

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

**EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO Y LA
COMUNICACIÓN EFECTIVA DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA “MISAEI PALACIOS RUÍZ” N° 16491 - LAS PIRIAS,
CHIRINOS, SAN IGNACIO, CAJAMARCA, 2019**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

Presentado por:

ROBERTO CABRERA CAMPOS

Asesor:

Dr. VIRGILIO GÓMEZ VARGAS

Cajamarca, Perú

2024



CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador: Roberto Cabrera Campos
2. DNI: 26682819
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, Mención:
Gestión de la Educación
3. Asesor:
Dr. Virgilio Gómez Vargas
4. Grado académico o título profesional
 Bachiller Título profesional Segunda especialidad
 Maestro Doctor
5. Tipo de Investigación:
 Tesis Trabajo de investigación Trabajo de suficiencia profesional
 Trabajo académico
6. Título de Trabajo de Investigación:

El liderazgo transformacional directivo y la comunicación efectiva docente en la
Institución Educativa "Misael Palacios Ruíz" N° 16491 - Las Pirias, Chirinos, San Ignacio,
Cajamarca, 2019
7. Fecha de evaluación: **18/05/2024**
8. Software antiplagio: TURNITIN URKUND (ORIGINAL) (*)
9. Porcentaje de Informe de Similitud: 7%
10. Código Documento: **3117:355602902**
11. Resultado de la Evaluación de Similitud:
 APROBADO PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **17/06/2024**

*Firma y/o Sello
Emisor Constancia*



Dr. Virgilio Gómez Vargas
DNI: 26682819

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2024
ROBERTO CABRERA CAMPOS
Todos los derechos reservados



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERÚ



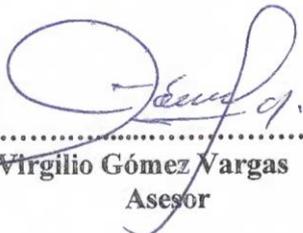
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

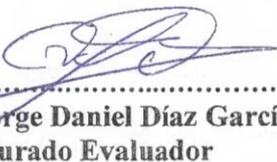
Siendo las 11 horas, del día 12 de abril de dos mil veinticuatro, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. MANUEL EDGARDO GAMERO TINOCO**, **Dr. JORGE DANIEL DÍAZ GARCÍA**, **M.Cs. WIGBERTO WALDIR DÍAZ CABRERA**, y en calidad de Asesor el **Dr. VIRGILIO GÓMEZ VARGAS** Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada **“EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO Y LA COMUNICACIÓN EFECTIVA DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “MISAEL PALACIOS RUÍZ” N° 16491 – LAS PIRIAS, CHIRINOS, SAN IGNACIO, CAJAMARCA, 2019”**, presentada por el **Bachiller en Educación ROBERTO CABRERA CAMPOS**

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó Apr. 100% con la calificación de Diecisiete (17) la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bachiller en Educación ROBERTO CABRERA CAMPOS**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, con Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Siendo las 13 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Virgilio Gómez Vargas
Asesor


.....
Dr. Manuel Edgardo Gamero Tinoco
Jurado Evaluador


.....
Dr. Jorge Daniel Díaz García
Jurado Evaluador


.....
M.Cs. Wigberto Waldir Díaz Cabrera
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A las personas que amo y valoro mucho, a mis padres y mi hijo, quienes con inspiración afectiva motivaron mi sabiduría y mi inteligencia en el contexto de la investigación.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la vida y el dote de la inteligencia. A los docentes designados para desarrollar nuestras asignaturas por sus lucidas ideas de construcción del conocimiento en la linealidad de la investigación.

A los docentes y estudiantes de la Institución Educativa N° 16491 “Misael Palacios Ruiz” por su participación y colaboración.

Al Dr. Virgilio Gómez Vargas, mi asesor, por su aporte y orientación temática y científica en el acompañamiento para el fortalecimiento y consolidación de la investigación.

EPÍGRAFE

El liderazgo transformacional provoca cambios en las necesidades, valores, preferencias y aspiraciones de sus empleados logrando que trabajen en pro de los intereses colectivos de la organización.

(Bass, 1990)

ÍNDICE

	Págs.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Epígrafe	vii
Lista de tablas	viii
Lista de cuadros	xiii
Lista de figuras	xiv
Lista de abreviaturas y siglas	xvi
Resumen	xvii
Abstract	xviii
Introducción	xix

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema	1
2. Formulación del problema	2
2.1. Problema principal	2
2.2. Problemas derivados	2
3. Justificación de la investigación	5
3.1. Justificación Teórica	5
3.2. Justificación práctica	5
3.3. Justificación metodológica	6
4. Delimitación de la investigación	7

4.1. Epistemológica	7
4.2. Espacial	8
4.3. Temporal	8
5. Objetivos de la investigación	8
5.1. Objetivo general	8
5.2. Objetivos específicos	8

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la investigación	10
1.1. Antecedentes internacionales	10
1.2. Antecedentes nacionales	12
1.3. Antecedentes regionales o locales	14
2. Marco epistemológico	17
3. Marco teórico- científico	19
3.1. Liderazgo transformacional directivo	20
3.1.1. Teorías científicas del liderazgo directivo transformacional	20
3.1.1.1. Teoría del rango total	20
3.1.1.2. Teoría del Hombre Z de Maslow	23
3.1.1.3. La teoría del líder carismático	25
3.1.1.4. Teoría de Camino – Meta (Path Goal Theory)	26
3.1.2. Descripción y características de los componentes del Liderazgo Transformacional	28
3.1.2.1. Influencia idealizada	28
3.1.2.2. Motivación inspiracional	29

3.1.2.3. Estimulación intelectual	31
3.1.2.4. Consideración individualizada	33
3.2. Comunicación efectiva docente	35
3.2.1. Teorías científicas de la comunicación efectiva	37
3.2.1.1. El modelo de Lasswell	37
3.2.1.2. Teoría de los Sistemas Sociales de N. Luhmann	38
3.2.1.3. Teoría de la Acción Comunicativa	43
3.2.2. Descripción de los componentes de la comunicación efectiva	45
3.2.2.1. Habilidad comunicativa	45
a) Comunicación oral	46
b) Comunicación Escrita	46
c) Comunicación no verbal	47
3.2.2.2. Funciones de la comunicación	48
3.2.2.3. Canales formales de la comunicación	49
3.2.2.4. Barrera de la comunicación efectiva	52
4. Definición de términos básicos	55

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. Caracterización y contextualización de la investigación	58
1.1. Descripción del perfil de la institución educativa	58
1.2. Breve reseña histórica de la institución educativa o red educativa	59
1.3. Características demográficas y socioeconómicas	59
1.4. Características culturales y ambientales	60
2. Hipótesis de investigación	60

3.	Variables de investigación	61
4.	Matriz de operacionalización de variables	62
5.	Población y muestra	64
6.	Unidad de análisis	64
7.	Métodos de investigación	64
8.	Tipo de investigación	65
9.	Diseño de la investigación	66
10.	Técnicas e instrumentos de recopilación de información	66
11.	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	67
12.	Validez y confiabilidad	67

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1.	Resultados por dimensiones de las variables Liderazgo Transformacional Directivo y Comunicación Efectiva Docente	68
1.1.	Resultados de la variable Liderazgo Transformacional Directivo	68
1.2.	Resultados de la variable Comunicación Efectiva Docente	74
2.	Resultados totales de las variables de estudio	80
3.	Prueba de hipótesis Liderazgo Transformacional Directivo y Comunicación Efectiva Docente	81

CAPÍTULO V
PROPUESTA DE MEJORA

1. Título	86
2. Fundamentación	86
3. Objetivos	87
4. Modelo epistémico de la propuesta de mejora	88
5. Descripción metodológica operativa del plan de acción	91
6. Presupuesto	96
7. Evaluación	97
CONCLUSIONES	98
SUGERENCIAS	100
REFERENCIAS	101
APÉNDICES Y ANEXOS	108

LISTA DE TABLAS

		Págs.
Tabla 1	Análisis de la dimensión influencia idealizada	68
Tabla 2	Análisis de la dimensión Motivación Inspiracional	70
Tabla 3	Análisis de la dimensión Estimulación Intelectual	71
Tabla 4	Análisis de la dimensión Consideración Individual	72
Tabla 5	Análisis de la dimensión Habilidad Comunicativa	74
Tabla 6	Análisis de la dimensión Funciones de la Comunicación	75
Tabla 7	Análisis de la dimensión Canales Formales de la Comunicación	76
Tabla 8	Análisis de la dimensión Barreras de la Comunicación	78
Tabla 9	Porcentajes de los Resultados totales de las variables	80
Tabla 10	Prueba de hipótesis	82
Tabla 11	Análisis de confiabilidad	135
Tabla 12	Matriz general de datos	145

LISTA DE CUADROS

		Págs.
Cuadro 1	Matriz de operacionalización de variables	62
Cuadro 2	Matriz metodológica de acción de actividades	93
Cuadro 3	Presupuesto	96
Cuadro 4	Matriz de consistencia	125

LISTA DE FIGURAS

		Págs.
Figura 1	Diagrama del Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional	22
Figura 2	Diagrama de la teoría del Hombre Z de Maslow	24
Figura 3	Diagrama del modelo del liderazgo carismático	26
Figura 4	Diagrama del modelo Teoría de Camino – Meta (Path Goal Theory)	27
Figura 5	Diagrama del modelo de Lasswell	38
Figura 6	Diagrama de los teoría de Sistemas Sociales de N. Luhmann	43
Figura 7	Diagrama de la teoría de la Acción Comunicativa	45
Figura 8	Porcentajes de la dimensión de la Influencia Idealizada	69
Figura 9	Porcentajes de la dimensión Motivación Inspiracional	70
Figura 10	Porcentaje de la dimensión Estimulación Intelectual	71
Figura 11	Porcentajes de la dimensión Consideración Individual	73
Figura 12	Porcentajes de la dimensión Habilidad Comunicativa	74
Figura 13	Porcentajes de la dimensión Funciones de la Comunicación	75
Figura 14	Porcentajes de la dimensión Canales Formales de la Comunicación	77
Figura 15	Porcentajes de la dimensión Barreras de la Comunicación Efectiva	78
Figura 16	Modelo de la propuesta de mejora de la comunicación efectiva en el liderazgo transformacional en la Institución Educativa	90

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

IE	Institución Educativa
IEJEC	Institución Educativa de Jornada Escolar Completa
MINEDU	Ministerio de Educación
PEI	Proyecto Educativo Institucional
PNL	Programación Neurolingüística
UGEL	Unidad de Gestión Educativa Local
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre el Liderazgo Transformacional Directivo y la Comunicación Efectiva Docente en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruiz” N° 16491 – Centro Poblado de las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019. El tipo de investigación es básica, con diseño descriptivo, correlacional y propositivo. La muestra estuvo conformada por veintinueve (29) docentes. El instrumento de recojo de datos fue el cuestionario. Los resultados de la investigación determinaron que existe una correlación positiva y significativa (0,705). los resultados por dimensiones demuestran que el nivel de Liderazgo Transformacional Directivo es positivo y significativo, es decir es favorable en cuanto a su efectividad en distintas dimensiones como la influencia idealizada (58.6%), la motivación inspiracional (58.6%), la estimulación intelectual (51.7%) y la consideración individualizada (65.5%). Estos resultados demuestran que en el perfil del líder pedagógico estas características están medianamente organizadas y desarrolladas. De manera similar, el nivel de Comunicación Efectiva Docente también se considera como positivo y significativo, siendo favorable en términos de su efectividad en sus dimensiones como las habilidades comunicativas (58.6%), las funciones comunicativas (48.3%), los canales formales comunicativos (65.5%) y las barreras comunicativas (75.9%); La descripción “positivo y significativo” sugiere que, aunque se reconocen competencias comunicativas, también se identifican desafíos que podrían abordarse para mejorar la comunicación efectiva en la Institución Educativa.

Palabras clave: Liderazgo transformacional y Comunicación Efectiva.

ABSTRACT

The general objective of this research was to determine the relationship between Transformational Managerial Leadership and Effective Teacher Communication in the Educational Institution “Misael Palacios Ruiz” N° 16491 - Village Centre of Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019. The type of research is basic, with a descriptive, correlational and propositional design. The sample consisted of twenty - nine (29) teachers. The data collection instrument was the questionnaire. The results of the research determined that there is a positive and significant correlation (0.705). The results by dimensions show that the level of Transformational Managerial Leadership is positive and significant, in other words, it is favourable in terms of its effectiveness in different dimensions such as idealised influence (58.6 %), inspirational motivation (58.6 %), intellectual stimulation (51.7 %) and individualised consideration (65.5 %). These results show that in the profile of the pedagogical leader these characteristics are moderately organised and developed. Similarly, the level of Effective Teacher Communication is also considered as positive and significant, being favourable in terms of its effectiveness in its dimensions such as communication skills (58.6 %), communication functions (48.3 %), formal communication channels (65.5 %) and communication barriers (75.9 %); the description “positive and significant” suggests that, although communication competences are recognised, challenges are also identified that could be addressed to improve effective communication in the Educational Institution.

Key words: Transformational Leadership and Effective Communication.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas, en el contexto de sistemas educativos emergentes y de incertidumbres, necesitan de un liderazgo transformador, que cuyo principio principal es el desarrollo de una comunicación efectiva para el logro de sus procesos académicos y administrativos como la planificación, la organización, dirección y control, en el que el compromiso y la responsabilidad son fuente comunicacional de sus actividades. El liderazgo transformacional directivo y la comunicación efectiva docente se ubica en el centro la gestión estratégica del talento humano, en el que se examina la calidad de los procesos de gestión en pro de los aprendizajes de calidad de los estudiantes.

La construcción del liderazgo transformacional por parte del director en la Institución Educativa se basa en asumir sus funciones de manera pertinente y relevante en aplicar en su gestión una inteligencia emocional para la motivación, comunicación efectiva y asertiva, cultura innovadora y creativa, el trabajo en equipo y colaborativo y el talento cognoscitivo teórico de gestión para fundamentar su práctica de desempeño directivo. Bass y Avolio (1994) plantearon que el liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones: Influencia idealizada o carisma, lo que hace que los seguidores sientan un apego a su líder; motivación inspiradora: el líder transformacional logra transmitir visiones inspiradoras; consideración individual: es un modelo a seguir para los demás y estimulación intelectual: incentiva el pensamiento creativo y la solución de problemas a través de un pensamiento crítico y novedoso. El líder pedagógico es un visionario innovador de la institución educativa.

En el campo de la gestión, la comunicación efectiva como un dominio cognoscitivo y volitivo del saber hacer en la construcción del conocimiento y fortalecimiento de habilidades permite la interacción socializada con los compañeros de trabajo en los procesos de acción

de la institución educativa. La comunicación efectiva representa un elemento fundamental indispensable para la integración y la interacción del recurso humano en torno al marco operacional de las organizaciones, permitiendo una necesaria vinculación con la operación de las estrategias (Traverso et al, 2017, p. 33). La comunicación efectiva permite que los procesos sean eficientes y de alcance en el contexto de los objetivos institucionales con el propósito de mejorar la calidad educativa en los desempeños de los docentes y por ente, la gestión de los aprendizajes de los estudiantes. Los docentes, a través de la comunicación efectiva, cumplen un rol funcional para la operatividad estratégica de la gestión de la institución educativa.

Los sistemas educativos, hoy, en el campo educativo están preocupados más por los resultados que por el proceso. De allí que, en muchos de los casos los resultados no son reales porque son manejados, por un lado, por el deseo de ayudar a los estudiantes para ser promovidos del grado y por otro lado, por el afán de querer aumentar en el porcentaje en el rendimiento. Por lo que, el problema de bajo rendimiento sigue persistiendo; en una educación centrada en los resultados, existe escasa preocupación por la formación de la calidad humana en las instituciones educativas, la cual debe estar orientada a mejorar las interrelaciones personales en las instituciones educativas a través de un buen liderazgo y una comunicación efectiva. A raíz de la problemática se centró el objeto de estudio de la investigación.

El trabajo de investigación está estructurado por capítulos: el capítulo I presenta el fundamento del problema de investigación, la formulación de la pregunta, la justificación de la investigación, la delimitación del problema y los objetivos; el capítulo II contiene los antecedentes de la investigación, el sustento teórico y la definición de términos básicos; el

capítulo III está organizado por el marco metodológico donde se establece la caracterización y contextualización de la investigación, la operacionalización de las variables, el tipo y diseño de la investigación, las técnicas de recojo y análisis de datos; el capítulo IV comprende la presentación de los resultados, la discusión teórica y la prueba de hipótesis y; el capítulo V encierra la propuesta de mejora. Finalmente se establecen las conclusiones y las sugerencias.

El presente trabajo de investigación es de mucha importancia, porque permitió tener una visión estratégica de la relación que hay entre el liderazgo transformacional directivo y la comunicación efectiva del docente en las dimensiones de la gestión institucional. Además de una mirada reflexiva para otras investigaciones en el contexto del campo de acción.

El Autor

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

A nivel mundial a través de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), hoy en día se habla mucho de la mejora de la calidad educativa, por lo que existe una gran preocupación por dotar a las instituciones educativas de una buena infraestructura, implementar con todo tipo de recursos y materiales, capacitar a los maestros, en suma, invertir más en educación, pero esto no es suficiente, sino se presta prioritaria atención a la formación del recurso humano o del profesional responsable del proceso educativo dentro de las instituciones educativas. Así, los datos de que se dispone indican la existencia de una proporción elevada de maestros de primaria que no poseen la adecuada titulación académica y carecen de formación y dominio de los contenidos, especialmente en los países en vías de desarrollo. En el África Meridional se ha demostrado que algunos docentes que enseñan matemáticas carecían de conocimientos básicos de aritmética y obtenían puntuaciones inferiores a las de sus alumnos en test idénticos. (UNESCO, 2004, p. 21-22)

Al respecto, en los países latinoamericanos existe poco interés por parte de los líderes directivos y su comunicación efectiva en potenciar el recurso humano dentro de las instituciones educativas. Ulloa, Nail, Castro y Muñoz (2012) refieren en cuanto al sistema educacional chileno, dependiente de las municipalidades, no cuentan con la potestad para gestionar el recurso humano, ni hace referencia a como los directores motivan o potencian la labor docente al interior de las instituciones. Ni tampoco, se maneja de manera efectiva la comunicación organizacional.

A nivel de nuestro sistema educativo peruano existe un limitado interés por la formación y preparación del recurso humano como base principal de una educación de calidad, mayormente las autoridades educativas de alta jerarquía están más preocupadas de dotar a las instituciones educativas de una buena infraestructura, materiales y el uso de la tecnología, conduciendo de esta forma al sistema educativo hacia el consumismo. Al respecto, Cano (2021) en la problemática encontrada sobre liderazgo directivo y comunicación efectiva recomienda que la comunicación es muy importante y primordial dentro de una institución y debe ser horizontal y verticalmente entre los estamentos de la universidad; los líderes son modelos de conducta y tienen que ser el ejemplo para los demás, de esta manera puede trabajar sugerir normas para que se cumplan siempre y cuando él sea el primero en cumplirlas; un líder directivo debe practicar la empatía en todo momento y: el líder directivo debe saber delegar responsabilidades a sus maestros y trabajadores bajo su monitoreo dando soluciones en consenso permanente (p. 56). Por lo que el sistema educativo peruano debe apoyar estas recomendaciones que son de transformación estratégica para una institución educativa.

A nivel de Cajamarca y de la política local, el líder educativo presenta deficiencias de buen trato a sus maestros, de comprensión, de dinamismo en el diálogo y escucha activa, poca valoración a los aportes de su personal y escasa motivación, limitando de esta forma la tan ansiada autonomía donde se actúe con plena libertad y voluntad para el logro de los objetivos institucionales. Las capacidades de un líder transformacional no están arraigadas en su personalidad ni tampoco el manejo de una comunicación entre docentes para su labor institucional. Este proceder de los directivos y docentes se muestra así porque el mismo sistema educativo los trata mal, ya que no les reconoce como profesionales de formación de personas. Así, los docentes y directivos, en una Institución Educativa de la localidad de Bambamarca muestran actitudes de desmotivación y comunicación aberrante en sus actividades de acción.

estos comportamientos son consecuencias de que el sistema no los apoya ni los acompaña para fortalecer las habilidades de liderazgo. (Vásquez, 2019, p. 4)

Los docentes de la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 – Centro Poblado Las Pirias, Chirinos presentan muchas limitaciones para que una comunicación sea efectiva, existe poca práctica de una escucha activa, como consecuencia de la interferencia de múltiples factores distractores como el mal uso del celular, la computadora, la situación económica y las desavenencias personales y familiares han generado problemas como: falta de recepción del mensaje “no me dijo”, malos entendidos, falsas interpretaciones, dificultando de esta forma el cumplimiento de responsabilidades. Asimismo, la mayoría de docentes se quedan callados, es decir, existe un cierto temor al momento en que se tiene que transparentar diversas situaciones problemáticas institucionales y educativas.

También, en las reuniones entre docentes existe, en muchos casos, la falta de una comunicación efectiva; por un lado, algunos docentes llevan consigo expresiones negativas, quejas, falsos rumores, palabras mal intencionadas, malas interpretaciones, que finalmente termina en resentimientos; creando un ambiente de indiferencia, intranquilidad y disgusto dentro de la institución, por otro lado, la mayoría de docentes prefieren callar para no hacerse problemas con el director y sus colegas, limitando de esta forma el desarrollo de una comunicación efectiva y el buen desempeño laboral. Asimismo, podemos afirmar que el problema de la educación es el problema de la atención, pues en el momento de las reuniones convocadas por el director, existen docentes entretenidos en el celular o en la computadora, convirtiendo a la tecnología en un enorme distractor al momento de comunicarse.

Por otra parte, el liderazgo del director no se centra en la motivación permanente a su personal, no logra tener la confianza de todos los docentes, no se preocupa para que todos se involucren en el logro de los objetivos institucionales, es parcial en la atención individual,

poco le interesa la superación de su personal, repercutiendo de esta forma en la falta de compromiso de los docentes con los propósitos institucionales.

Por tal motivo, se integra a los directivos y a los docentes implementar y desarrollar una propuesta de mejora de comunicación efectiva para mejorar el liderazgo transformacional como componente principal en la política educativa de la gestión educativa de la Institución Educativa.

2. Formulación del problema

2.1. Problema principal

¿Qué relación existe entre el Liderazgo Transformacional Directivo y la Comunicación Efectiva Docente, en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 – Centro Poblado Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019?

2.2. Problemas derivados

- ¿Cuál es el nivel de Liderazgo Transformacional Directivo en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 – Centro Poblado Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019?
- ¿Cuál es el nivel de Comunicación Efectiva Docente en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 – Centro Poblado Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019?
- ¿Cuál es el nivel de relación entre el Liderazgo Transformacional Directivo y la Comunicación Efectiva Docente en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 – Centro Poblado Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019?

- ¿Cómo formular una propuesta para mejorar el Liderazgo Transformacional Directivo y la Comunicación Efectiva Docente en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 – Centro Poblado Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca?

3. Justificación de la investigación

3.1. Teórica

Si bien es cierto, existen investigaciones sobre el liderazgo transformacional y la Comunicación Efectiva relacionada con otros temas de carácter empresarial y educativo, pero hasta el momento no se ha investigado su relación de las mismas en estos campos, en este sentido, la presente investigación está orientado a estudiar su relación en el ámbito educativo. Además, este trabajo de investigación cuenta con un fundamento teórico bien establecido, en el liderazgo directivo transformacional sustentan la teoría del rango total, la teoría del hombre Z de Maslow, la teoría del líder carismático y la teoría del camino-meta; mientras que en la categoría de la comunicación efectiva se sostiene la teoría del modelo de Laswell y la teoría de la acción comunicativa. Estas teorías sirvieron de base para proponer un proyecto o programa en una futura investigación. La novedad científica es el estudio de la relación del liderazgo transformacional directivo y la “Comunicación Efectiva Docente”, para luego, llevarlas a la práctica en el ámbito educativo con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la gestión escolar de los docentes y directivos.

3.2. Práctica

Establecer la relación entre el Liderazgo Transformacional del Director y La comunicación efectiva docente es un trabajo de investigación muy importante porque sirvió como base teórica para el logro de los objetivos institucionales y la mejora de la calidad educativa. Hoy en día los directores deben optar por un tipo de liderazgo transformacional como aspecto importante

de la gestión de la calidad. El liderazgo transformacional es un tema conocido, pero poco puesto en práctica en el ámbito educativo por lo que es necesario determinar en qué medida se viene aplicando en las instituciones educativas, con la finalidad de promover en el futuro la práctica de este tipo de liderazgo. Por otro lado, teniendo la idea de que la buena comunicación y el diálogo son aspectos esenciales al interior de las instituciones educativas, de aquí nació la idea de estudiar, investigar y profundizar sobre el tema de una comunicación efectiva entre docentes y su relación con el liderazgo transformacional del director con la finalidad de contribuir a la mejora de la calidad educativa que tanto se pregona hoy en día tanto en las organizaciones internacionales como en las políticas educativas de diversos países; entonces, es necesario sistematizar la relación de estos temas en el campo educativo, para posteriormente aplicar programas, modelos y propuestas con miras a mejorar la calidad educativa. En el tema educativo cada vez más complejo, tanto el director como el docente deben asumir una Comunicación Efectiva para la recepción de ideas, opiniones, planteamientos, frente a múltiples situaciones, necesidades y problemáticas que se presentan dentro de las instituciones educativas. Los beneficiarios directos serán los directivos y docentes de manera significativa porque brindará la base teórica para la mejora del desempeño tanto de los directivos como de los docentes al interior de las instituciones educativas.

3.3. Metodológica

En esta investigación se utilizó dos cuestionarios de encuesta a través de los cuales se analizó la correlación entre Liderazgo Transformacional Directivo y la Comunicación Efectiva Docente, como aspectos muy importantes para brindar un servicio educativo de calidad y mejorar la interacción entre docentes y directivos.

4. Delimitación de la investigación

4.1. Epistemológica

El presente trabajo de investigación está bajo la orientación del paradigma positivista, porque se desarrolló un análisis del Liderazgo transformacional Directivo y de la Comunicación Efectiva Docente a partir de la objetividad de las variables. Las dimensiones interpretativas constituyen una reflexión en y desde la praxis, conformando la realidad de hechos observables y externos, por significados e interpretaciones elaboradas del propio sujeto, a través de una interacción con los demás dentro de la globalidad de un contexto determinado (Pérez, 1994). Se hace énfasis en la comprensión de los procesos desde las propias creencias, valores y reflexiones de la realidad observada. El paradigma positivista se caracteriza desde una posición ontológica realista como la existencia objetiva de la realidad, no tiene en cuenta la razón ni la conciencia humana, entonces la ciencia se basa en la lógica, leyes y mecanismos para obtener generalizaciones; desde una postura epistemológica objetivista el investigador utiliza los sentidos y la razón para alcanzar un conocimiento objetivo y libre de valores de la realidad, los valores y otros factores no deben distorsionar los resultados observados; El paradigma positivista también se caracteriza porque utiliza el método hipotético-deductivo y experimental, a través del cual primero se definen las hipótesis, luego se contrasta estas empíricamente de manera cuidadosa (Rodríguez, 2005). El enfoque de la investigación cuantitativa, en las categorías de la Liderazgo transformacional Directivo y de la Comunicación Efectiva Docente trata de identificar la naturaleza profunda de sus realidades, la estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones en el contexto de la interpretación. Consiste en una serie de prácticas materiales e interpretativas que hacen visible el mundo y lo transforman, lo convierten en una serie de representaciones que incluyen las notas de campo, las entrevistas, las conversaciones, las fotografías, las grabaciones y las notas para el investigador (Denzin y Lincon, 2012, pp.48-49). Entonces, la investigación cuantitativa, en el

marco del paradigma positivista, busca comprender de manera objetiva la realidad para analizarla.

