



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**Comunicación organizacional y liderazgo educativo en docentes de
instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023.**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de la Educación

AUTOR:

Marcos Cruz, Edward Alexis (orcid.org/0009-0005-4882-3748)

ASESORES:

Dr. Tolentino Escarcena, Rodolfo Eloy (orcid.org/0000-0003-2480-5869)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus niveles

LIMA — PERÚ

2024



DEDICATORIA

A Dios, fuente inagotable de sabiduría y guía eterna.

A mi amada familia, cimiento inquebrantable de amor y apoyo, les dedico este esfuerzo. Su aliento constante ha sido la fuerza detrás de cada logro. A ustedes, quienes han compartido mis desafíos y celebrado mis triunfos, les agradezco con todo mi corazón.



AGRADECIMIENTO

Me embarco en la tarea de expresar mi sincero agradecimiento a mi asesor Dr. Tolentino Escarcena, Rodolfo Eloy, su compromiso, paciencia, motivación y su valioso consejo han sido fundamentales para culminar la investigación.

A la Mg. Lezly Jaqueline Flores Zulueta, mi co-asesora, le dedico un especial agradecimiento por su visión perspicaz y su contribución significativa a este trabajo.

A mis padres, los arquitectos de mis sueños y la fuente incansable de amor y apoyo. Cada sacrificio y palabra de aliento han encendido mi determinación.

A mi hermana, por su alegría y poder mostrarle un camino que pueda continuar, y a mi compañera, por su amor y paciencia brindada. A mi hija, la luz de mi vida, por ser mi inspiración constante y recordarme de la importancia de este logro.

A mis amigos, cuya presencia ha sido un regalo precioso a lo largo de la vida.



**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR

Yo, TOLENTINO ESCARCENA RODOLFO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Comunicación organizacional y liderazgo educativo en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023.", cuyo autor es MARCOS CRUZ EDWARD ALEXIS, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 20.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 03 de Enero del 2024

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma:
TOLENTINO ESCARCENA RODOLFO DNI: 42796438 ORCID: 0000-0003-2480-5869	Firmado electrónicamente por: RETOLENTINOT el 08-01-2024 17:54:23

Código documento Trilce: TRI - 0716914



**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR

Yo, MARCOS CRUZ EDWARD ALEXIS estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Comunicación organizacional y liderazgo educativo en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023.", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Nombres y Apellidos Firma
EDWARD ALEXIS MARCOS CRUZ DNI: 72414609 ORCID: 0009-0005-4882-3748	Firmado electrónicamente por: EAMARCOSM el 03-01- 2024 15:41:38

Código documento Trilce: TRI - 0716913



ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR.....	iv
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN	11
II. MARCO TEÓRICO.....	16
III. METODOLOGÍA.....	26
3.1. Tipo y diseño de investigación	26
3.2. Variables y operacionalización	27
3.3. Población, muestra y muestreo.....	28
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	29
3.5. Procedimientos	31
3.6. Método de análisis de datos.....	32
3.7. Aspectos éticos.....	34
IV. RESULTADOS.....	35
V. DISCUSIÓN	46
VI. CONCLUSIONES.....	52
VII. RECOMENDACIONES	53
REFERENCIAS.....	54
ANEXOS	62



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ficha técnica del instrumento de la variable Comunicación organizacional	30
Tabla 2 Ficha técnica del instrumento de la variable Liderazgo educativo	31
Tabla 3 Validez de los instrumentos por medio de juicio de expertos.....	33
Tabla 4 Confiabilidad de instrumentos.....	33
Tabla 5 Distribución de frecuencias sobre los niveles de la variable Comunicación organizacional	35
Tabla 6 Distribución de frecuencias sobre los niveles de las dimensiones de la Comunicación organizacional	36
Tabla 7 Distribución de frecuencias sobre los niveles de la variable Liderazgo educativo	38
Tabla 8 Distribución de frecuencias sobre los niveles de las dimensiones del Liderazgo educativo	39
Tabla 9 Prueba de Normalidad	41
Tabla 10 Correlación de Rho de Spearman entre las variables de Comunicación organizacional y liderazgo educativo	42
Tabla 11 Correlación de Rho de Spearman entre la comunicación organizacional y la dimensión capacidad interna de cambio.....	43
Tabla 12 Correlación de Rho de Spearman entre la comunicación organizacional y la proactividad	44
Tabla 13 Correlación de Rho de Spearman entre la comunicación organizacional y el aprendizaje	45



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Esquema del diseño de investigación	27
Figura 2 Distribución de frecuencias sobre los niveles de la variable Comunicación Organizacional y sus dimensiones.....	37
Figura 3 Distribución de frecuencias sobre los niveles de la variable Liderazgo educativo y sus dimensiones	40



RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito determinar la relación entre la comunicación organizacional y el liderazgo educativo en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023. La muestra seleccionada para esta investigación comprendió a 100 docentes de centros educativos preuniversitarios en Lima. La naturaleza de este estudio se clasificó de tipo básica, y su diseño fue no experimental, con la intención de identificar patrones y correlaciones en las variables estudiadas. Donde como resultados sobre la comunicación organizacional, el 66% de los docentes percibieron que en sus instituciones se situó en un nivel alto, en tanto que el 34% la evaluó como nivel medio. Estos hallazgos sugirieron que las instituciones educativas preuniversitarias materia de estudio presentan una comunicación organizacional eficaz. Asimismo, se realizó el cálculo del coeficiente de correlación entre la comunicación organizacional y el liderazgo educativo, obteniendo un valor de 0.289. Fue relevante destacar que el análisis estadístico reveló un valor de $p= 0.004$, inferior a 0.05, indicaron una correlación positiva entre la comunicación organizacional y el liderazgo educativo. Esta conclusión respaldó la hipótesis inicial acerca de la existencia de una relación notable de las variables.

Palabras clave: comunicación, organización, liderazgo, educación.



ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the relationship between organizational communication and educational leadership in teachers of pre-university educational institutions in Lima, 2023. The sample selected for this research included 100 teachers from pre-university educational centers in Lima. The nature of this study was classified as basic, and its design was non-experimental, with the intention of identifying patterns and correlations in the variables studied. Where as results regarding organizational communication, 66% of teachers perceived that in their institutions it was at a high level, while 34% evaluated it as a medium level. These findings suggested that the pre-university educational institutions under study present effective organizational communication. Likewise, the calculation of the correlation coefficient between organizational communication and educational leadership was carried out, obtaining a value of 0.289. It was relevant to highlight that the statistical analysis revealed a value of $p = 0.004$, less than 0.05, indicating a positive correlation between organizational communication and educational leadership. This conclusion supported the initial hypothesis about the existence of a notable relationship between the variables.

Keywords: communication, organization, leadership, education.



I. INTRODUCCIÓN

En el entorno mundial según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 2021) referenció a la convergencia entre la comunicación organizacional y el liderazgo educativo como un desafío crucial, especialmente se pudo vincular al ámbito de las instituciones educativas preuniversitarias. La creciente presencia de tecnologías en la educación ha suscitado tanto optimismo como desencanto a lo largo de las décadas. A pesar de los notables avances, la eficacia de estas herramientas generó opiniones contradictorias. Este dilema se manifestó en debates sobre la utilidad de las computadoras, percibidas por algunos como costosas e ineficaces, frente a la creciente adopción de tabletas en instituciones educativas de Asia y África.

En medio de ese escenario, el aprendizaje en línea se ha promocionado como un igualador de oportunidades educativas. Sin embargo, la reciente crisis sanitaria mundial reveló una realidad preocupante: durante la pandemia, esa modalidad exacerbó las desigualdades existentes, beneficiando principalmente a los estudiantes pertenecientes a familias económicamente acomodadas. Ese fenómeno subrayó la necesidad urgente de explorar cómo la comunicación organizacional y el liderazgo educativo pudieron articularse para mitigar las disparidades y maximizar la destreza transformadora de la tecnología en el entorno educativo preuniversitario en Lima.

En el contexto latinoamericano Jiménez (2022), referenció la gestión de Ecuador de cómo adoptó nuevas tecnologías especialmente en la formación académica de menores y jóvenes. La calidad educativa dependió principalmente del liderazgo ejercido, tanto por la labor ejercida por los educadores como de los directivos, y de una dirección educacional efectiva. La supervisión de adultos en el uso de internet fue esencial. La mala administración en el liderazgo directivo se manifestó en la autoridad excesiva, la carencia de comunicación y la ausencia de actualización en los cambios, bajo esas manifestaciones Vega (2023), aportó que la comunicación interior afectaba la calidad y la educación en una institución. Los problemas de comunicación interna han causado incertidumbre y conflictos en la institución, lo que influyó de manera desfavorable en el desempeño y el bienestar de los docentes. La ausencia de métodos y prácticas para mejorar la comunicación ha creado la necesidad de desarrollar habilidades en este sentido.



