de comunicación organizacional	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	3.4%	49.2%	47.5%	100.0%	

Figura 12

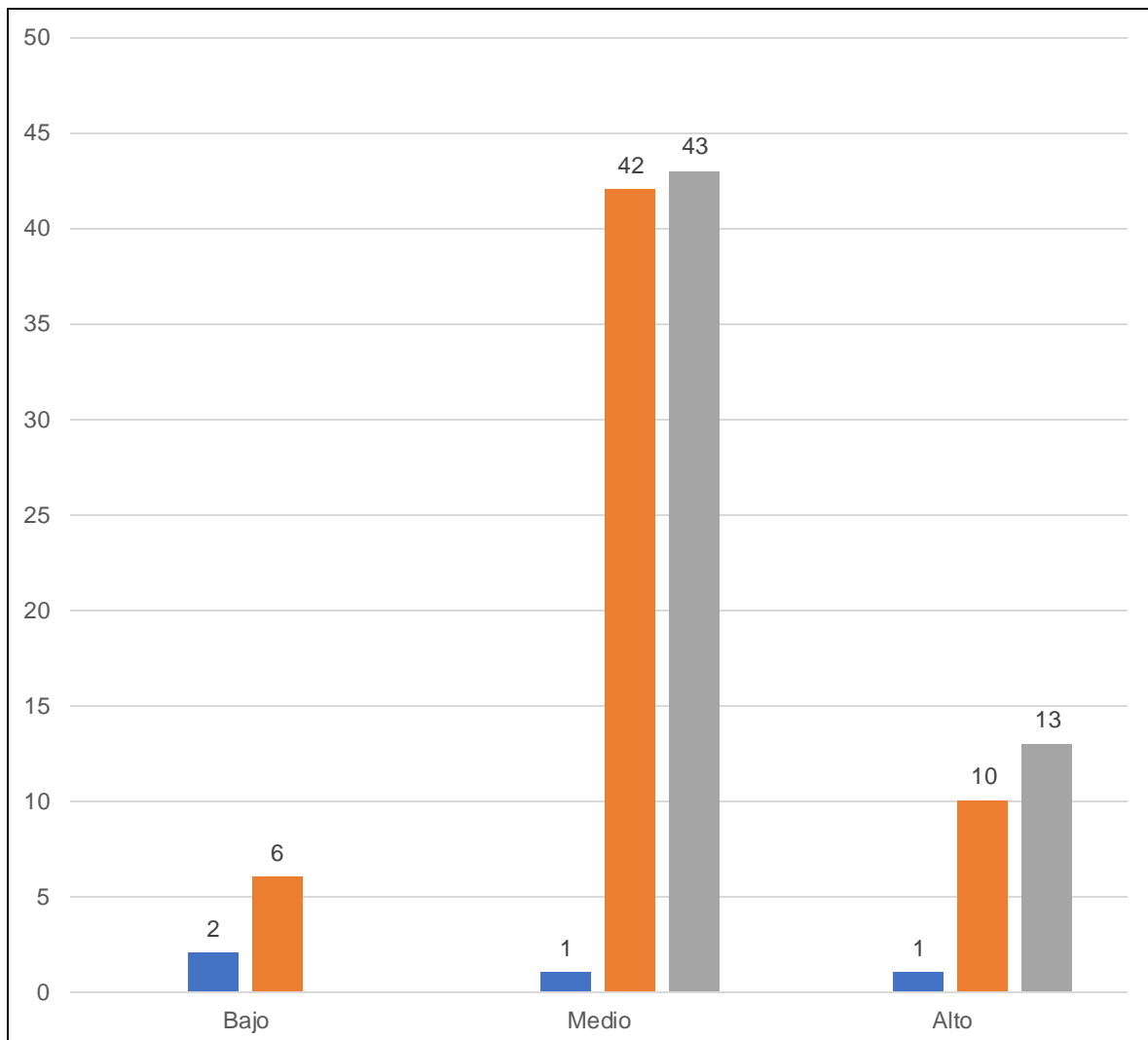
Liderazgo autoritario - coercitivo y comunicación organizacional



En cuanto a las representaciones precedentes las cuales analizan el liderazgo autoritario – coercitivo, se puede precisar que el nivel medio tiene un valor porcentual de 65,4%, mientras que el valor alto representa un 30,8% y el nivel bajo tiene un valor porcentual de 3,8%.

Tabla 20*Tabla cruzada de liderazgo consultivo y comunicación organizacional*

		Comunicación organizacional			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Liderazgo Consultivo	Bajo	Recuento	2	6	0	8
		% dentro de liderazgo consultivo	25.0%	75.0%	0.0%	100.0%
		% dentro de comunicación organizacional	50.0%	10.3%	0.0%	6.8%
		% del total	1.7%	5.1%	0.0%	6.8%
	Medio	Recuento	1	42	43	86
		% dentro de liderazgo consultivo	1.2%	48.8%	50.0%	100.0%
		% dentro de comunicación organizacional	25.0%	72.4%	76.8%	72.9%
		% del total	0.8%	35.6%	36.4%	72.9%
	Alto	Recuento	1	10	13	24
		% dentro de liderazgo consultivo	4.2%	41.7%	54.2%	100.0%
		% dentro de comunicación organizacional	25.0%	17.2%	23.2%	20.3%
		% del total	0.8%	8.5%	11.0%	20.3%
Total	Recuento	4	58	56	118	
	% dentro de liderazgo consultivo	3.4%	49.2%	47.5%	100.0%	
	% dentro de comunicación organizacional	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	3.4%	49.2%	47.5%	100.0%	

Figura 13*Liderazgo consultivo y comunicación organizacional*

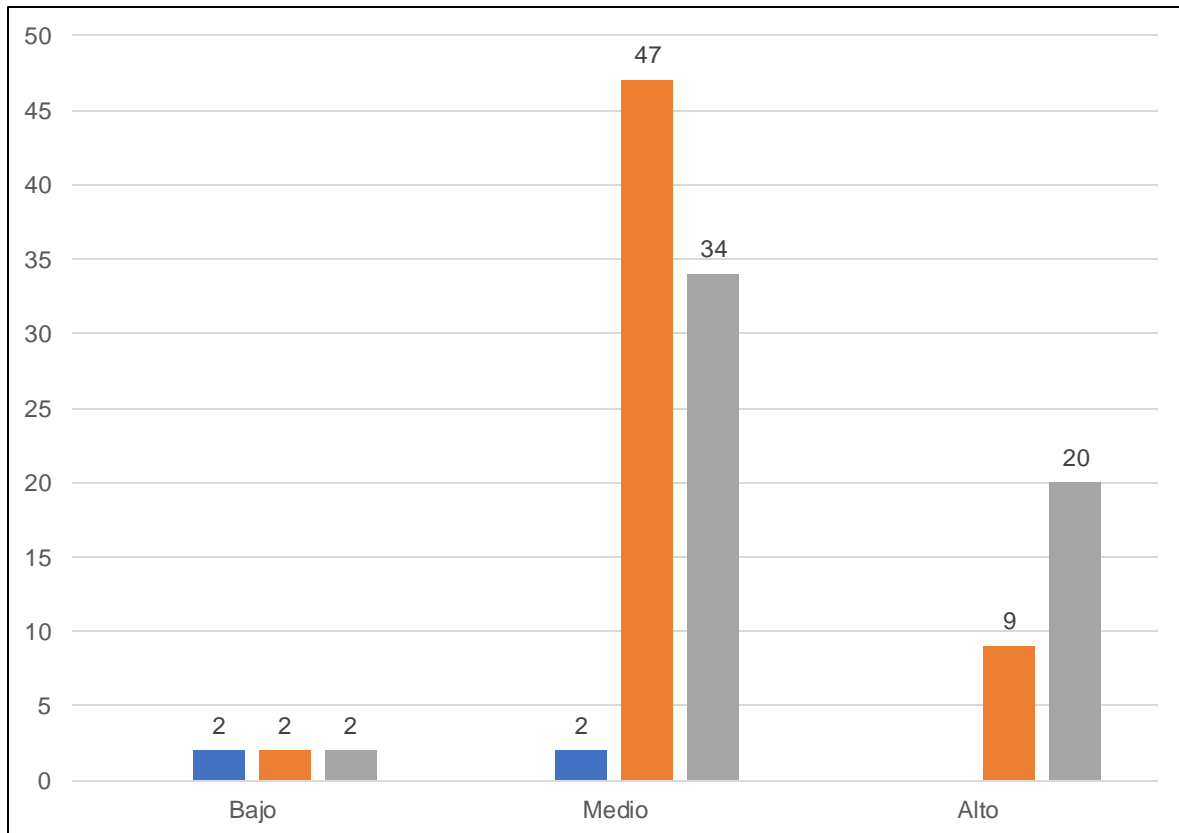
En referencia a las representaciones precedentes, se puede visualizar que el liderazgo consultivo muestra un valor de 72,9% para el nivel alto, mientras que para el nivel medio y bajo se observan valores de 20,3% y 6,8% respectivamente.