4.2. Espacial

El estudio se realizó en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 - Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca.

4.3. Temporal

El estudio se llevó a cabo entre diciembre del 2018 y diciembre del 2019. Línea de investigación: Gestión de Liderazgo, cultura y clima institucional. Eje temático: Liderazgo participativo como factor de desarrollo de las IE.

5. Objetivos de la investigación

5.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el Liderazgo Transformacional Directivo y la Comunicación Efectiva Docente en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 – Centro Poblado Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.

5.2. Objetivos específicos

- Determinar el nivel de Liderazgo Transformacional Directivo en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 – Centro Poblado Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.

- Determinar el nivel la Comunicación Efectiva Docente en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 – Centro Poblado Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.
- Evaluar los niveles de relación entre el Liderazgo Transformacional Directivo y la Comunicación Efectiva Docente en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 – Centro Poblado Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.
- Elaborar una propuesta para mejorar el Liderazgo Transformacional Directivo y la Comunicación Efectiva Docente en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 – Centro Poblado Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la investigación

1.1. A nivel internacional

Riveras (2020), en su tesis de doctorado *La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas*, presentada a la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Autónoma de Barcelona., plantea como objetivo analizar la influencia del liderazgo del director en la generación de una cultura escolar favorable a la innovación de las escuelas. La metodología estuvo dada por una investigación mixta, es decir, cualitativa-cuantitativa. En una de sus conclusiones sintetiza que los directores deben fomentar un liderazgo comunicacional de innovación organizacional y administrativa en gestión de los docentes, que permitan establecer compromisos, incentiven la creatividad, la reflexión y transmitan entusiasmo; que establezcan dialogo, participación y toma de decisiones.

Esquivel, Abreu y Vargas (2018), en su artículo científico *Liderazgo transformacional en la educación universitaria. Universidad Politécnica Territorial del Oeste del estado Sucre, Venezuela*; publicado en la Revista Científica de Ciencia, Tecnología e innovación “Uniandes Episteme”, concluyen que el liderazgo transformacional está más dirigido a la persona, que motiva e inspira al docente universitario, es flexible e inclusivo, atiende las necesidades del personal y garantiza un clima que favorezca unas mejores relaciones a través del respeto y la tolerancia entre líder y seguidores.

Fontalvo y Ventura (2021), en su tesis de maestría *Comunicación efectiva: Estrategia de mediación para el fortalecimiento del diálogo entre docentes y padres de familia*; presentada al Departamento de Posgrado de la Universidad de la Costa, CUC – Barranquilla, plantean como objetivo diseñar una propuesta de gestión que fundamente procesos de comunicación efectiva entre los docentes y padres de familia en organizaciones educativas. La metodología se fundamentó en el enfoque racionalista – deductivo. Concluyeron que: La comunicación es efectiva cuando se convierte en un elemento fundamental para organizar, articular y dinamizar cada uno de los procesos de la comunicación efectiva; que se vuelve un elemento clave el uso de los canales formales de comunicación internos y externos de manera tal que permitan la comunicación entre los procesos y áreas funcionales de manera efectiva y esto a su vez permita fortalecer las relaciones interpersonales entre los docentes y padres de familia. Se destaca la importancia del diálogo como la clave para mantener una comunicación efectiva, en la que pueda mejorar sus habilidades empáticas y no verbales en su discurso institucional, en el sentido que permite encontrar la solución a los conflictos y dar respuesta a las necesidades entre los miembros de la comunidad educativa.

Peraza (2018), en su tesis de maestría *Sistema de gestión comunicacional para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna y formal del Colegio Class IED*; presentada a la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Libre, Bogotá – Colombia, planteó como objetivo diseñar una propuesta que iniciara el camino hacia la reflexión sobre la comunicación organizacional en la institución, sus fortalezas y las oportunidades que puede brindar esta para mejorar los procesos de gestión educativa al interior del colegio. Se fundamentó en enfoque cualitativo, ya que la intención del investigador es comprender la realidad de los sujetos a investigar. El tipo de investigación que se utilizó fue la investigación-acción pues esta se basa en la reflexión constante sobre la situación problema escogida y el planteamiento de alternativas que conduzcan a transformar

esa situación problema particular. Concluye que: La categoría de comunicación organizacional, permitió a esta investigación conocer las posibilidades que puede tener una institución educativa cuando apoya sus procesos de gestión, en la epistemología y experiencias de la comunicación organizacional, generando así un valor agregado que contribuye internamente a generar cultura institucional y externamente a crear, posicionar y mantener una imagen que ayude al colegio a cumplir con sus objetivos y metas propuestas en el PEI. La institución educativa reconoce que la comunicación es un proceso consiente que se desarrolla de manera verbal y no verbal, en que el asertividad y la efectividad motiva a los docentes y administrativos de la Unidad educativa. Por ello, La comunicación es fundamental para mejorar el clima laboral, motivar a la comunidad educativa y crear una cultura donde todos se sientan actores activos de los procesos de gestión educativa.

1.2. A nivel nacional

Ames (2018), en su tesis de maestría *Liderazgo Directivo Transformacional y Clima Institucional en la Institución Educativa Pública Dora Mayer de la Región Callao, 2015*; presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, planteó como objetivo establecer la relación entre del liderazgo directivo transformacional y el clima institucional. Investigación de tipo descriptivo y diseño no experimental, correlacional, transversal, con una muestra igual a la población conformada por 93 trabajadores. Arribó a la siguiente conclusión: Existe una relación fuerte entre el liderazgo directivo transformacional y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Pública Dora Mayer de la Región Callao - 2015; hallándose para $p = 0,000$, a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral), una correlación de 0,980.

Enríquez (2017), en su trabajo de investigación de maestría titulada *Liderazgo transformacional en directores de primaria de la provincia de Concepción, Junín, Perú*;

presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Centro del Perú, planteó como objetivo establecer las diferencias esenciales de Liderazgo transformacional, según sexo, edad, tipo de institución, procedencia y formación profesional. Investigación de tipo descriptivo, con diseño descriptivo comparativo, donde la población estuvo constituida por todos los directores de primaria de la provincia de Concepción y la muestra conformada por el 40% de directores. Concluyó que: La mayoría de los directores de las instituciones educativas del nivel primaria de la provincia de Concepción del sexo femenino, en lo referente al liderazgo transformacional un (71,43%) presentan un nivel alto de dicho liderazgo, mientras que los varones un poco más (85,63%) evidencian también tener un liderazgo transformacional alto.

Galarza (2017), en su tesis doctoral titulada *Correlación entre liderazgo, clima institucional, y comunicación efectiva organizacional en funcionarios y trabajadores de la Municipalidad Provincial de Arequipa 2016*; presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, planteó como objetivo determinar la correlación entre liderazgo, clima institucional, y la comunicación efectiva. Investigación de tipo descriptiva correlacional, con una población de 831 funcionarios y trabajadores de la Municipalidad Provincial de Arequipa. En la sexta conclusión determinó que: Al determinar la relación de la comunicación efectiva y el liderazgo en los funcionarios y trabajadores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, se halló que aquellos que siempre presentan una conducta de liderazgo mantienen una comunicación efectiva con el resto del personal, no obstante, aquellos que no presentan una conducta de liderazgo la comunicación que presenta no es válida para establecer buenas relaciones. Ahora bien, podríamos decir que, si existe una relación directa entre liderazgo y la comunicación efectiva, siendo esta relación solamente en el 14%.

Marcelo (2021), en su tesis de maestría *Percepción del estilo de Liderazgo y el tipo de Comunicación en los trabajadores de una Institución Educativa de Lima*; presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Ricardo Palma, planteó como objetivo determinar

la relación entre la percepción del estilo de liderazgo y el tipo de comunicación en los trabajadores. La metodología, la investigación fue no experimental, con diseño transversal y método descriptivo correlacional, El levantamiento de información fue mediante dos cuestionarios cuya confiabilidad se revisó en el presente estudio. Concluyó que: La percepción del estilo de liderazgo se relaciona significativamente con los tipos de comunicación ya que son variables correlacionadas; es decir, cuando aumenta el estilo de liderazgo democrático aumenta el tipo de comunicación efectiva. El estilo de liderazgo democrático solo correlaciona significativamente y con dirección directa positiva con el tipo de comunicación horizontal, hecho que confirma lo esperado que el estilo de liderazgo democrático fomenta una comunicación más abierta y tolerante, resultando favorable para el adecuado estado emocional del colaborador y los jefes.

1.3. A nivel regional o local

Roncal (2019), en su tesis de maestría *La comunicación organizacional interna y la calidad del servicio percibida por los usuarios de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL – Cajamarca*; presentada a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca, planteó como objetivo determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional interna y la calidad del servicio percibida por los usuarios. La metodología se centró según los lineamientos del enfoque cuantitativo, del tipo descriptivo correlacional. Se enmarca en la línea de Investigación Comunicación y Trabajo Colaborativo y en el Eje Temático estudios sobre la comunicación interpersonal en las organizaciones. Concluye que: Son los directivos inmediatos quienes ejercen un nivel alto de liderazgo que mantiene la motivación de los trabajadores. Conocen las barreras de la comunicación efectiva, que con su percepción y carga emocional positiva reconocen y manejan la filtración, la percepción selectiva, la defensa, el lenguaje, la sincronización y los procesos comunicativos.

Estas competencias se implementan a través del Plan de Comunicación Organizacional Interna para lograr el empoderamiento de los funcionarios y trabajadores en la construcción de una cultura organizacional como base para la buena imagen de la organización.

Ocharán (2018), en su tesis de maestría *Influencia del liderazgo transformacional del director en el desempeño laboral del docente en la Institución Educativa Privada “William Prescott”, nivel primaria, de la ciudad de Cajamarca*; presentada a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca, plantea como objetivo determinar la influencia entre del liderazgo transformacional del director en el desempeño laboral del docente. La metodología fue de diseño no experimental y por su espacio temporal es transversal porque recopiló datos en un momento único. Concluyó que: Existe una relación directa significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente, correspondiente a una correlación positiva considerable, lo que demuestra que la variable liderazgo transformacional explica a la variable desempeño docente. Para mantener esta dimensión fortalecida del líder pedagógico se debe implementar y desarrollar capacitaciones sobre liderazgo transformacional armonioso, para empoderar del conocimiento y optimizar el buen desempeño docente y por ende la calidad educativa. Un buen liderazgo permite que las relaciones interpersonales deban demostrarse con el buen trato, comunicación asertiva y empatía entre los miembros de una institución, para que el desempeño docente sea eficaz.

Rabanal (2020), en su tesis de maestría *Liderazgo Directivo y Compromiso de Gestión Escolar en la Institución Educativa “Santa Rosa” del distrito de Namora, 2019*; presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo (UPAGU) – Cajamarca, presentó como objetivo determinar la relación existente entre Liderazgo directivo y compromiso de gestión escolar. El tipo de investigación es básica, tiene como finalidad la obtención y recopilación de información; el nivel es descriptivo correlacional, implica observar

y describir el comportamiento de un sujeto u objeto de estudio sin influir sobre él de ninguna manera. Concluyó que: El estilo de liderazgo directivo que predomina en la Institución Educativa “Santa Rosa” del distrito de Namora es el autocrático; en el que el líder concentra todo el poder y nadie desafía sus decisiones, además es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los docentes es obedecer las directrices que marca el líder. Ante esta situación diferenciada de gestión, se propone que el director de la I.E. conjuntamente con el director de la UGEL- Cajamarca deben capacitar a los directores en liderazgo directivo transformacional para que sus competencias de influencia idealizada, motivación, concepción instructiva y consideración individualizada permitan una efectiva gestión escolar. Concretamente, que haya un empoderamiento en la competencia de estimulación intelectual para que haya una fortaleza en el conocimiento y potenciar e innovar la creatividad en los docentes.

Escalante (2018), en su tesis de maestría *El liderazgo y su relación con la gestión en la Institución Educativa de Educación Básica Regular; nivel secundario de Molinopampa del caserío de Molinopampa del distrito y provincia de Celendín, durante el año 2014*; presentada a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca, formuló como objetivo determinar la relación que existe entre el liderazgo del director y su respectiva gestión. La metodología, estudio de tipo descriptivo explicativo con el propósito de explicar la característica y el tipo de estilo que utiliza el director como líder con diseño cuantitativo de tipo correlacional ya que explica la relación que existe entre una o más variables. Concluyó que: El liderazgo directivo y la capacidad de gestión del Director en la Institución Educativa de “Molinopampa” es de liderazgo permisivo, en el que el Director influye, negativamente, en la gestión educativa. Ante esta situación, se debe fomentar capacitaciones sobre liderazgo transformacional para que potencialice su influencia idealizada, en el que el líder pedagógico actúa como un fuerte modelo para su organización y predica con el ejemplo, tiene en cuenta las necesidades de los docentes, suele tener una carga de carisma y moral eficiente que acoge a la docencia y administrativos de la Institución Educativa.

2. Marco epistemológico

La presente investigación se enmarca dentro de la corriente epistemológica del positivismo porque se hizo un análisis objetivo de las características del Liderazgo transformacional Directivo y de la Comunicación Efectiva Docente a partir de la percepción consciente e intencional del investigador, el cual debe estar centrado en la formación humanística dentro de las instituciones educativas.

La epistemología es una rama de la Filosofía cuyo objeto de estudio es el conocimiento científico. Como teoría del conocimiento se ocupa de problemas tales como las circunstancias históricas, psicológicas y sociológicas que llevan a la obtención de conocimiento y los criterios por los cuales se justifica o invalida. Utiliza el conocimiento científico que suscribe a la construcción del conocimiento desde la experiencia de la realidad de las cosas en la direccionalidad del sujeto-objeto: paradigma y enfoque.

El paradigma investigativo. La investigación se enmarca dentro del paradigma positivista. Este paradigma se constituye la realidad objetiva, pero con un análisis e interpretación de los significados de los sujetos en interacción con cultura y en las peculiaridades del fenómeno. La metodología es cuantitativa direccionada a la interpretación porque describe de manera contextual de las situaciones que permiten la captación de la realidad, a través de una recogida sistemática de los datos que admite el análisis descriptivo.

Según el enfoque la investigación es cuantitativa, ya que interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que le otorga la muestra para que se interpreten los fenómenos de acuerdo con los significados que le otorga la muestra para que se explique y se analicen los resultados. Además, es transversal, que se constituye en asociar relaciones analógicas de las variables. Los datos se recogen en un tiempo determinado por lo que se constituyen de corte

transversal. Es así que, la gestión directoral se asocia en interpretaciones a partir de cada uno de sus elementos como características esenciales de sus dimensiones. De manera que, el análisis de los resultados se construyó cuantitativo y de discusión teórica.

Por un lado, se utilizó las fuentes, los datos y los resultados estadísticos bajo los principios éticos de la veracidad, honestidad y responsabilidad. Así como también, se pretende que esta investigación sirva a la comunidad científica para emprender investigaciones más amplias respecto al tema.

3. Marco teórico – científico

3.1. Liderazgo transformacional directivo

Bass y Avolio (citados por Bracho y García, 2013) establecen que: “Es un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo” (p. 166). Esta definición contribuye al presente trabajo de investigación ya que, la estimulación de la conciencia a los docentes por parte del Director busca que estos se comprometan con la misión de la institución resaltando el interés colectivo.

El líder transformacional según Bass (1985), citado por Ramírez y Sgambatti (2008), es definido como: “Aquel que inculca en el individuo el interés por la organización, aumenta su confianza, se enfoca hacia el logro personal además del organizacional, y resulta de especial relevancia en entornos turbulentos, cambiantes y plagados de dificultades” (p.90). A partir de esta definición podemos decir que el directivo debe inculcar en los docentes el interés por el desarrollo de la institución, partiendo del desarrollo personal de cada uno.

Ayoub (2011), citado por Castro (2015), señala que: El liderazgo transformacional es “un proceso recíproco mediante el cual el líder y el seguidor, persiguiendo metas mutuas, se elevan unos a otros hacia mayores niveles de motivación y moralidad para el contexto gubernamental, lo definen como el proceso de inspirar cambios y facultar a los seguidores a alcanzar niveles más altos de desempeño para mejorarse a sí mismos y para mejorar los procesos de la organización” (p.28). Aplicado al campo educativo, podemos decir que, el director como líder y los docentes deben involucrarse recíprocamente en alcanzar metas comunes logrando una motivación y moralidad mutuas.

Velásquez (2006), citado por Bracho y García (2013), define al liderazgo transformacional como: “un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores” (p.167). En el campo educativo el liderazgo transformacional del director debe buscar un cambio positivo en los docentes, ayudándose mutuamente y centrándose en el desarrollo de la institución.

3.1.1. Teorías científicas del liderazgo directivo transformacional

El liderazgo organizacional es la situación de superioridad de algunas personas en sus respectivas organizaciones, que por sus notables cualidades personales y/o actuaciones, consiguen que los equipos que dirigen jueguen un papel importante en el cumplimiento de los fines organizacionales (Duro, 2006). El liderazgo organizacional se ha estudiado tomando en cuenta diversos modelos teóricos del liderazgo (Peris, 1998). A continuación, detallamos los que consideramos son importantes para este trabajo de investigación.

3.1.1.1. Teoría del rango total

Para el presente trabajo de investigación se han tomado conceptos importantes del modelo de “rango total”, en el que se enfatiza a la motivación como factor importante para que el individuo se comprometa con la visión de su organización, haciendo prevalecer los intereses institucionales sobre los personales. Vega y Zavala (2004) afirman:

El liderazgo transformacional es un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento.

Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento (Bass y Avolio, 1994).

Por otra parte, define al liderazgo transaccional, como aquél que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de este pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. Este liderazgo conceptualmente está constituido por recompensa contingente y dirección por excepción (Bass y Avolio, 1994).

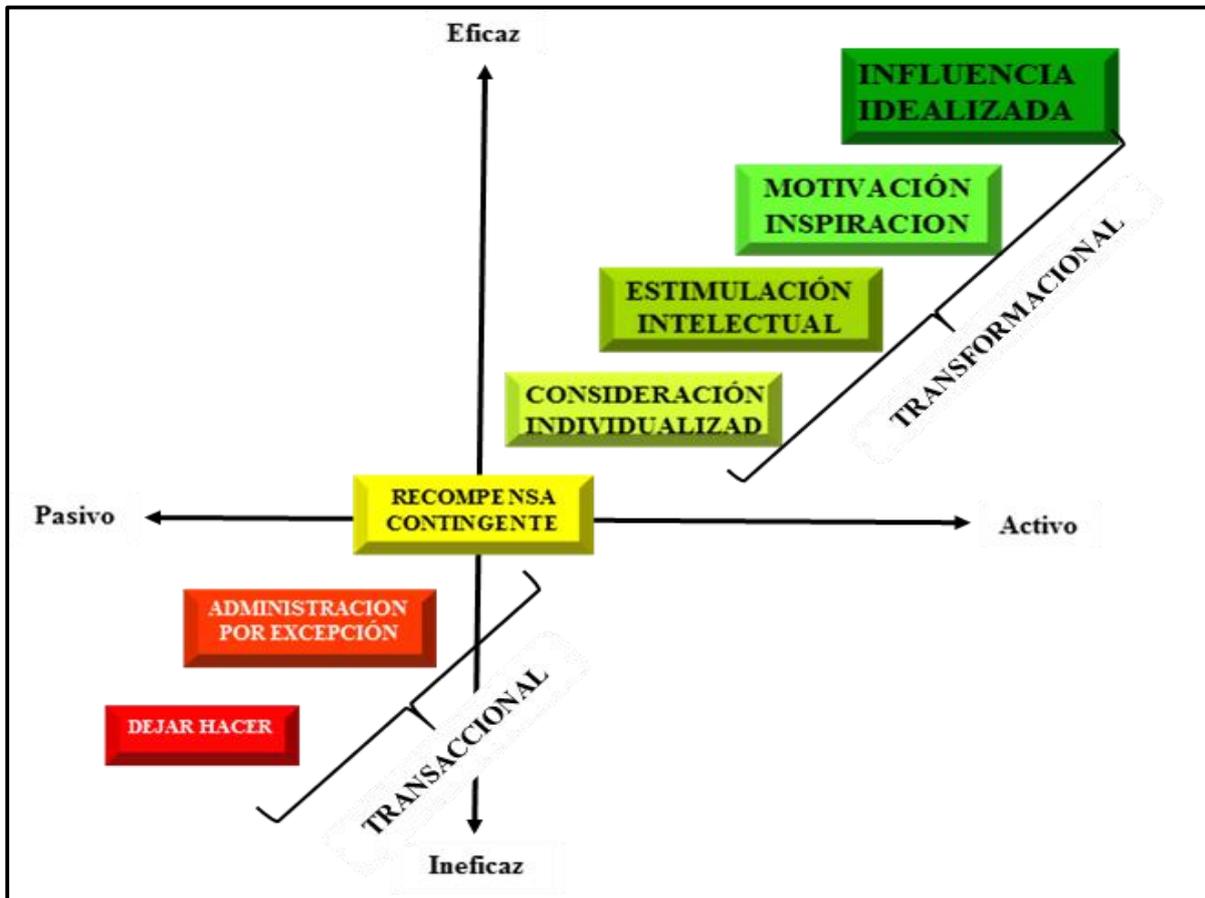
A partir de estos constructos, Bass y Avolio (1994) desarrollaron el modelo de liderazgo de rango total, basándose en el planteamiento de que, si bien estos aparecen como dos dimensiones separadas de liderazgo, el liderazgo transformacional es una expansión del liderazgo transaccional. En otras palabras, el líder transformacional contiene además de las cuatro dimensiones, están las conductas de liderazgo transaccional, siendo el líder capaz de desplegar cada estilo en algún grado (incluyendo el Liderazgo Laissez-Faire).

El modelo de liderazgo de rango total incluye, por lo tanto, las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional, la conducta de liderazgo transaccional. Está conformado por las dimensiones:

- La dimensión de Actividad (activo/pasivo), que ayuda a aclarar el estilo de liderazgo.
- La dimensión de Efectividad (efectivo/inefectivo), que representa el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño.
- La dimensión de Frecuencia, que representa cuán frecuentemente un individuo despliega un estilo particular de liderazgo.
- La dimensión de conciliación, que permite que después de la evaluación de algún conflicto, siempre existe inconvenientes en la corporación, se tenga la capacidad de resolutive y haya, además, una retroalimentación de las estrategias.

Figura 1

Diagrama del Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional



Nota. Elaborado por Robbins y Judge (2009), p. 420.

Esta teoría es fundamental para el desarrollo de este trabajo de investigación, pues, se tomará las cuatro capacidades del liderazgo transformacional, porque el director debe basarse en la motivación permanente de los docentes hacia el logro de los objetivos institucionales. Además, el líder directivo debe ser carismático, fuente de inspiración, que satisface necesidades y estimula intelectualmente a los docentes.

3.1.1.2. Teoría del Hombre Z de Maslow

Maslow (1973) es el principal autor de la denominada Teoría Z. Este autor propugna que la motivación está en función de las necesidades humanas, cuando una necesidad está cubierta deja de ser motivadora de comportamientos para dejar a la siguiente en la jerarquía. El hombre Z sería el eslabón siguiente a la teoría X y Y de McGregor del liderazgo. El líder Z serían los líderes trascendentes y alcanzaban el nivel más allá del Y; Maslow llegó a enumerar hasta 23 rasgos distintivos del líder Z respecto al Y, rasgos basados en la autorrealización trascendental (Peris, 1998).

La teoría del hombre Z nace en el marco de las relaciones humanas, en el que entiende que el trabajo es una parte muy importante de la vida del trabajador y, por tanto, no se debe intentar separar lo uno de lo otro. De este modo, se sostiene que un trabajador integrado en la empresa y que esté totalmente satisfecho con esta, será mucho más productivo y tendrá una motivación fuerte y auténtica para esforzarse al máximo en trabajar, con el fin de que la compañía alcance todos sus objetivos. (Munduate, 1984)

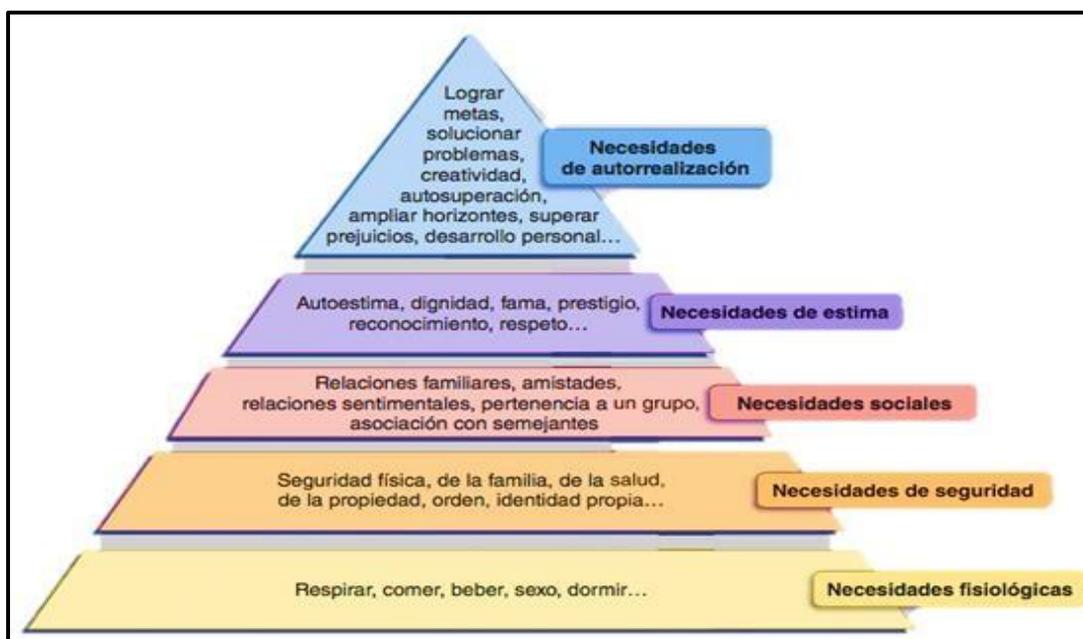
El modelo de organización está centrado en la parte afectiva del trabajador y este factor le produce una motivación, cuyo producto será el mejoramiento de su servicio. Es de esta forma como la motivación se convierte en un elemento idóneo para suplir esas necesidades (Bisquerra, 2000). De tal manera que cuando un empleado logra sentirse motivado en su trabajo, este logrará un mejor desempeño y desarrollará un sentido de pertenencia dentro de la empresa. pretende que el empleado dedique su vida laboral completa a la compañía, mediante una formación continua y un proceso lento de evaluación y promoción. En este sentido, se da importancia a la idea del ‘empleo de por vida’. Entiende entonces que quien trabaja bajo presión y amenaza de despido, en un ambiente de trabajo hostil, su rendimiento empeorará y especialmente, a largo plazo. Los ascensos deben producirse tras un periodo de tiempo, y hasta entonces, todos los empleados del mismo nivel reciben el mismo sueldo. Este aspecto choca

frontalmente con la visión estadounidense, que busca el rápido progreso y la asignación inmediata de un ascenso a quien está mejor capacitado, mientras que en el modelo japonés se pueden asumir esas mismas responsabilidades durante un largo periodo de tiempo, pero sin que se produzca un aumento del salario.