También fue importante identificar canales de comunicación eficaces para promover una convivencia armónica en la escuela. En ese mismo contexto, Niebles et al. (2020), sostuvo que en la zona caribeña de Colombia, se requería que los docentes que laboraran en instituciones de nivel universitario fortalecieran sus habilidades para enfrentar los procesos educativos actualizados, especialmente en el contexto de la comunicación. No obstante, pese a los trabajos que se han realizado durante las últimas dos décadas con la intención de optimizar la excelencia en la impartición de conocimientos en Latinoamérica, todavía existían deficiencias que afectaron la educación en la región. Esas deficiencias estaban relacionadas con una mala gestión de la comunicación ejecutada por aquellos responsables de fomentar los procesos de aprendizaje. Dado que la educación fue fundamentalmente comunicativa, esto se convirtió en un problema grave.

Alcarraz (2023), mencionó que los alumnos a menudo se veían afectados por los desafíos en el liderazgo educativo y la comunicación organizacional. La carencia de comunicación efectiva entre los líderes y estudiantes llevó a la confusión en cuanto a las expectativas académicas y administrativas. Los cambios repentinos en las políticas y procedimientos escolares generaron ansiedad y desorientación en los alumnos, lo que a su vez afectaba su desempeño académico y bienestar emocional, Ruiz (2021), recalcó que la comunicación organizacional y el liderazgo educativo emergían como factores clave que pudieron agravar o mitigar las consecuencias negativas de la tecnología. La comunicación deficiente, ya sea por falta de canales efectivos o por carencia de estrategias claras, generaban frustración, desconfianza y desmotivación en los estudiantes. Estos efectos emocionales, a su vez, tenían el potencial de traducirse en un bajo desempeño académico y en una insatisfacción general con la experiencia educativa. En el escenario nacional, Pino (2022), mencionó que la situación actual en la gestión de los directores reveló algunas restricciones, manifestadas a través de un liderazgo en ocasiones autoritario y en otros extremadamente permisivos. Esto indicó que muchos directores no estaban implementando de manera efectiva las modificaciones propuestas por el Ministerio de Educación. Asimismo, Navarrete (2023), puso en manifiesto que Chincha alta es una zona del país que requería atención frente a la falta de

canales claros de comunicación, la divergencia en los estilos de comunicación y la ausencia de capacitación en habilidades comunicativas obstaculizaban la transmisión eficiente de información, así mismo la falta de liderazgo y la incoherencia en las decisiones tomadas afectaban negativamente a los educandos.

En el escenario local, se ha percibido que muchas instituciones educativas presentaban problemas en su comunicación organizacional y liderazgo educativo. Tal como refirió Huamán (2019), en la Institución Educativa de Vitarte, se ponía en evidencia el desafío de la comunicación en su funcionamiento. De acuerdo con el proyecto educativo de la institución, la manera en que los miembros se comunicaban no era efectiva ni cohesionada, obstaculizando el juicio de los miembros de la organización al momento de tomar una decisión. Con relación a la falta de liderazgo educativo, Surichaque (2022), afirmó que esta problemática se repite en instituciones educativas de Lima, donde se identifican obstáculos en el liderazgo, como desequilibrios en la gestión de los docentes, falta de eficacia en la comunicación y un rendimiento insatisfactorio en la gestión educativa. Concretamente, no se encontró un liderazgo óptimo por parte de los directores, ni un desempeño sobresaliente por parte de los profesores.

Por ello, este estudio planteó responder el siguiente problema general: ¿existe relación entre la comunicación organizacional y liderazgo educativo en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023?, cuyos problemas específicos fueron los siguientes: ¿existe relación entre la comunicación organizacional y capacidad interna de cambio en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023?, ¿existe relación entre la comunicación organizacional y la proactividad en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023?, ¿existe relación entre la comunicación organizacional y el aprendizaje en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023?

Entre las razones que justificaban el estudio, la justificación teórica permitió a los investigadores comprender fácilmente la relación de la comunicación organizacional con el liderazgo educativo, estableciendo una base sólida con teorías claras y concisas que definieron las variables de estudio. La

comunicación organizacional y el liderazgo educativo fueron temas de gran importancia en la administración de instituciones educativas preuniversitarias. La literatura existente mostró que la comunicación eficaz y el buen liderazgo educativo de los miembros de la institución resultó crucial para alcanzar una gestión educativa de excelencia y elevar el rendimiento académico. Además, se ha demostrado que la comunicación y el liderazgo fueron factores clave para el bienestar emocional y motivacional de docentes y estudiantes. Por lo tanto, esta tesis buscó profundizar en la relación de la comunicación organizacional con el liderazgo educativo. La justificación práctica se fundamentó en el aporte a las diferentes entidades educativas donde se realizó tal estudio, ya que los resultados del estudio podrán ser empleados por las instituciones educativas del nivel preuniversitario en Lima para mejorar su gestión educativa y lograr mejores resultados académicos y bienestar emocional para sus miembros. Desde una perspectiva metodológica, representó un aporte puesto que proporcionó información sobre las etapas a considerar al desarrollar un estudio de enfoque cuantitativo. Se empleó una encuesta a profesores de las diferentes entidades educativas de nivel preuniversitario en Lima para obtener datos cuantitativos sobre la comunicación organizacional y el liderazgo educativo. La evaluación de la información recolectada se llevó a cabo utilizando técnicas estadísticas e interpretación de contenido. Además, aportó instrumentos válidos y confiables que fueron capaces de ser utilizados en futuros desarrollos de estudios como el actual.

El objetivo general de este estudio fue: establecer la relación entre la comunicación dentro de la organización y liderazgo educativo en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023. Mientras que los objetivos específicos fueron: a) determinar la relación entre la comunicación organizacional y capacidad interna de cambio en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023, b) determinar la relación entre la comunicación organizacional y la proactividad en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023, c) determinar la relación entre la comunicación organizacional y el aprendizaje en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023.



La hipótesis general del estudio fue: existe relación entre la comunicación organizacional y liderazgo educativo en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023. En cuanto las hipótesis específicas tenemos: a) existe relación entre la comunicación organizacional y capacidad interna de cambio en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023, b) existe relación entre la comunicación organizacional y la proactividad en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023, c) existe relación entre la comunicación organizacional y el aprendizaje en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023.



II. MARCO TEÓRICO

En el entorno nacional Campos (2019), abordó una investigación donde la razón del estudio fue encontrar la correspondencia entre la administración educativa y la comunicación institucional en los colegios adventistas. El enfoque de este estudio se describió como cuantitativo; se consideró una muestra de 106 docentes, se empleó un cuestionario como herramienta de recopilación de datos. Los hallazgos obtenidos entre la administración educativa y la comunicación institucional indicaron un coeficiente de correlación de 0.841, la cual reflejó una correlación positiva significativamente elevada. Concluyendo que existe una correlación directa entre las variables, lo que significó que conforme aumentó la mejora en la administración educativa, también aumentó la comunicación institucional. Este antecedente tuvo relación directa con el estudio y a su vez fueron útiles, puesto que los resultados indicaban que un buen liderazgo educativo, que forma parte de la gestión educativa, tenía un efecto positivo en la comunicación organizacional.

Asimismo, Abarca (2020), realizó un estudio con la intención de identificar el nexo existente de la comunicación dentro de la organización con la administración educativa entre los profesores de la Institución Educativa Mártir Daniel Alcides Carrión. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, con la participación de 39 educadores quienes reflejaron la muestra y respondieron un cuestionario. Los hallazgos adquiridos mediante el coeficiente de Spearman revelaron un vínculo moderado y positivo ($Rho = 0.479$) entre sus variables. Además, se consiguió un nivel significativo (Bilateral=0.002) que se sitúa dentro del margen considerado ($p \leq 0.05$), la cual llevó a concluir que el nexo de la comunicación dentro de la organización con la administración educativa es razonable. Este estudio contribuyó al conocimiento existente sobre la relación de ambas variables al aplicarlo a un contexto diferente, como las instituciones educativas preuniversitarias en Lima.

De igual modo Guzmán (2023), realizó un estudio con la intención de investigar el nexo entre el liderazgo y la comunicación organizacional entre los profesores en una escuela de Quevedo. El enfoque del estudio fue de naturaleza cuantitativa, con la participación de una muestra de 30 docentes utilizando un cuestionario como instrumento de obtención de información. Los hallazgos de la



encuesta resaltaron un nivel satisfactorio de liderazgo en el centro educativo, clasificado como "Bueno" en un 42%, mientras que el grado de comunicación organizacional obtuvo una calificación de "Bueno" en un 34%. Estos hallazgos apuntaban a una correlación positiva alta entre el liderazgo y la comunicación dentro de la unidad educativa. Esta información previa pudo tener un impacto beneficioso en el estudio, dado que sugería una sólida relación positiva entre el liderazgo y la comunicación organizacional.

Por otra parte, Quispe (2021), realizó un estudio para examinar la correspondencia entre la conducta organizacional y el liderazgo educativo en la I.E.P. Technology Schools de Zapallal. Para ello, se efectuó el estudio utilizando un enfoque basado en datos numéricos, con la colaboración de 80 profesores y la utilización de dos cuestionarios previamente aprobados como instrumentos de medición. Los hallazgos estadísticos mostraron un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.979, el cual se interpretó como una correlación directa y altamente significativa. En términos simples, cuando los docentes percibían un liderazgo educativo eficaz, se apreciaba un comportamiento organizacional positivo, lo que llevaba a la conclusión de una conexión sustancial que se encontraba entre la conducta organizacional y el liderazgo educativo. Los hallazgos de este estudio sirvieron como punto de comparación y contraste con los hallazgos adquiridos en el estudio. Además, este estudio fue útil para proporcionar contexto y respaldo adicional a dicha conexión.