Tabla 21*Tabla cruzada de liderazgo participativo y comunicación organizacional*

		Comunicación organizacional				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Liderazgo Participativo	Bajo	Recuento	2	2	2	6
		% dentro de liderazgo participativo	33.3%	33.3%	33.3%	100.0%
		% dentro de comunicación organizacional	50.0%	3.4%	3.6%	5.1%
		% del total	1.7%	1.7%	1.7%	5.1%
	Medio	Recuento	2	47	34	83
		% dentro de liderazgo participativo	2.4%	56.6%	41.0%	100.0%
		% dentro de comunicación organizacional	50.0%	81.0%	60.7%	70.3%
		% del total	1.7%	39.8%	28.8%	70.3%
	Alto	Recuento	0	9	20	29
		% dentro de liderazgo participativo	0.0%	31.0%	69.0%	100.0%
		% dentro de comunicación organizacional	0.0%	15.5%	35.7%	24.6%
	Total		% del total	0.0%	7.6%	16.9%
		Recuento	4	58	56	118
		% dentro de liderazgo participativo	3.4%	49.2%	47.5%	100.0%
		% dentro de comunicación organizacional	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% del total	3.4%	49.2%	47.5%	100.0%

Figura 14

Liderazgo participativo y comunicación organizacional



De acuerdo con la tabla precedente se puede visualizar que el liderazgo participativo demuestra que un nivel medio refleja un valor de 70,3%, mientras que el nivel alto y bajo presentan valor de 24,6% y 5,1% respectivamente.

3.4. Prueba de normalidad para las variables de estudio

A partir de los datos de las variables de estudio en el presente estudio, se muestran los hallazgos de la prueba de normalidad.

Tabla 22

Resultado de prueba de normalidad de las variables y dimensiones

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl.	Sig.
Estilos de liderazgo	.124	118	<.001
Liderazgo autoritario – coercitivo	.154	118	<.001
Liderazgo autoritario – benevolente	.115	118	<.001
Liderazgo consultivo	.114	118	<.001
Liderazgo participativo	.088	118	.027
Comunicación organizacional	.102	118	.004
Comunicación interna	.179	118	<.001
Comunicación externa	.152	118	<.001
Comunicación vertical	.130	118	<.001
Comunicación horizontal	.132	118	<.001

En cuanto a la prueba de Kolmogorov – Smirnov evidenciada en la tabla 22, producto del análisis de ambas variables de estudio y también para cada una de sus dimensiones; para la variable estilos de liderazgo arroja una significancia menor a 0.05, por lo cual no sigue una distribución normal; igualmente para la dimensión liderazgo autoritario – coercitivo, arroja una significancia inferior a .05, por lo tanto se sigue una distribución no normal; mientras que, la dimensión liderazgo autoritario – benevolente, también sigue una distribución no normal, donde se encontró una significancia inferior a .05; asimismo para para el liderazgo consultivo, arrojando una significancia inferior a .05, por ello, tampoco sigue una distribución normal; para la última dimensión que es liderazgo participativo se muestra una significancia <.05, siguiendo una distribución no paramétrica; con respecto a la variable comunicación,

arroja una significancia menor a 0.05, por lo cual no sigue una distribución normal; la dimensión comunicación interna arroja una significancia menor a 0.05, por ello no sigue una distribución normal; la dimensión comunicación externa sigue una distribución no paramétrica, debido a su significancia inferior a .05; para la dimensión comunicación vertical también se muestra una significancia inferior a .05, por lo tanto sigue una distribución no paramétrica; y para la dimensión comunicación horizontal, también arroja una significancia menor a 0.05, tampoco sigue una distribución normal.

3.5. Procedimientos correlacionales

Contrastación de hipótesis general

H₀. No existe relación entre estilos de liderazgo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima – 2022.

H_a. Existe relación entre estilos de liderazgo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima – 2022.

Tabla 23

Resultado correlacional entre los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional

		Comunicación organizacional	
Rho de	Estilos de	Coefficiente de correlación	.313**
Spearman	liderazgo	Sig. (bilateral)	<.001
		N	118

Tomando en consideración la hipótesis general; se tiene que los resultados de la prueba estadística $\rho=0.313$ y una significancia con valor $p<.001$, lo cual se traduce en una correlación baja y positiva entre ambas variables de los trabajadores del centro educativo.

Contrastación de hipótesis específica 1

H₀. No existe relación entre el liderazgo autoritario - coercitivo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima – 2022.

Ha. Existe relación entre el liderazgo autoritario - coercitivo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima – 2022.

Tabla 24

Resultado correlacional entre el liderazgo autoritario - coercitivo y la comunicación organizacional

			Comunicación organizacional
Rho de	Liderazgo	Coeficiente de correlación	.285**
Spearman	autoritario – coercitivo	Sig. (bilateral)	.002
		N	118

Respecto a lo evidenciado en la tabla 24, mostró un vínculo bajo y significativo al hallarse una correlación de .285; también, una significancia de $p=0.002$, entre la dimensión y la variable analizada, permitiendo de esta manera que se acepte la hipótesis alterna propuesta que resalta la existencia de una asociación entre ambas en el centro educativo.

Contrastación de hipótesis específica 2

Ho. No existe relación entre el liderazgo autoritario - benevolente y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima – 2022.

Ha. Existe relación entre el liderazgo autoritario - benevolente y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima – 2022.

Tabla 25

Resultado correlacional entre el liderazgo autoritario - benevolente y la comunicación organizacional

			Comunicación organizacional
Rho de	Liderazgo	Coeficiente de	.111
Spearman	autoritario – benevolente	correlación	
		Sig. (bilateral)	.233
		N	118

Respecto al segundo objetivo específico, se evidenció en la tabla 25, un resultado donde se encontró un coeficiente rho= 0.111 y una significancia con valor $p=0.233$, mostrando de esta forma que no existe relación o vínculo entre las variables analizadas del centro educativo; por ello se optó por aceptar la hipótesis nula y rechazar el planteamiento alterno, que indicaba que había relación entre la dimensión y la variable de estudio.

Contrastación de hipótesis específica 3

H₀. No existe relación entre el liderazgo consultivo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima – 2022.

H_a. Existe relación entre el liderazgo consultivo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima – 2022.

Tabla 26

Resultado correlacional entre el liderazgo consultivo y la comunicación organizacional

		Comunicación organizacional	
Rho de	Liderazgo	Coeficiente de correlación	.169
Spearman	consultivo	Sig. (bilateral)	.068
		N	118

Respecto a la tabla 26 que muestra la correlación de la dimensión liderazgo consultivo y la variable comunicación organizacional, donde se obtuvo como resultados un coeficiente rho=0.169 y una significancia con valor $p=0.068$, evidenciando de esta forma que no hubo una asociación o relación entre las variables analizadas del centro educativo; por ello se optó por aceptar la hipótesis nula y rechazar el planteamiento alterno, que indicaba que había relación entre la dimensión y la variable de analizada.

Contrastación de hipótesis específica 4

H₀. No existe relación entre el liderazgo participativo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima – 2022.

H_a. Existe relación entre el liderazgo participativo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima – 2022.