De esta teoría se puede extraer interesantes aportes para el presente trabajo de investigación, un líder pedagógico que entienda las necesidades de los docentes puede adaptar su estilo para satisfacerlas, creando un ambiente propicio para el crecimiento y motivación, fomentando un sentido de propósito y compromiso con los objetivos organizacionales, además de promover su desarrollo personal y profesional que puede tener un impacto positivo en el rendimiento y la satisfacción laboral en un contexto específico. Cabe resaltar que la motivación está considerada como principio fundamental dentro del liderazgo transformacional.

Figura 2

Diagrama de la teoría del Hombre Z de Maslow



Nota. Pirámide de Maslow (Pérez, 2019)

3.1.1.3. La teoría del líder carismático

En esta investigación también se tendrá en cuenta la teoría del líder carismático, la cual se basa en la acción de los seguidores según la percepción que estos tienen por las grandes dotes de su líder. Lussier y Achua (2011) afirman que, de las primeras teorías del carisma para explicar una forma de influencia basada no en sistemas de autoridad tradicionales ni de justificación legal sino más bien en percepciones de los seguidores, de que un líder está dotado con el don de inspiración divina o con cualidades sobrenaturales.

El carisma ha sido llamado un “fuego que enciende a energía y el compromiso de los seguidores, el cual produce resultados que van más allá del llamado del deber” (Weber, 1992, pp. 334-335). Es decir, un líder carismático es alguien quien solo visualiza una misión trascendental o curso de acción que no solo es atractiva para los seguidores potenciales, sino que les sucede para actuar en consecuencia debido a que creen que el líder es extraordinariamente dotado.

Los líderes carismáticos presentan las siguientes cualidades: a) Visión, b) Excelentes habilidades de comunicación, c) Confianza en sí mismo y convicción moral, d) Capacidad para inspirar confianza, e) Orientación a los grandes riesgos, f) Gran energía y orientación a las acciones, g) Base de poder racional, h) Conflicto interno mínimo, i) Capacidad de brindar *empowerment* a los demás y j) Personalidad de autopromoción (Lussier y Achua, 2011).

Esta teoría es importante porque el líder carismático conduce e inspira a sus seguidores; en el plano educativo, inspira a los docentes a asumir un compromiso dirigido al logro de la visión y misión institucional. Al construir confianza y relaciones sólidas en los docentes, el líder carismático puede fomentar un ambiente de colaboración y compromiso. En zonas rurales donde puede existir resistencia al cambio o dificultades para implementar nuevas iniciativas,

un líder carismático puede ser fundamental para impulsar la transformación y el progreso.

Figura 3

Diagrama del modelo del liderazgo carismático



Nota. Características del liderazgo carismático (García-García, 2020)

3.1.1.4. Teoría de Camino – Meta (Path Goal Theory)

Se considera necesario enmarcar esta teoría dentro del presente proyecto de investigación, porque reúne algunas características del liderazgo transformacional como la motivación a los seguidores o colaboradores. Este modelo teórico corresponde a las teorías contingentes (Peris, 1998).

Los orígenes de esta teoría están documentados en las investigaciones de Path Goal Theory (Evans, 1970; House, 1971). Se basa en que el líder motiva a sus colaboradores para que puedan alcanzar los objetivos o metas personales y organizacionales. Los mismos autores

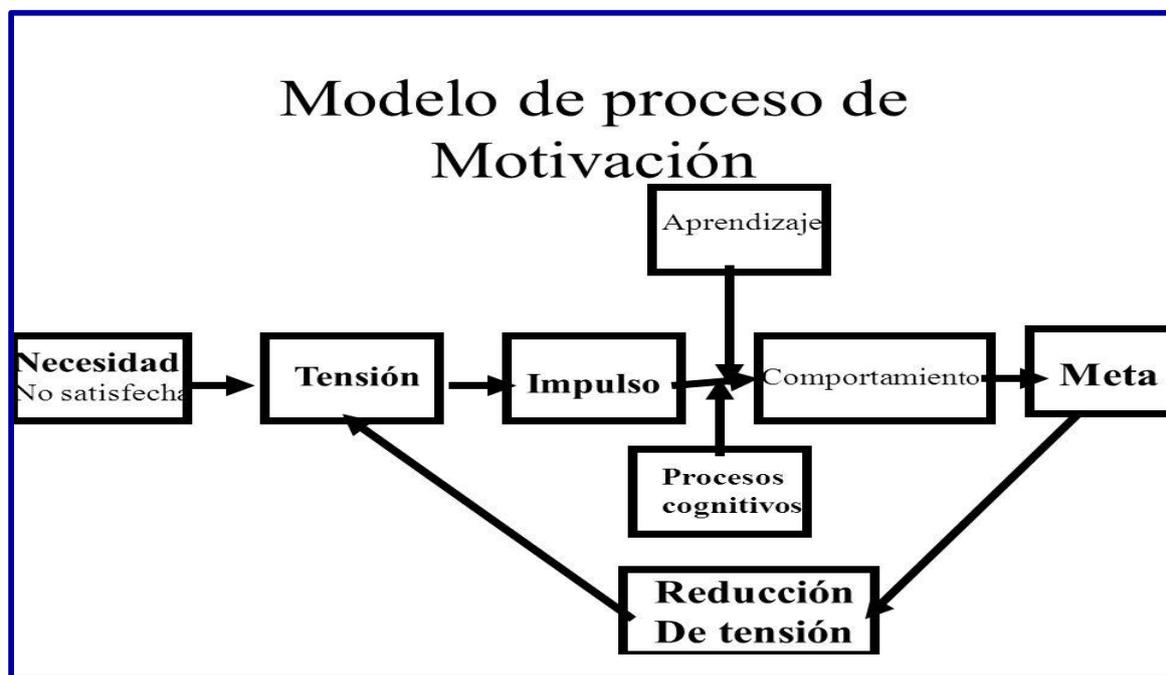
plantean que la función motivadora del líder consiste en aumentar los resultados personales que obtienen los subordinados por alcanzar metas laborales y hacer que el camino para lograr estos resultados sea más fácil de recorrer, clarificándolo, reduciendo los obstáculos y contratiempos, y aumentando las oportunidades de obtener una satisfacción personal por el camino. (Puelo, 2015, p.19)

Esta teoría es muy valiosa para este estudio ya que el líder pedagógico motiva, guía y apoya a sus docentes hacia el logro de metas ambiciosas y transformadoras. Esta teoría proporciona a los líderes transformacionales directivos de las zonas rurales un marco adaptable y orientado a objetivos para abordar los desafíos y oportunidades en este contexto.

Figura 4

Diagrama del modelo Teoría de Camino – Meta (Path Goal Theory)

Nota. Proceso de la motivación (Genao, Pérez y Castro, 2014)



3.1.2. Descripción y características de los componentes del Liderazgo Transformacional

3.1.2.1. Influencia idealizada

Bass, 1985 y Burns (1978), citados por Gonzales et al (2013) definen a este factor, como:

La capacidad que posee el líder para entusiasmar, transmitir confianza, respeto. El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar, convirtiéndose en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. Los líderes dan ánimo, aumentan el carisma, entusiasmando a sus seguidores, para seguir sus ideales, comunicando sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen una visión clara de sus objetivos, lo cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño en el desarrollo de sus actividades. (p. 360-361)

El líder transformacional da a conocer la visión de futuro y los objetivos de la organización, transmite entusiasmo, carisma y confianza para lograrlo, ganándose de esta forma el respeto de los seguidores quienes lo admiran por sus grandes ideales.

Los líderes con carisma e influencia idealizada, además de poseer una elevada autoestima, de demostrar gran confianza en lo que hace y dice, de tener un alto sentido del deber y responsabilidad, de entender las necesidades, valores y esperanzas de sus seguidores, también muestra adecuadas habilidades en la expresión verbal y no verbal, lo que facilita una comunicación más efectiva. Bass (1985-1990), citado por Vega y Zavala (2004), establece las características de los líderes carismáticos transformacionales, siendo las siguientes:

- Tienen alta autoestima, despliegan completa confianza en sus capacidades y convicciones, y hacen de esto un claro aspecto de su imagen pública, proyectando una presencia poderosa, confiable y dinámica.
- En cuanto a la expresión verbal, hacen uso de verbos que indican acción, mensajes simples, pausas cortas entre frases y reiteración en sus discursos. Su tono de voz es comprometido y cautivante, mantienen contacto visual directo, se muestran relajados y utilizan expresión

emocional no verbal, a través de contacto físico y expresiones faciales animadas.

- Tienen un fuerte sentido del deber y de la responsabilidad, siendo capaces de dirigirse internamente.
- Conocen y entienden las necesidades, valores y esperanzas de sus seguidores, y son hábiles para –a través de palabras y acciones dramáticas y persuasivas– articular metas compartidas sobre la base de este conocimiento.
- Entregan estructura a los problemas para que sean más fácilmente comprendidos. (p.71)

3.1.2.2. Motivación inspiracional

Se define a la motivación inspiracional como un proceso de generar en los seguidores entusiasmo, optimismo, creatividad, expectativa y trabajo en equipo, con dirección hacia una visión compartida. Bass y Avolio (1994), citados por Vega y Zavala (2004) definen:

A la motivación Inspiracional en términos de la entrega de significados y desafíos a los seguidores, por el líder transformacional, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, lo que motiva e inspira a quienes les rodean, obteniendo seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida. (p. 73)

La definición de la motivación inspiracional está íntimamente ligado a la comunicación efectiva. “La motivación por inspiración, tercera dimensión del liderazgo transformacional (también ligada al carisma), se refiere a proporcionar al equipo metas y expectativas elevadas mediante la comunicación efectiva”. (Ramírez y Sgambatti, 2008, p. 405)

Dentro de las características del líder inspiracional se destaca el uso del lenguaje, los rituales y los discursos simbólicos para dar a conocer el significado, el lugar que ocupa y su propósito colectivo de la organización. El uso de símbolos transforma las ideas confusas y muy

complejas en un todo coherente, y simplifica mensajes. Además, el líder inspiracional debe mostrarse seguro y consecuente en sus mensajes, los cuales deben ser claros en la comunicación de la visión, objetivos y metas institucionales. Bass (1990), citado por Vega y Zavala (2004), menciona las siguientes características:

- a) **Dirección de Significado.** A través del lenguaje, hábitos culturales y otros discursos simbólicos el líder da a conocer a sus trabajadores el significado de la organización, su lugar en el ambiente y su propósito colectivo. El líder inspiracional tiene más probabilidades de aparecer cuando los seguidores necesitan significado para sus necesidades y acciones.
- b) **Uso de Símbolos.** Los líderes inspiracionales hacen mucho uso de símbolos, transformando en un todo coherente ideas confusas o muy complejas, y simplificando mensajes que pueden tener un significado inspiracional para los seguidores. Es así como los líderes utilizan historias, ceremonias, formalidades, insignias, conferencias, slogans y accesorios, para justificar su existencia como tales y las acciones que llevan a cabo. Los símbolos también pueden representar soluciones inspiracionales a los problemas, y su reemplazo ayuda a evocar nuevas ideas y creencias con nuevos valores emocionales.
- c) **Manejo de Impresión.** La mejor imagen de los líderes, es un requerimiento esencial para construir confianza de los seguidores en ellos, es el liderazgo inspiracional, que además ayuda a mejorar el desempeño y aumentar la satisfacción laboral. El líder inspiracional construye y mantiene la confianza de los seguidores en sí mismo, en los pares, el liderazgo, la organización y el propósito, por lo que debe mostrarse seguro y consecuente en sus mensajes.
- d) **Modelamiento de las Expectativas de los Seguidores.** Los líderes inspiracionales crean altas expectativas en cuanto al desempeño esperado de los seguidores, y son capaces de redirigir sus organizaciones utilizando mensajes claros de lo que es necesario hacer para alcanzar los objetivos propuestos, creando metas razonables y siendo modelos de rol para sus subordinados; definiendo y manteniendo el sentido de propósito entre todos los miembros del sistema. Para moldear las expectativas de los seguidores, los líderes inspiracionalmente motivantes hacen uso del Efecto Pigmalión (profecía autocumplida), expresando a sus seguidores lo que esperan de ellos, en términos de altos estándares de desempeño, confiando

en ellos y animándolos a alcanzarlos. Esto lleva a los seguidores a tratar de confirmar las creencias positivas que los líderes tienen sobre ellos, comportándose en forma consistente con tales expectativas, aumentando la probabilidad de que los seguidores puedan lograr las metas. Para aumentar las expectativas de los seguidores sobre lo que pueden lograr, los líderes inspiracionales también utilizan la capacitación y el empoderamiento. A través del aprendizaje constante y el mejoramiento, el líder puede mostrar a los seguidores como obtener los recursos necesarios para alcanzar sus metas, aumentar su autonomía y oportunidades, entrenándolos y apoyándolos. El líder inspiracional se orienta a la acción, por lo que permite la toma de riesgos, la experimentación y el aprendizaje, tolera los errores y aumenta paulatinamente las demandas a sus subordinados, y con ello eleva su sensación de poder.

e) Envisionar o crear una visión compartida. El “envisionar” requiere traducir intenciones en realidades a través de comunicar la visión a los otros, con el fin de obtener su apoyo. Los líderes inspiracionales ayudan a crear una visión compartida con sus seguidores de un estado organizacional que se desea en el futuro, mostrándoles cómo alcanzarlo. (p. 75-78)

3.1.2.3. Estimulación intelectual

Se define como la capacidad del líder de promover en los seguidores el uso de la inteligencia y la racionalidad en la solución de problemas de manera creativa e innovadora.

El líder fomenta nuevos enfoques para resolver viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia, la racionalidad en la solución de problemas; motiva a sus seguidores a pensar el modo de realizar las actividades diferentes. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos. (González et al, 2013, p. 361)

Es decir, el líder transformacional motiva a los trabajadores de una organización a buscar soluciones a los problemas de manera original y por iniciativa propia, utilizando para ello

diversas estrategias. Asimismo, Bass y Avolio, 1994 (citados por Vega y Zavala, 2004) expresan:

La Estimulación Intelectual puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el reencuadre de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público. (p. 85)

De esta definición se resalta que, la tarea del líder es motivar el desarrollo de la capacidad creativa e innovadora de los seguidores para la solución de problemas, valorando sus aportes y evitando la crítica negativa.

El líder que proporciona una estimulación intelectual impulsa a los seguidores a reformular los problemas para ser solucionados, buscando simplificar la complejidad de las situaciones, asimismo, el líder debe poseer un buen nivel intelectual el cual debe acompañarse de flexibilidad y creatividad; además, este influye intelectualmente a través de símbolos e imágenes y su aporte intelectual dependerá de su experiencia.

La Estimulación Intelectual puede hacer que los subordinados salgan de sus rutinas conceptuales, impulsándolos a reformular los problemas que requieren ser solucionados. Para conseguirlo, los líderes ayudan a los seguidores a focalizarse en algunas cosas e ignorar otras, y crear un patrón que simplifique la complejidad de los eventos. Esto a través de aplicar metáforas, cambiar la escala de medición, considerar el absurdo y la fantasía, imaginando estados alternativos, cambiar sustantivos por verbos, trocar figura por forma, extendiendo o subdividiendo contextos, y descubrir suposiciones ocultas. Bass (1985-1990), citado por Vega y Zavala (2004), determina las siguientes características:

- a) Inteligencia.** Para ser eficiente en la estimulación intelectual de sus subordinados, el líder debe tener habilidades intelectuales superiores a los miembros de grupo, pero hay factores que moderan su efecto. Por una parte, el nivel intelectual debe acompañarse de flexibilidad y creatividad de pensamiento, de forma de llevar a una conducta experimental y exploradora, y no sólo de mera intelectualización. Esto permite hacer comprensibles sus ideas, apreciar los problemas de sus subordinados, o presentar ideas que requieran de un cambio que no generen resistencia.
- b) Símbolos e Imágenes.** Los líderes transformacionales contribuyen intelectualmente a la organización a través de la creación, interpretación y elaboración de símbolos e imágenes. Al entregar a los seguidores un marco externo simbólico coherente, el líder ayuda a la resolución de problemas y a la reconciliación de cogniciones o experiencias confusas y contradictorias.
- c) c) Experiencia y Conflicto con los Superiores.** El aporte intelectual de los líderes (y subordinados) dependerá de su experiencia y cuánto están en conflicto con la autoridad más alta. Estos autores encontraron en un estudio de 158 líderes militares, que los líderes con mayor inteligencia pueden lograr mayor efectividad en las tareas de su grupo si están más motivados para dirigir, tienen experiencia, poca tensión con su superior y buenas relaciones con sus subordinados. Por el contrario, cuando los superiores interfieren en el trabajo de los individuos, son dictatoriales y/o cuando inducen ambigüedad de rol y dirigen desorganizadamente, se generará tensión en los subordinados, por lo que su funcionamiento y aporte intelectual disminuirá. Sólo es posible superar esta tensión volviendo a hábitos previamente aprendidos, por lo tanto, la experiencia ayudará. (p. 86-87)

3.1.2.4. Consideración individualizada

Bass y Avolio, 1994 (citados por Vega y Zavala, 2004) definen Por Consideración Individualizada, se entiende, que el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder transformacional individualmente considerado actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración

única (p. 93). El líder brinda una atención individualizada a cada trabajador con la finalidad de ayudarlo y asesorarlo en el desarrollo de sus capacidades y en la satisfacción de sus necesidades profesionales.

Dentro de la definición de la consideración individual además de la valoración de las necesidades y capacidades individuales, también hace uso de la comunicación cara a cara. Al respecto Bass y Avolio (1994), citados por Ramírez y Sgambatti (2008) manifiestan que:

Se refiere al reconocimiento por parte del líder de las diferencias individuales dentro de los equipos de trabajo. El líder trata a cada seguidor de manera distinta e individual en función de las necesidades y capacidades particulares. Actúa como entrenador y presta especial atención al desarrollo personal, haciendo que el individuo sienta una valoración única. Hace uso de la comunicación informal personalizada cara a cara, en la que ve al individuo más como persona que como empleado. Está consciente de las preocupaciones de cada uno de ellos; mantiene informados a los subordinados de lo que está ocurriendo en la organización; reconoce las necesidades, motivaciones y deseos de cada seguidor; aconseja, presta ayuda en los problemas personales y orienta hacia el desarrollo mediante el coaching, la consultoría y la delegación.

El líder transformacional a través de la consideración individualizada permite gestionar una comunicación más efectiva, asimismo, permite dar un trato más humano a sus seguidores, comprendiendo sus problemas, necesidades, expectativas a través del diálogo y la escucha activa, además, debe ser empático y tolerante. Vega y Zavala (2004) especifican las características del líder que realiza una consideración individualizada las cuales son:

a) Hace uso de la comunicación informal personalizada: El líder valora al individuo como persona, entiende sus preocupaciones. Utiliza principalmente la comunicación cara a cara, en la que ambos comparten sus preocupaciones y expectativas relacionado a la tarea que tienen que cumplir dentro de la organización.

- b) Mantiene Informados a los Subordinados:** El líder se preocupa de brindar información completa a los subordinados acerca de lo que sucede dentro de la organización.
- c) Trata Diferencialmente a los Subordinados:** Reconoce necesidades, motivaciones y deseos de cada seguidor y los utiliza efectivamente.
- d) Aconseja a los Seguidores:** Apoyan a sus seguidores a resolver problemas personales y laborales utilizando una escucha activa efectiva, dan consejo, sugieren alternativas y permiten generar alternativas propias a través de preguntas.
- e) Orientación hacia el desarrollo:** Evalúan el potencial de sus seguidores relacionado con el trabajo que desempeñan y sus posiciones de mayor responsabilidad en el futuro. Sus formas son: el mentoring y la delegación, que a continuación se explicitan:
- *Mentoring:* El mentor debe ser empático, capaz de tolerar intercambios emocionales y de manejar el conflicto sin sentirlo como un ataque personal. Sirve como modelo de rol y de valores. El mentor gana respeto, poder, estima entre sus pares y superiores, accede a la información y ejerce influencia en toda la organización.
 - *Delegación:* Consiste en la asignación de responsabilidades o autoridad para dirigir a otra persona perteneciente a la organización. (pp. 102-103)

3.2. Comunicación efectiva docente

La comunicación efectiva es saber emitir los mensajes de manera eficiente como también saber escuchar a los trabajadores. Existe una comunicación efectiva docente cuando el mensaje es correctamente interpretado y comprendido por el docente receptor, para esto es necesario también la retroalimentación del mensaje. Chiavenato (2000) afirma: “La comunicación sólo es efectiva cuando el destinatario interpreta y comprende el mensaje. Esto significa que la comunicación es un proceso de doble vía que implica retroalimentación” (p. 89).

La comunicación efectiva docente va a permitir el logro de metas institucionales que se persiguen, evidenciándose el buen desempeño docente en los resultados obtenidos. “La comunicación efectiva es la responsabilidad de todas las personas de la organización, gerentes

y no gerentes, para trabajar hacia una meta común, la cual puede evaluarse mediante los resultados que se persiguen” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 470). De igual manera, Pérez (2016) define como el componente fundamental de la efectividad administrativa y un correcto desempeño en el trabajo.

Para que la comunicación sea eficaz es necesario que el líder dé oportunidades a los subordinados para que estos den su punto de vista para resolver un problema, a propósito, Narcía (2014), citada por Pérez (2016), señala que:

La comunicación efectiva, es una base fundamental que debe tomar el líder de la empresa para motivar a los empleados para que realicen sus actividades de forma efectiva y eficaz, pero sin lugar a dudas el líder de cierto modo debe dejar que sus subordinados den sus puntos de vista para que la comunicación que se genere sea efectiva y a su vez juntos puedan resolver los problemas que se formen dentro de la organización. (p. 35)

La comunicación efectiva es responsabilidad de todos los docentes en una institución educativa, para esto, todos deben tener en cuenta los diversos factores y elementos comunicativos necesarios. Koontz y Weihrich (2004), citados por Quero, Mendoza y Torres (2014), plantean que: “Es preciso identificar los elementos y factores decisivos en el proceso de la comunicación para así lograr la su efectividad resaltando que es responsabilidad de todos los miembros de una organización, los cuales persiguen un propósito común” (p.26).

3.2.1. Teorías científicas de la comunicación efectiva

3.2.1.1. El modelo de Lasswell

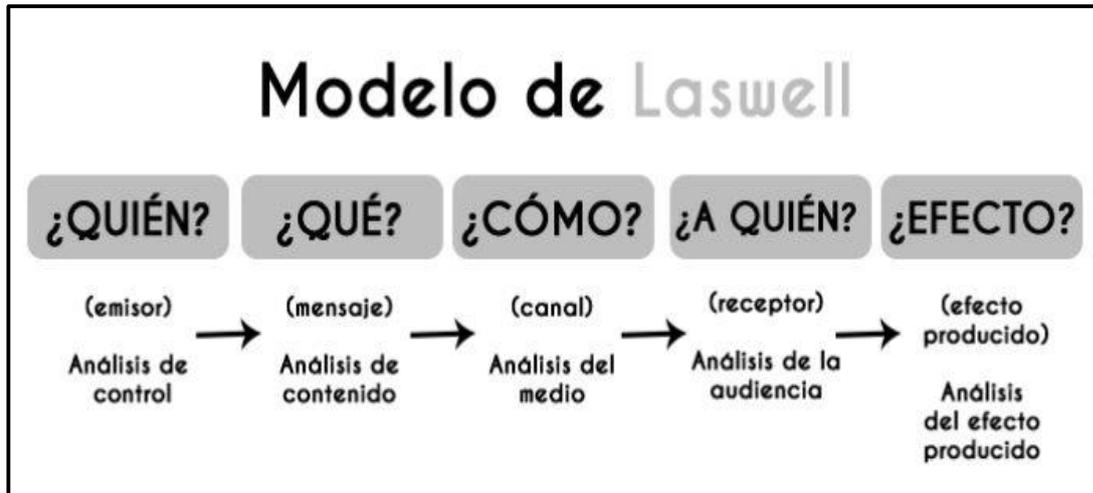
Para este trabajo de investigación se tomará el modelo teórico de Laswell, en tal sentido, para que la comunicación sea efectiva el mensaje debe generar efecto en el receptor. Martín et al (1982) definen:

Laswell centra su estudio en el trayecto que recorre un mensaje desde el emisor hasta el receptor y en la “respuesta” de este al mensaje en tanto que “estímulo”. Para Lasswell la “acción de comunicación” se resume en la frase: ¿quién?, ¿dice qué?, ¿por qué canal?, ¿a quién?, ¿con qué efectos? Según que el estudio de este proceso se centre en uno u otro de estos componentes cabe hablar de: análisis de control (Regulación), análisis de contenido, análisis de medios, análisis de audiencias, análisis de efectos. En este sentido, el enfoque behaviorista son pertinentes para el estudio de la comunicación: Un sujeto estimulador (quién) que genera los estímulos buscando una clase de respuestas en el sujeto experimental, unos estímulos comunicativos (qué) que originan una conducta comunicativa, unos instrumentos (por qué canal) que hacen posible la aplicación de los estímulos comunicativos, un sujeto experimental (a quién) que recibe estos estímulos y que va a reaccionar respecto a ellos y a estos estímulos comunicativos corresponden siempre unas respuestas (con qué efectos). (pp.163-164)

Esta teoría es importante para el presente trabajo de investigación; por un lado, contribuye proporcionando un marco estructurado para entender y mejorar la comunicación en el ámbito educativo basado en cinco elementos clave, en este sentido, todo acto o estímulo comunicativo debe tener un impacto deseado en el receptor; por otro lado, en el contexto del liderazgo transformacional la comunicación es fundamental para inspirar, motivar y guiar a los docentes al cambio positivo y se espera tener respuesta de compromiso, empoderamiento, desarrollo personal y profesional por parte de los docentes para el logro de los objetivos organizacionales.

Figura 5

Diagrama del modelo de Lasswell



Nota. Modelo comunicativo de las 5 preguntas (Alejandro Rodríguez Puerta, 2020)

3.2.1.2. Teoría de Sistemas Sociales de N. Luhmann

Para este trabajo de investigación se tomará la teoría de Sistemas sociales de N. Luhmann.