En ese mismo contexto, Pulache (2023), abordó un estudio donde tenía el propósito de establecer el nexo de la comunicación organizacional con las destrezas directivas en docentes de instituciones educativas en Paita. La investigación estuvo fundamentada en un enfoque numérico o basado en datos, involucrando a un grupo de 150 profesores a los que se les aplicó un formulario de preguntas. Los hallazgos estadísticos manifestaron un coeficiente de Rho de Spearman de $0.000 < 0.005$, respaldando la ratificación de la hipótesis alternativa y condujo a la conclusión de un nexo significativo entre sus variables. Este antecedente tuvo una relación medianamente directa con nuestro estudio, ya que se enfoca en la relevancia de la comunicación organizacional en entornos educativos. Este estudio respaldó la relevancia de la comunicación en el ámbito

organizacional al encontrar una relación significativa. Estos resultados y conclusiones sirvieron para explorar cómo las habilidades directivas pudieron influir en el liderazgo educativo a través de la comunicación organizacional.

En el plano internacional, Narváez (2020), en su estudio en el cual la intención fue hallar la correspondencia de las relaciones interpersonales con el liderazgo educativo en una institución educativa de Loja en Ecuador. Fue un estudio cuantitativo; la muestra consistió en 35 docentes y se empleó un cuestionario de preguntas como herramienta o instrumento de estudio. Los hallazgos, obtenidos por medio del coeficiente de Spearman, revelaron un valor de $Rho=0.657$, indicando una correlación substancial entre las variables. Además, se encontró un valor de relevancia de 0.008, como podemos notar es menor al 0.05, esto sugiere un vínculo relevante o importante entre las relaciones interpersonales y el liderazgo educativo. Estos hallazgos fueron relevantes para el estudio, ya que indicaron una posible conexión respecto al liderazgo educativo y las relaciones interpersonales en las diferentes entidades educativas, una variable que se planea vincular con la investigación sobre comunicación organizacional.

Del mismo modo, Ayora (2019), realizó un análisis destinado a valorar cómo la comunicación dentro de la institución afecta las interacciones personales entre los profesores en la Escuela de Educación Básica Antonio Neumane, situada en El Triunfo, Ecuador. Este estudio adoptó un enfoque cuantitativo, involucrando a una muestra de 16 docentes y utilizando un cuestionario utilizado como herramienta para recopilar información. Los resultados adquiridos a través del coeficiente de Pearson revelaron un coeficiente de 0.614, mostrando de ese modo una influencia inmediata y sustancial, con una relevancia estadística menor a 0.01. Esto se llevó tras el análisis, que la comunicación en el ámbito organizacional asumió un rol esencial en el incremento de las interacciones personales. Este estudio se relacionó con la investigación al alinear los hallazgos con la investigación de Narváez, quien exploró la conexión existente entre el liderazgo en el ámbito educativo y las interacciones personales dentro de un centro de enseñanza.



Además, Pacheco (2020), abordó un estudio que pretendió analizar el nexo de la comunicación organizacional con la dinámica de interacción entre los profesores de un centro de enseñanza en Ecuador durante el año 2020. El enfoque metodológico empleado fue cuantitativo, con una muestra de 21 docentes que respondieron a un cuestionario como medio para recolectar de información. Los hallazgos indicaron que el 33,33% de los docentes que fueron encuestados consideraron que el nexo entre la interacción entre los profesores y la comunicación organizacional fue de nivel medio. Además, el 14,29% percibió un nivel bajo en esta relación, mientras que el mismo porcentaje señaló una comunicación organizacional de nivel medio y una interacción docente de nivel bajo, concluyendo que se evidenciaba una conexión relevante entre la comunicación dentro de la organización y convivencia docente. Este estudio pudo ser empleado como una fuente de referencia que examinó que tipo de conexión podemos encontrar respecto a la comunicación organizacional y la dinámica entre docentes. Asimismo, los resultados consiguieron ser útiles para realizar comparaciones con los hallazgos del estudio, ofreciendo un panorama más vasto acerca de la conexión entre comunicación organizacional y liderazgo educativo.

Por otra parte, Menoscal (2022), empleó un estudio con miras a inspeccionar cómo la implementación de la comunicación asertiva impactó en el fortalecimiento del liderazgo educativo en un centro educativo de Guayaquil, Ecuador, en el año 2022. La investigación siguió un enfoque cuantitativo, abarcando a un grupo de 30 maestros a los que se les administró un cuestionario. Los hallazgos demostraron una disparidad considerable de 22.567 (Sig.=0.000 < 0.05) entre los promedios obtenidas en las evaluaciones previas y posteriores en el grupo experimental. Esto validó la hipótesis del estudio, concluyendo que la práctica de la comunicación asertiva mostró un impacto relevante en el liderazgo educativo. Este estudio proporcionó evidencia concreta acerca de cómo la comunicación asertiva influye en el liderazgo educativo. Esto pudo respaldar la idea de que la comunicación entre los docentes estaba relacionada al liderazgo educativo, lo cual pudo ser útil para el estudio.



De manera análoga, Parrales (2022), ejecutó un estudio donde la intención fue establecer el nexo de la comunicación educativa dentro de la organización con la administración del cambio en un Colegio Fiscal de Yerovi, ubicado en Guayaquil, Guayas, Ecuador. Utilizó un enfoque cuantitativo, se recogió información de una muestra de 38 docentes a través de un cuestionario. Los resultados indicaron una conexión clara y de nivel moderado, con una significancia del 0.01 ($p = 0,000 < 0.01$), la confirmación se adquirió mediante el análisis de la prueba t de Student, donde el valor de $t = 3.242$ superó el valor establecido en la tabla, $t = 2.7224$. Esto llevó al resultado de un nexo importante entre la comunicación en la organización y el liderazgo para la implementación del cambio. Estos hallazgos fueron relevantes para la investigación, ya que apoyaron la relevancia de la comunicación dentro de la organización y el liderazgo educativo.

Con respecto a los fundamentos teóricos, la primera variable, comunicación organizacional, exhibió las teorías siguientes: El enfoque de la teoría de sistemas enfocó a la comunicación como elemento esencial en el funcionamiento de las entidades organizacionales, no sólo como un medio para transmitir información, sino como una plataforma productiva que contribuía tanto a la estructura como a la función del sistema organizacional. Tal teoría consideró que las entidades organizacionales eran estructuras interdependientes y complicadas, donde cualquier cambio en una parte afectaba al todo. Para sobrevivir en un entorno cambiante, las organizaciones debían adaptarse y transformarse constantemente, convirtiendo la información interna y externa en energía para mantener su equilibrio dinámico. Esta perspectiva fue de gran utilidad en el estudio sobre comunicación organizacional y liderazgo educativo, ya que permitió comprender la trascendencia de la comunicación en el éxito de una organización y cómo esta debe ser gestionada de manera efectiva para lograr los objetivos propuestos (Katz y Kahn, 1966; Nosnik, 2000).

En este mismo contexto se presentó, la teoría de contingencias; la cual fue una teoría importante en la gestión empresarial que sostuvo que no existe un único método correcto para gestionar una empresa, sino que la mejor manera de hacerlo dependía de varios factores contingentes. Esta teoría consideraba que tanto la estructura de la organización como las metodologías de administración



necesitaban ajustarse de acuerdo con las situaciones específicas en las que se encuentra la institución, su tamaño, su estructura y su cultura organizacional. La teoría contingente adoptó un enfoque funcionalista y positivista al abordar la estructura de las organizaciones mediante factores objetivos o tangibles y estuvo nutrida de investigaciones empíricas. La importancia de esa teoría radicó en la configuración de diseños organizativos óptimos para ajustarse a las condiciones variables del entorno. Dentro del ámbito de la comunicación organizacional y el liderazgo educativo en centros educativos preuniversitarios, la teoría contingente fue útil para comprender cómo la configuración organizacional y las estrategias de administración necesitaban ajustarse a las situaciones particulares de cada institución para lograr los propósitos (Joan Woodward, 1950; Burns, 1960; Donaldson, 1996).

Asimismo, se tiene a la teoría tradicional de la administración; la cual se centró en la gestión de los trabajadores a través de incentivos materiales y el miedo a la necesidad. Se recomendaba que los gerentes se comunicaran con sus empleados, centrándose en incentivos de carácter material. El modelo de comunicación era unidireccional y jerárquico, donde la información fluía desde la dirección hacia los empleados. La teoría clásica se basaba en tres principios: unidad de dirección, cadena de mando y unidad de mando son conceptos que definen una estructura jerárquica en forma de pirámide en las organizaciones. Esta configuración dictó un flujo de comunicación jerarquizado en la elección de acciones o resoluciones, en el entorno de la comunicación organizacional y liderazgo educativo en instituciones educativas preuniversitarias, la teoría clásica fue útil para entender cómo se establecían las relaciones jerárquicas y cómo se comunicaba la información en estas organizaciones (Taylor, 1913; Fayol, 1916).