Tabla 27

Resultado correlacional entre el liderazgo participativo y la comunicación organizacional

		Comunicación organizacional	
Rho de	Liderazgo	Coeficiente de correlación	.272**
Spearman	participativo	Sig. (bilateral)	.003
		N	118

En cuanto a la tabla 27 que muestra la correlación de la dimensión liderazgo participativo y la variable comunicación organizacional, donde se obtuvo como resultados un coeficiente rho= 0.272 y una significancia con valor $p < .003$, evidenciando la existencia de una asociación baja y significativa, siendo esto motivo para aceptar el planteamiento alterno, donde se consideró que había tal asociación entre variables del centro educativo en análisis.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

En cuanto a la disputa de la hipótesis general, considera como propósito medir la asociación de las dos variables en el I.E. Peruano Japonés, Lima – 2022. En hallazgos evidenciados en la estadística descriptiva manifiestan en estilos de liderazgo a veces el 46.6% afirman que hay un estilo de liderazgo en la institución; además, el 40.7% casi siempre hay un estilo de liderazgo, el 7.6% mencionó que siempre, el 4.2% resaltó que casi nunca y solo el 0.8% mencionó que nunca hay un estilo de liderazgo. En los resultados inferenciales han sido aceptables debido a que se encontró una correlación de Rho de Spearman de .313, demostrando ser una correlación baja y positiva. La significancia de $p < .001$, evidenció que p es inferior a .05, siendo que la asociación fue significativa, indicando que se acepta hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, la cual indica que hubo relación entre las variables analizadas de los trabajadores del centro educativo Peruano Japonés, Lima – 2021. Los resultados obtenidos se sustentan en la teoría de Rubió (2016) afirmando que los estilos de liderazgo atribuyen acciones que se relacionan con el ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones. Asimismo, Ramos et al. (2017) aseveran que la comunicación organizacional, es aquel impulso del ser humano que lo convierte en un ser social por naturaleza. Los hallazgos cuantitativos, fundamentan que hubo una asociación positiva moderada; por lo que se pudo inferir que los tipos de liderazgos contribuyen con el mantenimiento de una comunicación organizacional buena con los colaboradores. De igual forma, este hallazgo se sustenta en Widyanti et al. (2020) donde al aplicar el instrumento a 43 trabajadores, obtuvo un coeficiente de .413 y una significancia de $p < .001$, evidenciando que mientras haya un buen estilo de liderazgo, se incrementará la comunicación organizacional. Por otro lado, Maryati et al. (2020) manifiestan que el director presenta un estilo de liderazgo que incide directamente en el rendimiento de los maestros (50.7%), en la cultura organizacional (59.5%).

Además, se observó que, los estilos predominantes son los estilos democráticos (47.1%) en la magnitud fuerte y autocrático (9.6%) en el nivel moderado; por ende, evidenció la no existencia de asociación en el análisis de las variables. Por ello, los líderes al aplicar ciertas estrategias permiten la intervención de colaboradores en las decisiones, incluyéndolos en los procesos e informando sobre los resultados para mejorar una comunicación organizacional. En conclusión, como hallazgo, si hubo relación positiva y baja entre estilos, de liderazgo, y la comunicación, organizacional de los colaboradores, de la I.E. Peruano Japonés, lo cual demuestra que mientras exista un buen estilo de liderazgo mejor será la comunicación organizacional. Sin embargo, en el estudio se evidenció que no existe relación en las variables debido a que para la mayoría de los colaboradores no se evidencia estilos de liderazgo generando una mala comunicación. Por lo tanto, se puede inferir que los constructos evaluados en la tesis son criterios importantes para mejorar la condición del colaborador en cumplir con sus labores diarias.

La discusión de la primera hipótesis específica 1, los hallazgos producto de la estadística descriptiva las frecuencias sobre el liderazgo autoritario – coercitivo indica que a veces el 54.2% manifiesta que hay un liderazgo autoritario – coercitivo en la institución educativa; además, el 24.6% indica casi nunca, el 10.2% menciona que casi siempre; el 6.8% resaltó que nunca hay un liderazgo autoritario – coercitivo y solo el 4.2% mencionó que siempre existe. En los resultados inferenciales han sido aceptables debido a que se encontró una correlación de Rho de Spearman de 0.285, demostrando ser una correlación positiva y baja. En significancia $p < .002$, evidenció que ese valor es inferior a .05, siendo que el vínculo fue significativo, indicando, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta hipótesis alterna, la cual indica la existencia de la asociación sobre el liderazgo autoritario - coercitivo y comunicación

organizacional en colaboradores del centro educativo Peruano Japonés, Lima – 2021. Los resultados se sustentan en la teoría de Rubió (2016), afirmando que el estilo del liderazgo autoritario - coercitivo demanda un trabajo bajo presión al personal, ya que el líder se centra en la cúpula administrativa. De igual forma, se sustentan con este hallazgo de Orbegozo (2018) en su investigación *Influencia de los estilos de liderazgo en el nivel de comunicación interna de los docentes de las instituciones educativas estatales de Miraflores, Arequipa 2018*, al encuestar a 107 docentes, se obtuvo un coeficiente de 0.257, el cual su significancia bilateral fue de $0.046 < 0.05$, demostrando de esta forma que mientras exista un autoritario - coercitivo mejor será la comunicación organizacional. Por otro lado, Rosas (2019), al aplicar el instrumento a una muestra de 284 docentes, manifestó que existe una correlación medianamente positiva entre los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional; con una significancia bilateral de $0.003 < 0.05$ y con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.176. Salas y Velásquez (2019) manifiestan la existencia de una relación directa y positiva con un coeficiente $p=0.030$ y con un grado de intensidad fuerte $r=0.723$ entre las variables. En los hallazgos se demostró que si hubo relación positiva y baja entre las variables analizadas de los trabajadores de I.E. Peruano Japonés, lo cual demuestra que mientras exista un liderazgo autoritario - coercitivo mejor será la comunicación organizacional. Por ello, contar con una eficiencia en el estilo de liderazgo ayuda a cumplir con los objetivos institucionales mediante la dirección de un grupo o equipo de personas, para mantener una buena comunicación.

La discusión de la hipótesis específica 2, se desarrolló el objetivo específico del trabajo de investigación, los resultados descriptivos en relación con el liderazgo autoritario – benevolente para el 92.4% indica que a veces se cumple, el 2.5% indicó que siempre hay un liderazgo autoritario – benevolente; mientras que, el otro 2.5%

mencionó que casi nunca, el 1.7% indicó que casi siempre y sólo el 0.8% indicó que nunca hubo un liderazgo autoritario – benevolente. En los resultados inferenciales, han sido aceptables debido a que se encontró una correlación de Rho de Spearman de 0.111, demostrando ser correlativamente muy baja y positiva; sin embargo, la significancia de $p > .233$, evidenciado que ese valor es superior a .05; por ello, se infiere que, la asociación no fue significativa, siendo que se acepta hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna. Los resultados obtenidos se sustentan en la teoría de Toala et al. (2017), este tipo de líder les permite a los colaboradores opinar sobre las decisiones tomadas; el cual, el sistema de comunicación que tiene establecido es muy pobre; predominando la comunicación descendente. De tal forma, Ramos et al. (2017) indica que la comunicación organizacional es el conjunto de acciones, procedimientos que se llevan a cabo para recibir o transmitir información a través de diversos medios. Los resultados cuantitativos fundamentan lo hallado; por lo que en relación con el hallazgo encontrado en la investigación realizada por Cotrina (2022), en su estudio titulado *Estilo de liderazgo y comunicación interna en el área operativa de un Organismo local descentralizado, 2021*, donde su coeficiente fue $\rho = -0.373$ y una significancia bilateral < 0.05 , lo cual indica que a mayor estilo de Liderazgo Autoritario - Benevolente menor será la comunicación. Además, Briceño (2019) al encuestar a 238 colaboradores de la institución educativa, concluyó que, si existe relación alta y positiva entre el clima y la comunicación organizacional en los trabajadores de la institución objeto de estudio, con un coeficiente Rho Spearman con un coeficiente de 0.95. Sánchez (2019) afirmó que existe una correlación positiva con un coeficiente de $p = 0.750$ entre la variable de liderazgo directivo y el compromiso organizacional. En los hallazgos analizados en las investigaciones previas y que refuerzan la proposición de la asociación entre la dimensión y variable. En sus hallazgos, se demostró que no

hubo una asociación entre las variables analizadas en los trabajadores del centro educativo Peruano Japonés, lo cual demuestra que mientras exista un liderazgo menor será la comunicación organizacional. Los hallazgos señalados anteriormente, muestran una posición homogénea en cuanto a al punto de vista de la relación entre ellos, pues, esta dimensión nace de un sistema que se enfoca en un proceso decisorio centralizado, el cual, la comunicación se sigue estableciendo de manera precaria y las relaciones interpersonales se toleran poco. Por lo tanto, se infiere que los constructos estudiados en la tesis ayudan a mantener una buena comunicación.