Según Luhmann, los sistemas son autopoieticos, es decir, se autoreproducen, por lo tanto, se autoorganizan y se autorregulan. Aguado (2004) manifiesta que Luhmann identifica tres tipos de sistemas autopoieticos, es decir, sistemas que se generan por sí mismos: sistemas vivos, sistemas psíquicos y sistemas sociales. Cada uno de estos sistemas se distingue por una operación autopoietica particular, que se refiere a un modo característico de autoreproducción: la vida, la conciencia y la comunicación. Por lo tanto, según Luhmann, la comunicación es la operación fundamental que permite a la sociedad constituirse como un sistema autopoietico y, en consecuencia, perpetuarse a sí misma. Este autor también precisa:

No se trata, por consiguiente, de la pura reorganización en el sentido de las autodeterminaciones y de los cambios sobre las propias estructuras, y tampoco simplemente de autonomía en el sentido de autorregulación del sistema, Se trata más bien de comprensión de que, tanto las estructuras como los elementos del sistema, puedan llevarse a efecto si permanece como invariable la autopoiesis. (Luhman, 1998, p.21)

Aguado (2004) expone que, en la perspectiva de Luhmann, la teoría de la comunicación se basa en la teoría de sistemas. Según esta visión, la sociedad se concibe como el sistema que abarca todas las posibles comunicaciones, siendo la comunicación la función mediante la cual el sistema social se desarrolla y se perpetúa. La comunicación en el sistema social consiste en el conjunto de distinciones y selecciones realizadas por los diferentes sistemas y subsistemas. Para que cada subsistema pueda coordinar sus acciones con los demás dentro del sistema, es necesario que organice su percepción del entorno y pueda distinguir entre información relevante y ruido. Este proceso se basa en la distinción y selección de información.

Asimismo, Luhmann (1998) expresa: “El planteamiento actual nos dice que la información es una selección de un repertorio (conocido o desconocido) de posibilidades. Sin esta selectividad de la información no se logra ningún proceso comunicativo” (p.142). Cada selección hecha por un subsistema implica tres dimensiones: la selección del contenido informativo, que diferencia información y ruido para luego seleccionar la información relevante; la selección de la notificación, que implica informar sobre la selección de información realizada (metacomunicación); y la selección de aceptación, que implica la decisión de aceptar o rechazar el contenido comunicado (Aguado, 2004). “El sistema se echa a andar y se orienta, primero, por la pregunta de si el interlocutor aceptará o rechazará una comunicación, o al centrarse en la acción: si ésta lo beneficiará o lo perjudicará” (Luhmann, 1998, p.120). Por lo tanto, este enfoque de comunicación implica elegir, compartir y comprender la información comunicada (Aguado, 2004).

En resumen, podemos decir que, la comunicación en el sistema social implica un proceso de distinciones y selecciones realizadas por los distintos sistemas y subsistemas. Cada subsistema debe organizar su percepción del entorno para coordinar sus acciones con los demás subsistemas dentro del sistema. Este proceso requiere distinguir entre información y ruido,

compartir la selección de información a través de la notificación y aceptar o rechazar el contenido comunicado.

Aguado (2004) expone que junto con elementos clásicos de la teoría sistémica de la comunicación como la información y el mensaje, Luhmann destaca ciertos factores clave en su enfoque, como: Expectativa de éxito en toda la comunicación, la importancia del código como esquema de organización de sentidos posibles, y medios de comunicación social que focalizan los procesos comunicativos en la sociedad, como el lenguaje, los medios de extensión de la comunicación y los medios de comunicación simbólicamente generalizados. Al respecto sobre la expectativa de éxito y la importancia del código en los procesos comunicativos, Luhmann (1998) establece:

La reunión de información, acto de comunicar y expectativa de éxito en un acto de atención presupone “codificación”. El acto de comunicar debe duplicar la información, es decir, debe dejarla afuera, por un lado, y, por el otro, utilizarla para la participación comunicativa y darle para eso una forma secundaria, por ejemplo, una forma de lenguaje (quizás fonética, de escritura, etcétera). No analizaremos los detalles de los problemas técnicos de tal codificación. Es importante, desde el punto de vista sociológico, subrayar que también esto provoca un proceso de diferenciación de los procesos comunicativos. Los acontecimientos se diferencian, ahora, en codificados y no codificados. Los acontecimientos codificados actúan en el proceso comunicativo como información; los no codificados, como interrupción (ruido, noise). (p.144)

Además de la información, el mensaje, la expectativa de éxito, la codificación, los medios de extensión, en el mundo actual para que la comunicación tenga éxito se complementa con los medios de comunicación simbólicamente generalizados. Luhmann (1998) instituye que los avances en el lenguaje y la difusión han complicado que la información logre éxito al motivar aceptación. A lo largo de la historia, se han empleado técnicas persuasivas como la elocuencia,

la retórica y la disputa. La invención de la imprenta fortaleció estos esfuerzos en lugar de volverlos obsoletos. El éxito se basó en el desarrollo de medios de comunicación simbólicamente generalizados que representan la relación entre selección y motivación de manera precisa, utilizando términos como verdad, amor, poder/ derecho, entre otros.

Luhmann manifiesta que en la comunicación no se trata simplemente de transmitir contenidos semánticos, sino de organizar la evolución de los sistemas sociales. Los medios de masa emergen como un subsistema específico en respuesta a la complejidad creciente de las interacciones entre numerosos subsistemas en sociedades complejas del mundo contemporáneo.

El enfoque de Luhmann es relevante para explorar la relación entre comunicación social, tecnológica y la sociedad de la información. Las nuevas tecnologías han incrementado la complejidad de las interacciones sociales y los riesgos globales, temas centrales en la Sociología del riesgo.

Según Luhmann, la comunicación en el sistema social, se entiende como un proceso abstracto y funcionalista que organiza la evolución de los sistemas sociales. Los medios de masas surgen como un subsistema específico que contribuye a reducir la complejidad del sistema social, gestionar el riesgo y la incertidumbre, y promover la cohesión y coherencia en las interacciones sociales. Aunque este enfoque destaca los aspectos funcionales y estructurales de la comunicación, es relevante para comprender la relación entre la comunicación social y la tecnología en la Sociedad de la información (Aguado, 2004).

La teoría de sistemas de Luhmann ofrece importantes contribuciones para la comunicación efectiva en el ámbito educativo y el liderazgo transformacional en la dirección. Algunos aportes claves son los siguientes:

- El enfoque sistémico considera la comunicación como un proceso complejo y dinámico dentro de sistemas sociales. Esto es relevante para entender cómo se establecen las interacciones y relaciones en entornos educativos y organizacionales. En la Comunicación efectiva docente este enfoque ayuda a los docentes a comprender que la comunicación no solo se limita a la transmisión de información, sino que involucra múltiples dimensiones interconectadas, como el contexto social, cultural y emocional en el que se desarrolla el proceso comunicativo.
- Toda comunicación se basa en una expectativa de éxito; en el contexto educativo, esto implica que los docentes deben tener claridad sobre sus objetivos de comunicación y alinearlos con las metas educativas institucionales. En el liderazgo transformacional, los directivos deben comunicar de manera efectiva la visión y los cambios planificados, generando confianza y compromiso de equipo.
- Para los docentes, comprender el código apropiado para cada audiencia (estudiantes, padres, colegas) y utilizar una comunicación clara y efectiva en relación con ese código es fundamental para garantizar la comprensión y el aprendizaje. En el liderazgo transformacional, el uso de un código compartido facilita la transmisión de la visión y valores de la organización.
- Esta teoría destaca la importancia de la comunicación en los sistemas sociales. Los líderes transformacionales pueden beneficiarse de esta perspectiva al priorizar la comunicación clara, abierta y transparente dentro de la organización. Una comunicación efectiva ayuda a construir relaciones sólidas, promover la confianza y facilitar la implementación de cambios transformacionales.
- Luhmann sostiene que los sistemas sociales tienen la capacidad de autoorganizarse y autorregularse. Los líderes transformacionales pueden fomentar la autoorganización en sus equipos al empoderar a los miembros para asumir responsabilidades y tomar decisiones de manera autónoma. Esto no solo promueve la innovación y la creatividad, sino que también fortalece el compromiso y la motivación de los colaboradores.

Figura 6

Diagrama de los niveles de análisis de la Teoría General de Sistemas



Nota. "Sistemas Sociales: Lineamientos para una teoría general" (Luhmann, 1998)

3.2.1.3. Teoría de la Acción Comunicativa

Habermas llama al espacio cultural "mundo de la vida", la cual se compone de tres aspectos: la cultura, la sociedad y la personalidad, la interacción de estos elementos posibilita la reproducción de los mundos de la vida y refuerza a la cultura como un subsistema de representación de la realización de la vida social (Garrido, 2011).

A partir de esta idea se desarrolla el concepto de racionalidad. Habermas (1999) afirma: "la estrecha relación que existe entre saber y racionalidad permite sospechar que la racionalidad de una emisión o de una manifestación depende de la fiabilidad del saber que encarnan" (p.24). Esto explica que existe una racionalidad propia que permite cuestionar la veracidad de ciertos saberes racionales. A partir de esta crítica, Habermas se refiere a la filosofía del lenguaje en torno a la realización del mundo de la vida (Garrido, 2011).

Al actuar comunicativamente los sujetos se entienden siempre en el horizonte de un mundo de la vida. Su mundo de la vida está formado de convicciones de fondo, más o menos difusas, pero siempre aporéticas. El mundo de la vida, en tanto que trasfondo, es la fuente de donde se obtienen las definiciones de la situación que los implicados presuponen como aporéticas. (Habermas, 1999, p.104)

Garrido (2011) refiere que la acción comunicativa es la interacción entre dos sujetos capaces de comunicarse lingüísticamente y de efectuar acciones para establecer una relación interpersonal con posibilidades de alcanzar el entendimiento. A propósito, Habermas (1999) define:

El concepto de entendimiento (Verständigung) remite a un acuerdo racionalmente motivado alcanzado entre los participantes, que se mide por pretensiones de validez susceptibles de crítica. Las pretensiones de validez (verdad proposicional, rectitud normativa y veracidad expresiva) caracterizan diversas categorías de un saber que se encarna en manifestaciones o emisiones simbólicas. (p.110)

Habermas concluye que la acción estratégica de la modernidad tiende a “colonizar” espacios de interacción propios de la acción comunicativa, no permitiendo la reproducción de los mundos de la vida, deteriorando el subsistema de la cultura como representación de la realización de la vida social.

Para Habermas el lenguaje y el entendimiento son aspectos centrales de la teoría de la acción comunicativa. En el lenguaje, el significado y la validez están internamente unidas. Lo básico de la teoría del significado es saber qué es lo que se quiere decir o como entender el significado de una expresión lingüística, entonces, existe en las emisiones lingüísticas una orientación de validez que se equipara a la verdad de los enunciados, esta a su vez, constituye un punto de convergencia del reconocimiento intersubjetivo del grupo de participantes (Garrido, 2011).

Esta teoría puede contribuir de manera significativa en la relación del Liderazgo Transformacional Directivo y la “Comunicación Efectiva Docente”. Por un lado, el líder directivo necesita desarrollar o poseer habilidades comunicativas para poder inspirar, motivar

o estimular a los docentes. Por otro lado, para que la comunicación sea efectiva debe existir una validez del significado de la expresión lingüística, es decir, fundamentarse en la veracidad de los enunciados y de esta forma exista un entendimiento entre las personas que interactúan.

Figura 7

Diagrama de la teoría de la acción comunicativa



Nota. Actos comunicativos y mundos de vida (Habermas, 1987, p. 180)

3.2.2. Descripción de las dimensiones de la comunicación efectiva

3.2.2.1. Habilidad comunicativa

En la comunicación interpersonal existe tres métodos básicos para transmitir los significados entre los miembros de un grupo, los cuales son: la comunicación oral, escrita y no verbal.

a) Comunicación Oral

La comunicación oral es el medio importante para enviar mensajes y sus ventajas son la velocidad y la retroalimentación; la comunicación cara a cara es la mejor forma de comunicación oral, la principal desventaja es la distorsión del mensaje y se da cuando este pasa a través de varias personas (Robbins y Judge, 2009).

La comunicación oral o la comunicación cara a cara son importantes en las instituciones educativas, ya que permite a los directivos, docentes, administrativos y a otros trabajadores recibir el mensaje directamente, hacer aclaraciones y/o retroalimentar.

Gran cantidad de información se transmite de forma oral y su principal ventaja es el rápido intercambio con realimentación inmediata, es decir, el mensaje llega con mayor rapidez y si no se entendió se puede aclarar o repetir en una interacción cara a cara a través de preguntas. La comunicación oral en las reuniones tiene desventajas como: no siempre se ahorra tiempo y pueden ser costosas (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012).

b) Comunicación escrita

La comunicación escrita se puede percibir con precisión y comprobar su veracidad, además; se puede almacenar y tener registrados los documentos recibidos. Cuando uno escribe puede ser más cuidadoso en seleccionar y utilizar palabras, se emplea tiempo para pensar y de esta forma se escribe con claridad y lógica, la desventaja es que se consume mucho tiempo y el receptor no puede ser retroalimentado (Robbins y Judge, 2009).

La comunicación escrita en las instituciones educativas a través de diferentes tipos de documentos es imprescindible, ya que permite la formalización de distintas situaciones administrativas y luego comprobar su veracidad revisando los archivos. Es la oportunidad para

seleccionar las palabras de acuerdo a lo que se quiere transmitir buscado que el mensaje sea más entendible.

El acto comunicativo en las instituciones tiene sus ventajas y desventajas. La comunicación escrita tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y defensas legales. Se puede preparar con cuidado un mensaje y luego dirigirlo a una gran audiencia mediante el correo masivo. Las desventajas son que los mensajes escritos pueden crear montañas de papel o perderse en la bandeja de entrada del correo electrónico, estar mal expresados por redactores ineficaces y no brindar realimentación inmediata. En consecuencia, puede tomar mucho tiempo saber si un mensaje se ha recibido y entendido de manera apropiada. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p. 464)

c) Comunicación no verbal

La comunicación no verbal a veces aparece solo, pero por lo general se complementa con la comunicación verbal dando coherencia y mayor significado al mensaje.

El mensaje verbal está ligado al no verbal, pero en ocasiones el no verbal aparece solo. Todo movimiento corporal tiene un significado y ninguno se produce de manera accidental. El lenguaje corporal cuando se relaciona con el lenguaje hablado da un significado más completo del mensaje (Robbins y Judge, 2009).

La comunicación no verbal (expresiones faciales y los gestos corporales) puede reforzar o contradecir a la comunicación verbal (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012). Es necesario que las expresiones faciales y los gestos corporales vayan acorde con la expresión verbal de tal manera que la comunicación sea más efectiva.

3.2.2.2. Funciones de la comunicación

Dentro de una organización o institución la comunicación presenta cuatro funciones: control, motivación, expresión emocional e información. El control permite que los trabajadores o empleados cumplan con sus funciones y/o recomendaciones. La motivación es importante porque permite direccionar hacia el logro de las metas institucionales por un lado y a mejorar el desempeño de los trabajadores por otro lado. La expresión emocional es fundamental porque a través de esta podemos conocer las frustraciones o la satisfacción que sienten los empleados con la finalidad de satisfacer las necesidades sociales. Por último, tenemos a la información la cual es necesaria para tomar decisiones.

Las funciones del grupo organizacional se centran tanto en las habilidades afectivas y en la motivación (Robbins y Judge, 2009, p.351-352). A continuación, siguiendo el pensamiento de los dos autores mencionados se determina que la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

- *La comunicación ejecuta el control.* La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan. Por ejemplo, cuando a los empleados se les pide que primero le comuniquen cualquier asunto relacionado a su jefe inmediato, que sigan la descripción de su puesto o que cumplan con las políticas de la compañía, la comunicación desempeña una función de control. Sin embargo, la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo hostigan a un miembro que produce demasiado (quien hace que se vea mal el resto del grupo) se están comunicando informalmente con él y controlando su comportamiento.

- *La comunicación impulsa a la motivación.* La motivación determina un cambio de actitud, porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación acerca del avance hacia éstas y el refuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.
- *La comunicación expresa el estado emocional.* Para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales.
- *La comunicación impulsa la toma de decisiones.* La última función que ejecuta la comunicación se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección.

3.2.2.3. Canales formales de la comunicación

Los canales de la comunicación son soportes comunicativos que cuando se utilizan con propiedad y pertinencia son efectivos. Los canales formales de la comunicación en la organización, también, son procesos explícitos, en los que se determinan mensajes solventes, de correspondencia y coherencias con los objetivos institucionales. Los destinos que tienen los mensajes se presentan en función de la estructura de la organización en una función de las intenciones de los líderes pedagógicos, pero en acorde con la identidad de la institución educativa. A continuación, se mencionan los tipos más utilizados de comunicación en la

Institución Educativa como una organización.

a) Comunicación hacia abajo o descendente

La utilizan los líderes para asignar metas, dar instrucciones, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan solución y brindar retroalimentación al desempeño. Además, deben explicar las razones de una decisión. Según un estudio los empleados se comprometen más con la institución cuando se les da una explicación completa (Robbins y Judge, 2009). La comunicación descendente es la comunicación de arriba hacia abajo el mensaje viene de los jefes hacia los empleados, estos últimos tienen que recibir instrucciones y retroalimentación de los jefes. Este tipo de comunicación siempre se da en las organizaciones y en las instituciones educativas.

Se da en un ambiente autoritario a través de medios orales y escritos, en el primer grupo tenemos a las instrucciones, discursos, reuniones, teléfono, altavoces y hasta comunicación informal; en el segundo grupo encontramos a los recordatorios, cartas, manuales, folletos, informes de política, procedimientos y desplegados electrónicos de noticias. En muchos casos la información se pierde o distorsiona, las directivas no se comprenden o ni siquiera se leen, entonces la información que se pretende dar requiere realimentación (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012). Al parecer en la comunicación descendente la comunicación oral es la más efectiva que la escrita, ya que en esta última la información se pierde o distorsiona, no se comprende y muchos casos ni siquiera se lee; tal es el caso, en las instituciones educativas las directivas emitidas por el ministerio de educación no son analizadas y comprendidas en los aspectos o puntos principales.

b) Comunicación hacia arriba o ascendente

Este tipo de comunicación es fundamental dentro de las organizaciones y/o instituciones ya que permite informar a los superiores sobre el progreso del trabajo y de las dificultades que se presenta. Asimismo, permite a los trabajadores informar sobre el clima laboral, el grado de satisfacción y las propuestas de mejora.

Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. La comunicación hacia arriba mantiene a los gerentes informados respecto de la forma en que los empleados se sienten hacia sus trabajos, de los colegas y la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para tener ideas de cómo mejorar las cosas. Dado que las responsabilidades de la mayor parte de los gerentes y supervisores se han expandido, la comunicación hacia arriba es cada vez más difícil porque los gerentes están abrumados y se distraen con facilidad. Para entablar una comunicación hacia arriba eficaz, trate de reducir las distracciones (de ser posible, reúnanse en una sala de conferencias en lugar de la oficina o cubículo de su jefe), comuníquese con encabezados y no con párrafos (el objetivo es captar la atención de su jefe, no entrar en una discusión tortuosa), apoye los encabezados con acciones posibles (lo que cree debiera de ocurrir), y prepare una agenda para asegurarse de que utiliza bien la atención de su jefe. (Robbins y Judge, 2009, p.354-355)

La comunicación ascendente se da de los subordinados hacia los superiores y sube por la jerarquía organizacional, esta debe ser esencialmente objetiva para propósitos de control. Este tipo de comunicación para que sea efectiva debe darse en ambientes participativos y democráticos donde los subordinados se sientan libres para comunicarse, este tipo de ambiente debe ser creado por los superiores, aunque no siempre (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012). Este tipo de comunicación se debe promover en las Instituciones Educativas ya que permite a los subordinados tener la oportunidad de ser más participativos y democráticos comunicándose

libremente.

c) Comunicación lateral (horizontal)

La comunicación lateral u horizontal es la más adecuada para que el intercambio de la información sea más eficiente y exacto, pero es necesario el consentimiento y apoyo de los superiores para no crear conflictos. Por lo general, la comunicación horizontal se realiza de manera informal para no crear conflicto con los superiores.

Las comunicaciones horizontales con frecuencia son necesarias para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. En ciertos casos, estas relaciones laterales se sancionan formalmente. Con más frecuencia, se crean de manera informal para hacer corto circuito en la jerarquía vertical y tomar acciones expeditas. Por tanto, las comunicaciones laterales son, desde el punto de vista de la gerencia, buenas o malas. Debido a que el seguimiento estricto de la estructura vertical formal para todas las comunicaciones puede impedir la transferencia eficiente y exacta de información, las comunicaciones laterales son benéficas. En tales casos, ocurren con el conocimiento y apoyo de los superiores. Pero crean conflictos disfuncionales cuando los canales verticales formales son pasados por alto, cuando los miembros pasan por encima o rodean a sus superiores para hacer que las cosas se hagan, o cuando los jefes descubren que las acciones o las decisiones son tomadas sin su consentimiento. (Robbins y Judge, 2009, p. 355)

3.2.2.4. Barreras de la comunicación efectiva

A continuación, hacemos mención de algunas de las barreras que retardan o distorsionan la comunicación eficaz.

a) El Filtrado

El subordinado con la finalidad de impresionar o agradar al jefe puede manipular la información, esto se da en una comunicación vertical o por diferencias en los cargos jerárquicos.

Robbins y Judge (2009) afirman:

El filtrado se refiere a la manipulación intencionada que hace el emisor de la información para que sea vista de manera más favorable por el receptor. Entre más niveles verticales haya en la jerarquía de la organización, más oportunidades hay para el filtrado. Pero es de esperarse que haya algún filtrado en cualquier lugar en donde haya diferencias de estatus. Factores como el miedo a dar malas noticias y el deseo de agradar al jefe llevan a los empleados a decir a los superiores lo que éstos quieren oír, con lo que se distorsiona la comunicación hacia arriba. (p.368)

b) Percepción selectiva

Esta barrera de la Comunicación Efectiva hace que los receptores entiendan la información de acuerdo a lo que necesitan, les interesa, piensan o sienten.

Robbins y Judge (2009) expresan: “Los receptores en el proceso de comunicación ven y escuchan en forma selectiva con base en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. También proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones conforme decodifican el mensaje” (p.368).

c) Distorsión semántica

Cuando las frases que se dice no están completas o una palabra tiene diferentes significados se da la posibilidad de la distorsión semántica, por lo que es necesario expresarse con coherencia y aclarar el significado de ciertas palabras.

Otra barrera a la comunicación efectiva es la distorsión semántica, que puede ser deliberada o accidental: un anuncio que reza “vendemos por menos” es deliberadamente ambiguo y evoca la pregunta, ¿menos que qué? Las palabras pueden evocar diferentes respuestas; para algunas personas la palabra gobierno puede significar interferencia o gasto deficitario, para otros la misma palabra puede significar ayuda, igualdad y justicia. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 467)

d) Mensajes mal expresados

Se da cuando no existe claridad y precisión cuando se codifica el mensaje por lo que se sugiere tener más cuidado en las expresiones a utilizar.

No importa cuán clara sea la idea en la mente del emisor de la comunicación, el mensaje puede estar construido con palabras mal elegidas, omisiones, falta de coherencia, mala organización, rara estructura de la frase, perogrulladas, verborrea y la imposibilidad de aclarar sus implicaciones. Esta ausencia de claridad y precisión, que puede ser costosa, se evita al tener mayor cuidado cuando se codifica el mensaje. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.467)

e) Desconfianza, amenaza y temor

Esta barrera no permite expresarse de manera abierta y sincera por lo que se distorsiona la información o el receptor no cree en la información que recibe. Koontz, Weihrich y Cannice (2012) expresan:

La desconfianza, la amenaza y el temor minan la comunicación: en un clima con estas fuerzas presentes, cualquier mensaje se verá con escepticismo. La desconfianza puede deberse a un comportamiento inconsistente del superior, o a experiencias pasadas en las que se castigó al subordinado por reportar honestamente a su jefe información desfavorable, pero cierta. De igual modo, a la luz de amenazas, ya sean reales o imaginarias, las personas tienden a cerrarse, ponerse a la defensiva y distorsionar la información. Lo que se necesita es un clima de confianza que facilite una comunicación abierta y sincera. (p.469)

4. Definición de términos básicos

Barreras de la Comunicación Efectiva. El obstáculo más típico en las relaciones humanas es sin duda el no escuchar. Desarrollar las habilidades para ser cada día un buen escuchador es parte del ser un buen comunicador. Bien dice la PNL que quien controla una conversación es quien escucha. Un docente precisa de la identificación de algunos obstáculos para la comunicación, en particular desarrollar la habilidad para escuchar "todo lo que se dice" en el aula, así como también "lo que no se dice"; esto es, "escuchar" "la gramática de los silencios", el tono de la voz y el lenguaje corporal de los estudiantes. Todo lo que se comunica con las actitudes. Se pueden tener conflictos de relación, pero no perder la comunicación con los estudiantes. Un estudiante puede sentir fortalecida su autoestima sólo por sentirse escuchado. (De Gasperin, 2005, p. 2)

Canales formales de comunicación. En comunicación organizacional, el canal es unir el emisor con el receptor para permitir la comunicación, es usual llamar canal de comunicación a cada uno de los tipos de comunicación. Así se tiene canales directos e indirectos, formales o informales, horizontales o verticales, según el tipo correspondiente. (De Gasperin, 2005, p. 93)

Comunicación efectiva docente. Son los procesos de transmisión de los mensajes de manera eficiente y eficaz de los docentes en su interacción y en la ejecución de los procesos de la gestión institucional. Existe una comunicación efectiva sólo cuando el destinatario realiza una interpretación del mensaje y lo comprende, para esto se requiere que el emisor transmita mensaje claros o codificados adecuadamente, sin embargo, la información en el proceso de llegar a su destino puede sufrir modificaciones, entonces, es necesario repetir y retroalimentar la transmisión del mensaje (Chiavenato, 2000). En la comunicación efectiva docente es importante utilizar términos y conceptos comunes contextualizados que ayuden a realizar una

clara interpretación de los propósitos institucionales. Quaranta (2019), citado por Fontalvo, Y. y Ventura, A. (2021) expone:

Para que una comunicación sea efectiva, es fundamental que los términos que se utilicen tengan una comprensión común para los interlocutores y que los mismos estén aplicados en un contexto que permita su clara interpretación. Cuando dos personas entablan una comunicación, es clave que haya un acuerdo implícito o explícito sobre los aspectos terminológicos y conceptuales. (p.68)

La información transmitida entre docentes y directivos debe generar resultados y/o productos que evidencia el logro de metas en la Institución Educativa. “La comunicación permite la interacción e integración de los recursos humanos; es efectiva para generar cambio de conductas, hacer productiva la información y lograr las metas” (Quero et al, 2000, p. 25).