Para la caracterización de la primera variable; comunicación organizacional, comprendió una serie de estrategias y medidas para optimizar el intercambio de información entre los individuos pertenecientes a una entidad y su entorno, con la intención de impactar en las percepciones, actitudes y conductas, tanto dentro como fuera de la organización, con miras a alcanzar metas establecidas por la entidad. Implica el intercambio de datos en direcciones ascendentes, descendentes y horizontales entre los individuos que integran la organización. En esencia, la comunicación organizacional se redujo a la



comprensión y transmisión de significados, ya que, si el mensaje no se escuchaba o leía, la comunicación no se efectuaba realmente. Sin embargo, para que la comunicación sea exitosa, fue fundamental que el significado sea transmitido y comprendido por todas las personas involucradas (Fernández, 2009; Goldhaber, 1994; Robbins, 2004).

En base a lo planteado anteriormente, la comunicación organizacional presentó las siguientes dimensiones: primera dimensión, comunicación interna; se definió como el método a través el cual se realizó la difusión del significado de un mensaje de una persona a otra dentro de una organización. Para que haya una comunicación idónea, será necesario que el mensaje sea transmitido y comprendido por las personas involucradas. La comunicación interna abarcó las acciones ejecutadas dentro de una entidad organizativa con el fin de fomentar relaciones positivas entre sus miembros, empleando diversas vías de comunicación para mantenerlos actualizados, unidos y comprometidos para colaborar con su labor para alcanzar las metas establecidas por la entidad. (Fernández, 2002; Robbins, 2009; Torres, 2012).

Segunda dimensión, comunicación externa, fue definida como la manera en la cual una organización se comunica con personas o entidades que no forman parte de ella. Esta comunicación puede ser realizada mediante diferentes herramientas y medios, dependiendo de la meta que se pretenda lograr y de la clase de mensaje que se quiera informar. La comunicación externa se enfocó en mantener o mejorar la interacción con los clientes, proveedores, competidores y medios informativos, y en promover los trabajos de las entidades organizacionales. En este grado de interacción se incluyen los mensajes comerciales, como la publicidad, donde se consideran aspectos como el lenguaje, el formato, el contenido y la elección de medios adecuados para llegar al grupo objetivo (Sanz y González, 2005; Fernández, 2002; López, 2011).

Tercera dimensión, comunicación digital; definida como el intercambio de datos mediante el uso de dispositivos tecnológicos, lo cual ha permitido a las empresas acercarse más a sus consumidores y diseñar estrategias de comunicación más directas. La comunicación digital se distingue por su alcance global, rapidez, prontitud, convergencia de medios, interactividad y amplia difusión, y su significado está influenciado por las leyes de oferta y demanda. Es



un tema importante en la era de las publicaciones digitales y forma parte de las siete fuentes históricas fundamentales en el desarrollo del pensamiento comunicacional (Ilifebelt, 2016; Arango y Forrero, 2013; Fernández, 2009).

Con respecto a los fundamentos teóricos de la segunda variable, liderazgo educativo, se tuvieron las siguientes teorías: La Teoría del Continuo de Liderazgo, la cual se basó en la capacidad para ajustar el estilo de liderazgo según las circunstancias cambiantes. Este enfoque reconoció que las decisiones de liderazgo no son estáticas, sino que se ven influenciadas por diversas fuerzas, a saber: al líder, a sus seguidores y al entorno en el que operan. Al adaptarse a estas influencias, la teoría del Continuo de Liderazgo destacó la relevancia de la adaptabilidad en el liderazgo, promoviendo una toma de decisiones que se ajuste de manera efectiva a las demandas de cada situación específica. (Tannenbaum y Schmidt, 1973)

Asimismo, La teoría del liderazgo transformacional, basada en la inspiración que deben dar los líderes a sus seguidores para alcanzar resultados extraordinarios, mientras que ambos, líderes y sus respectivos equipos, aumentan su motivación y experimentan una transformación. Este tipo de liderazgo se enfocó en motivar a los seguidores a mejorar y a buscar objetivos de un grado mayor, trasladándose de intereses propios a metas organizacionales. Además, fomentaba el crecimiento de habilidades y un mayor grado de compromiso con los propósitos generales, logrando así la trascendencia del propio interés. En el contexto de la comunicación en la organización y liderazgo educativo en centros educativos preuniversitarios, la teoría del liderazgo transformacional fue una herramienta valiosa para motivar a los estudiantes y al personal educativo a alcanzar metas colectivas y mejorar su compromiso con la institución (Burns, 1975; Bass, 1985; Leithwood, 2009).

También se tuvo, la teoría del liderazgo constructivista, la cual se basó en la idea de que la responsabilidad del liderazgo no recae únicamente en un individuo, sino también adoptada y respaldada por todos sus integrantes. Este tipo de liderazgo se relacionó con un desarrollo de enseñanza constructivista, en el que la comunidad escolar aprende a través del liderazgo y el liderazgo se vuelve recíproco. En ese proceso, la comunidad compartió y reflexionó sobre sus conocimientos y perspectivas, reconstruyendo sus presentaciones anteriores



dialogando con los nuevos contenidos. Esto significa autorregular las propias acciones y ajustar los procesos metacognitivos que regulan el aprendizaje. En el entorno de la comunicación organizacional y liderazgo educativo en centros educativos preuniversitarios, la teoría del liderazgo constructivista pudo aportar una visión más colaborativa y participativa del liderazgo, fomentando el aprendizaje y la reflexión constante en la comunidad escolar (Lambert, 1998; Pozo et al., 2006).

Por otro lado, se consideró la teoría del liderazgo distribuido; la cual propuso una nueva forma de ver cómo se desarrolla el liderazgo en las instituciones, reconociendo que no solo el director es el líder, sino que la comunidad escolar puede integrarse en función de las situaciones y talentos de cada persona. Esto implicaba un cambio cultural que involucraba a cada integrante en el manejo y funcionamiento de la entidad educativa. Se volvió más activo el papel del líder, motivando en el progreso o avance de los individuos que conformaban la comunidad educativa. El liderazgo distribuido no se trataba solo de descentralizar o dirigir de modo participativo, sino que se asintió en una organización como una organización que aprendió. Esta teoría pudo aportar al trabajo de investigación en comunicación organizacional y liderazgo educativo en instituciones preuniversitarias, al proponer una forma más inclusiva y colaborativa de liderazgo en las instituciones (Bolívar, 2010; Murillo, 2006; Spillane et al., 2007).

Para la caracterización de la segunda variable; liderazgo educativo, que trataba de la habilidad de influir en los demás con el fin de alcanzar mejoras en el desempeño educativo de los educandos. Implicaba movilizar y guiar a los miembros de las instituciones hacia objetivos compartidos, a través de relaciones interpersonales efectivas. El liderazgo se basó en dos aspectos fundamentales: tener una visión clara que defina el rumbo de la gestión de la entidad y generar un impacto constructivo para inspirar y fomentar la motivación en los implicados a trabajar juntos para alcanzar esa meta común (Bolívar, 2014; Robinson, 2009; Leithwood, 2006).

En base a lo planteado anteriormente, el Liderazgo educativo presentó las siguientes dimensiones: primera dimensión, capacidad interna de cambio; se refería a la habilidad de las escuelas y sus miembros para generar y sostener un



continuo avance en el desempeño educativo. Esto suponía impulsar el empoderamiento, la cooperación y el proceso de aprendizaje grupal para desarrollar habilidades para el cambio dentro del cuerpo docente y entre los profesores. Si los centros educativos carecían de esta capacidad, los esfuerzos para mejorar serían fallidos y el trabajo innovador quedaría marginalizado. El cambio fue un estado permanente de cambio, variación o modificación, y las organizaciones debían tener la habilidad de adaptarse a las transformaciones tanto internas como externas. Por lo tanto, construir la capacidad interna de cambio escolar fue fundamental para lograr una mejora sostenible en la educación (Bolívar, 2008; Stoll, 1999; Armenakis y Bedeian, 1999).

Segunda dimensión, proactividad; referida a la capacidad de prever los problemas y tomar medidas preventivas en lugar de esperar a que surjan y luego tratar de resolverlos. Implicó tomar la iniciativa y ser responsable de nuestro propio destino, en lugar de ser víctima de las circunstancias. La actitud proactiva busca soluciones y oportunidades en lugar de centrarse en los problemas y las limitaciones. Además, la proactividad implicó estar capacitado para hacer cambios, promover iniciativas novedosas y producir cambios constructivos. En otras palabras, la proactividad implicó no solo ser flexibles o adaptarse a un futuro incierto, sino también tomar la iniciativa para optimizar un negocio o cualquier otra situación en la vida (Bolívar, 2001; Bateman & Crant, 1993; Pérez & Gardey, 2021).