Asimismo, la discusión de la hipótesis específica 3, en el tercer objetivo, los resultados descriptivos del liderazgo consultivo indica que a veces del 80.5%, el 13.6% mencionó que, casi nunca hay liderazgo consultivo; mientras que, el 3.4% indicó que nunca; asimismo, el 1.7% expresó que casi siempre y sólo el 0.8% manifestó que siempre hay liderazgo consultivo. En los resultados inferenciales, han sido aceptables debido a que se encontró una correlación de Rho de Spearman de .169, demostrando ser una correlación baja y positiva; sin embargo, la significancia de $p > .068$, evidenció que el valor es superior a .05, infiriendo de esta manera que la asociación significativa no fue, siendo que, se acepta hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna, la cual indica que no existe relación entre el liderazgo consultivo y comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima – 2021. Sin embargo, en la investigación de Marcelo (2021) denominado *Percepción del estilo de liderazgo y el tipo de comunicación en los trabajadores de una Institución Educativa de Lima*, donde su coeficiente de correlación fue de 0.81 y una significancia bilateral 0.000 demostrando se esta forma que mientras exista un liderazgo consultivo mejor será la comunicación organizacional. Según Zegarra (2019) afirmó que existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo directivo y la gestión de

conflicto ello con un coeficiente de correlación rho de 0.626, puesto que el 86% considera que el liderazgo aplicado es idóneo, para que permita el afrontamiento de conflictos de forma eficiente y eficaz en la institución de estudio. En los hallazgos se demostró que no hubo relación entre el liderazgo consultivo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, lo cual demuestra que mientras exista un liderazgo consultivo menor será la comunicación organizacional.

Por último, en cuanto a la discusión de la hipótesis específica 4, han sido aceptables debido a que se encontró una correlación de Rho de Spearman de 0.272, el cual demostró ser una correlación baja y positiva, lo cual demuestra que mientras exista un liderazgo participativo mejor será la comunicación organizacional. Incluso los resultados obtenidos mantienen relación con estudios aplicados en otros contextos como los de Rouco y Mendes (2020) en su investigación *La relación de los estilos de liderazgo y comunicación con la satisfacción y el esfuerzo extraordinario: un estudio de caso de pilotos de líneas aéreas* demostró que hay una influencia en la comunicación asertiva y el liderazgo participativo con un valor de 0.140. También, Incluso Widyanti et al. (2020) en su estudio demostró que el liderazgo incurre de forma positiva en la comunicación de la empresa, con valores de 0.413. La investigación se basó en la teoría de Rubió (2016), que manifiesta que liderazgo participativo conlleva una administración abierta, democrática y participativa, la cual genera un nivel alto de confianza entre los mismos colaboradores, lo cual les permite crear un ambiente donde son libres de expresar tanto sus ideas como sus emociones. También en Chiavenato (2019) considera que el líder participativo posee un eficiente sistema de comunicación siendo este el éxito de la organización. Estableciendo un sistema más permisivo en donde el proceso decisorio se da de manera descentralizada, debido a

que se tuvo la intervención y la consideración de los colaboradores al momento de que ellos brindan sus opiniones respecto a la decisión a tomar. Esto influye en el desempeño de la organización como lo afirma Jacobo et al. (2020) su investigación *Estilos de liderazgo y desempeño organizacional en tiendas de conveniencia en México*, exista un liderazgo participativo mejor será la comunicación organizacional. En los hallazgos se demostró que si hubo relación positiva y baja entre el liderazgo participativo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, lo cual demuestra que mientras exista un liderazgo participativo mejor será la comunicación organizacional.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES

Los hallazgos obtenidos en la estadística descriptiva sobre el objetivo general que planteó determinar la relación entre los estilos de liderazgo y comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima – 2022, manifiestan el 46.6% de colaboradores que a veces hay un estilo de liderazgo en la institución educativa, el 40.7% indicó que es casi siempre, el 7.6% siempre; mientras que el 4.2% y 0.8% manifiestan que se da casi nunca y nunca respectivamente. En caso de la variable comunicación organizacional, el 50.8% mencionó que casi siempre hay una comunicación organizacional, el 28.8% a veces, el 12.7% que siempre hay; mientras que el 6.8% y 0.8% indicaron que casi nunca y nunca respectivamente. Los hallazgos inferenciales, evidenciaron un coeficiente de correlación de 0.313, mediante el estadístico Spearman; y una significancia= .000, contradiciendo la hipótesis nula y admitiendo el vínculo entre la variable estilos, de liderazgo y comunicación organizacional. Los hallazgos cuantitativos justifican la existencia de un vínculo estrecho entre las variables de estudio; debido que los estilos de liderazgo permiten involucrar al trabajador con las metas de la organización mediante una buena comunicación organizacional.

Respecto al objetivo específico 1, los resultados obtenidos en la estadística descriptiva informaron que el 54.2% manifestaron que hay un liderazgo autoritario – coercitivo en la institución educativa, el 24.6% indica que casi nunca, el 10.2% casi siempre; mientras que, 6.8% resaltó que nunca hay un liderazgo autoritario – coercitivo. Para la variable comunicación organizacional, el 50.8% mencionó que casi siempre hay una comunicación organizacional, el 28.8% a veces, el 12.7% que siempre hay; mientras que el 6.8% y 0.8% indicaron que casi nunca y nunca respectivamente. En los hallazgos inferenciales se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.285, mediante el estadístico Spearman como prueba no paramétrica;

y una significancia de .000, contradiciendo la hipótesis nula y admitiendo el vínculo entre el liderazgo autoritario – coercitivo y la comunicación organizacional. El hallazgo del análisis conjuga la correlación positivamente considerable, debido a que mientras existe este tipo de liderazgo, se mantendrá una comunicación buena entre los integrantes del centro educativo.

Respecto al objetivo específico 2, los efectos hallados en la estadística descriptiva informaron que, el 92.4% de trabajadores manifestaron existe un liderazgo autoritario – benevolente en la institución educativa; mientras que el 2.5% y el 0.8% indica que casi nunca y nunca se da este tipo de liderazgo en la unidad de análisis. Para la variable comunicación organizacional, el 50.8% mencionó que casi siempre hay una comunicación organizacional, el 28.8% a veces, el 12.7% que siempre hay; mientras que el 6.8% y 0.8% indicaron que casi nunca y nunca respectivamente. En los resultados inferenciales se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.111 mediante el estadígrafo Rho de Spearman como prueba no paramétrica, y una significancia de 0.233, rechazando la hipótesis alterna y aceptando que no existe relación entre ambas variables de estudio; por lo tanto, el estudio confirma que, al existir un estilo de liderazgo benevolente en la organización, la comunicación en la institución educativa sería dificultosa y poco efectiva.

Respecto al objetivo específico 3, las consecuencias halladas en la estadística descriptiva informaron que el 80.5% de colaboradores expresaron que a veces existe un liderazgo consultivo en la institución de análisis; mientras que el 13.6% indicó lo contrario. Para la variable comunicación organizacional, el 50.8% mencionó que casi siempre hay una comunicación organizacional, el 28.8% a veces, el 12.7% que siempre hay; mientras que el 6.8% y 0.8% indicaron que casi nunca y nunca respectivamente. En los resultados inferenciales se obtuvo un coeficiente de

correlación de 0.169 mediante el estadígrafo Rho de Spearman como prueba no paramétrica, y una significancia de 0.068, rechazando la hipótesis alterna y aceptando que no existe relación entre ambas variables de estudio; por lo tanto, el estudio confirma que, al existir un estilo de liderazgo consultivo en la organización, la comunicación en la institución educativa no se daría de forma correcta.

Respecto al objetivo específico 4, los resultados obtenidos en la estadística descriptiva informaron que el 85.6% indicó que a veces se presenta este estilo de liderazgo, siendo el caso contrario, donde el 11% manifiesta que casi nunca se presenta el liderazgo participativo. Para la variable comunicación organizacional, el 50.8% mencionó que casi siempre hay una comunicación organizacional, el 28.8% a veces, el 12.7% que siempre hay; mientras que el 6.8% y 0.8% indicaron que casi nunca y nunca respectivamente. En los hallazgos inferenciales se halló un coeficiente de correlación de .272 mediante el estadístico de Spearman como prueba no paramétrica, y una significancia de .003, impugnando la hipótesis nula y admitiendo el vínculo sobre el liderazgo participativo y la comunicación organizacional; por lo que se puede inferir este tipo de estilo es el más adecuado a aplicar en la institución de análisis debido a que contribuye a que haya una adecuada comunicación con todos los miembros de la entidad.

CAPÍTULO VI
RECOMENDACIONES

En la mayoría de las instituciones, aplicar un estilo de liderazgo no siempre es una prioridad, debido a que se enfocan en otros ámbitos de aspecto económico, dejando de lado este factor importante; por lo que, se recomienda realizar sus actividades con imparcialidad, ello en relación con la aplicación de las normas institucionales, es decir, los reglamentos, normas, políticas, etc., con el objetivo de que los trámites y evaluaciones hacia los colaboradores sean los mejores y los más adecuados para los colaboradores.