Consideración individualizada. Consideración individualizada: indica el grado de preocupación en el bienestar de los empleados, la asignación de proyectos individuales y presta atención a aquellos que se ven menos integrados al grupo. (Maslow, 1995)

Estimulación Intelectual. La estimulación intelectual muestra el grado en que se alienta a otros a ser creativos al ver viejos problemas en nuevas formas, creando un ambiente de tolerancia y permitiendo que los colaboradores cuestionen sus valores y creencias personales, así como los de la organización. Este factor también es conocido como liderazgo creativo y ha sido desarrollado. Drucker (1985) afirman la relevancia de que los líderes promuevan el pensamiento creativo e innovador de sus colaboradores para resolver los problemas empresariales.

Habilidad comunicativa. Según O'Connor y Seymour (1999), la habilidad comunicativa está representada por las capacidades de desempeñar determinadas tareas comunicacionales de modo consistente para influir en las personas, pues la comunicación es un círculo donde el sujeto influye en otros individuos y los otros en él.

Influencia idealizada. Indica el nivel de confianza y respeto de los subordinados en el líder, la dedicación mostrada en los colaboradores y que lo consideren como su modelo a seguir. Encuentra su fundamento teórico en las características carismáticas de los líderes o directivos. (Robbins y De Cenzo, 2008)

Liderazgo transformacional directivo. Koontz, et al (2012) definen al liderazgo transformacional como: “Capacidad de influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo”. (p. 413)

Motivación inspiracional. Motivación inspiracional: se refiere al grado en el cual el líder comparte su visión, usa los símbolos e imágenes apropiados para ayudar a los colaboradores en el logro de su trabajo. (Maslow,1995)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. Caracterización y contextualización de la investigación

1.1. Descripción del perfil de la institución educativa

La Institución Educativa JEC “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 se encuentra ubicada en el Centro Poblado de Las Pirias, distrito de Chirinos, provincia de San Ignacio, región Cajamarca, dicha institución cuenta con una infraestructura moderna veintiún aulas de material noble distribuidas para primaria, secundaria, dos aulas de cómputo y biblioteca; por otro lado, cuenta con un auditorio, dos ambientes para dirección y subdirección, una sala de profesores, baños para primaria y secundaria, dos lozas deportivas, un local para cocina de material noble, un comedor de madera, tabla y calamina donde se atiende el programa de Qaliwarma, además, cuenta con un cerco perimétrico de material noble. Esta moderna infraestructura se ha construido gracias a la gestión y las buenas relaciones de varios directores encargados y designados, especialmente del director Amable Medina Oblitas quien fue encargado durante el año 2012 fue el que inició los trámites para la construcción del nuevo local, es así, que hasta la actualidad se viene gestionando y logrando mejoras en dicha Institución educativa en lo que respecta a la infraestructura y materiales educativos.

En la actualidad, la Institución Educativa mencionada cuenta con 426 estudiantes entre los niveles de primaria y secundaria, aproximadamente 220 padres de familia asociados, un director, un subdirector, 10 docentes de primaria, 19 docentes de secundaria, personal administrativo y cuatro vigilantes, lo que implica, que se debe brindar un mejor servicio a la comunidad educativa especialmente a los estudiantes, a partir de un buen liderazgo y de una comunicación efectiva entre docentes y directivos.

La institución cuenta con agua la cual no es potable, por lo que repercute negativamente en la salud de los estudiantes, los cuales presentan todo tipo de infecciones y enfermedades parasitarias. Por otro lado, se presenta las siguientes fortalezas: infraestructura adecuada, profesores en constante capacitación, estudiantes dispuestos a mejorar en su proceso de aprendizaje, la mayoría de padres de familia participan de las reuniones convocadas por los profesores y la dirección, la institución cuenta con un amplio terreno de 9 600 metros cuadrados donde se ubica el local institucional y un espacio amplio donde se puede desarrollar proyectos como: biohuertos, viveros, etc. En cuanto a las debilidades podemos mencionar, la irresponsabilidad de algunos padres de familia y estudiantes, la falta de empeño de algunos docentes para mejorar en su práctica pedagógica.

1.2. Breve reseña histórica de la institución educativa o red educativa

La Institución Educativa hoy denominada “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 fue creada como escuela primaria en 1965, se amplía a educación secundaria en 1992, en ese mismo año asume la dirección la profesora Aidé Estela Pérez hasta el año 2000, a partir del año 2001 se han ido asumiendo encargaturas en la dirección bajo la responsabilidad de los siguientes profesores Isabel Arevalo Guevara, Ulises Culqui Julón, Miguel Huancas Soplapuco, entre otros, hasta que en el año 2015 asume la Dirección como director designado el profesor Pedro Miguel Castillo Martínez hasta la actualidad. Durante las gestiones anteriores no se ha presentado problemas serios, aunque han existido algunas situaciones problemáticas generados por cuestiones políticas y por falta de una comunicación efectiva.

1.3. Características demográficas y socioeconómicas

En la población de Las Pirias encontramos personas que provienen de distintas regiones y provincias del Perú. De los padres asociados y de los docentes que laboran en esta Institución

Educativa en gran parte de ellos se resisten apoyar a la gestión del director, producto de la falta de un liderazgo más eficiente y de una comunicación más efectiva.

Su población en un 95% se dedica al cultivo de café, sus tierras son propicias para la producción del Café de rico aroma, siendo ganadores del concurso del mejor café a nivel Nacional, a pesar de esto, en la Institución Educativa no se ha realizado ningún tipo de proyecto relacionado con este cultivo.

1.4. Características culturales y ambientales

El Centro Poblado de Las Pirias celebra su fiesta patronal en honor a la Virgen del Carmen el 16 de julio de cada año, también celebran la fiesta de navidad el 24 y 25 de diciembre, en dichas fiestas la participación del líder educativo es muy limitada.

Su territorio es accidentado, pero muestra un paisaje verde, donde predomina los cultivos de café a la sombra de árboles, con la presencia de algunas áreas boscosas.

El clima del Centro Poblado de Las Pirias es templado- frío y posee una gran riqueza de flora y fauna, pero existe poca valoración por parte de la Institución Educativa a esta enorme riqueza ambiental y cultural, ya que no se hace un estudio o recopilación de datos para emplearlos como aprendizajes significativos.

2. Hipótesis de la investigación

2.1. Hipótesis general

Existe una relación directa entre el Liderazgo Transformacional Directivo y la Comunicación Efectiva Docente en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 – Centro Poblado Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.

2.2.Hipótesis específicas

- El nivel de Liderazgo Transformacional Directivo es significativo en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 – Centro Poblado Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.
- El nivel la Comunicación Efectiva Docente es significativo en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 – Centro Poblado Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.
- Los niveles de relación entre el Liderazgo Transformacional Directivo y la Comunicación Efectiva Docente son significativos en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 – Centro Poblado Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.

3. Variables de investigación

Variable 1. Liderazgo Transformacional Directivo

Variable 2. Comunicación Efectiva Docente

4. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	TÉCNICA/ INST.
V1.: Liderazgo Transformacional Directivo	Es el liderazgo que presenta al líder con una imagen carismática, que desarrolla una visión inspiradora que motiva hacia altas expectativas, generadoras de consideración individualizada, prestando atención, respeto y responsabilidad a los seguidores, permitiendo la estimulación intelectual que proporciona nuevas ideas y diversos enfoques, orientado a la innovación (Enríquez, 2017, p.120).	El Liderazgo Transformacional Directivo se medirá a través de la aplicación de un cuestionario de encuesta que comprende las siguientes dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada, donde se plantearon indicadores referidos a cada dimensión.	Influencia idealizada	<ul style="list-style-type: none"> – Expresa mensajes claros y coherentes en forma oral. – Muestra ánimo y confianza en sus expresiones no verbales – Comunica la visión de futuro y los objetivos de la Institución. – Promueve una comunicación fluida y efectiva. – Le interesa conocer las necesidades, valores y expectativas de los docentes. – Hace una reiteración del mensaje. 	Encuesta Cuestionario
			Motivación inspiracional	<ul style="list-style-type: none"> – Crea una cultura de cumplimiento de normas y valores compartidos. – Construye una visión motivante de futuro. – Aumenta la confianza en mí mismo en que se alcanzarán las metas. – Utiliza mensajes claros y coherentes de lo que es necesario hacer para alcanzar metas. 	
			Estimulación Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> – Brinda capacitaciones periódicas. – Escucha las propuestas de los docentes para resolver problemas. – Acepta las innovaciones tomadas por consenso. 	
			Consideración individualizada	<ul style="list-style-type: none"> – Brinda información completa y sincera a cada docente acerca de su desempeño. – Muestra preocupación por conocer mis necesidades, motivaciones y capacidades. – Me ayuda a desarrollar mis fortalezas y capacidades. 	

				<ul style="list-style-type: none"> - Dialoga personalmente con cada uno de los trabajadores. - Apoya al personal a resolver problemas personales y laborales utilizando una escucha activa. 	
V2.: Comunicación Efectiva Docente	La comunicación efectiva es la responsabilidad de todas las personas de la organización, gerentes y no gerentes, para trabajar hacia una meta común, la cual puede evaluarse mediante los resultados que se persiguen. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 470).	La Comunicación Efectiva Docente se medirá a través de la aplicación de un cuestionario de encuesta donde se incluye las siguientes dimensiones: Habilidad comunicativa, funciones de la comunicación, Canales formales de la comunicación y las barreras de la Comunicación Efectiva, donde además se planteará ítems relacionados con los indicadores de cada dimensión.	Habilidad comunicativa	<ul style="list-style-type: none"> - Maneja habilidades de comunicación oral. - Posee habilidades coherentes comunicación no verbal. - Demuestra habilidades de comunicación escrita. - Utiliza la escucha activa. - Utiliza la escucha empática. - Proporciona una retroalimentación constructiva. 	Encuesta Cuestionario
			Funciones de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza el control de normas. - Motiva a sus compañeros. - Escucha la expresión emocional de sus compañeros. - Proporciona Información relevante. 	
			Canales formales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> -Reconoce y acepta las inquietudes y expectativas relevantes de los directivos (Descendente). -Emite mensajes importantes y necesarios al directivo (Ascendente). -Brinda y recibe información para alcanzar metas (Horizontal). 	
			Disminución de las Barreras de la Comunicación Efectiva	<ul style="list-style-type: none"> - Evita filtrar o manipular la información. - Percibe o decodifica el mensaje de manera no selectiva. - Utiliza palabras coherentes aclarando su significado. - Codifica el mensaje de manera clara y precisa. - Utiliza una comunicación abierta y sincera. 	

5. Población y muestra

5.1. Población

La investigación tomó como universo estadístico a la totalidad de docentes de la Institución Educativa N° 16491 “Misael Palacios Ruíz”, con una población de 29, entre docentes y directivos, conformada por 28 docentes y un director del nivel primario y secundario. La población conformada por docentes y directivos se integró por su carácter homogéneo, espacialidad y sus límites que corresponden a una línea de los procesos formativos.

5.2. Muestra

La muestra es no probabilística es decir se tomó en función al criterio del investigador. En este caso se cogió una muestra igual a la cantidad de población constituida por 29 docentes. Al respecto del muestreo no aleatorio.

6. Unidad de análisis

Hernández, Fernández y Baptista (2010) afirman: “Precisar adecuadamente el tamaño de la muestra puede tornarse complejo, esto depende del problema de investigación y la población a estudiar” (p.187). La unidad de análisis de la investigación estuvo constituida por todos y cada uno de los docentes y directivos de la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 - Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca.

7. Métodos de investigación

El método analítico-sintético procede en la lógica de analizar e interpretar la realidad del problema. El analítico al investigar las dimensiones del Liderazgo Transformacional Directivo y la Comunicación Efectiva Docente. Valderrama (2002) dice: “Este método de investigación

consiste en la descomposición de un todo en sus partes, con el fin de observar las relaciones, similitudes, diferencias, causas, naturaleza y efectos” (p. 98). El método sintético, el cual toma elementos o conceptos importantes con la finalidad de hacer una breve exposición del objeto de estudio. Valderrama (2002) afirma: “La síntesis es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata, en consecuencia, de hacer una exposición metódica y breve, en resumen”. (p. 98)

El método inductivo. El método inductivo proviene del positivismo, pero en el contexto de las ciencias sociales se utiliza a través de las observaciones de los fenómenos particulares de la realidad problemática. Se entiende que sus procesos que se aplican se contextualizan en la investigación cualitativa como la observación, formulación de hipótesis, verificación, tesis y teoría. En el caso de la investigación se utilizó, ya que para llegar a las conclusiones de las categorías: el liderazgo directivo participativo y la convivencia escolar se tuvo que pasar por cada uno de los procedimientos indicados.

8. Tipo de investigación

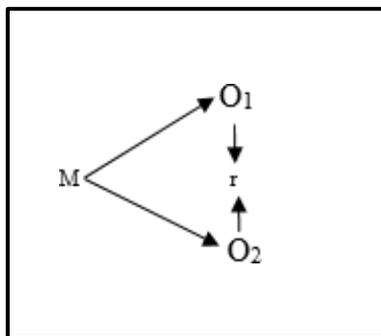
La presente investigación, según su alcance temporal corresponde al tipo de investigación descriptiva transversal, es decir: “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, p.151). Según su nivel de profundidad, corresponde al tipo de investigación correlacional. Bajo esta clasificación se determinó el grado de relación entre el liderazgo transformacional directivo y la “Comunicación Efectiva Docente” en la institución educativa seleccionada. Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan: “Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales

correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba”. (p.81).

9. Diseño de investigación

En función de la hipótesis y el tipo de investigación señalada, se aplicó el diseño no experimental y específicamente el diseño transeccional correlacional (Hernández, Fernández, Baptista, 2010).

Su esquema es:



Donde:

M: Muestra

O1: Observación de la Variable 1 O2: Observación de la Variable 2 r: Coeficiente de correlación

10. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos sobre la relación entre el Liderazgo Transformacional Directivo y la Comunicación Efectiva Docente se utilizó la técnica de la encuesta. Como instrumento se hizo uso del cuestionario, uno para la variable de Liderazgo transformacional Directivo y otro para la variable Comunicación Efectiva Docente. Salkind (1998), citado por Valderrama (2002), esboza: “que los cuestionarios son un conjunto de preguntas estructuradas y enfocadas” (p.195).

11. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

Luego de la aplicación de las encuestas, se contó con un conjunto de datos que necesitan ser procesados, estos datos permitieron el tratamiento estadístico y a su vez sirvieron para contrastar la hipótesis. Para el procesamiento de la información se utilizó el programa estadístico SPSS (Hernández, Fernández, Baptista, 2010). Para el procesamiento de datos se utilizó la siguiente técnica: la tabulación de datos (Valderrama, 2002). Después de la obtención de datos, se realizó el respectivo análisis de los mismos, para aceptar o rechazar la hipótesis objeto de estudio. El análisis fue cuantitativo. Para la prueba de hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson porque ambas variables son cuantitativas. (Valderrama, 2002)

12. Validez y confiabilidad

La validez y la confiabilidad permitieron que los instrumentos tengan exactitud y consistencia necesarias para efectuar el análisis estadístico de las variables de estudio. En la validez los instrumentos de investigación se sometieron a juicio de expertos y, para la confiabilidad se utilizó el Coeficiente de Alfa de Cronbach (Vega, 2014).

Al aplicar el Coeficiente de Alfa de Cronbach, el cuestionario sobre el Liderazgo Transformacional Directivo presenta una confiabilidad de 0.82 y el cuestionario de la Comunicación Efectiva Docente también muestra una confiabilidad de 0.82, lo que se considera un valor alto y aceptable.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Resultados de las variables de estudio por dimensión

En el capítulo que se expone a continuación, se presentan los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los Directivos y docentes de la I.E. “Misael palacios Ruiz “N° 16491 de las Pirias, distrito de Chirinos, provincia San Ignacio – 2019”. Los elementos de acopio de datos usados en el presente trabajo de investigación fueron: Encuestas aplicadas a Directivos y docentes de la I.E. antes indicada. Durante el año 2019, las cuáles fueron analizadas en relación a los objetivos trazados en el presente trabajo de investigación.

Se utilizó la estadística descriptiva e inferencial para precisar los objetivos del presente trabajo de investigación. De igual manera para el análisis de datos recolectados, usamos la hoja de cálculo Excel 2016 y el Software Estadístico SPSS v. 25, los cuales nos permitieron obtener tablas, porcentajes como se muestra a continuación:

1.1. Resultados de la variable: Liderazgo Transformacional Directivo

Tabla 1

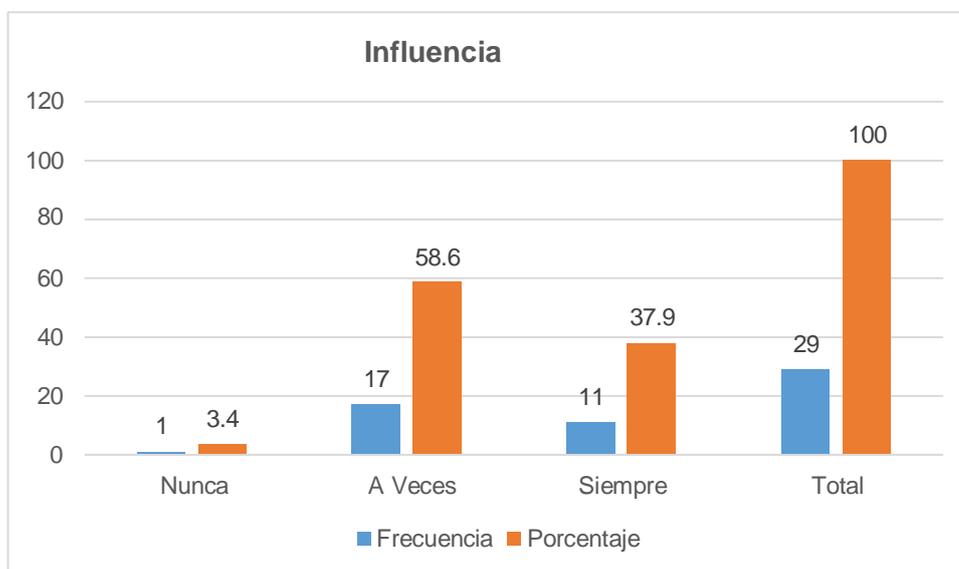
Análisis de la dimensión Influencia Idealizada

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	3.4
A Veces	17	58.6
Siempre	11	37.9
Total	29	100.0

Nota. Encuesta aplicada a los docentes y directivos

Figura 8

Porcentajes de la dimensión Influencia Idealizada



Nota. Tabla 1: Encuesta aplicada a los docentes y directivos

Análisis y discusión

En la tabla 1 y figura 7 sobre la dimensión Influencia Idealizada se observa que un porcentaje alto (58,6%) se ubica en a veces, seguido con un (37,9%) siempre y con un porcentaje mínimo de (3,4%) nunca. Se colige que el nivel desarrollo de la capacidad de influencia idealizada es receptiva.

Esto implica que el líder pedagógico muestra bajo dominio de la Influencia Idealizada, porque muy poco promueve la estimulación intelectual entre los docentes, el razonamiento, la evaluación y los métodos alternativos para solucionar los problemas. Si hubiese una actitud carismática, entonces, las capacidades anteriores se estarían fortaleciendo como parte de su liderazgo. Escalante (2018) sugiere que se debe fomentar capacitaciones sobre liderazgo transformacional para que potencialice su influencia idealizada, en el que el líder pedagógico actúa como un fuerte modelo para su organización y predica con el ejemplo, tiene en cuenta las

necesidades de los docentes, suele tener una carga de carisma y moral eficiente que acoge a la docencia y administrativos de la Institución Educativa.

Tabla 2

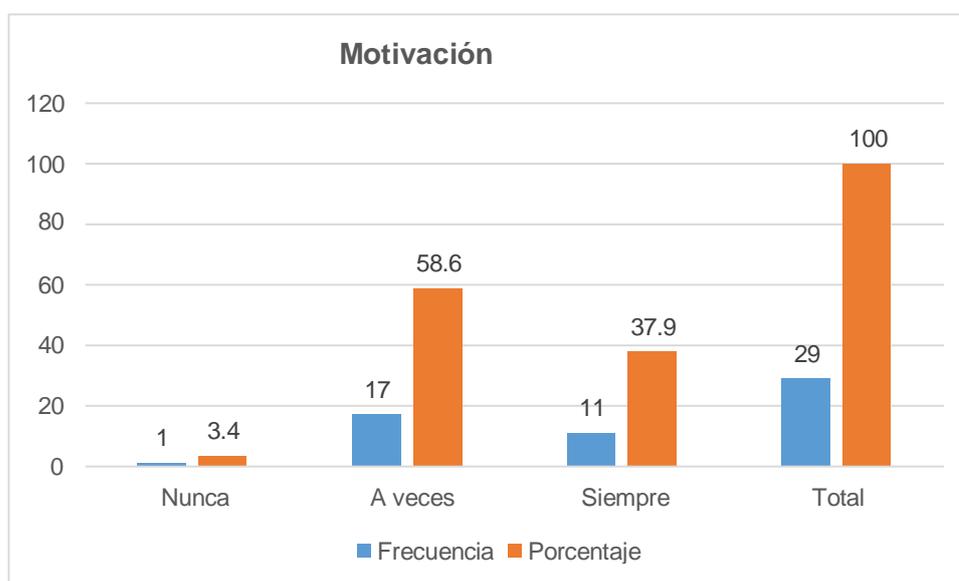
Análisis de la dimensión Motivación Inspiracional

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	3.4
A veces	17	58.6
Siempre	11	37.9
Total	29	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes y directores

Figura 9

Porcentajes de la dimensión Motivación Inspiracional



Nota. Tabla 2: Encuesta aplicada a los docentes y directivos

Análisis y discusión

En la tabla 2 y figura 8 respecto a la dimensión Motivación Inspiracional se observa que un porcentaje alto (58,6%) se ubica en a veces, seguido con un (37,9%) siempre y con un

porcentaje bajo (3,4%) nunca. Implica que existe un nivel bajo de Motivación Inspiracional en el líder pedagógico como parte del clima organizacional.

El director que genera y desarrolla la Motivación Inspiracional es aquel que genera confianza, asume responsabilidades y fomenta la innovación en los docentes. Esquivel et al (2018) expresa que el liderazgo transformacional está más dirigido a la persona, que motiva e inspira al docente, es flexible e inclusivo, atiende las necesidades del personal y garantiza un clima que favorezca unas mejores relaciones a través del respeto y la tolerancia entre líder y seguidores. El líder pedagógico crea un clima afectivo entre la docencia que permite cambios de actitudes y consigue el logro de los objetivos estratégicos de la Institución Educativa.

Tabla 3

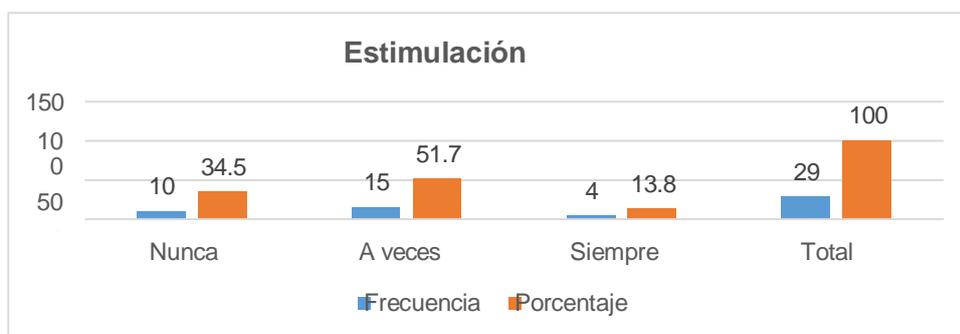
Análisis de la dimensión Estimulación Intelectual

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	34.5
A veces	15	51.7
Siempre	4	13.8
Total	29	100.0

Nota. Encuesta aplicada a docentes y directivos

Figura 10

Porcentaje de la dimensión Estimulación Intelectual



Nota. Tabla 3: Encuesta aplicada a docentes y directivo

Análisis y discusión

En la tabla 3 y figura 9, según los resultados obtenidos en la dimensión Estimulación Intelectual, se observa que un porcentaje alto (51,7%) de los encuestados responde a veces, seguido de un (34,5%) nunca y un porcentaje del (13,8%) expresa siempre. Entonces se determina que existe un bajo nivel de estimulación intelectual de parte del líder pedagógico.

Lo que indica que la percepción que tienen los docentes sobre la competencia de estimulación intelectual del líder pedagógico es de despreocupación intelectual. El conocimiento y manejo de las competencias del líder transformacional en su dimensión de estimulación intelectual permite empoderar del conocimiento científico de los compromisos de gestión entre los docentes para poder con factibilidad resolver los problemas de la Institución Educativa. Rabanal (2020) sostiene que un empoderamiento de la competencia de estimulación intelectual para que haya una fortaleza en el conocimiento y potenciar e innovar la creatividad en los docentes. El desarrollo de la estimulación intelectual permite potenciar la capacidad de la creatividad y la innovación.

Tabla 4

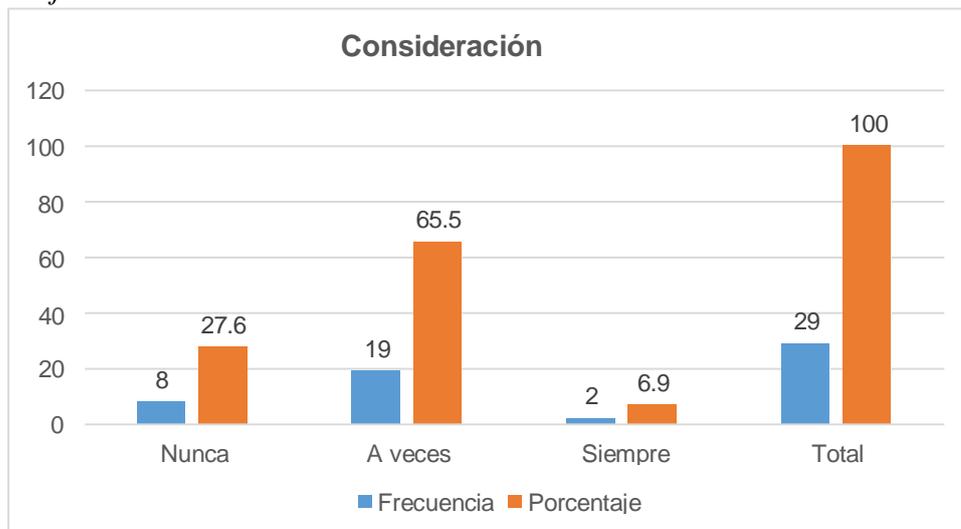
Análisis de la dimensión Consideración Individual

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	27.6
A veces	19	65.5
Siempre	2	6.9
Total	29	100.0

Nota. Tabla 9: Encuesta aplicada a los docentes y directores

Figura 11

Porcentajes de la dimensión Consideración Individual



Nota. Tabla 4: Encuesta aplicada a los docentes y directivos

Análisis y discusión

Según lo observado en la tabla 4 sobre la dimensión Consideración Individual, se evidencia que, un alto porcentaje (65,5%) de los encuestados responde a veces, seguido de un (27,6%) nunca y con un porcentaje de (6,9%) siempre. Esto indica que existe un nivel bajo de Consideración Individual del líder pedagógico hacia los docentes.