Tercera dimensión, aprendizaje; aludió a un cambio en la manera de pensar o actuar de una persona, que se pudo retener y no se debió simplemente al proceso de crecimiento. Ese cambio fue visto como un resultado final o desenlace de la experiencia, pero también pudo ser considerado como un proceso que ocurre durante la experiencia de aprendizaje. Asimismo, pudo ser visto como una función que involucraba aspectos críticos como la incentivación, conservación y aplicación, facilitando alteraciones en el comportamiento humano. En otras palabras, el aprendizaje implicaba una modificación en la conducta inducida por estímulos externos, y se lograba a través de la enseñanza y el refuerzo positivo (Gagné, 1985; Knowles, 2001; Bolívar, 2007).



III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

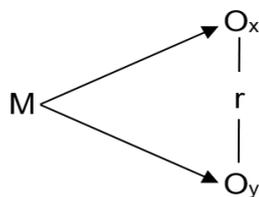
El presente estudio estuvo sistematizado como básico, en concordancia con Relat (2010) quien precisó, que se distingue y permanece dentro de un marco teórico. Asimismo, Álvarez (2020) refirió que el propósito de esta clase de análisis fue lograr algo nuevo sistemáticamente, con el fin de profundizar en la comprensión de una situación concreta. La finalidad fue divulgar el conocimiento científico, pero no oponerlo a ningún sentido práctico. En ese mismo contexto, el estudio presentado aceptaba las variables comunicación organizacional y liderazgo educativo, con sus respectivas dimensiones, delimitada por las instituciones educativas preuniversitarias, con el fin de profundizar en la medición numérica de cada una y averiguar la probable relación con datos estadísticos.

3.1.2. Diseño de investigación

El diseño de este estudio fue de naturaleza no experimental, al respecto Hernández y Mendoza (2018) lo definieron como un estudio en el que no se realizarán modificaciones deliberadas a variables no dependientes y de ese modo poder examinar la influencia que repercute para variables diferentes. En cambio, se examinó o se registraron fenómenos y variables en su ambiente o contexto natural, y se analizaron. Asimismo, este estudio fue de corte transversal, según Álvarez y Delgado (2015), el estudio de tipo transversal implica la obtención de información de una muestra de individuos en un solo momento en el tiempo. De igual manera Hernández et al. (2018) lo definieron como un estudio que se realiza en un único momento y se centra en medir una o más variables en una muestra representativa. El estudio de la investigación fue correlacional, según Tejedor (2002) el alcance correlacional ayudó a comprender la complejidad del fenómeno o hecho social en estudio y determinar las variables asociadas al mismo y las dimensiones fundamentales en las que puede descomponerse. Por ende, el alcance correlacional permitió identificar la existencia de una relación entre la comunicación organizacional y el liderazgo educativo en profesores de centros educativos preuniversitarios, lo que permitió identificar posibles patrones o tendencias en los datos y extraer conclusiones más precisas sobre la relación entre estas dos variables.

Figura 1

Esquema del diseño de investigación



Fuente: Elaboración propia

Donde: M= Muestra (100 docentes)

Ox=Observación de la variable comunicación organizacional

Oy=Observación de la variable liderazgo educativo

r= correlación de las variables

3.2. Variables y operacionalización

Variable 1: comunicación organizacional

Definición conceptual. Es el flujo de comunicación interna que ocurre internamente en una organización para construir relaciones entre los individuos que la conforman (Goldhaber, 1984).

Definición operacional. Para fines de este estudio, se definió operacionalmente a través de tres dimensiones, las cuales se encuentran reflejadas en un cuestionario constituido por 13 preguntas dispuestas en formato de escala de Likert. Este instrumento fue administrado a los docentes de los centros educativos ubicados en Lima, con el propósito de que evalúen, desde su perspectiva individual a la comunicación organizacional.

Variable 2: liderazgo educativo

Definición conceptual. El liderazgo educativo es aquel que tiene como propósito lograr que otros realicen cosas, con el fin de que estas mejoren los resultados del desempeño de los estudiantes (Robinson, 2009).

Definición operacional. Para fines de este trabajo de investigación, se definió el operacionalmente por medio de tres dimensiones, las cuales fueron incorporadas en un cuestionario constituido por 13 preguntas presentadas en formato de escala de Likert. Con el propósito de que los docentes, emitan una valoración acerca del liderazgo educativo presente en las instituciones educativas.



3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

La población que abarcó el presente estudio fueron 100 docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima. Al respecto, Palella y Martins (2008) definieron la población como el grupo de personas del cual buscamos obtener datos que nos permitan extraer conclusiones. Del mismo modo, según Selltiz (1976) una población es la totalidad de todas las instancias que se ajustan a ciertas especificaciones a las que se espera que se generalicen los resultados obtenidos. Por tal motivo este estudio, al tener una población de 100 docentes, pudo obtener una muestra representativa que permitió analizar los datos y obtener conclusiones precisas sobre la relación de las variables en este grupo específico de profesionales de la educación.

3.3.2. Muestra

La muestra estuvo conformada por 100 docentes de cinco instituciones educativas preuniversitarias de Lima, es decir se consideró a toda la población. Tal como afirmó Rojas (2011) una muestra constituye un grupo o fragmento de una población particular elegida para estudiar o medir características que caracterizan a la población. Por lo tanto, la muestra fue toda la población, aquello nos permitió recopilar información relevante sobre sus experiencias y percepciones.

3.3.3. Muestreo

La selección de muestra en este estudio fue de tipo no probabilística y conveniencia, Hernández (2021) definió este tipo de muestreo como la selección a discreción del investigador, lo que le permitió determinar arbitrariamente el número de participantes que pueden participar en el estudio. El uso de una muestra no probabilística y basada en la conveniencia para este estudio tuvo como objetivo seleccionar a los participantes convenientes para la investigación. Para efecto del presente caso, la muestra se trataba de la población total la cual refería a 100 docentes de instituciones educativas preuniversitarias, lo que permitió adquirir datos pertinentes respecto a la relación de la comunicación organizacional y el liderazgo educativo.



3.3.4. Unidad de análisis

Se constituyó como el foco de estudio que el investigador define de manera específica para su observación y medición en comparación con otros elementos similares dentro del conjunto (Rodríguez et al., 2021). La unidad de análisis fue delimitado por docentes de todas áreas de instituciones educativas preuniversitarias ubicadas en Lima

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La encuesta fue la técnica que se empleó en el presente estudio, la cual estuvo definida por Cisneros et al. (2022), como la habilidad de recopilar información y sacar conclusiones adecuadas sobre los objetivos propuestos. La encuesta permitió conocer las opiniones, actitudes y comportamientos de los docentes respecto a las variables estudiadas, lo que contribuyó a la comprensión de la conexión existente entre la comunicación dentro de la organización y el liderazgo educativo.

El cuestionario fue el instrumento que este estudio manejaba, según Muñoz (2003) consistió en una serie de preguntas de diferente tipo, desarrolladas de manera sistemática y cuidadosa, relacionadas con los eventos y elementos relevantes dentro del estudio o evaluación, y pueden aplicarse de diferentes maneras. El cuestionario permitió obtener datos cuantitativos que lograron ser analizados estadísticamente para obtener conclusiones más precisas y objetivas.

Tabla 1

Ficha técnica del instrumento de la variable Comunicación organizacional

Instrumento	Cuestionario para medir la comunicación organizacional
Objetivo	Recopilar información mediante el desarrollo de un cuestionario a docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima.
Título	Cuestionario sobre la comunicación organizacional
Autor	Rosas Tomas, Osmar
Tipo de instrumento	Cuestionario
Técnica de aplicación	Encuesta
Sujetos muestrales	100 docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima
Tiempo	20 minutos
Condiciones	Elección de la escala más adecuada
Número de ítems	13
Escala	1 = Nunca / 2 = Casi nunca / 3 = A veces / 4 = Casi siempre / 5= Siempre
Escala de medición	Ordinal

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2

Ficha técnica del instrumento de la variable Liderazgo educativo

Instrumento	Cuestionario para medir el liderazgo educativo
Objetivo	Recopilar información mediante el desarrollo de un cuestionario a docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima.
Título	Cuestionario sobre el liderazgo educativo
Autor	Sánchez Pluas, Eulogia Mercedes
Tipo de instrumento	Cuestionario
Técnica de aplicación	Encuesta
Sujetos muestrales	100 docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima
Tiempo:	20 minutos
Condiciones	Elección de la escala más adecuada
Número de ítems	13
Escala	1 = Nunca / 2 = Casi nunca / 3 = A veces / 4 = Casi siempre / 5= Siempre
Escala de medición	Ordinal

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Procedimientos

El proceso de elaboración de este estudio siguió una secuencia clara. En primer lugar, se abordó la identificación de la problemática, donde se analizó desde el ámbito mundial, internacional hasta llegar al ámbito local. Luego, se procedió a organizar y consolidar la revisión documental, aquí se recopiló y analizó las fuentes de información relevantes que ayudaron a contextualizar las teorías y conceptos de las variables comunicación organizacional y liderazgo educativo

respectivamente, necesarios para respaldar la investigación. Lo que constituyó la base del marco teórico.