Las estrategias que puedan aplicar las instituciones para mejorar la comunicación en la organización, no siempre son las más adecuadas; sin embargo, se encomienda a los encargados del centro educativo, coordinar con los docentes para realizar acciones que fortalezcan las redes de comunicación entre los colaboradores, con la finalidad de poder generar confianza entre ellos de tal forma que los mensajes que se emitan estén interpretados correctamente y admitan la toma de decisiones en conjunto y dirigidas a la consecución de las metas organizacionales.

En ocasiones las organizaciones no consideran las opiniones de los colaboradores en pro de las mejoras que puedan darse dentro de la institución; por lo que se encomienda a los directivos del centro educativo tomar en cuenta las opiniones o propuestas de los colaboradores para tomar decisiones, de tal manera que incentiven un modo de liderazgo participativo, siendo el más efectivo para aplicar en las compañías.

Es común que las organizaciones del mundo, prefieran tomar las decisiones de manera centralizada y sin considerar los aportes de los colaboradores, siendo estos los más idóneos de poder observar los errores y con ello proponer las mejoras; por lo que se recomienda que los docentes de la Institución Peruano Japonés poder participar de la toma de decisiones con el objetivo de estar involucrados en las

diligencias que se llevan a cabo en la empresa, de tal forma, existe un buen clima en la institución y con ello se facilite el cumplimiento de las actividades laborales asignadas.

Se recomienda a los próximos estudios sobre los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional, enfocarse principalmente en brindar mejoras sobre la aplicación del estilo participativo predominante, el dual es considerado como el mejor estilo para ser aplicado en cualquier tipo de institución, debido a que involucra a los miembros de las empresas en la funcionalidad de la misma, la cual conlleva a la existencia de un buen clima organizacional y con ello una buena comunicación entre los mismos

REFERENCIAS

- Alcázar, P. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: impacto del liderazgo transformacional. *Revista de temas de coyuntura y perspectivas*, 5(4), 89-121. http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4_a06.pdf
- Arias, J. (2020). *Proyecto de Tesis, guía para la elaboración*. San Marcos.
- Beltrán, J., Valdés, F. y Efraín, J. (2022). Análisis de rasgos de personalidad como factor potenciador de resultados para gerentes institución bancaria. *Desarrollo Sustentable, Negocios y Emprendimiento y Educación*, 4(31), 44-55. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8543692>
- Briceño, S. (2019). *Clima organizacional y comunicación en los trabajadores de una entidad educativa de Lima* [Tesis de maestría, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio de la Universidad Ricardo Palma. <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/2512>
- Cabezas, E., Andrade, D. y Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Camacho, M. y Segarra, S. (2019). La narrativa transmedia aplicada a la comunicación corporativa. *Revista de comunicación* 18(2), 225-244. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1684-09332019000200011&script=sci_abstract
- Carranza , M. (2019). Los estilos de liderazgo y los estilos de pensamiento en los directivos de Instituciones. *Big Bang Faustiniانو Revistas*, 8(4), 37-42. <https://revistas.unjfsc.edu.pe/index.php/BIGBANG/article/view/561/542>
- Cepal (2022, agosto). *La encrucijada de la educación en América Latina y el Caribe*. Unesco. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000382636>

- Chachipanta, J., León, E. y Prieto, Y. (2022). La gestión educativa y su relación con el liderazgo organizacional en la Unidad Educativa 11 de octubre. *Digital Publisher CEIT*, 7(11), 303-316. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.1034>
- Chiavenato, I. (2018). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw Hill.
- Contreras, O. y Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones*, 15(2), 43-70. http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-86262020000100043&script=sci_abstract
- Cotrina, M. (2022). *Estilo de liderazgo y comunicación interna en el área operativa de un Organismo local descentralizado, 2021* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/85914/Cotrina_HME-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- De La Fuente, C. (2019). *Marketing interno y comunicación en la empresa*. Elearning S.L.
- Diario La República. (2022, 10 de noviembre). *Dirigentes del Sutep anuncian huelga de hambre ante desatención del Gobierno a la educación*. *Diario La República*. <https://larepublica.pe/sociedad/2022/11/10/pedro-castillo-dirigentes-del-sutep-anuncian-huelga-de-hambre-ante-desatencion-del-gobierno-a-la-educacion-lucio-castro>
- Díaz, C., Roncallo, L., López, M. y González, Z. (2018). Liderazgo: Consideraciones sobre su conceptualización, evolución y retos ante la nueva realidad

- organizacional. *Revista de Economía & Administración*, 15(1), 1-18.
<https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/47>
- Gaitán, F. y Sergueyevna, N. (2021). La competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa mediante la gestión de sus recursos. *Medio Ambiente, Tecnología y Desarrollo Humano*, 1(1), 116-136.
<https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11611>
- García, J. y Cerdas, V. (2019). Estilos de liderazgo en centros educativos de Heredia: un estudio comparativo entre el colectivo directivo y docente. *Innovaciones Educativas*, 22(33), 15–30. <https://doi.org/10.22458/ie.v22i33.3081>
- González, O. (2021). Comunicación organizacional para el desarrollo de los proyectos educativos integrales comunitario. *Revista Digital Conocimiento, Investigación y Educación*, 3(13), 97-116. <https://ojs.unipamplona.edu.co/index.php/cie/article/view/1151>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Jacobo, C., Duarte, F. y Ochoa, S. (2020). Estilos de liderazgo y desempeño organizacional en tiendas de conveniencia en México. *Revista de Ciencias Humanas*, 15(45), 38-52. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7407377>
- López, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Marcelo, Y. (2021). *Percepción del estilo de liderazgo y el tipo de comunicación en los trabajadores de una Institución Educativa de Lima* [Tesis de maestría, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio de la Universidad Ricardo Palma. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/4017>

- Maryati, E., Fitria, H. y Rohana, R. (2020). The influence of principal's leadership style and organizational culture on teacher's performance. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(2), 127-139. <https://ejournal.karinosseff.org/index.php/jswse/article/view/38>
- Míguez, M. y Costa, C. (2019). Tendencias de investigación sobre comunicación organizacional: la autoría española en revistas indexadas. *El profesional de la información*, 28(5), 1-14. <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2019.sep.10/45262>
- Montañez, A., Palumbo, G., Ramos, R. y Ramos, P. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 170-182. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación. Cuantitativa-Cualitativa y redacción de tesis* (5ª ed.). Ediciones de la U.
- Orbegozo, P. (2018). *Influencia de los estilos de liderazgo en el nivel de comunicación interna de los docentes de las instituciones educativas estatales de Miraflores, Arequipa 2018* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín]. Repositorio de la Universidad Nacional de San Agustín. <https://repositorio.unsa.edu.pe/items/4b252b5e-3638-44a4-9246-b472289a518c>
- Pezo, J., Engracia, D., Leiton, D. y Rodríguez, M. (2023). Estrategias de liderazgo gerencial para la mejora de la comunicación organizacional en la unidad educativa Teodoro Wolf. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 9710-9727. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6075

- Pimienta, J. y De La Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación: competencia-aprendizaje-vida* (3ª ed.). Pearson.
- Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista Geon*, 7(1), 9-25. <https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/182>
- Ramos, W., Paredes, M., Teran, P. y Lema, L. (2017). *Comunicación organizacional*. Guayaquil: Grupo Compás. Obtenido de <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>
- Riascos, L. y Becerril, I. (2021). Liderazgo educativo docente. Un modelo para su estudio, discusión y análisis. *Educación y educadores*, 24(2), 243-264. <https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/16367>
- Rosas, O. (2019). *Estilos de liderazgo y comunicación organizacional en las Instituciones Educativas Estatales de la Unidad de Gestión Educativa Local N°04 Trujillo Sur Este, 2019. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]* Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/47412>
- Rouco, J. y Mendes, E. (2020). Leadership style and communication style of airline pilots: Perceived associations with crew members' satisfaction and effort, *International Journal of Aviation, Aeronautics, and Aerospace*, 8(4), 1-26. <https://commons.erau.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1627&context=ijaaa>
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Ediciones Octaedro.