Se colige que el líder pedagógico presenta debilidades para desarrollar la competencia de la consideración individual entre sus docentes. Un buen desarrollo del liderazgo transformacional en su competencia de consideración individualizada, Alude al nivel en el cual el líder trata a los demás como personas; consideran las necesidades personales, las capacidades y aspiraciones; escuchan con total atención, dan recomendaciones y enseñan. Ocharán (2018) considera que un buen liderazgo permite que las relaciones interpersonales deban demostrarse con el buen trato, comunicación asertiva y empatía entre los miembros de una institución, para que el desempeño docente sea eficaz. El cambio de actitud positiva siempre está en la personalidad del líder pedagógico.

1.2. Resultados de la variable: Comunicación Efectiva Docente por dimensiones.

Tabla 5

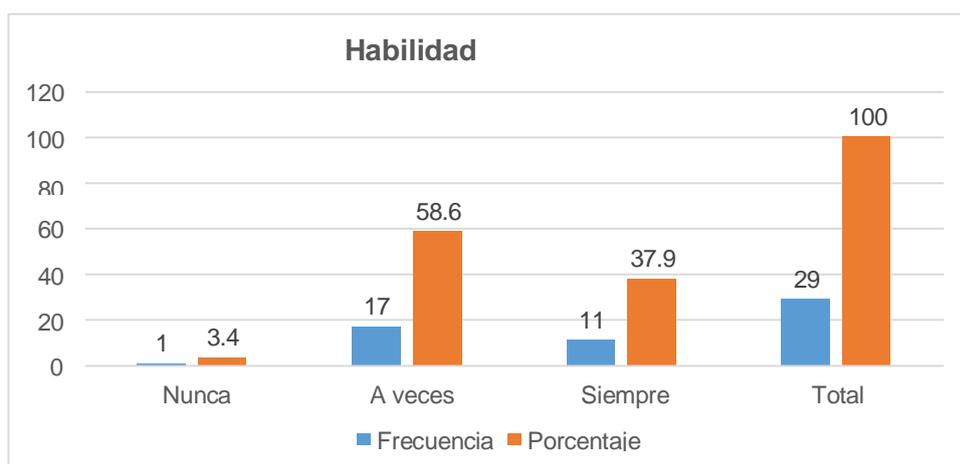
Análisis de la dimensión Habilidad Comunicativa

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	3.4
A veces	17	58.6
Siempre	11	37.9
Total	29	100.0

Nota. Encuesta aplicada a docentes y directivos

Figura 12

Porcentajes de la dimensión Habilidad Comunicativa



Nota. Encuesta aplicada a profesores y directivos

Análisis y discusión

En la tabla 5 y figura 11 sobre la dimensión Habilidad Comunicativa, se observa un alto porcentaje (58,6%) en a veces, seguido de un (37,9%) siempre y con un porcentaje de nunca (3,4%); Esto indica que el nivel de habilidades comunicativas es bajo entre docentes y directivos.

Se entiende que el líder pedagógico presenta debilidades para desarrollar la competencia Habilidades Comunicativas entre sus docentes. El líder pedagógico que promueva entre sus docentes el desarrollo de habilidades comunicativas permite desarrollar un buen clima organizacional y fortalecer la capacidad de resolución de problemas. Peraza (2018) sostiene que la categoría de comunicación organizacional, permitió a esta investigación conocer las posibilidades que puede tener una institución educativa cuando apoya sus procesos de gestión, en la epistemología y experiencias de la comunicación organizacional, generando así un valor agregado que contribuye internamente a generar cultura institucional y externamente a crear, posicionar y mantener una imagen que ayude a la Institución Educativa a cumplir con sus objetivos y metas propuestas en el PEI. El conocimiento y manejo de las habilidades comunicativas permite que haya un buen sistema de organización estratégica en la Institución Educativa.

Tabla 6

Análisis de la dimensión Funciones de la Comunicación

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	00	0.00
A veces	14	48.3
Siempre	15	51.7
Total	29	100.0

Nota. Encuesta aplicada a docentes y directivos

Gráfico 13

Porcentajes de la dimensión Funciones de la Comunicación



Nota. Tabla 6: Encuesta aplicada a los docentes y directivos

Análisis y discusión

Según los resultados obtenidos en la dimensión Funciones de la Comunicación, se observa un mayor porcentaje (51,7%) en siempre, seguido de un (48,3%) en a veces. Esto indica que la mayoría de los docentes evaluados por el director siempre utilizan los indicadores de las Funciones de la Comunicación, mientras que una minoría a veces usa las funciones comunicativas, la cual determina que hay un nivel adecuado en el uso de las funciones comunicativas.

Un sistema organizado en las funciones comunicativas nos permite a través del flujo efectivo de mensajes fortalecer la organización en todos sus procesos, generando confianza, motivación y estados positivos emocionales entre los docentes. Generando así un buen clima organizacional y laboral en la Institución Educativa. Marcelo (2021) sostiene que el estilo de liderazgo democrático solo correlaciona significativamente y con dirección directa positiva con el tipo de comunicación horizontal, en la constancia de sus funciones comunicativas, hecho que confirma lo esperado que el estilo de liderazgo democrático fomenta una comunicación más abierta y tolerante, resultando favorable para el adecuado estado emocional del colaborador y los directivos. Las funciones comunicativas manejadas por el líder pedagógico permiten una efectiva interrelación de manejo de habilidades sociales entre docentes y directivos.

Tabla 7

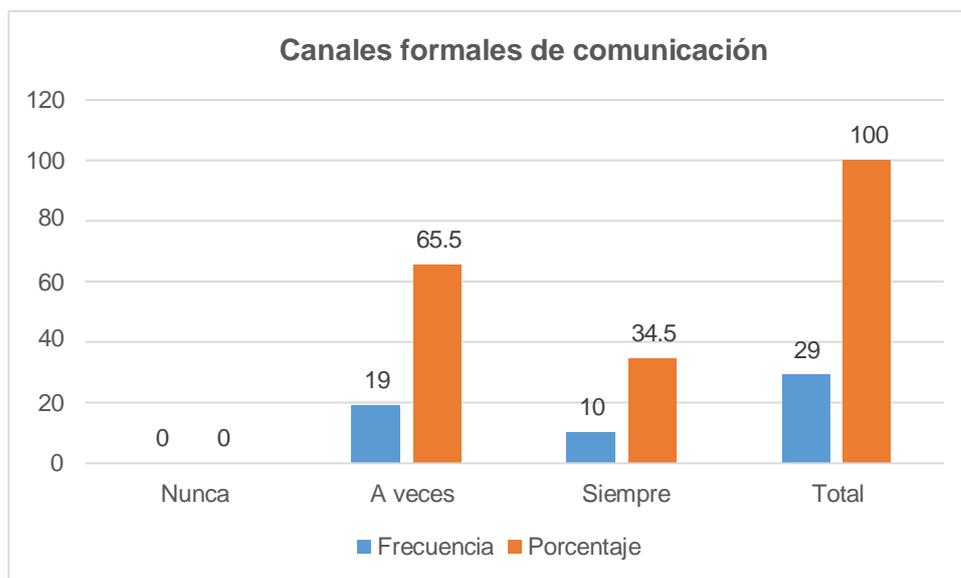
Análisis de la dimensión Canales Formales de la Comunicación

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	00	0.00
A veces	19	65.5
Siempre	10	34.5
Total	29	100.0

Nota. Encuesta aplicada a docentes y directivos

Figura 14

Porcentajes de la dimensión Canales Formales de la Comunicación



Nota. Encuesta aplicada a docentes y directivos

Análisis y discusión

En la tabla 7 y figura 13, según los resultados obtenidos en la dimensión Canales Formales de la Comunicación, se observa un mayor porcentaje en a veces (65,5%), seguido de un porcentaje de siempre (34,5%). Esto indica que la mayoría de los docentes evaluados por el director a veces utilizan los indicadores de los Canales Formales de la Comunicación, mientras que una minoría siempre lo usan, lo cual indica que existe bajo nivel de utilización de los canales de comunicación al interior de la institución educativa.

Los canales de comunicación asertiva impactan en la motivación del personal para hacer mejoras en las actuaciones y comportamientos laborales, familiares e individuales, haciendo que la autoestima reluzca en lo colectivo y en cada uno de los individuos de la organización. Cuando se logra identidad empresarial basada en el establecimiento de una comunicación eficaz hay bienestar en todos los individuos involucrados. Fontalvo y Ventura (2021) expresa que la comunicación es efectiva cuando se convierte en un elemento fundamental para organizar,

articular y dinamizar cada uno de los procesos de la comunicación efectiva; que se vuelve un elemento clave el uso de los canales formales de comunicación internos y externos de manera tal que permitan la comunicación entre los procesos y áreas funcionales de manera efectiva y esto a su vez permita fortalecer las relaciones interpersonales entre los docentes y padres de familia.

Tabla 8

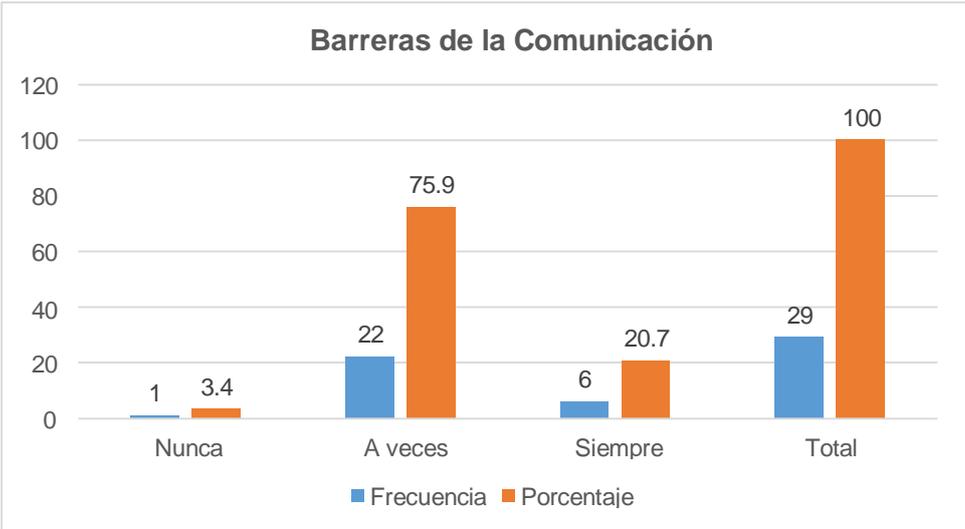
Análisis de la dimensión disminución de las Barreras de la Comunicación Efectiva

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	3.4
A veces	22	75.9
Siempre	6	20.7
Total	29	100.0

Nota. Encuesta aplicada a docentes y directivos.

Figura 15

Porcentajes de la dimensión Disminución de las Barreras de la Comunicación Efectiva



Nota. Tabla 8: Encuesta a docentes y directivos

Análisis y discusión

En la tabla 8 y figura 14, según los resultados obtenidos en la dimensión Disminución de las Barreras de la Comunicación Efectiva, se evidencia un alto porcentaje (75,9%) en a veces y un (20,7%) en casi siempre; esto explica que la mayoría de los docentes evaluados por el director no utilizan los indicadores para reducir las Barreras de la Comunicación Efectiva, mientras que el (20,7%) casi siempre lo hace, lo que implica que existe pocos indicadores para minimizar las barreras de comunicación entre docentes y directivos de la Institución Educativa.

La existencia de las barreras de la comunicación en la Institución Educativa genera problemas en el clima organizacional y en la comunicación interna y por ende los procesos de gestión educativa no funcionan bien. Las barreras comunicativas en la Institución Educativa son de índole física, biológica, psicológica, semántica y administrativa. Es decir, La interpretación errónea de los hechos, los malentendidos culturales y el eco a puerta cerrada con ruido incomodado son las barreras comunes de la comunicación para alcanzar el nivel objetivo de comunicación. Roncal (2019) expresa que son los directivos o gerentes educativos quienes ejercen un nivel alto de liderazgo que mantiene la motivación de los trabajadores. Conocen las barreras de la comunicación efectiva, que con su percepción y carga emocional positiva reconocen y manejan la filtración, la percepción selectiva, la defensa, el lenguaje, la sincronización y los procesos comunicativos. Minimizar las barreras comunicacionales en la Institución Educativa es situación estratégica: Estas competencias se implementan a través del Plan de Comunicación Organizacional Interna para lograr el empoderamiento de los funcionarios y trabajadores en la construcción de una cultura organizacional como base para la buena imagen de la organización.

2. Resultados totales de las variables de estudio

Tabla 9

Porcentajes de los Resultados totales de las variables

Nivel	Liderazgo transformacional directivo				Comunicación efectiva docente			
	Influencia	Motivación	Estimulación	Consideración	Habilidades	Funciones	Canales	Barreras
Nunca	3.4	3.4	34.5	27.6	3.4	0.00	0.00	3.4
A veces	58.6	58.6	51.7	65.5	58.6	48.3	65.5	75.9
Siempre	37.6	37.9	13.8	6.9	37.9	51.7	34.5	20.7

Nota. Matriz general de datos

Análisis y discusión

Las tablas anteriores, nos muestran las distribuciones absolutas y porcentuales del nivel de Liderazgo Transformacional Directivo de la I.E. Misael Palacios Ruiz N 16491 de las Pirias, distrito de Huarango, provincia de San Ignacio, podemos observar que mayormente se ubica en el nivel de A veces en cuanto a las siguientes dimensiones: Influencia idealizada (58,6%), Motivación inspiracional (58,6 %), Estimulación intelectual (51,7%) y Consideración individualizada (65,5 %). Podemos observar que los docentes se ubican en el nivel de “A veces”. En lo que respecta a las siguientes dimensiones: Habilidad comunicativa (58,6%), Funciones de la comunicación (48,3 %), Canales formales de comunicación (65,5%) y Barreras de la comunicación efectiva (75,9%). Se colige, entonces, que tanto el liderazgo transformacional directivo y la comunicación efectiva de los docentes presentan niveles bajos o receptivos en cuanto a su organización y desarrollo.

Por lo que, la organización y el desarrollo del liderazgo transformacional directivo y la comunicación efectiva de los docentes en la Institución Educativa es importante porque permite efectivizar los procesos de la gestión. Contrarrestar las barreras es a través de programas estratégicos de comunicación, así, proponer un plan de comunicación estratégica que permitirá disminuir gradualmente la existencia de todas las barreras comunicacionales, prestando mayor

atención a las barreras físicas y administrativas, las que existen con mayor porcentaje y desfavorecen la buena práctica del clima organizacional al interior del este organismo municipal. Riveras (2020) sostiene que los directores deben fomentar un liderazgo comunicacional de innovación organizacional y administrativa en gestión de los docentes, que permitan establecer compromisos, incentiven la creatividad, la reflexión y transmitan entusiasmo; que establezcan dialogo, participación y toma de decisiones. El liderazgo examina la comunicación organizacional en la Institución Educativa.

Galarza (2017) halló que los directivos siempre presentan una conducta de liderazgo participativo y mantienen una comunicación efectiva con el resto del personal, lo cual indica que es válida para establecer buenas relaciones interpersonales. Entonces, en lo personal del docente manejan habilidades verbales efectivas y asertivas con mensajes coherentes, poseen un lenguaje corporal con gestos, movimientos, posturas y distancias adecuadas, demuestra habilidades de redacción en la comunicación organizacional, utilizan la escucha activa y practican la retroalimentación. Una Institución Educativa sin barreras comunicativas es una institución efectiva en el desarrollo de su clima organizacional y laboral.

3. Prueba de hipótesis

Hipótesis:

$$H_0 : \rho = 0$$

$$H_1 : \rho \neq 0$$

Nivel de significación: $\alpha = 5\%$

Prueba Estadística:

$$t = \frac{r \cdot \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t = \frac{0.705 \times \sqrt{29-2}}{\sqrt{1-0.705^2}}$$

$$t = 5.165$$

$$t_{(0.975;27)} = 2.0518$$

DECISIÓN: Como $|t_c| > 2.0518$, se rechaza la hipótesis nula

Tabla 10*Análisis de correlación*

		LIDERAZGO COMUNICACIÓN	
LIDERAZGO	Correlación de Pearson	1	0.705**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	29	29
COMUNICACIÓN	Correlación de Pearson	0.705**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	29	29

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

CONCLUSIÓN: Existe suficiente evidencia muestral para afirmar que el Liderazgo y la Comunicación efectiva están significativamente correlacionados ya que $p < 0.01$

Análisis y discusión

La tabla 10 muestra los estadísticos que expresan el grado de correlación entre las variables el liderazgo transformacional directivo y la comunicación efectiva docente en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 - Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019. Determinado el coeficiente de correlación lineal de Pearson que fue de 0,705, el cual significa que existe una alta relación directa, positiva y significativa entre dichas variables: Siendo el nivel de significación estadística, $p < 0,01$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Se concluye que existe una alta relación directa y positiva entre las variables.

Se colige que existe un nivel positivo alto de conocimiento y desarrollo del liderazgo transformacional directivo y la comunicación efectiva entre los docentes y los directivos de la Institución Educativa. Concuere con lo explicitado por Ames (2018), existe una relación fuerte entre el liderazgo directivo transformacional y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa. De igual manera Enríquez (2017) expresa que la mayoría de los directores y directoras de las instituciones educativas del nivel primaria de la provincia de Concepción, en lo referente al liderazgo transformacional evidencian tener un liderazgo transformacional alto.

El nivel de Liderazgo Transformacional Directivo es positivo y significativo en la Institución Educativa. Bass (1985-1990), citado por Vega y Zavala (2004), establece las características de los líderes con carisma e influencia idealizada, además de poseer una elevada autoestima, de demostrar gran confianza en lo que hace y dice, de tener un alto sentido del deber y responsabilidad, de entender las necesidades, valores y esperanzas de sus seguidores, también muestra adecuadas habilidades en la expresión verbal y no verbal, lo que facilita una comunicación más efectiva.

Las características del líder inspiracional, o que fomenta la motivación inspiracional, se destaca el uso del lenguaje, los rituales y los discursos simbólicos para dar a conocer el significado, el lugar que ocupa y su propósito colectivo de la organización. El uso de símbolos transforma las ideas confusas y muy complejas en un todo coherente, y simplifica mensajes. Además, el líder inspiracional debe mostrarse seguro y consecuente en sus mensajes, los cuales deben ser claros en la comunicación de la visión, objetivos y metas institucionales.

La Estimulación Intelectual la tarea del líder es motivar el desarrollo de la capacidad creativa e innovadora de los seguidores para la solución de problemas, valorando sus aportes y evitando la crítica negativa. El líder proporciona una estimulación intelectual, el cual impulsa a los seguidores a reformular los problemas para ser solucionados, buscando simplificar la

complejidad de las situaciones, asimismo, el líder debe poseer un buen nivel intelectual el cual debe acompañarse de flexibilidad y creatividad; además, este influye intelectualmente a través de símbolos e imágenes y su aporte intelectual dependerá de su experiencia.

En lo relacionado a las características de la Consideración Individualizada Vega y Zavala (2004) refieren que el líder transformacional facilita gestionar una comunicación más efectiva, asimismo, permite dar un trato más humano a sus seguidores, comprendiendo sus problemas, necesidades, expectativas a través del diálogo y la escucha activa, además, debe ser empático y tolerante.

El nivel de Comunicación Efectiva Docente es alto y positivo en la Institución Educativa, en cuanto a su conocimiento y desarrollo. En la comunicación interpersonal existe tres métodos básicos para transmitir los significados los cuáles deben utilizarse de manera eficaz, estos son: la comunicación oral, escrita y no verbal. La comunicación oral es el medio importante para enviar mensajes y sus ventajas son la velocidad y la retroalimentación. La comunicación escrita se puede percibir con precisión y comprobar su veracidad, además; se puede almacenar y tener registrados los documentos recibidos. El mensaje verbal está ligado al no verbal, pero en ocasiones el no verbal aparece solo. Todo movimiento corporal tiene un significado y ninguno se produce de manera accidental. El lenguaje corporal cuando se relaciona con el lenguaje hablado da un significado más completo del mensaje.

En cuanto a las funciones de la comunicación dentro de una organización o institución la comunicación presenta cuatro funciones: control, motivación, expresión emocional e información. El control permite que los trabajadores o empleados cumplan con sus funciones y/o recomendaciones. La motivación es importante porque permite direccionar hacia el logro de las metas institucionales por un lado y a mejorar el desempeño de los trabajadores por otro lado. La expresión emocional es fundamental porque a través de esta podemos conocer las

frustraciones o la satisfacción que sienten los empleados con la finalidad de satisfacer las necesidades sociales.

La comunicación ascendente para que sea efectiva debe darse en ambientes participativos y democráticos donde los subordinados se sientan libres para comunicarse, este tipo de ambiente debe ser creado por los superiores, aunque no siempre (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012). La comunicación lateral u horizontal es la más adecuada para que el intercambio de la información sea más eficiente y exacto, pero es necesario el consentimiento y apoyo de los superiores para no crear conflictos. Por lo general, la comunicación horizontal se realiza de manera informal para no crear conflicto con los superiores (Robbins y Judge, 2009).

Los niveles de relación entre el Liderazgo Transformacional Directivo y la Comunicación Efectiva Docente son altos y positivos en la Institución Educativa. La correlación entre liderazgo y comunicación efectiva es ambivalente, por lo tanto, es necesario reforzar la comunicación entre el líder pedagógico y los docentes, por lo que, el gerente debe ser un buen comunicador para lograr los objetivos de la comunicación. Entonces, el gerente líder debe mantener permanentemente una comunicación abierta con cada uno de los miembros de la organización a fin de elevar la motivación, valores, creencias, objetivos, la forma de pensar y la interacción de todos ellos, para esto es importante que se utilice una comunicación efectiva. Galarza (2017) señalan que, “la comunicación efectiva es un componente fundamental de la efectividad administrativa y un correcto desempeño en el trabajo” (p.536). Bajo este precepto para el líder o gerente educativo la comunicación debe ser la base para dirigir una organización hacia el logro de metas y objetivos. Entonces, es de vital importancia la comunicación efectiva, la cual debe fluir entre el líder pedagógico y los docentes, de tal manera que a partir de esta se garantice el éxito organizacional.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORA

1. Título

La comunicación efectiva en el liderazgo transformacional directivo

2. Fundamentación

Las organizaciones son sistemas en donde el tema comunicacional está presente tanto en sus procesos internos como externos. Por tanto, es necesario el fortalecimiento de capacidades de los docentes para la atención que se brinda a los usuarios educativos, quienes tienen sus propias necesidades de satisfacción pero que influye en la percepción de la calidad educativa. En el mundo organizacional, la comunicación efectiva es un medio utilizado en los diversos procesos de la gestión estratégica, esto radica en la relación directa con la función de gerencia educativa, de manera que cuya funcionalidad determine una transferencia de información en el contexto de los procesos educativos en el marco de la gestión educativa y escolar.

La propuesta se fundamenta desde una base teórica y práctica. La comunicación efectiva dinamiza todos los momentos de vida de las organizaciones educativas. Según Chiavenato (2000), el comunicarse implica transacciones entre las personas, por lo tanto, se requiere al menos dos de ellas: quien envía el mensaje y quien lo recibe. A tal efecto, para que se lleve a cabo una comunicación efectiva deben existir siempre los siguientes elementos: un emisor, un transmisor, un receptor y un procedimiento. La comunicación efectiva desde la práctica permite un control, reflexión y retroalimentación de los mensajes en el contexto de las acciones y actividades de los procesos de la gestión estratégica y administrativa de la gestión educativa y escolar. Al respecto Martínez (2007) plantea: Los roles del docente son: poseer una vocación comunicativa e interactiva.

La comunicación efectiva es parte de la competencia de un liderazgo transformacional. Entonces, en este contexto, para fortalecer sus competencias se propone la propuesta de mejora en la Institución Educativa para que haya un fortalecimiento de las competencia profesionales y comunicativas, con el fin de que genere una satisfacción necesaria en la participación de los docentes como parte de la gestión del talento humano para impulsar el cambio en la organización que contribuya al cumplimiento de metas y objetivos, en el contexto del plan estratégico institucional.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Aplicar la comunicación efectiva entre docentes y directivos para mejorar los sistemas de comunicación en el marco de un liderazgo transformacional directivo.

3.2. Objetivos específicos

- Establecer un empoderamiento de la comunicación efectiva como parte de sus desempeños en la acción educativa.
- Diseñar un programa de estrategias de comunicación efectiva para mejorar la comunicación organizacional entre los docentes y directivos.
- Implementar un programa de estrategias de comunicación efectiva para fortalecer las habilidades comunicativas de los docentes y directivos y mejorar el liderazgo directivo.

4. Modelo epistémico de la propuesta de mejora

El modelo epistemológico de la propuesta sintetiza las características del líder pedagógico, en el que se visualiza en sus competencias y capacidades el liderazgo y la comunicación. El líder pedagógico desarrolla en la gestión educativa, a través de la gestión directiva un estilo de liderazgo transformacional que alientan, inspiran y motivan a los docentes a innovar y crear cambios que ayudarán a crecer y dar forma al éxito de la Institución educativa.