A continuación, se describió la metodología, en la que se especificó el tipo, diseño, alcance del estudio, técnicas e instrumentos, y los procedimientos empleados tanto en el estudio como en el trabajo de campo. Luego, se informaron los hallazgos, incluyendo el estudio y comprensión de los datos recopilados y las pruebas estadísticas utilizadas. Finalmente, se presentaron las conclusiones, las cuales se estructuraron basado en los objetivos definidos.

3.6. Método de análisis de datos

Abreu (2014), explicó que el método de investigación proporcionó una explicación detallada de cómo se realizó el estudio. Esto permitió comprender cómo se utilizaron los métodos y si los resultados fueron confiables. También contenía la información necesaria con el fin de que otros puedan intentar duplicar los hallazgos de la investigación.

Para brindar mayor fortaleza a este estudio, especialistas en la disciplina se encargaron de la validación de los instrumentos. Peña (2017), tiene en cuenta que la tarea de analizar datos involucra una serie de pasos en los que el investigador o analista examina y trabaja con datos, ya sean de naturaleza cuantitativa o cualitativa. Estos datos se someten a una variedad de análisis, lecturas e interpretaciones, de acuerdo con los objetivos del estudio o basado en lo que se busca obtener en términos de información. El cuestionario requiere una evaluación y validación por parte de un panel de especialistas. Según lo indicado por Mejía (2005), la validez, que también puede ser conocida como precisión, autenticidad o efectividad de una prueba, abarca diversos enfoques de validación, tales como la validación de contenido, predictiva, concurrente, de constructo y estadística.

Tabla 3

Validez de los instrumentos por medio de juicio de expertos

Especialistas (Apellidos y nombres)	Grado	Fecha	Situación del instrumento
Alvarez Huillca, Cristabel	Doctora	2/11/2023	Aplicable
Maceda Chuica, Angela Marisol	Maestría	2/11/2023	Aplicable
Carrera Susanibar, Irene Jesus	Maestría	2/11/2023	Aplicable

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Cálculos de validez de instrumentos en Microsoft Excel (Anexo 6).

Se ejecutó el coeficiente de confiabilidad de Cronbach como medida para analizar la consistencia. Kline (2011) justificó que este indicador estadístico evalúa la consistencia interna, es decir, hasta qué punto las respuestas se mantienen coherentes entre los diferentes elementos en una medición.

Tabla 4

Confiabilidad de instrumentos

Instrumento	N° de participantes en la prueba piloto	V de Aiken	Alfa de Cronbach
Cuestionario sobre Comunicación organizacional	30	1	0.782
Cuestionario sobre Liderazgo educativo	30	1	0.861

Nota: Elaboración propia

Fuente: Base de datos (Excel) y resultados de confiabilidad en el programa SPSS en una muestra piloto (Anexo 7,8,10).

Los resultados de la tabla 4 respaldaron la solidez de los instrumentos. La V de Aiken=1, indicó una concordancia perfecta en las evaluaciones proporcionadas por los docentes. Este resultado sugirió que las preguntas del cuestionario son claras y fueron interpretadas de manera uniforme por los participantes, consolidando la confiabilidad de los instrumentos. Asimismo, el valor del Alfa de Cronbach que alcanzó la variable comunicación organizacional y

liderazgo pedagógico indicaron un nivel aceptable y bueno respectivamente entre las respuestas de los docentes, lo que implicó que las variables de las preguntas del cuestionario se midieran de manera confiable.

3.7. Aspectos éticos

Este estudio ha sido sometido a la evaluación de las consideraciones éticas estipuladas por la universidad, el Código de Ética 0340-2021 y la RVI N°110-2022. Por lo tanto, se han asegurado una serie de fundamentos éticos esenciales, como de promover el bien y evitar daños, independencia, confidencialidad y equidad.

Con relación al principio de beneficencia y no maleficencia, en todo momento se ha procurado evitar causar perjuicio, desventaja o riesgo a los participantes en nuestra investigación.

En cuanto a la autonomía, se ha garantizado la participación voluntaria y libre de los docentes encuestados, habiéndoles proporcionado información por escrito sobre los objetivos y la cobertura de la investigación, así como sobre cómo se manejarán los datos recopilados.

Además, se ha respetado el principio de confidencialidad, siguiendo las normativas aplicables, y la información proporcionada por las fuentes se ha tratado de manera confidencial.

Finalmente, el principio de justicia se ha asegurado al brindar un trato equitativo a todos los docentes que participaron, cumpliendo con todos los acuerdos establecidos y ofreciendo la posibilidad de ponerse en contacto en cualquier momento con el investigador para abordar cualquier interrogante que pueda surgir durante el desarrollo del proceso investigativo.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis descriptivos

El análisis descriptivo planteado tuvo como objeto mostrar una visión detallada de la relación entre la comunicación organizacional y el liderazgo educativo en instituciones preuniversitarias. Se aspiró a que los resultados de este estudio proporcionen valiosas aportaciones tanto para la teoría académica como para la implementación práctica, con potenciales implicaciones para mejorar el estándar educativo y el bienestar de los educadores.

Seguidamente, se detallan los resultados surgidos del análisis de distribución de frecuencias centrado en los niveles de la variable Comunicación organizacional en los docentes participantes en este estudio.

Tabla 5

Distribución de frecuencias sobre los niveles de la variable Comunicación organizacional

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Comunicación organizacional	Bajo	0	0	0	0
	Medio	34	34.0	34.0	34.0
	Alto	66	66.0	66.0	100.0

Nota. Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5, el 66% de docentes indicaron que la *comunicación organizacional* se ubicó en un nivel alto en las instituciones educativas; mientras que el 34% de docentes indicaron que se encontró en un nivel medio. Por lo que se pudo inferir que existe una percepción mayoritariamente positiva entre los docentes respecto a la comunicación organizacional en las entidades educativas, destacando la importancia atribuida a una comunicación efectiva dentro del entorno educativo, subrayando la existencia de prácticas y políticas que respaldan una interacción clara y fluida.

Tabla 6

Distribución de frecuencias sobre los niveles de las dimensiones de la Comunicación organizacional

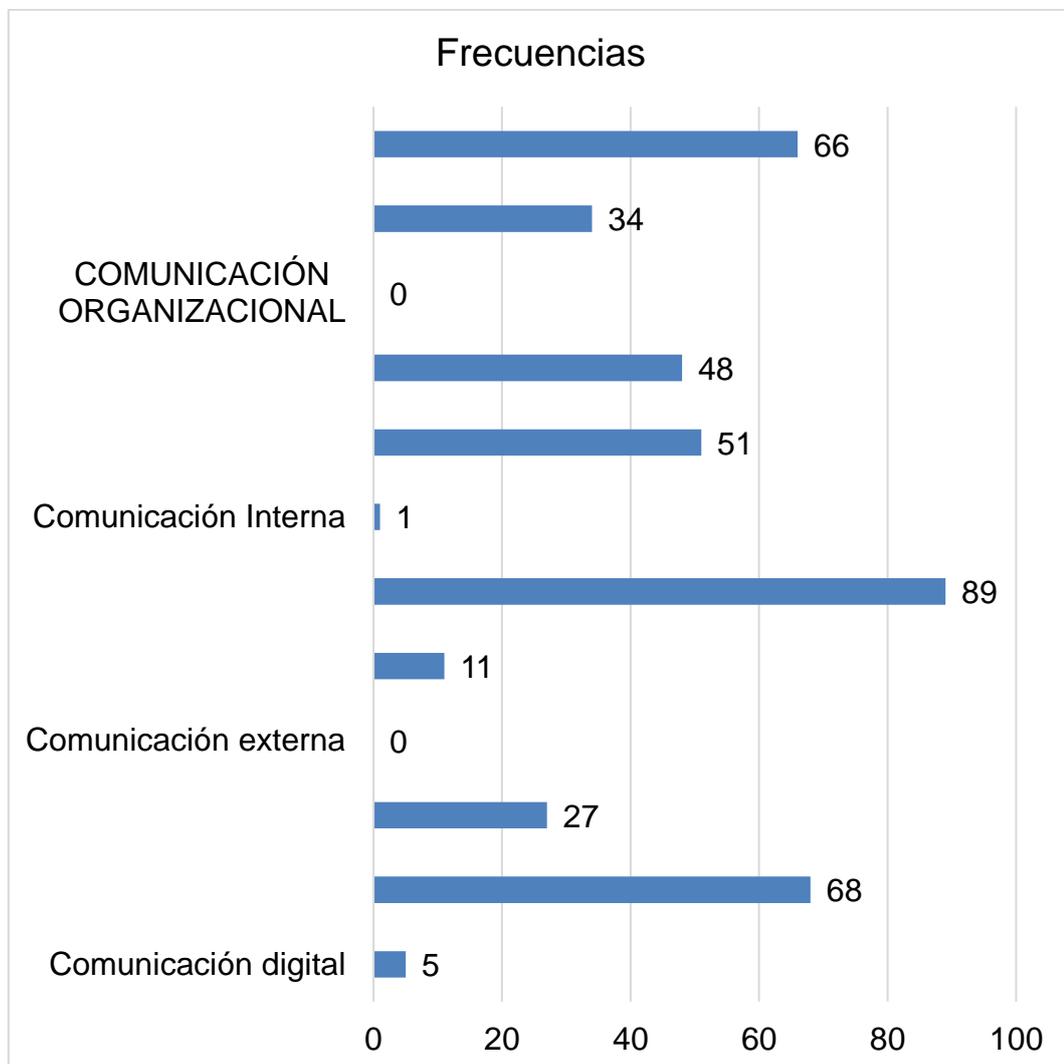
	Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Comunicación Interna	Bajo	1	1.0	1.0	1.0
	Medio	51	51.0	51.0	52.0
	Alto	48	48.0	48.0	100.0
Comunicación externa	Bajo	0	0	0.0	0.0
	Medio	11	11.0	11.0	11.0
	Alto	89	89.0	89.0	100.0
Comunicación digital	Bajo	5	5.0	5.0	5.0
	Medio	68	68.0	68.0	73.0
	Alto	27	27.0	27.0	100.0