Salas, R. y Velásquez, J. (2019) desarrolló un estudio titulado *Relación entre los estilos de liderazgo y la motivación laboral en la Gerencia Regional de Salud de Arequipa-2019* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín]. Repositorio de la Universidad Nacional de San Agustín. <https://repositorio.unsa.edu.pe/items/75d3cc8c-ca44-41e5-9f9e-51cac8255d>

15

Sánchez, A. (2019). *El liderazgo directivo y su influencia en el compromiso organizacional de los Docentes de la I. E. "Manuel Gonzales Prada" de Naranjos– San Martín, 2017* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Martín]. Repositorio de la Universidad Nacional de San Martín. <https://repositorio.unsm.edu.pe/handle/11458/3474>

Suárez, I., Bermejo, M. y Charón, L. (2022). El sistema de comunicación integrado a los sistemas de gestión en el contexto organizacional. *Retos de la Ciencia*, 6(12), 51-61. <https://doi.org/10.53877/rc.6.12.20220101.05>

Toala, S., Álvarez, D., Osejos, J., Quiñonez, M., Soledispa, S., Osejos, A. y Caicedo, C. (2017). *Prácticas de innovación y gestión de la calidad en las organizaciones*. Área de innovación y Desarrollo S.L.

Valdez, M. (2022). Los estilos de liderazgos y el comportamiento organizacional en la empresa Leomar SAC 2015. *Ciencia Latina*, 6(1), 376-386. <https://ciencialatina.org/i/index.php/cienciala/article/view/3083/4544>

Valencia, A. (2019). Estilos de liderazgo del equipo directivo y la satisfacción laboral de docentes de II.EE del Distrito de los Olivos, Lima. *Balance's*, 7(9), 29-35. <https://revistas.unas.edu.pe/i/index.php/Balances/article/view/165>

Widyanti, R., Basuki, B. y Susiladewi. (2020). Do leadership style and organizational communication increase to organizational commitment? study among hospital

staff. *Journal of Business and Public Administration*, 11(2), 17-24.

<https://sciendo.com/es/article/10.2478/hjbpa-2020-0016>

Yangali, J. y Torres, G. (2020). Liderazgo directivo y su impacto en el aprendizaje estudiantil en instituciones educativas. *Innova Research Journal*, 5(3), 58-75.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878931>

Zegarra, L. (2019). *Estilos de liderazgo directivo y la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la red N° 08- UGEL N° 04 - Puente Piedra - Lima, 2017* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].

Repositorio de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

<https://hdl.handle.net/20.500.12672/14163>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Estilos de liderazgo y comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
Problema general ¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022? Problemas específicos ¿Cuál es la relación entre el liderazgo autoritario - coercitivo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022?	Objetivo general Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022. Objetivos específicos Determinar la relación entre el liderazgo autoritario - coercitivo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022.	Hipótesis general Existe relación entre los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022. Hipótesis específicas Existe relación entre el liderazgo autoritario - coercitivo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022. Existe relación entre el liderazgo autoritario -	Variable 1: Estilos de liderazgo				
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos	
			Liderazgo autoritario – coercitivo	- Decisiones centralizadas - Comunicación descendente - Medidas disciplinarias	Ordinal Escala Likert 1: Nunca 2: Casi nunca	Bajo: [24-55) Medio: [56-87) Alto: [88-120)	
			Liderazgo autoritario - benevolente	- Decisiones parcialmente centralizadas - Comunicación ascendente esporádica - Medidas disciplinarias esporádicas	3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre		
			Liderazgo consultivo	- Decisiones frecuentemente descentralizadas			

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
¿Cuál es la relación entre el liderazgo autoritario - benevolente y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022?	Determinar la relación entre el liderazgo autoritario - benevolente y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022.	benevolente y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022. Existe relación entre el liderazgo consultivo y la comunicación organizacional en los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022.		- Comunicación vertical y horizontal - Organización parcialmente informal			
¿Cuál es la relación entre el liderazgo consultivo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022?	Determinar la relación entre el liderazgo consultivo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022.	Existe relación entre el liderazgo participativo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022.	Liderazgo participativo	- Decisiones descentralizadas			
¿Cuál es la relación entre el liderazgo participativo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022?	Determinar la relación entre el liderazgo participativo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022.	Existe relación entre el liderazgo participativo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022.		- Comunicación ascendente, descendente y lateral			
¿Cuál es la relación entre el liderazgo participativo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022?	Determinar la relación entre el liderazgo participativo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022.	Existe relación entre el liderazgo participativo y la comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022.		- Organización y relaciones de comunicación - Medios de comunicación - Motivación	Ordinal Escala Likert 1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre	Niveles y rangos Bajo: [24-55) Medio [56-87) Alto [88-120)	
Variable 2: Comunicación organizacional				Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022?	colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022.		Comunicación vertical	- Descendente - ascendente	5: Siempre	
			Comunicación horizontal	- Comunicación con los departamentos de trabajo - Resolución de problemas		
Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos		Estadísticos utilizados		
Tipo: Básico Nivel: correlacional Diseño: no experimental	Población: Personal administrativo y docentes de la Institución Educativa Peruano Japonés Muestra: 118 colaboradores	Variable 1: Estilos de liderazgo Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Variable 2: Comunicación organizacional Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario		Descriptiva: Se empleó de técnicas gráficas y numéricas que sirvieron para el análisis y descripción de los datos recopilados. Inferencial: permitió la realización de conclusiones de manera general sobre lo que significan los resultados obtenidos, el grado de fiabilidad y las conclusiones sobre toda la población estudiada.		

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO VARIABLE ESTILOS DE LIDERAZGO

Instrucciones. El presente cuestionario contiene unas interrogantes cortas, las cuales van a permitir conocer su percepción acerca de los estilos de liderazgo. Para tal fin se le pide dar respuesta a las proposiciones con la mayor honestidad posible, ya que su respuesta contribuirá con la investigación.

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
LIDERAZGO AUTORITARIO – COERCITIVO						
1	Las decisiones importantes son tomadas siempre por la Dirección sin pedir la opinión del personal.	1	2	3	4	5
2	Su opinión es tomada en cuenta en la institución.	1	2	3	4	5
3	Su líder se comunica con usted solo para darle órdenes.	1	2	3	4	5
4	Se restringe la comunicación entre colaboradores sobre temas no relacionados con las actividades laborales.	1	2	3	4	5
5	Frente a una falta o error cometido por el personal siempre aplican sanciones disciplinarias.	1	2	3	4	5
6	Su líder tiende a imponer medidas disciplinarias frente a cualquier error.	1	2	3	4	5
LIDERAZGO AUTORITARIO – BENEVOLENTE						
7	Se le permite tomar decisiones rutinarias sin necesidad de consultar con su líder.	1	2	3	4	5
8	Tiene el poder de elegir sobre algunas decisiones importantes.	1	2	3	4	5
9	Ocasionalmente se le pide su opinión para mejorar su trabajo.	1	2	3	4	5
10	En ocasiones se comunica con sus compañeros, sobre temas no relacionados a su trabajo.	1	2	3	4	5
11	Frente a una falta o error cometido se toma medidas disciplinarias.	1	2	3	4	5
12	Eventualmente se advierte sobre las medidas disciplinarias a aplicarse.	1	2	3	4	5

LIDERAZGO CONSULTIVO						
13	Se le permite tomar decisiones importantes, dentro de la institución.	1	2	3	4	5
14	Es frecuente que usted pueda intervenir en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
15	Intercambia información con sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
16	Su líder permite la comunicación entre compañeros sobre temas no relacionados con su trabajo.	1	2	3	4	5
17	El líder trabaja bajo una estructura de reglas que no permite las relaciones interpersonales.	1	2	3	4	5
18	Se relaciona esporádicamente con sus compañeros.	1	2	3	4	5
LIDERAZGO PARTICIPATIVO						
19	Su opinión se toma en cuenta en decisiones importantes.	1	2	3	4	5
20	Se le brinda la autoridad para la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
21	Existe una comunicación fluida, el cual permite intercambiar información con otras áreas de la institución.	1	2	3	4	5
22	Se fomenta la comunicación entre compañeros para generar lazos de confianza.	1	2	3	4	5
23	En la institución se permite las relaciones interpersonales.	1	2	3	4	5
24	La institución incentiva la generación de relaciones interpersonales con el objetivo de generar mayor confianza.	1	2	3	4	5

CUESTIONARIO DE LA VARIABLE COMUNICACIÓN

Instrucciones: El presente cuestionario contiene unas interrogantes cortas, las cuales van a permitir conocer su percepción acerca de la comunicación organizacional. Para tal fin se le pide dar respuesta a las proposiciones con la mayor honestidad posible, debido a que su respuesta contribuirá con la investigación.