Bass, 1985 y Burns (1978), citados por Gonzales et al. (2013), expresan:

Los líderes dan ánimo, aumentan el carisma, entusiasmando a sus seguidores, para seguir sus ideales, comunicando sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen una visión clara de sus objetivos, lo cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño en el desarrollo de sus actividades. (p. 360-361)

De igual manera, en el contexto del liderazgo transformacional, se desarrolla la comunicación efectiva que permite que el líder pedagógico desarrolle procesos comunicativos en el que los discursos estratégicos sean entendibles y reflexivos para la acción pedagógica educativa. Quaranta (2019) afirma:

Para que una comunicación sea efectiva, es fundamental que los términos que se utilicen tengan una comprensión común para los interlocutores y que los mismos estén aplicados en un contexto que permita su clara interpretación. Cuando dos personas entablan una comunicación, es clave que haya un acuerdo implícito o explícito sobre los aspectos terminológicos y conceptuales. (p. 25)

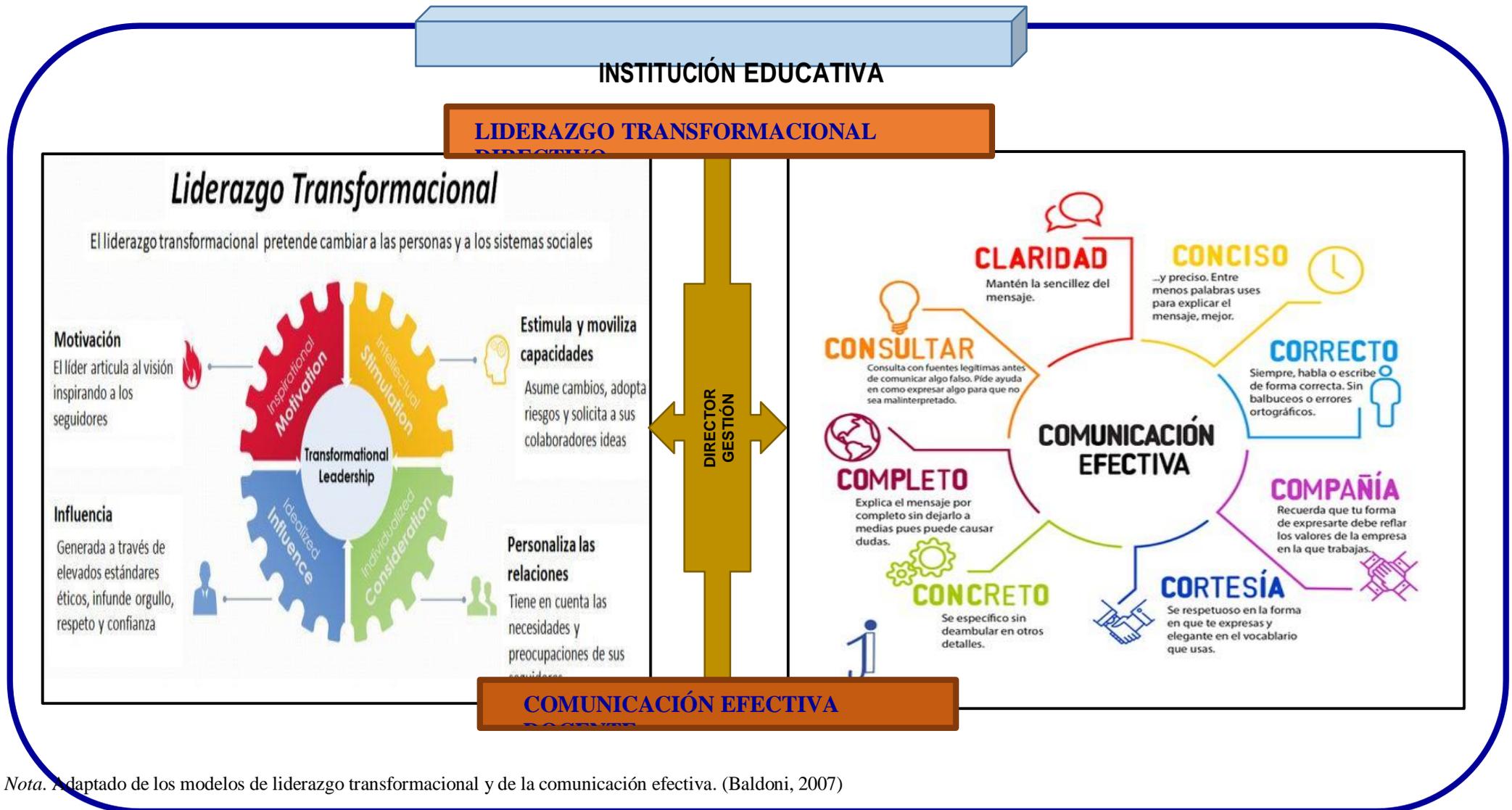
En aras de una comunicación clara y precisa el líder pedagógico desarrolla competencias comunicativas que va a permitir transmitir objetivos estratégicos e intercambiar ideas que

generen cambios y lograr metas institucionales. Maxwell (2007), citado por Bracho y García (2013), establece que: “el líder transformador enfoca su esfuerzo en lograr un significativo aprendizaje desarrollado en la organización, siendo competente para comunicar su propósito estratégico, dirigir sus acciones para lograr con eficiencia y eficacia la dinámica productiva, así como el intercambio de ideas” (p. 168).

Las metodologías participativas se usan con frecuencia para fomentar la participación de las personas. Aprender por medio de dinámicas interaccionales, diálogos, juegos educativos y trabajo en pequeños grupos permite que los docentes y directivos participen activamente en el proceso, sin preocuparse de su cargo o título o de su capacidad para comunicarse formalmente en el contexto de la Institución Educativa. Leithwood, Mascal y Strauss (2009), citado por Bracho y García (2013) exponen:

El liderazgo transformacional, está orientado a la participación de los seguidores, adjudicando significado a la tarea. Con este liderazgo se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. (p. 167)

Figura 16. Modelo de la propuesta de mejora de la comunicación efectiva en el liderazgo transformacional en la Institución Educativa



Nota. Adaptado de los modelos de liderazgo transformacional y de la comunicación efectiva. (Baldoni, 2007)

5. Descripción metodológica operativa del plan de acción

5.1. Talleres metodológicos

La propuesta de acción, desde el sentido metodológico, concurre en unas dimensiones estructuradas y sistematizadas de elementos metodológicos y categóricos de estrategias, actividades, acciones y logros esperados que se fundamentan en las necesidades identificadas en comunicación efectiva en el contexto del liderazgo transformacional entre los docentes y directivos. Las categorías estratégicas se sistematizan en metodologías participativas que se desarrollan a través de los procesos pedagógicos y didácticos de cada taller.

La ejecución de la propuesta se desarrollará utilizando metodología de talleres participativos, dentro de la Institución Educativa. Cada uno de ellos iniciará con una dinámica educativa, lectura reflexiva, un caso real de problemas de comunicación o una película que permita hacer la introducción y sensibilización del tema. Posteriormente se trabajará en equipo o individual de forma práctica en la elaboración de conclusiones que apunten al logro de los objetivos que pretende el respectivo taller. Los talleres abordan secuencialmente la temática de cada una de las competencias de la comunicación efectiva. Se alinean a los procesos pedagógicos y didácticos, que en el cierre se desarrollara la metacognición para retroalimentar y haya una plasmación efectiva de su conocimiento y manejo. Cada uno de los talleres tendrá definido sus actividades, estrategias y sus materiales. Las competencias serán las siguientes:

- Expresa habilidades comunicativas efectivas.
- Establece funciones comunicativas en sus interacciones
- Utiliza canales formales de comunicación
- Reconoce las barreras de la comunicación efectiva

5.2. Responsables

La propuesta de mejora será planificada e implementada por el docente investigador con apoyo del líder pedagógico. Estos profesionales serán parte del equipo técnico que organizarán y ejecutarán los talleres didácticos.

Matriz metodológica de la comunicación efectiva

Competencias	Actividades	Estrategias	Medios y materiales	Logros esperados	Beneficios	Cronograma
Expresa habilidades comunicativas efectivas.	Módulo 1: Habilidades comunicativas: expresión y comprensión oral, Comprensión textual y producción textual	Taller 1: La expresión y comprensión oral Estrategias: diálogos, la asamblea y dinámicas educativas: el sociodrama	Proyector multimedia Laptop Diapositivas	Escucha a los demás teniendo en cuenta la reflexión de sus mensajes. Expresa mensajes de manera efectiva, respetando los turnos de participación	Docentes y directivos con niveles eficientes y eficaces en el conocimiento y manejo de la comprensión y expresión oral	Sesión 1 Primera semana de abril Sesión 2 Segunda semana de abril
		Taller 2: La comunicación no verbal y artefactual Estrategias: Monólogos, mimos, video fórum, análisis de imágenes	Proyector multimedia Laptop Diapositivas Videos de películas Imágenes	Establece una comunicación no verbal efectiva, teniendo en cuenta la importancia de la kinésica, prosémica y paralingüística. Utiliza una comunicación de arte factual pertinente al contexto de sus mensajes.	Docentes y directivos con niveles eficientes y eficaces en el conocimiento y manejo de la comunicación no verbal	Sesión 3 Tercera semana de abril Sesión 4 Cuarta semana de abril
		Taller 3: La comprensión textual Estrategias: La comprensión funcional del texto: lingüístico, psicológico y sociológico.	Proyector multimedia Laptop Hojas impresas Diapositivas	Comprende los mensajes de manera coherente y apropiado estableciendo niveles de reflexión crítica entre los significados. Utiliza estrategias de comprensión lectora de manera efectiva al contexto de la pragmática de su discurso.	Docentes y directivos con niveles eficientes y eficaces en el conocimiento y manejo de la comprensión textual.	Sesión 5 Primera semana de mayo Sesión 6 Segunda semana de mayo

		Taller 4: La redacción estratégica. Estrategias: Estrategias de procesos de la producción escrita: planificación, textualización y revisión	Proyector multimedia Laptop Hojas impresas Cuaderno de trabajo Diapositivas	Redacta textos de manera coherente, cohesionado y adecuado según el contexto estratégico de la producción textual. Utiliza estrategias de redacción textual en la linealidad de la comunicación estratégica de la institución.	Docentes y directivos con niveles eficientes y eficaces en el conocimiento y manejo de la redacción estratégica	Sesión 7 Tercera semana de mayo Sesión 8 Cuarta semana de mayo
Establece funciones comunicativas en sus interacciones	Módulo 2: Funciones comunicativas en el contexto de las interacciones	Taller 4. Las funciones comunicativas en el contexto de la inteligencia intrapersonal e interpersonal Estrategias: Escucha activa, empatía, lenguaje corporal, asertividad	Proyector multimedia Laptop Hojas impresas Cuaderno de trabajo Diapositivas	Desarrolla la comunicación asertiva haciendo uso de empatía como una habilidad interpersonal. Utiliza técnicas pertinentes para desarrollar la comunicación efectiva en un diálogo.	Docentes y directivos con niveles eficientes y eficaces en el conocimiento y manejo de las funciones comunicativas en el contexto de la inteligencia intra personal e interpersonal	Sesión 9 Primera semana de junio Sesión 10 Segunda semana de junio
Utiliza canales formales de comunicación.	Módulo 3: Canales formales de comunicación	Taller 5: Canales formales de comunicación: Características, comunicación formal y comunicación informal	Proyector multimedia Laptop Hojas impresas Cuaderno de trabajo Celular Televisor Diapositivas	Utiliza los canales de comunicación interna de manera eficiente. Utiliza los canales de comunicación externa de manera eficiente.	Docentes y directivos con niveles eficientes y eficaces en el conocimiento y manejo de los canales de comunicación, en sus formas de comunicación interna y externa: formal e informal	Sesión 11 tercera semana de junio Sesión 12 Cuarta semana de junio

<p>Reconoce las barreras de la comunicación efectiva.</p>	<p>Módulo 4: Resolución de conflictos: Barreras de la comunicación efectiva</p>	<p>Taller 6: Resolución de conflictos: Barrera de la comunicación: físicas, fisiológicas, psicológicas, semánticas y administrativas Estrategias: Dinámicas bidireccionales: el teléfono malogrado, el cómic loco, la pelota preguntona.</p>	<p>Proyector multimedia Laptop Hojas impresas Cuaderno de trabajo Diapositivas</p>	<p>Analiza las barreras de la comunicación efectiva haciendo uso del pensamiento crítico. Utiliza estrategias de comunicación efectiva para minimizar las barreras expresas en la Institución, en un proceso de reflexión.</p>	<p>Docentes y directivos con niveles eficientes y eficaces en la resolución de conflictos: barreras de la comunicación.</p>	<p>Sesión 13 Primera semana de julio Sesión 14 Segunda semana de julio</p>
---	---	--	--	---	---	--

6. Presupuesto

El presupuesto para la implementación del siguiente plan de mejora será asumido con ingresos de gestión al gobierno regional y local, aportes del consejo directivo de la APAFA, del personal docente y del tesista.

RUBRO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
II. Materiales	Papel bond A4	Millar	01	35.00	35.00
	Plumones acrílicos	Unidad	12	5.00	60.00
	Papelógrafos	Unidad	50	0.25	50.00
	Plumones papel	Unidad	10	3.00	30.00
	Módulos	Unidad	06	50.00	300.00
	USB	Unidad	02	25.00	50.00
	Lapiceros	Unidad	06	4.00	24.00
	Lápices	Unidad	06	1.00	6.00
	Corrector	Unidad	02	2.50	5.00
	CD	Unidad	03	1.50	45.00
Sub total "A"					940.00
III. Servicios	Tipiado	Servicio	01	0.50	150.00
	Impresiones	Millar	01	0.10	100.00
	Fotocopias	Millar	01	0.55	55.00
	Telefonía móvil	Servicio m	10	30.00	300.00
	Internet	Servicio		1.00	40.00
Sub total "B"					645.00
IV. Personal	Docentes (capaci)	Servicio	06	4000.00	24 000.00
	Secretaria	Servicio	01 (6 meses)	1500.00	9 000.00
	Contador	Servicio	01 (6 meses)	1500.00	9 000.00
Sub total "C"					42 000.00
V. Movilidad local y alimentación	Pasajes	Servicio	120	7.00	840.00
	Gastos de transporte	Servicio	varios	300.00	300.00
Sub total "D"					1 140.00
Otros	Imprevistos	Servicio			500.00
	Sub total				
TOTAL (A, B, C, D)					45 225.00

7. Evaluación

La evaluación es un proceso selectivo que pondera sistemáticamente los progresos hacia la concreción de los objetivos. En general se centra en el análisis de los efectos alcanzados con la intervención para llevar adelante una retroalimentación y reformulación de las competencias y capacidades comunicacionales de los docentes y directivos. Su aplicación contempla:

- Empoderamiento de los conocimientos sobre comunicación efectiva entre el equipo involucrado de docentes.
- Reflexiones continuas y dialogo con los docentes.
- Toma de decisiones y reformulación de acciones pertinentes en las dimensiones del liderazgo transformacional directivo de la Institución educativa.

CONCLUSIONES

1. La relación entre el Liderazgo Transformacional Directivo y la Comunicación Efectiva Docente entre los directivos y los docentes en la Institución Educativa es alta y positiva (0,705). Por lo que se evidencia que el líder pedagógico presenta un perfil positivo de liderazgo transformacional. El líder pedagógico, a raíz de los resultados determinados, debe vigorizar sus competencias de liderazgo en el contexto del liderazgo transformacional para fortalecer de manera eficiente la comunicación efectiva entre los docentes y demás actores educativos. Si es así, los docentes desarrollarán una comunicación organizacional efectiva.
2. El nivel de Liderazgo Transformacional Directivo del líder pedagógico en la Institución Educativa es positivo y significativo, es decir los resultados son favorables en cuanto a la efectividad en sus dimensiones que se distribuye en influencia idealizada (58.6%), motivación inspiracional (58.6%), estimulación intelectual (51.7%) y consideración individualizada (65.5%). Estos resultados demuestran que en el perfil del líder pedagógico estas características están medianamente organizadas y desarrolladas. A raíz de esta perspectiva reflexiva, el líder pedagógico debe fortalecer sus competencias de liderazgo transformacional para que entusiasme y transmita confianza, genere compromiso, fomente la resolución de problemas, el conocimiento de las necesidades y la cortesía por la persona entre los docentes, en lo que haya un eficiente clima organizacional, innovación y calidad del servicio educativo en la Institución Educativa.

3. El nivel de Comunicación Efectiva Docente en la Institución Educativa es positivo y significativo, es decir, los resultados son favorables en términos de efectividad en sus dimensiones que se distribuye en habilidades comunicativas (58.6%), funciones comunicativas (48.3%), canales formales comunicativos (65.5%) y barreras comunicativas (75.9%). La descripción “positivo y significativo” sugiere que, aunque se reconocen competencias comunicativas, también se identifican desafíos que podrían abordarse para mejorar la comunicación efectiva en la Institución Educativa. Entonces para un eficiente perfil de los docentes deben mostrar habilidades comunicativas, utilizan la escucha activa y empática que ejercen el control de su comportamiento, motivan y escuchan a sus compañeros e informan al director sobre proyectos y planes innovadores; utilizan canales formales de la comunicación efectiva al emitir sus mensajes de manera descendente, ascendente y horizontal; utilizan los indicadores para reducir las Barreras de la Comunicación Efectiva, como: evita manipular la información para que sus discursos sean claros y precisos y se expresan sin desconfianza, amenaza y temor.

4. Los niveles la relación entre el Liderazgo Transformacional Directivo (65.5%, acumulado) y la Comunicación Efectiva Docente (75.9%, acumulado) en la Institución Educativa se ubica en proceso. Se concluye que el líder pedagógico y los docentes presentan todavía algunas falencias para organizar y desarrollar el liderazgo transformacional y la comunicación efectiva. Una reflexión efectiva permite la valoración del desarrollo de cada una de sus competencias para el fortalecimiento del clima laboral y la comunicación organizacional en la Institución Educativa.

SUGERENCIAS

1. Al director de la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 - Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, tomar como base la propuesta “La comunicación efectiva en el liderazgo transformacional directivo” con la finalidad de mejorar el nivel de liderazgo y la eficiencia en la comunicación entre los docentes y demás agentes educativas.

2. A los docentes de la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 - Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca aplicar una comunicación efectiva para promover un liderazgo transformacional con la finalidad de fortalecer sus competencias de líder para resolver los problemas educativos de manera eficaz y mejorar la calidad educativa.

3. El director de la UGEL debe promover la capacitación de directores y docentes sobre la comunicación efectiva en el liderazgo transformacional directivo con el propósito de mejorar el nivel de Comunicación efectiva en los docentes de las instituciones educativas que lo requieren con el objetivo de que estos expresen una comunicación organizacional efectiva y se fortalezca el liderazgo transformacional entre docentes y directivos.

REFERENCIAS

- Aguado, J. (2004). *Introducción a las Teorías de la Información y la Comunicación*. Universidad de Murcia. <https://goo.su/NVWi9W8>
- Ames, M. A. (2018). *Liderazgo Directivo Transformacional y Clima Institucional en la Institución Educativa Pública Dora Mayer de la Región Callao, 2015* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1472>
- Baldoni, John (2007). *Qué hacen los líderes para obtener los mejores resultados*. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Mejorar la eficacia organizacional a través de liderazgo transformacional*. Publicaciones Sage.
- Bisquerra, R. (2000). *Educación emocional y bienestar*. Cisspraxis.
- Bolio, A.P. (2012). Husserl y la fenomenología trascendental: Perspectivas del sujeto en las ciencias del siglo XX. *Reencuentro*, 65,20-29. <https://goo.su/VyUGYEO>
- Bracho, O. y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177. <https://goo.su/KnFCmlv>
- Cano, R. N. (2021). *Liderazgo directivo en el desempeño docente en la Facultad de Educación de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión-Huacho* (Tesis de maestría). Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. <http://hdl.handle.net/20.500.14067/4463>
- Castro, J. R. (2015). *Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directora de la Institución Educativa Privada Federico Villarreal de la provincia de Talara* (Tesis de maestría). Universidad de Piura. <https://goo.su/QDgwmf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

- De Gasperin, R. (2005). *Comunicación y relaciones humanas*. Universidad Veracruzana.
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (2012). *Manual de investigación cualitativa. Paradigmas y perspectivas en disputa*. Volumen II. Gedisa.
- Drucker, P. (1985). *La innovación y el Empresario Innovador*. Editorial Hermes.
- Duro, A. (2006). *Introducción al Liderazgo Organizacional. Teoría y metodología*.
<https://goo.su/UBh4x9i>
- Enríquez, L. L. (2017). *Liderazgo transformacional en directores de primaria de la provincia de Concepción* (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo.
<http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/4290>
- Escalante, N. (2018). *El liderazgo y su relación con la gestión en la Institución Educativa de Educación Básica Regular; nivel secundario de Molinopampa del caserío de Molinopampa del distrito y provincia de Celendín, durante el año 2014*. (Tesis de maestría). Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca. <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/2236>
- Esquivel, R.; Abreu, J. R. y Vargas, F. (2018). Liderazgo transformacional en la educación universitaria. *Revista Científica de Ciencia, Tecnología e innovación “Uniandes Episteme”*, 5(3), pp. 210-224. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6756317.pdf>.
- Fontalvo, Y. y Ventura, A. (2021). *Comunicación efectiva: Estrategia de mediación para el fortalecimiento del diálogo entre docentes y padres de familia*. (Tesis de maestría) Departamento de Posgrado de la Universidad de la Costa, CUC, Barranquilla – Colombia.
<https://acortar.link/NwbDRw>

- Galarza, T.S.B. (2017). *Correlación entre liderazgo, clima institucional, y comunicación efectiva organizacional en funcionarios y trabajadores de la Municipalidad Provincial de Arequipa 2016* (Tesis doctoral). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/4796>
- Garrido, L. (2011). Reseña de “La Teoría de la acción comunicativa” de Habermas. *Razón y Palabra*, 16 (17). <https://acortar.link/CGHCiB>
- García-García, M. D. (2020). *Liderazgo carismático y su influencia en la satisfacción laboral docente*. AVIA.
- Genao, M. del C.; Pérez, A. y Castro, R. (2014). *Relaciones humanas*. UNAPEC
- González, O. et al (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. *Revista Científica. “Telos”*, 15(3), pp. 355-371. <https://acortar.link/jb0hOF>
- Habermas, J. (1987). *Teoría y práctica; Teoría y praxis. Estudios de filosofía social*. Tecnos.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. <https://acortar.link/I03so>
- Juárez, C. A. (2017). *Factores que condicionan la Comunicación Efectiva entre maestros y alumnos en el nivel bachillerato de un colegio privado de la zona 11, del Municipio de Villa Nueva*. (Tesis de maestría). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/83/Juarez-Cesar.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. <https://goo.su/v3n2DDI>
- Luhmann, K. (1998). *Sistemas Sociales: Lineamientos para una teoría general*. Anthropos; Universidad Iberoamericana; CEJA Pontificia Universidad Javeriana. <http://padron.entretemas.com.ve/cursos/Epistem/Libros/Luhman-SistemasSociales.pdf>
- Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cengage Learning. <https://goo.su/m3LyP>

- Marcelo, Y. M. (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 Institucional- URP. <https://goo.su/gz7k>
- Martín, M., Piñuel, J. L., Gracia, J. y Arias, M. A. (1982). *Teoría de la Comunicación. I. Epistemología y Análisis de la Referencia*. <https://goo.su/Q5EsRW>
- Martínez, M. (2007). *El nuevo papel del profesor universitario de lenguas extranjeras en el proceso de convergencia europea y su relación con la interacción, la tutoría y el aprendizaje autónomo*. Porta Linguarum. Departamento de Filosofía Inglesa.
- Maslow, A. (1973). *El hombre autorrealizado. Hacia una psicología del ser*. Kairós.
- Maslow, A. (1995). *Motivación y Personalidad*. Sagitario.
- Munduate, L. (1984). *La motivación en el trabajo*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- O'Connor, J. y Seymour, B. (1999). *PNL para Formadores*. Ediciones Urano.
- Ocharán, W. A. (2018). *Influencia del liderazgo transformacional del director en el desempeño laboral del docente en la Institución Educativa Privada "William Prescott", nivel primaria, de la ciudad de Cajamarca*. (Tesis de maestría). Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca. <http://hdl.handle.net/20.500.14074/2167>
- OREALC/UNESCO. (2013). *Las políticas educativas de América Latina y el Caribe*. <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/las-politicas-educativas-america-latina-caribe.pdf>
- Peiró, R. (2021). *Funciones de la comunicación*. Universidad de Málaga – Economipedia.
- Peraza, M. R. (2018), *Sistema de gestión comunicacional para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna y formal del Colegio Class IED*. (Tesis de maestría). Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Libre, Bogotá - Colombia. <https://goo.su/rUOo7z>

- Pérez, D. (2016). *La comunicación efectiva del gerente educativo y la incidencia en la resolución de conflictos en la E.T. Simón Bolívar*. (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo, Venezuela.
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/3366/dperez.pdf>
- Pérez, G. (1994). *Investigación cualitativa: retos e interrogantes*. I. Métodos. Muralla.
- Pérez, H. (2019). Autoestima, teorías y su relación con el éxito personal. *Alternativas en Psicologías*. 1(41), 22-32. <https://goo.su/27IIB5>
- Peris, R. (1998). *El Liderazgo Organizacional: Un acercamiento desde las teorías implícitas* (Tesis doctoral). Universidad Jaume I, Catellón.
<https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/10522/peris.pdf?sequence=1>
- Puero, Y. (2015). *Diseño de un programa para fortalecer las habilidades de liderazgo y toma de decisiones para la planeación estratégica del Gerente General de la empresa Amagua CEM Guayaquil 2014* (Tesis de maestría). Universidad de Guayaquil, Ecuador.
<https://acortar.link/NOKGL9>
- Quaranta, N. (2019). La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. *Enfoques*, XXXI (1), 21-34. <https://acortar.link/85rIZd>
- Quero, Y.M., Mendoza, F.M., Torres, Y. (2014, enero-abril). Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica. *Negotium*. <https://acortar.link/cOywGZ>
- Rabanal, J. C. (2020). *Liderazgo Directivo y Compromiso de Gestión Escolar en la Institución Educativa "Santa Rosa" del distrito de Namora, 2019*. (Tesis de maestría). Escuela de Posgrado de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo (UPAGU).
<https://acortar.link/hZIXdS>
- Ramírez, J. J. y Sgambatti, V. (2008, Julio-diciembre). Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de postgrados en gerencia del Área Metropolitana de Caracas. *Visión Gerencial*. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545879008>

- Riveras, J. C. (2020), *La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas*. (Tesis de doctorado). Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Autónoma de Barcelona.
<https://acortar.link/hdgrai>
- Rodríguez, A. (2020). *Modelo de Lasswell: Elementos, Ventajas y Desventajas*. LIFEDER.
- Rodríguez, J. (2005). *La Investigación Acción Educativa: ¿Qué es? ¿Cómo se hace?*
<https://onx.la/8ad3d>
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.
- Robbins, S. y DeCenzo, D. (2008). *Supervisión* (5ta ed.). Pearson Educación.
- Roncal, M. (2019). *La comunicación organizacional interna y la calidad del servicio percibida por los usuarios de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL – Cajamarca*. (Tesis de maestría). Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca. <https://onx.la/2a6ff>
- Traverso, P. A. et al. (2017). *La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios*. Universidad ECOTEC.
- Ulloa, J., Nail, O., Castro, A. y Muñoz, M. (2012). Problemas de gestión asociados al liderazgo como función directiva. *Estudios Pedagógicos XXXVIII*, N° 1: 121-129.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173524158007>
- UNESCO. (2004). *Educación para todos. El Imperativo de la Calidad*.
http://www.unesco.org/education/gmr_download/es_summary.pdf
- Valderrama, S. (2002). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica: Cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Vásquez, J. T. (2019). *El liderazgo docente y directivo en relación con el clima institucional en la Institución Educativa N° 82693, El Ahijadero, Bambamarca – 2018*. (Tesis de maestría). Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación - Universidad Nacional de Cajamarca. <https://n9.cl/hd413>

Vega, C. y Zavala G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno* (Tesis para optar el título de psicólogo). Universidad de Chile.

http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf

Weber, M. (1992). *La ciencia como profesión. La política como profesión*. Espasa-Calpe.