Nota. Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 6, en lo que concierne a la *comunicación interna* se desprendió que el 51% de los docentes percibieron que el nivel es medio, mientras que el 48% de ellos opinaron que el nivel es alto. Con relación a la *comunicación externa*, el 89% de los docentes percibieron que el nivel es alto, mientras que el 11% de ellos opinaron que el nivel es medio. Por último, sobre la *comunicación digital*, se desprendió que el 68% de los docentes percibieron que el nivel es medio, mientras que el 27% de ellos opinaron que el nivel es alto, y solo el 5% consideró que se encuentra en un nivel bajo.

Figura 2

Distribución de frecuencias sobre los niveles de la variable Comunicación Organizacional y sus dimensiones



Nota. Fuente: Elaboración propia.

En la figura 2 se apreció que en todas las dimensiones la frecuencia en el nivel bajo es mínima o nula; mientras que la mayor frecuencia en el nivel alto se ubicó en la dimensión comunicación externa (89 docentes), seguida por la frecuencia en el nivel medio en las dimensiones comunicación interna (51 docentes) y comunicación digital (68 docentes). Lo que indicó que los docentes hacen práctica de la comunicación organizacional en los centros educativos.

Seguidamente presentamos los resultados recopilados a través de un análisis de distribución de frecuencias, enfocado en explorar los niveles de la variable Liderazgo educativo en los docentes participantes. Este análisis ofrece una perspectiva pormenorizada sobre la manera en que se reparten las apreciaciones de los educadores en lo que concierne a la relación con el liderazgo ejercido en la institución educativa.

Tabla 7

Distribución de frecuencias sobre los niveles de la variable Liderazgo educativo

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Liderazgo educativo	Bajo	1	1.0	1.0	1.0
	Medio	86	86.0	86.0	87.0
	Alto	13	13.0	13.0	100.0

Nota. Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 7, el 86% de docentes señalaron que el *liderazgo educativo* se ubicó en un nivel medio en los centros educativos; el 13% de docentes indicaron que se encontraba en un nivel alto, mientras tanto solo el 1% de docentes manifestaron que se encontró en un nivel bajo. Por lo que se pudo concluir el liderazgo educativo en los centros educativos es mayoritariamente evaluada en un nivel medio. Es decir, que la mayoría de los educadores perciben un *liderazgo educativo* que, si bien no es considerado excepcionalmente alto, tampoco es calificado como bajo.

Tabla 8

Distribución de frecuencias sobre los niveles de las dimensiones del Liderazgo educativo

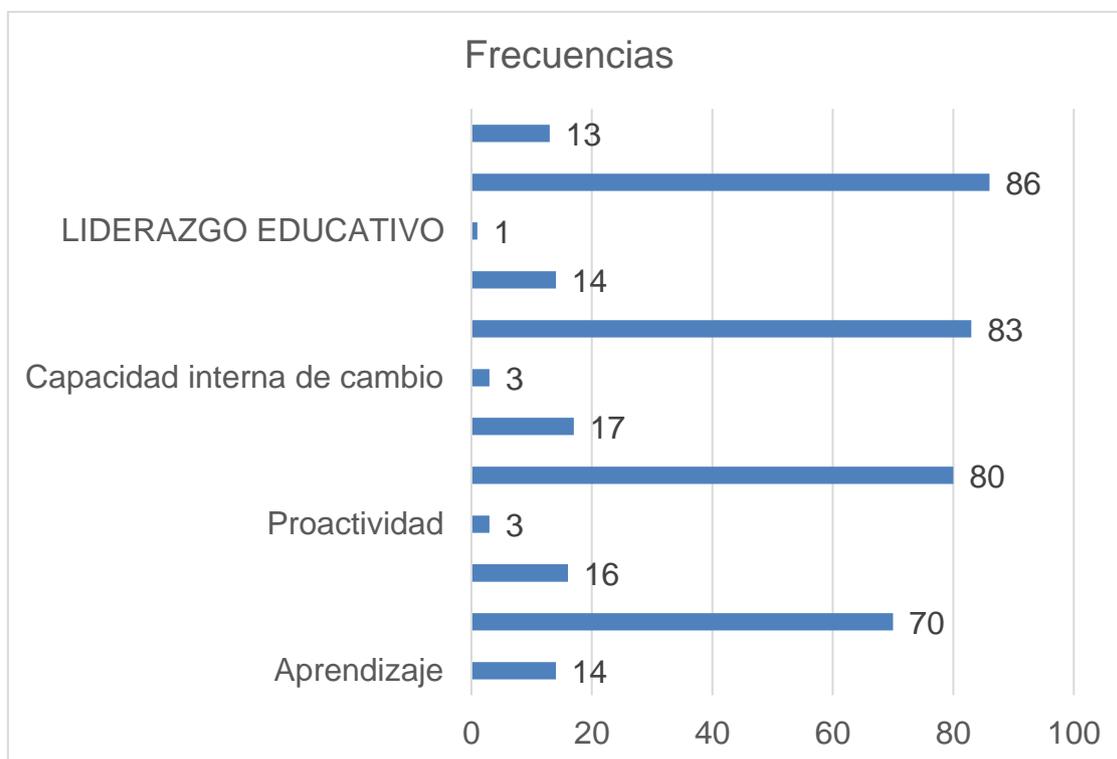
	Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Capacidad interna de cambio	Bajo	3	3.0	3.0	3.0
	Medio	83	83.0	83.0	86.0
	Alto	14	14.0	14.0	100.0
Proactividad	Bajo	3	3.0	3.0	3.0
	Medio	80	80.0	80.0	83.0
	Alto	17	17.0	17.0	100.0
Aprendizaje	Bajo	14	14.0	14.0	14.0
	Medio	70	70.0	70.0	84.0
	Alto	16	16.0	16.0	100.0

Nota. Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 8, sobre la *capacidad interna de cambio*, el 83% de los docentes percibió que el nivel fue medio, el 14% de ellos opinó que el nivel fue alto, mientras que solo el 3% percibió que el nivel es bajo. Asimismo, respecto a la *proactividad*, el 80% de los docentes percibió que el nivel fue medio, el 17% de ellos opinó que el nivel fue alto, mientras que tan solo el 3% percibieron que el nivel fue bajo. Por último, con relación al *aprendizaje*, el 70% de los docentes encontró que el nivel fue medio, el 16% de ellos opinó que el nivel fue alto, mientras tanto, un 14% opinó que el nivel fue bajo.

Figura 3

Distribución de frecuencias sobre los niveles de la variable Liderazgo educativo y sus dimensiones



Nota. Fuente: Elaboración propia.

En la figura 3, se pudo apreciar que en todas las dimensiones la frecuencia en el nivel bajo es mínima. También se observó que la mayor frecuencia se ubicó en el nivel medio en todas las dimensiones. Mientras que en el nivel alto las frecuencias fueron menores a 20. Lo que pudo indicar que los docentes hacen práctica del liderazgo educativo en la institución educativa pero aun faltarían detalles por mejorar.

4.2. Análisis inferencial

Prueba de normalidad

H_0 : Los datos no siguen una distribución normal.

H_1 : Los datos siguen una distribución normal.

Se aplicó la prueba de Kolmogorov ya que el tamaño de la muestra superaba los 50, con una significancia en nivel de confianza de 0.95 y un margen de error de 0.05.

Tabla 9

Prueba de Normalidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación Organizacional	.101	100	.013	.973	100	.038
Liderazgo educativo	.145	100	<.001	.924	100	<.001

Nota: elaboración en base a data

Cuando el valor de la significancia es inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna. Cuando la significancia sea igual o superior a 0.05 se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alterna.

En este estudio, ambas variables mostraron valores inferiores a 0.05, lo que indicó que no siguieron una distribución normal. Por consiguiente, se recurrió a la aplicación del coeficiente de correlación no paramétrico Rho de Spearman.

En este estudio, ambas variables mostraron valores inferiores a 0.05, lo que indicó que no siguieron una distribución normal. Por consiguiente, se dedujo que la normalidad no estaba presente.