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
COMUNICACIÓN INTERNA						
1	La comunicación interna del personal de la Institución educativa es armónica.	1	2	3	4	5
2	La comunicación interna entre colaboradores permite el cumplimiento de la misión de la Institución.	1	2	3	4	5
3	La Institución educativa realiza actividades recreacionales entre los colaboradores.	1	2	3	4	5
4	Se mantienen informados a los colaboradores sobre acuerdos internos de la institución.	1	2	3	4	5
5	Existe una buena comunicación interna entre el personal.	1	2	3	4	5
6	Expresa sus ideas a sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
COMUNICACIÓN EXTERNA						
7	Mantiene buena comunicación con sus colegas de la Institución educativa.	1	2	3	4	5
8	Mantiene una comunicación afectiva con las autoridades de la Institución educativa.	1	2	3	4	5
9	Los padres de familia tienen una buena opinión de la Institución educativa.	1	2	3	4	5
10	Los padres de familia tienen una percepción positiva acerca de su desenvolvimiento laboral.	1	2	3	4	5
11	La información que le brinda la institución, le permite realizar sus funciones de manera eficaz.	1	2	3	4	5
12	Se incentiva una comunicación efectiva que facilite el logro de las metas de la Institución educativa.	1	2	3	4	5

COMUNICACIÓN VERTICAL						
13	Cumple las órdenes de las autoridades de la Institución educativa.	1	2	3	4	5
14	Cumple con las instrucciones de cómo hacer las cosas mejor en la Institución educativa.	1	2	3	4	5
15	Intercambia información con sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
16	Su líder permite la comunicación entre compañeros sobre temas no relacionados con su trabajo.	1	2	3	4	5
17	El líder trabaja bajo una estructura de reglas que no permite las relaciones interpersonales.	1	2	3	4	5
18	Se relaciona esporádicamente con sus compañeros.	1	2	3	4	5
COMUNICACIÓN HORIZONTAL						
19	Coordina su trabajo con otras áreas de la Institución educativa.	1	2	3	4	5
20	Coordina las actividades de trabajo con sus colegas.	1	2	3	4	5
21	Comunica sobre el trabajo que ha realizado teniendo en cuenta su efectividad.	1	2	3	4	5
22	Comunica cuando hay problemas dentro del área donde se desempeña.	1	2	3	4	5
23	Se interesa por resolver los problemas dentro de su área de trabajo.	1	2	3	4	5
24	Toma decisiones y busca la armonía de todos.	1	2	3	4	5

Anexo 3. Ficha de validación de los instrumentos

Validación del instrumento: ESTILOS DE LIDERAZGO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: _____ Dr. Luis Marcelo Quispe

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [x] Estadístico []

- *Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- *Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- *Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: _____ Dr. Luis Marcelo Quispe

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [x] Estadístico []

- *Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- *Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- *Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento ESTILOS DE LIDERAZGO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dra. Patricia Yllescas Rodriguez

DNI:07266567

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Metodológico [x] Estadístico []

Nota: Suficiencia, se dio suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Validación del instrumento COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dra. Patricia Yllescas Rodriguez

DNI:07266567

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Metodológico [x] Estadístico []

Nota: Suficiencia, se dio suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Validación del instrumento: ESTILOS DE LIDERAZGO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg./Lic./Ing.:

RAMOS CHANG JORGE ALONSO DNI: 40968849

Especialidad del validador: Temático [x] Metodológico [] Estadístico []

***Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

***Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

***Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg./Lic./Ing.:

RAMOS CHANG JORGE ALONSO DNI: 40968849

Especialidad del validador: Temático [x] Metodológico [] Estadístico []

***Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

***Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

***Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Anexo 4. Informe de índice coincidencias

SEGUNDO ORLANDO MIRANDA SÁNCHE EVELYN M... 1 ↔ Cambiar a la nueva versión ⓘ Detalles de la entrega ⓘ Ayuda

EMPRESAS

TESIS
ESTILOS DE LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA I.E. PERUANO JAPONÉS, LIMA - 2022

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES
EVELYN MARGARITA SANTOS ALIAGA
ORCID: 0009-0003-0037-5523
SEGUNDO ORLANDO MIRANDA SÁNCHEZ
ORCID: 0009-0006-1766-3662

ASESOR
MG. MARIO EDGART CHURA ALEGRE
ORCID: 0000-0002-5222-444X

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES Y PERSONAS

Fuentes principales Todas las fuentes

94 Similarity Exclusiones

13%
Similitud general

1	repositorio.autonoma.edu.pe	INTERNET	3%
2	repositorio.ucv.edu.pe	INTERNET	2%
3	hdl.handle.net	INTERNET	2%
4	Universidad Francisco de Vitoria...	TRABAJOS ENTREGADOS	<1%
5	Universidad Señor de Sipan on 2...	TRABAJOS ENTREGADOS	<1%

Compartir

Página 1 de 127

Marcas de alerta

13% Similitud general

Detalles del documento

AI

Anexo 5. constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio



INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 7213
"PERUANO JAPONÉS"
UGEL 01 – SAN JUAN DE MIRAFLORES
Av. 200 Millas S/N Urbanización Pachacamac IV Etapa Villa El Salvador Teléfono 293-4417

CARTA DE PRESENTACIÓN

Villa el salvador 18 de julio del 2022

Señores:
UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL PERU

Presente. -

Por medio de la presente hago constar que los Srs. Segundo Orlando Miranda Sanchez, identificado con DNI N° 47907150 y Evelyn Margarita Santos Aliaga, identificado con DNI N° 47736131, han realizado la aplicación del instrumento de investigación "Cuestionario variable estilos de liderazgo", para su investigación de la tesis sobre "ESTILOS DE LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA I.E. PERUANO JAPONES, LIMA – 2022".

Contando con los elementos necesarios para el análisis de una muestra poblacional, identificando los factores y aplicaciones necesarias para el desarrollo de su investigación.

Dando fe a lo mencionado, firmo la presente carta.



ALI OLIVERA YARLEQUE
JEFE DE TALLER

Anexo 6. Base de datos

Variable 1. Estilos de liderazgo

*Sin título2 [ConjuntoDatos2] - IBM SPSS Statistics Editor de datos																									
Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda																									
1: P1 4 Visible: 48 de 48 vari																									
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	
1	4	2	4	4	3	4	3	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	5	4	4	
2	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	
3	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	
4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	
5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	
6	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	
7	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	
8	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	
9	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	
10	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	
11	5	5	5	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	
12	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	
14	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	
15	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	
16	5	5	4	4	4	4	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	
18	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	
19	5	5	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	
20	5	5	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	5	4	4	
21	4	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	
22	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	
23	4	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	
24	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
25	5	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
26	5	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	
27	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
28	5	3	3	2	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	5	3	4	4	3	3	4	4	3	4	
29	3	3	3	4	4	3	1	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	2	4	4	4	5	
30	2	3	2	3	2	3	2	3	5	3	2	4	3	3	5	3	4	5	3	3	5	5	4	4	
31	3	4	3	1	5	3	3	3	5	2	3	5	3	3	4	2	5	5	3	2	5	5	4	3	
32	3	3	2	2	4	4	3	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	3	5	4	3	
33	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	2	2	2	4	2	2	3	3	4	
34	3	4	3	2	2	2	4	3	4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	
35	2	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	
36	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	
37	5	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	
38	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	
39	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	3	5	4	4	4	
40	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	3	5	4	4	5	4	4	5	5	
41	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	
42	5	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
43	4	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	5	4	2	5	3	3	5	3	4	4	
44	4	4	3	2	3	3	5	3	2	3	3	5	3	2	4	2	3	3	4	5	5	4	3	5	
45	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	2	3	3	4	5	4	4	
46	5	3	4	2	3	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	
47	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	4	3	3	3	4	5	4	5	4	
48	4	3	4	4	3	3	4	5	4	5	4	3	4	3	4	3	5	4	2	5	4	4	4	3	
49	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	2	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	5	3	
50	4	5	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	
51	3	5	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	3	5	3	4	4	4	3	5	5	4	4	
52	3	5	3	4	4	4	4	3	4	3	5	5	2	4	3	2	5	3	4	4	4	4	4	4	
53	3	5	3	4	4	3	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	
54	4	5	2	4	4	4	5	3	5	4	3	4	3	5	4	3	3	2	3	5	4	4	3	4	
55	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	
56	5	4	3	2	3	3	4	4	3	5	4	4	3	2	4	2	3	3	3	4	4	4	4	5	
57	3	5	3	4	3	3	4	3	4	3	5	4	2	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	4	
58	4	5	2	4	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	5	4	5	4	
59	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	5	4	4	
60	3	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	3	3	4	2	5	4	3	4	3	3	5	4	
61	5	4	3	5	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	5	3	2	4	3	3	4	4	
62	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	3	5	3	4	3	5	4	5	5	
63	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	2	4	3	5	4	5	3	5	3	4	4	4	5	
64	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	3	2	3	4	3	4	4	4	4	
65	3	3	2	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	3	5	3	5	3	5	3	5	3	
66	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	5	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	
67	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	5	3	4	5	3	4	4	5	4	4	
68	4	4	2	3	2	3	3	4	4	3	4	4	2	3	3	4	3	5	3	4	4	5	3	3	
69	4	3	3	5	3	4	4	4	3	4	4	5	2	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	