APÉNDICES/ ANEXOS

Apéndice 1: Instrumentos de investigación

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO

I. DATOS INFORMATIVOS

- 1.1. Institución Educativa:
- 1.2. Unción que desempeña:
- 1.3. Edad:
- 1.4. Sexo:
- 1.5. Especialidad:
- 1.6. Fecha:

II. OBJETIVO

Evaluar las características del Liderazgo Transformacional Directivo

III. DESARROLLO DE LA ENCUESTA

INSTRUCCIONES. Lee con cuidado cada una de las preguntas del cuestionario sobre liderazgo transformacional directivo y elije el criterio de valoración que se aproxime más a tu opinión y coloca un aspa (X) dentro del recuadro correspondiente. Hago de su conocimiento que la sinceridad es muy importante y en este cuestionario se debe aplicar esta virtud al responder cada uno de los ítems. El llenado tendrá los siguientes criterios de valoración:

VALORACIÓN	1	2	3
	Nunca	A veces	Siempre

Nº	DIMENSIONES/ÍTEMS	VALORACIÓN		
		3	2	1
	INFLUENCIA IDEALIZADA			
1	Expresa mensajes claros y coherentes en forma oral.			
2	Muestra ánimo y confianza en sus expresiones no verbales.			
3	Comunica la visión de futuro y los objetivos de la institución con fluidez y seguridad transmitiendo entusiasmo.			
4	Promueve una comunicación fluida y efectiva entre directivos y docentes y/o entre docentes.			
5	Le interesa conocer las necesidades, valores y expectativas de los docentes.			
6	Hace una reiteración del mensaje con la finalidad de tener en claro lo que se tiene que hacer.			

	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL			
7	Crea una cultura de cumplimiento de normas y valores compartidos.			
8	Construye una visión motivante de futuro.			
9	Remunera financieramente a los docentes cuando da más de su tiempo o el suficiente esfuerzo de su trabajo.			
10	Utiliza mensajes claros y coherentes de lo que es necesario hacer para alcanzar metas.			
11	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.			
12	Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.			
13	Me divierto haciendo mi trabajo.			
	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL			
14	Brinda capacitaciones periódicas a todo el personal de la Institución Educativa.			
15	Escucha las propuestas de los docentes para resolver problemas.			
16	Acepta las innovaciones tomadas por consenso.			
17	Implementa a la biblioteca con libros de pedagogía y de especialización para fortalecer competencias.			
18	Fomentan la creatividad y la innovación en los docentes.			
19	Fomenta los círculos de interaprendizaje entre los docentes.			
	CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL			
20	Brinda información completa y sincera a cada docente acerca de su desempeño.			
21	Muestra preocupación por conocer mis necesidades, motivaciones y capacidades.			
22	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas y capacidades.			
23	Dialoga personalmente con cada uno de los trabajadores sobre el cumplimiento de sus funciones a través de una comunicación cara a cara.			
24	Apoya al personal a resolver problemas personales y laborales utilizando una escucha activa.			
25	Asigna proyectos de innovación para mejorar el clima organizacional.			
	TOTAL			

Nota. La encuesta ha sido adaptada de Ames (2018) y de Vega y Zavala (2004).

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA DOCENTE

I. DATOS INFORMATIVOS

- 1.1. Institución Educativa:
- 1.2. Función que desempeña:
- 1.3. Edad:
- 1.4. Sexo:
- 1.5. Especialidad:
- 1.6. Fecha:

II. OBJETIVO

Evaluar las características de la Comunicación Efectiva Docente

III. DESARROLLO DE LA ENCUESTA

INSTRUCCIONES. Lee con cuidado cada una de las preguntas del cuestionario de la comunicación efectiva docente y elije el criterio de valoración que se aproxime más a tu opinión y coloca un aspa (X) dentro del recuadro correspondiente. Hago de su conocimiento que la sinceridad es muy importante y en este cuestionario se debe aplicar esta virtud al responder cada uno de los ítems. El llenado tendrá los siguientes criterios de valoración:

VALORACIÓN	1	2	3
	Nunca	A veces	Siempre

Nº	DIMENSIONES/ÍTEMS	VALORACIÓN		
		3	2	1
	HABILIDADES COMUNICATIVAS			
1	Maneja habilidades en la transmisión de mensajes claros y coherentes en forma oral.			
2	Posee un lenguaje corporal con gestos y expresiones faciales coherentes con el mensaje que transmite.			
3	Demuestra habilidades de redacción en la comunicación escrita (informes, programaciones, solicitudes, etc)			
4	Utiliza la escucha activa e interpreta el mensaje de manera correcta.			
5	Utiliza la escucha empática con la finalidad de comprender y entender al emisor, percibiendo sus emociones.			
6	Proporciona retroalimentación en la información entre compañeros y la dirigida a los directivos.			
7	Siempre tiene en cuenta en mejorar la autoconfianza y la autoestima.			

FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN				
8	Ejerce el control de su comportamiento y sugiere asumir normas que se deben seguir en la Institución.			
9	Motiva a sus compañeros para mejorar su desempeño.			
10	Escucha la expresión emocional de sus compañeros y directivos (frustraciones y sentimientos).			
11	Informa al director sobre los proyectos, planes, programas, concursos, etc. que tienen planificado realizar.			
12	Escucha de manera efectiva cuando alguien de sus colegas expresa una propuesta innovadora.			
13	Establece relaciones de trabajo eficientes con sus compañeros.			
CANALES FORMALES DE COMUNICACIÓN				
14	Reconoce y acepta instrucciones, inquietudes y expectativas relevantes de los directivos emitidos por diferentes medios de comunicación.			
15	Emite mensajes importantes y necesarios a los directivos a través de diferentes medios de comunicación.			
16	Brinda información al director y solicita apoyo del mismo para alcanzar metas.			
17	Utiliza las herramientas de las TIC para manejar sistemas de información.			
18	Utiliza el feedback para dar ideas, sugerencias, proposiciones a quienes tomen las decisiones estratégicas.			
19	Utiliza la comunicación descendente para direccionar el cumplimiento de las decisiones tomadas.			
DISMINUCIÓN DE LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN				
20	Evita manipular la información por miedo o por agradar al director.			
21	Percibe o decodifica la información tal como es, sin tener en cuenta sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes, intereses y expectativas.			
22	Utiliza palabras coherentes de acuerdo al mensaje que quiere transmitir aclarando su significado.			
23	Codifica el mensaje de una manera clara y precisa.			
24	Utiliza una comunicación abierta y sincera sin desconfianza y temor.			
25	Arreglan los ambientes de trabajo para la efectiva comunicación con los entes educativos.			
TOTAL				

Nota. Adaptado de los instrumentos de investigación sobre la comunicación efectiva de Pérez (2016)

Apéndice 2: Confiabilidad de los instrumentos

CÁLCULO DEL ALFA DE CRONBACH DEL CUESTIONARIO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Donde:

α : Alfa de Cronbach

K: Número de ítems

V_i : Varianza de ítem

V_t : Varianza total

$$\alpha = \frac{25}{25 - 1} \left[1 - \frac{40.76}{186} \right]$$

$$\alpha = 1.04[0.78]$$

$$\alpha = 0.82$$

A mayor valor de α se considera que la encuesta tiene mayor confiabilidad, en general 0.82 se considera un valor alto y aceptable.

Estadísticos de fiabilidad: Liderazgo transformacional directivo

Alfa de Cronbach	N de elementos
,820	25

CÁLCULO DEL ALFA DE CROMBACH DEL CUESTIONARIO DE LA
COMUNICACIÓN EFECTIVA DOCENTE

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Donde:

α : Alfa de Cronbach

K: Número de ítems

V_i : Varianza de ítem

V_t : Varianza total

$$\alpha = \frac{25}{25 - 1} \left[1 - \frac{40.76}{186} \right]$$

$$\alpha = 1.04[0.78]$$

$$\alpha = 0.82$$

A mayor valor de α se considera que la encuesta tiene mayor confiabilidad, en general 0.82 se considera un valor alto y aceptable.

**Estadísticos de fiabilidad: Comunicación
efectiva docente**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.820	25

Anexo 1: Fichas de validación y evaluación de instrumentos

VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO (JUICIO DE EXPERTO 01)

Yo, Wigberto Waldir Díaz Cabrera, identificado con DNI N° 27732528, Con grado académico de: Maestro en Ciencias de la Educación – Psicopedagogía Cognitiva, Universidad: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Hago constar que he leído y revisado los veinticinco (25) ítems correspondientes a la Tesis de Maestría: El liderazgo transformacional directivo y la comunicación efectiva docente en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 - Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.

Los ítems del cuestionario están distribuidos en cuatro (04) dimensiones de apoyo al Liderazgo transformacional: Influencia idealizada (06 ítems), Motivación inspiracional (07 ítems), Estimulación Intelectual (07) y Consideración Individualizada (06). Para la evaluación de los ítems, se tomaron en cuenta tres (03) indicadores: Claridad, coherencia y adecuación.

El instrumento corresponde a la tesis: El liderazgo transformacional directivo y la comunicación efectiva docente en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 - Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO DE ENCUESTA		
N° de ítems	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
25	25	100%

Lugar y fecha: Cajamarca, 29 de enero de 2019

Apellidos y nombres del evaluador: Díaz Cabrera, Wigberto Waldir



.....
FIRMA DEL EVALUADOR

VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA DOCENTE (JUICIO DE EXPERTO 01)

Yo, Wigberto Waldir Díaz Cabrera, identificado con DNI N° 27732528, Con grado académico de: Maestro en Ciencias de la Educación – Psicopedagogía Cognitiva, Universidad: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Hago constar que he leído y revisado los veinticinco (25) ítems correspondientes a la Tesis de Maestría: El liderazgo transformacional directivo y la comunicación efectiva docente en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 - Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.

Los ítems del cuestionario están distribuidos en dos (04) dimensiones de apoyo a la Comunicación Efectiva Docente: Habilidad Comunicativa (07 ítems), Funciones de la Comunicación (06 ítems), Canales formales de la comunicación (06 ítems) y Barreras de la Comunicación (06 ítems). Para la evaluación de los ítems, se tomaron en cuenta tres (03) indicadores: Claridad, coherencia y adecuación.

El instrumento corresponde a la tesis: El liderazgo transformacional directivo y la comunicación efectiva docente en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 - Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO DE ENCUESTA		
N° de ítems	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
25	25	100%

Lugar y fecha: Cajamarca, 29 de enero de 2019

Apellidos y nombres del evaluador: Díaz Cabrera, Wigberto Waldir



.....
FIRMA DEL EVALUADOR

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
DIRECTIVO
(JUICIO DE EXPERTO 01)**

Apellidos y Nombres del Evaluador: Díaz Cabrera Wigberto Waldir

Título: El liderazgo transformacional directivo y la comunicación efectiva docente en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 - Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.

Variable: Liderazgo Transformacional Directivo

Autor: Roberto Cabrera Campos

Fecha: Cajamarca, 29 de enero de 2019

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión /indicador		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1								
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	



.....
FIRMA

DNI: 27732528

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO COMUNICACIÓN EFECTIVA
DOCENTE
(JUICIO DE EXPERTO 01)**

Apellidos y Nombres del Evaluador: Díaz Cabrera Wigberto Waldir

Título: El liderazgo transformacional directivo y la comunicación efectiva docente en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 - Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.

Variable: Comunicación Efectiva Docente

Autor: Roberto Cabrera Campos

Fecha: Cajamarca, 29 de enero de 2019

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión /indicador		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	



FIRMA
DNI: 27732528

**VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
DIRECTIVO
(JUICIO DE EXPERTO 02)**

Yo, Virgilio Gómez Vargas, identificado con DNI N° 26682819, Con grado académico de: Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad: Universidad Nacional de Cajamarca

Hago constar que he leído y revisado los veinticinco (25) ítems correspondientes a la Tesis de Maestría: El liderazgo transformacional directivo y la comunicación efectiva docente en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 - Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.

Los ítems del cuestionario están distribuidos en cuatro (04) dimensiones de apoyo al Liderazgo transformacional: Influencia idealizada (06 ítems), Motivación inspiracional (07 ítems), Estimulación Intelectual (07) y Consideración Individualizada (06). Para la evaluación de los ítems, se tomaron en cuenta tres (03) indicadores: Claridad, coherencia y adecuación.

El instrumento corresponde a la tesis: El liderazgo transformacional directivo y la comunicación efectiva docente en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 - Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO DE ENCUESTA		
N° de ítems	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
25	25	100%

Lugar y fecha: Cajamarca, 30 de enero de 2019

Apellidos y nombres del evaluador: Gómez Vargas, Virgilio


.....
FIRMA DEL EVALUADOR

**VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA
DOCENTE
(JUICIO DE EXPERTO 02)**

Yo, Virgilio Gómez Vargas, identificado con DNI N° 26682819, Con grado académico de: Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad: Universidad Nacional de Cajamarca

Hago constar que he leído y revisado los veinticinco (25) ítems correspondientes a la Tesis de Maestría: El liderazgo transformacional directivo y la comunicación efectiva docente en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 - Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.

Los ítems del cuestionario están distribuidos en dos (04) dimensiones de apoyo a la Comunicación Efectiva Docente: Habilidad Comunicativa (07 ítems), Funciones de la Comunicación (06 ítems), Canales formales de la comunicación (06 ítems) y Barreras de la Comunicación (06 ítems). Para la evaluación de los ítems, se tomaron en cuenta tres (03) indicadores: Claridad, coherencia y adecuación.

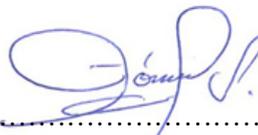
El instrumento corresponde a la tesis: El liderazgo transformacional directivo y la comunicación efectiva docente en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 - Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO DE ENCUESTA		
N° de ítems	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
25	25	100%

Lugar y fecha: Cajamarca, 30 de enero de 2019

Apellidos y nombres del evaluador: Gómez Vargas, Virgilio



.....
FIRMA DEL EVALUADOR

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO DEL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO
(JUICIO DE EXPERTO 02)**

Apellidos y Nombres del Evaluador: Gómez Vargas, Virgilio

Título: El liderazgo transformacional directivo y la comunicación efectiva docente en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 - Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.

Variable: Liderazgo Transformacional Directivo

Autor: Roberto Cabrera Campos

Fecha: Cajamarca, 30 de enero de 2019

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión /indicador		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1								
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	



 FIRMA

DNI: 26682819

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA
DOCENTE
(JUICIO DE EXPERTO 02)**

Apellidos y Nombres del Evaluador: Gómez Vargas, Virgilio

Título: El liderazgo transformacional directivo y la comunicación efectiva docente en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 - Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.

Variable: Comunicación Efectiva Docente

Autor: Roberto Cabrera Campos

Fecha: Cajamarca, 30 de enero de 2019

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión /índice		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	



.....
FIRMA
DNI: 26682819

Apéndice 3: Matriz general de datos

Matriz general de datos de la variable Liderazgo Transformacional Directivo

Nº	EST.	INFLUENCIA IDEALIZADA						PU	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL						PU	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL						PU	CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA						PU	PT
		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	2	2	2	2	2	3	13	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	12	51	
2	2	3	2	2	2	2	17	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	3	3	14	2	2	2	2	1	2	11	56	
3	2	3	2	2	2	2	13	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	3	3	14	2	3	2	1	2	1	11	52	
4	2	3	2	3	2	2	13	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	3	2	13	2	2	2	2	2	1	11	51	
5	2	3	2	2	2	3	14	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	3	2	13	3	2	2	2	3	1	13	54	
6	2	3	2	3	2	3	15	2	1	2	1	1	2	13	1	2	1	2	3	3	12	1	2	2	2	3	1	11	51	
7	2	1	2	2	2	3	12	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	3	3	14	3	2	3	2	3	2	15	55	
8	2	1	2	3	1	2	11	2	2	2	2	2	2	15	2	2	2	2	3	3	14	3	2	2	2	3	2	14	54	
9	2	1	2	2	1	2	10	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	3	2	13	3	2	2	3	2	2	14	51	
10	2	1	2	3	2	2	12	2	1	2	2	1	2	13	1	2	2	2	2	2	11	3	1	2	3	2	2	13	49	
11	2	1	2	2	2	2	11	2	2	2	1	2	2	14	2	2	1	2	2	2	11	3	1	3	3	2	2	14	50	
12	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	15	2	2	2	2	2	2	12	3	1	2	3	2	2	13	52	
13	2	2	2	2	2	2	12	2	3	2	2	3	2	17	3	2	2	2	2	2	13	3	1	3	2	2	2	13	55	
14	2	2	2	2	2	2	12	2	3	2	2	3	2	16	3	2	2	2	2	3	14	3	2	2	2	2	3	14	56	
15	2	2	2	2	3	3	14	2	3	2	1	3	2	15	3	2	1	3	2	3	14	2	2	2	2	2	3	13	56	
16	2	1	2	2	3	3	13	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	3	2	3	14	2	2	2	2	2	3	13	54	
17	2	3	2	2	3	2	14	2	3	2	2	3	2	16	3	2	2	2	2	3	14	3	2	2	2	2	2	13	57	
18	2	1	2	3	2	2	12	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	3	2	2	13	3	2	2	2	2	2	13	52	
19	2	2	2	3	2	2	13	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	12	1	2	2	2	2	2	11	50	
20	2	2	1	3	2	3	13	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	3	2	2	13	2	2	2	3	2	2	13	53	
21	2	2	2	1	2	2	11	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	12	2	3	3	1	2	2	13	50	
22	2	2	2	1	2	3	12	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	3	2	3	14	1	2	2	1	2	2	10	50	
23	2	3	2	3	2	2	14	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	3	2	3	14	2	3	3	1	2	2	13	55	
24	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	2	3	2	19	3	3	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	12	59	
25	2	3	2	2	2	2	13	2	3	2	2	3	2	15	3	2	2	3	2	3	15	2	3	3	2	2	2	14	57	
26	2	3	2	2	2	2	13	2	3	2	2	3	2	17	3	2	2	3	2	2	14	2	2	2	2	2	2	12	53	
27	2	2	2	2	2	2	12	3	3	3	2	3	2	18	3	3	2	3	2	2	15	1	3	2	2	2	3	13	58	
28	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	2	2	16	2	3	2	2	2	2	13	2	2	2	2	2	1	11	52	
29	2	2	2	2	2	2	12	3	1	2	2	2	2	14	2	3	2	2	2	2	13	2	3	1	2	2	2	12	51	

Matriz general de datos de la variable Comunicación Efectiva Docente

Nº	EST.	HABILIDADES COMUNICATIVAS							2FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN							CANALES FORMALES DE							BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN								
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	PU	P28	P9	P10	P11	P12	P13	PU	P14	P15	P16	P17	P18	P19	PU	P20	P21	P22	P23	P24	P25	PU	PT
1		2	2	2	2	2	2	1	13	2	2	1	2	2	1	10	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	12	47
2		2	2	2	2	1	2	2	13	2	2	2	1	2	2	11	2	2	2	2	1	2	11	2	1	2	2	2	2	11	46
3		2	3	2	1	2	1	3	14	2	1	3	2	1	3	12	2	3	2	1	2	1	11	2	2	2	2	2	2	12	49
4		2	2	2	2	2	1	3	13	2	1	3	2	1	3	12	2	2	2	2	2	1	11	2	1	2	2	2	2	11	47
5		3	2	2	2	3	1	3	16	3	1	3	3	1	3	14	3	2	2	2	3	1	13	2	2	2	2	2	2	12	55
6		1	2	2	2	3	1	3	14	3	1	3	3	1	3	14	1	2	2	2	3	1	11	2	2	2	2	2	2	12	51
7		2	2	3	2	3	2	2	13	3	2	2	3	2	2	14	3	2	3	2	3	2	15	2	2	2	2	2	2	12	54
8		2	2	2	2	3	2	2	15	3	2	2	3	2	2	14	3	2	2	2	3	2	14	2	2	2	2	2	2	12	55
9		2	2	2	3	2	2	2	15	2	2	2	2	2	2	12	3	2	2	3	2	2	14	2	2	2	2	2	2	12	53
10		2	1	2	3	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	12	3	1	2	3	2	2	13	2	1	2	2	2	2	11	50
11		2	1	3	3	2	2	2	15	2	2	2	2	2	2	12	3	1	3	3	2	2	14	2	1	2	2	2	2	11	52
12		2	1	2	3	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	12	3	1	2	3	2	2	13	2	1	2	2	2	2	11	50
13		2	1	3	2	2	2	1	13	2	2	1	2	2	1	10	3	1	3	2	2	2	13	2	1	2	2	2	2	11	47
14		2	2	2	2	2	3	1	14	2	3	1	2	3	1	12	3	2	2	2	2	3	14	2	2	2	2	2	2	12	52
15		2	2	2	2	2	3	1	14	2	3	1	2	3	1	12	2	2	2	2	2	3	13	2	2	2	2	2	2	12	51
16		2	2	2	2	2	3	1	14	2	3	1	2	3	1	12	2	2	2	2	2	3	13	2	2	2	2	2	2	12	51
17		3	2	2	2	2	2	2	15	2	2	2	2	2	2	12	3	2	2	2	2	2	13	2	2	2	2	2	2	12	52
18		3	2	2	2	2	2	2	15	2	2	2	2	2	2	12	3	2	2	2	2	2	13	2	2	2	2	2	2	12	52
19		1	2	2	2	2	2	2	13	2	2	2	2	2	2	12	1	2	2	2	2	2	11	2	2	2	2	2	2	12	58
20		2	2	2	3	2	2	2	15	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	3	2	2	13	2	2	2	2	2	2	12	52
21		2	3	3	1	2	2	2	15	2	2	2	2	2	2	12	2	3	3	1	2	2	13	2	2	2	2	2	2	12	52
22		1	2	2	1	2	2	2	15	2	2	2	2	2	2	12	1	2	2	1	2	2	10	2	2	2	2	2	2	12	49
23		2	3	3	1	2	2	2	15	2	2	2	2	2	2	12	2	3	3	1	2	2	13	2	3	2	2	2	2	13	53
24		2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	12	2	3	2	2	2	2	13	51
25		2	3	3	2	2	2	2	16	2	2	2	2	2	2	12	2	3	3	2	2	2	14	2	3	2	2	2	2	13	55
26		2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	12	2	1	2	2	2	2	11	49
27		1	3	2	2	2	3	2	15	2	3	2	2	3	2	14	1	3	2	2	2	3	13	2	1	2	2	2	2	11	53
28		2	2	2	2	2	1	2	13	2	1	2	2	1	2	10	2	2	2	2	2	1	11	2	2	2	2	2	2	12	46
29		2	2	2	2	2	3	2	15	2	3	2	2	2	2	13	2	3	1	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	12	51

Apéndice 4:

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: El liderazgo transformacional directivo y la comunicación efectiva docente en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 - Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODOLÓGÍA
<p>Problema principal</p> <p>¿Qué relación existe entre el Liderazgo Transformacional Directivo y la Comunicación Efectiva Docente, en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 – Centro Poblado Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación entre el Liderazgo Transformacional Directivo y la Comunicación Efectiva Docente en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 – Centro Poblado Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Existe una relación directa entre el Liderazgo Transformacional Directivo y la Comunicación Efectiva Docente en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 – Centro Poblado Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.</p>	<p>V1: Liderazgo transformacional directivo</p>	<p>Influencia idealizada</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Expresa mensajes claros y coherentes en forma oral. – Muestra ánimo y confianza en sus expresiones no verbales – Comunica la visión de futuro y los objetivos de la Institución. – Promueve una comunicación fluida y efectiva. – Le interesa conocer las necesidades, valores y expectativas de los docentes. – Hace una reiteración del mensaje. 	<p>Tipo de investigación:</p> <p>Descriptiva Transversal</p> <p>Diseño de investigación:</p> <p>No experimental Correlacional</p> <p>Diagrama:</p>
				<p>Motivación inspiracional</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Crea una cultura de cumplimiento de normas y valores compartidos. – Construye una visión motivante de futuro. – Aumenta la confianza en mí mismo en que se alcanzarán las metas. – Utiliza mensajes claros y coherentes de lo que es necesario hacer para alcanzar metas. 	
				<p>Estimulación Intelectual</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Brinda capacitaciones periódicas. – Escucha las propuestas de los docentes para resolver problemas. – Acepta las innovaciones tomadas por consenso. 	
<p>Problemas derivados</p> <p>–¿Cuáles son los niveles de Liderazgo Transformacional Directivo en la</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>– Analizar el nivel de Liderazgo Transformacional Directivo en la Institución</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>– El nivel de Liderazgo Transformacional Directivo es significativo en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N°</p>				<p>Métodos:</p> <p>Inductivo Analítico-sintético</p> <p>Población:</p>

<p>Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 – Centro Poblado Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019?</p> <p>–¿Cuáles son los niveles de Comunicación Efectiva Docente en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 – Centro Poblado Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019?</p> <p>–¿Cuáles son los niveles de relación entre el Liderazgo Transformacional Directivo y la Comunicación Efectiva Docente en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 – Centro Poblado Las Pirias,</p>	<p>Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 – Centro Poblado Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.</p> <p>– Analizar el nivel la Comunicación Efectiva Docente en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 – Centro Poblado Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.</p> <p>– Evaluar los niveles de relación entre el Liderazgo Transformacional Directivo y la Comunicación Efectiva Docente en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 – Centro Poblado Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.</p>	<p>16491 – Centro Poblado Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.</p> <p>– El nivel la Comunicación Efectiva Docente es significativo en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 – Centro Poblado Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.</p> <p>– Los niveles de relación entre el Liderazgo Transformacional Directivo y la Comunicación Efectiva Docente son significativos en la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 – Centro Poblado Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.</p>	<p>Consideración individualizada</p> <p>V2: Comunicación efectiva docente</p>	<p>Habilidad comunicativa</p> <p>Funciones de la comunicación</p> <p>Canales formales de comunicación</p>	<p>– Brinda información completa y sincera a cada docente acerca de su desempeño.</p> <p>– Muestra preocupación por conocer mis necesidades, motivaciones y capacidades.</p> <p>– Me ayuda a desarrollar mis fortalezas y capacidades.</p> <p>– Dialoga personalmente con cada uno de los trabajadores.</p> <p>– Apoya al personal a resolver problemas personales y laborales utilizando una escucha activa.</p> <p>– Maneja habilidades de comunicación oral.</p> <p>– Posee habilidades coherentes comunicación no verbal.</p> <p>– Demuestra habilidades de comunicación escrita.</p> <p>– Utiliza la escucha activa.</p> <p>– Utiliza la escucha empática.</p> <p>– Proporciona una retroalimentación constructiva.</p> <p>– Realiza el control de normas.</p> <p>– Motiva a sus compañeros.</p> <p>– Escucha la expresión emocional de sus compañeros.</p> <p>– Proporciona Información relevante.</p> <p>– Reconoce y acepta las inquietudes y expectativas relevantes de los directivos (Descendente).</p> <p>– Emite mensajes importantes y necesarios al directivo (Ascendente).</p> <p>– Brinda y recibe información para alcanzar metas (Horizontal).</p>	<p>Los 29 docentes: 1 directivo y 28 docentes de la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 - Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.</p> <p>Muestra: Los 29 docentes: 1 directivo y 28 docentes de la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 - Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.</p> <p>Unidad de análisis: Todos y cada uno de los docentes y directivos de I Los 29 docentes: 1 directivo y 28 docentes de la Institución Educativa “Misael Palacios Ruíz” N° 16491 - Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019.</p>
---	---	--	---	---	---	--

Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019?				Disminución de las Barreras de la Comunicación Efectiva	<ul style="list-style-type: none"> - Evita filtrar o manipular la información. - Percibe o decodifica el mensaje de manera no selectiva. - Utiliza palabras coherentes aclarando su significado. - Codifica el mensaje de manera clara y precisa. - Utiliza una comunicación abierta y sincera. 	
---	--	--	--	---	--	--