70	5	4	4	5	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	5	3	3	5	4	3	4
71	5	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	5	3	3	5	4	4	4	4	4	3
72	5	3	5	2	4	3	5	4	4	4	3	2	3	4	5	4	3	5	3	3	5	3	4
73	4	3	3	2	3	3	4	2	4	3	3	3	4	5	4	2	2	3	2	4	4	3	
74	5	5	3	2	3	3	4	3	2	4	3	4	4	4	3	3	4	2	4	3	5	4	
75	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	3	
76	3	4	4	4	3	3	2	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	
77	4	4	5	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	5	3	4	4	4	2	5	3	5	
78	4	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3	3	2	4	4	3	3	3	4	
79	4	3	3	2	3	4	3	5	2	4	4	4	4	2	5	3	4	4	2	4	3	4	
80	4	3	5	3	3	3	5	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	
81	5	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	3	4	5	4	4	3	
82	5	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	5	3	5	3	
83	5	2	3	2	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	2	3	4	5	5	5	3	
84	5	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	
85	5	3	3	3	3	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	2	5	4	3	5	5	4	
86	5	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	5	4	5	
87	4	4	3	4	3	3	4	2	4	3	3	5	4	3	4	3	4	3	2	4	4	4	
88	4	2	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	2	3	5	4	3	4	4	3	5	4	
89	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	3	4	3	4	3	4	
90	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	3	2	3	5	3	2	5	4	3	4	5	4	
91	4	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	
92	4	3	5	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	5	3	5	3	4	
93	4	2	5	3	3	3	4	3	3	4	4	5	2	3	3	3	2	5	4	3	3	4	
94	4	5	3	3	4	4	2	3	2	3	2	5	5	3	3	4	4	2	4	4	4	5	
95	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	5	3	4	5	4	
96	3	3	2	3	3	3	3	3	5	3	4	4	3	2	5	2	4	3	3	3	4	5	
97	3	2	2	4	3	3	3	3	4	4	5	4	5	4	5	3	4	2	4	3	4	4	
98	4	2	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	4	3	5	3	4	3	5	3	4	4	
99	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	5	4	4	3	4	4	3	4	
100	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	
101	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	5	3	2	4	3	5	
102	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	3	3	4	3	3	4	5	3	4	4	5	
103	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	2	5	5	3	3	5	4	
104	5	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	5	2	3	3	3	4	2	5	3	3	4	
105	4	4	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	2	3	4	4	2	5	3	3	3	3	
106	5	2	4	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	5	5	
107	3	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4	2	3	5	3	3	3	2	4	5	4	4	
108	4	4	4	3	2	3	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	5	4	5	
109	5	4	4	4	3	2	4	3	3	4	3	2	4	4	5	4	3	4	4	5	3	5	
110	5	2	4	3	2	3	4	3	4	4	3	3	5	3	4	3	5	4	4	4	3	4	
111	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	2	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5	
112	5	4	4	4	3	2	2	3	4	4	3	5	4	3	4	2	5	5	5	4	5	5	
113	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	2	4	3	4	3	5	4	5	4	
114	5	3	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	3	4	
115	3	2	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	5	3	4	

Variable 2. Comunicación organizacional

	P1_A	P2_A	P3_A	P4_A	P5_A	P6_A	P7_A	P8_A	P9_A	P10_A	P11_A	P12_A	P13_A	P14_A	P15_A	P16_A	P17_A	P18_A	P19_A	P20_A	P21_A	P22_A	P23_A	P24_A
1	3	3	1	2	3	5	5	2	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	2	5	4	4	5	5
2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
3	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4
6	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
7	5	5	5	6	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	4	4	3	4	4
9	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	3	3	4
10	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5
11	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4
12	5	5	5	6	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
13	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5
14	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
15	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
16	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
18	5	5	5	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
19	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4
20	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5
21	2	2	2	2	2	3	2	4	4	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
22	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4
24	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5
25	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5
26	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5
27	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5
28	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
29	4	5	3	4	3	4	5	3	3	4	4	5	4	5	5	2	4	4	5	4	4	4	4	4
30	4	4	3	3	4	5	5	3	5	5	4	4	3	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4
31	5	5	2	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	2	3	5	5	4	4	4	4	5
32	4	4	2	3	3	4	3	4	3	3	3	5	4	4	4	2	4	2	4	3	3	4	5	4
33	3	4	3	2	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	2	4	4	3	4	4	4
34	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
35	5	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5
36	4	4	3	3	4	4	4	3	2	2	4	3	3	3	3	4	4	3	5	4	4	4	4	3
37	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
38	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	5
39	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
40	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
41	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5
42	5	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
43	4	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	5	2	2	3	2	2	2
44	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	2	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4
46	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
47	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5
48	5	4	3	2	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
49	5	5	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	4	4	5	4	4
50	4	5	2	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4
51	5	5	2	3	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	5	3	5	5	5	5
52	5	5	2	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5
53	5	4	2	3	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4
54	5	4	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	3	5	4	4	4
55	4	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
56	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4
57	5	4	5	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	5	5	3	3	4
58	5	3	5	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
59	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4
60	3	5	3	3	4	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4
61	3	5	4	3	4	4	5	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	2	4	4	4	4	5	5
62	5	4	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	5	4	4	4
63	5	3	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5
64	4	3	4	3	4	3	5	3	3	4	4	5	4	5	5	2	4	4	5	3	4	3	4	3
65	5	4	3	3	4	4	5	3	5	4	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	4	3	4	4
66	5	3	3	2	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	2	3	5	5	3	4	3	5	4
67	5	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	5	4	4	4	2	4	2	4	5	3	4	5	5
68	5	5	3	4	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	2	4	4	4	3	5	3
69	4	5	2	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
70	4	3	4	2	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	5	4
71	5	4	2	3	4	2	4	4	4	3	2	4	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2
72	5	3	4	4	4	3	4	3	4	2	2	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
73	4	4	1	2	3	5	5	2	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4
74	4	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	5	5	5	5
75	5	5	2	4	5	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	3	5	3	5	5	5	4	5
76	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	2	5	5	5	4	5	5	5
77	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	5
78	3	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	3	3	4	3	3
79	5	3	2																					

84	5	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	
85	5	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	2	3	4
86	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	5	5	3	3
87	4	3	3	3	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	2	4	3	
88	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	3	4
89	5	3	2	4	4	4	5	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	5	5	5	5
90	4	3	4	4	4	4	5	4	4	2	3	3	2	3	5	2	3	3	4	4	5	5	5
91	3	4	3	3	4	4	5	4	4	5	2	4	3	3	4	3	2	4	4	5	5	4	4
92	3	4	4	3	4	4	5	3	5	3	3	3	2	4	5	2	3	3	3	4	5	4	3
93	4	4	5	5	5	5	5	3	3	2	2	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4
94	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	4	3	4
95	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	2	4	4	4	5	3	3
96	3	3	4	2	3	4	3	3	5	3	4	3	2	4	5	3	3	4	2	5	5	5	5
97	5	4	2	3	4	3	3	4	5	2	3	2	3	4	2	2	4	4	4	5	5	5	4
98	5	4	3	2	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	5	3	4	4	4
99	4	5	4	3	3	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	4	4	4	5
100	5	5	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	5	4	4
101	2	4	3	5	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	5	5	5
102	5	4	2	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3
103	5	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	2	2	3	2	2
104	4	5	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
105	3	5	4	3	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
106	3	4	3	5	5	5	5	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
107	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	4	5	4	5
108	5	4	2	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5	5	4
109	5	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5
110	4	4	3	4	4	4	5	5	5	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	5	5	3
111	5	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	2	5	4	4
112	2	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	2	4	4	5	3	5	4	5
113	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	3	5	4	5	2	4	3	4
114	3	2	2	3	4	2	3	2	3	3	3	4	5	5	5	2	3	5	4	3	3	3	3
115	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	5	4	4	4	2	4	2	4	3	5	3	3
116	3	3	4	4	4	4	4	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	2	4	2	5	5	5
117	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	5	5	4
118	4	3	4	3	4	4	5	5	5	3	3	3	4	5	3	3	3	5	4	4	4	4	4