Prueba de hipótesis

Hipótesis general

Existe relación entre la comunicación organizacional y liderazgo educativo en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023.

H₀: Existe relación entre la comunicación organizacional y liderazgo educativo en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023.

H₁: No existe relación entre la comunicación organizacional y liderazgo educativo en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023.

Tabla 10

Correlación de Rho de Spearman entre las variables de Comunicación organizacional y liderazgo educativo

		Correlaciones		
			Comunicación organizacional	Liderazgo educativo
Rho de Spearman	Comunicación organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	.289**
		Sig. (bilateral)	.	.004
		N	100	100
	Liderazgo educativo	Coeficiente de correlación	.289**	1.000
		Sig. (bilateral)	.004	.
		N	100	100

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

Nota: elaboración en base a data

Interpretación: el coeficiente de correlación entre la variable *comunicación organizacional* y *liderazgo educativo* fue de $\rho=0.289$ y $p= 0.004 < 0.05$. Se rechazó H_0 y no se rechazó la H_1 ; en consecuencia, se evidenció una correlación positiva.

Hipótesis específicas

Primera hipótesis

Existe relación entre la comunicación organizacional y capacidad interna de cambio en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023.

H_1 : Existe relación entre la comunicación organizacional y capacidad interna de cambio en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023.

H_0 : No existe relación entre la comunicación organizacional y capacidad interna de cambio en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023.

Tabla 11

Correlación de Rho de Spearman entre la comunicación organizacional y la dimensión capacidad interna de cambio

Correlaciones				
			Comunicación organizacional	Capacidad interna de cambio
Rho de Spearman	Comunicación organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	.265**
		Sig. (bilateral)	.	.008
		N	100	100
	Capacidad interna de cambio	Coeficiente de correlación	.265**	1.000
		Sig. (bilateral)	.008	.
		N	100	100

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

Nota: elaboración en base a data

Interpretación: el coeficiente de correlación entre la *comunicación organizacional* y la dimensión *capacidad interna de cambio* fue de $\rho=0.265$ y $p=0.008 < 0.05$. Se rechazó H_0 y no se rechazó la H_1 ; por ende, se evidenció una correlación positiva.

Segunda Hipótesis

Existe relación entre la comunicación organizacional y la proactividad en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023.

H_1 : Existe relación entre la comunicación organizacional y la proactividad en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023.

H_0 : No existe relación entre la comunicación organizacional y la proactividad en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023.

Tabla 12

Correlación de Rho de Spearman entre la comunicación organizacional y la proactividad

Correlaciones

			Comunicación organizacional	Proactividad
Rho de Spearman	Comunicación organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	.242*
		Sig. (bilateral)	.	.015
		N	100	100
	Proactividad	Coefficiente de correlación	.242*	1.000
		Sig. (bilateral)	.015	.
		N	100	100

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota: elaboración en base a data

Interpretación: el coeficiente de correlación entre *la comunicación organizacional* y la dimensión *proactividad* fue de $\rho=0.242$ y $p= 0.015 < 0.05$. Se rechazó H_0 y no se rechazó la H_1 ; por ende, se evidenció una correlación positiva.

Tercera Hipótesis

Existe relación entre la comunicación organizacional y la proactividad en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023.

H_1 : Existe relación entre la comunicación organizacional y el aprendizaje en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023.

H_0 : No existe relación entre la comunicación organizacional y el aprendizaje en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023.

Tabla 13

Correlación de Rho de Spearman entre la comunicación organizacional y el aprendizaje

Correlaciones

			Comunicación organizacional	Aprendizaje
Rho de Spearman	Comunicación organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	.329**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	100	100
	Aprendizaje	Coeficiente de correlación	.329**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	100	100

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

Nota: elaboración en base a data

Interpretación: el coeficiente de correlación entre la *comunicación organizacional* y la dimensión *aprendizaje* fue de $\rho=0.329$ y $p= 0.001 < 0.05$. Se rechazó H_0 y no se rechazó la H_1 ; por ende, se evidenció una correlación positiva.



V. DISCUSIÓN

Se propuso como objetivo general determinar la relación entre la comunicación organizacional y el liderazgo educativo en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023. Para tal efecto, se estableció una hipótesis general. Por medio de la ejecución de la prueba de Kolmogorov, sin necesidad de que dicha distribución deba ser necesariamente de tipo normal. Dado que las variables no seguían una distribución normal, se optó por realizar la prueba no paramétrica Rho de Spearman.

En relación a la apreciación de los docentes acerca de la variable comunicación organizacional se notó que el 66% de docentes indicaron que la comunicación organizacional se encontró en un nivel alto en la institución educativa; mientras que el 34% de docentes indicaron que se encontró en un nivel medio. En coherencia con Campos (2019), donde el 67% de los participantes afirmó que en la institución a la que pertenecen, la comunicación organizacional fue alta, el 32.1% evaluó que el nivel de comunicación organizacional se ubicó como medio, en cambio un mínimo 0.9% consideró que el centro educativo tuvo un nivel bajo de comunicación organizacional. Del mismo modo, en concordancia con Abarca (2020), indicó que el 17.90% de los educadores se encontraban en un nivel elevado en lo que concierne a la comunicación organizacional según los resultados. En cambio, el 64.10% de los participantes se situó en un nivel intermedio, mientras que un 17.90% de los participantes encontraron que estaba en un nivel bajo en relación con la comunicación organizacional. Estos hallazgos evidenciaron una diversidad en las percepciones de los docentes sobre la comunicación organizacional en la institución educativa, donde un considerable porcentaje la evaluó como alta, mientras que otro grupo la situó en un nivel medio. Todo esto reflejó la importancia de comprender y abordar las diferentes perspectivas para fortalecer la comunicación dentro del entorno educativo.



Con lo que respecta a la apreciación de los docentes sobre las dimensiones de la variable comunicación organizacional se evidenció que el 51% de los docentes percibió que el nivel de la dimensión comunicación interna fue medio, el 89% de los docentes percibió que el nivel de la dimensión comunicación externa fue alto, el 68% de los docentes identificó que el nivel de la dimensión comunicación digital fue medio. Conserva cierta similitud con Quispe (2021), ya que un 40% también la considera en un nivel regular.

En relación al liderazgo educativo, el 86% de docentes señalaron que la variable liderazgo educativo se encontró un nivel medio; el 13% de docentes indicaron que se encontraban en un nivel alto, mientras tanto solo el 1% de docentes manifestaron que se encontraban en un nivel bajo. En contraste con Quispe (2021), donde se observó que el 55% percibe al liderazgo educativo en un nivel deficiente y bajo, mientras que solo el 45% lo percibió como regular, finalmente ningún docente lo consideró alto. Este contraste fue notorio debido a que fue realizado durante la pandemia, un periodo excepcionalmente desafiante para el sistema educativo. Durante esa crisis, los docentes se vieron enfrentados a circunstancias sin precedentes, como la transición abrupta a la enseñanza en línea, la adaptación a nuevas tecnologías, y la gestión de desafíos emocionales y sociales en un entorno virtual. Esas condiciones pudieron haber afectado negativamente la sensación de los docentes sobre el liderazgo educativo, ya que podrían haber experimentado una falta de apoyo, recursos insuficientes y la ausencia de una orientación clara durante ese periodo crítico.

Respecto a las variables relacionadas bajo estudio mediante el uso del coeficiente de correlación de Rho de Spearman, se observó que el valor del coeficiente de correlación entre las variables de comunicación organizacional y liderazgo educativo fue de 0.289. Asimismo, se destacó que el valor de p es 0.004, siendo inferior a 0.05, la cual evidenció una correlación positiva baja. Estos resultados guardaron concordancia con Pulache (2023), donde se obtuvo como valor de Rho en 0.343, manifestando que se evidenciaba también una correlación positiva baja. Por otro lado, Narváez (2020), mostró un $Rho=0,657$ que evidenció entre las variables un nivel de correlación moderado. Además, Ayora (2019), de



acuerdo con la implementación del índice de correlación de Pearson, se observó un coeficiente de 0,614, lo que puso en manifiesto una incidencia alta. Cabe mencionar también que Quispe (2021), utilizó también el coeficiente de correlación Rho de Spearman, consiguió un resultado de 0.979, lo que indicó una correlación positiva muy alta entre las variables examinadas. Así mismo Pacheco (2020), proporcionó un coeficiente de Spearman como una medida para evaluar el grado de correlación, logrando un Rho de 0.598, lo cual sugería un nivel de correlación moderado. Asimismo, la teoría contingente, que abogó por la adaptación de la estructura y métodos de administración a las circunstancias específicas, encontró relevancia en el contexto de la comunicación organizacional y el liderazgo educativo en instituciones preuniversitarias (Woodward, 1950). Esta teoría, al adoptar un enfoque funcionalista y positivista, se alineó con la noción de que la configuración organizacional y las estrategias de administración deben ajustarse según las particularidades de cada institución educativa.

En el marco de los objetivos específicos. El primer objetivo específico fue determinar la relación entre la comunicación organizacional y capacidad interna de cambio en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023. Con miras de alcanzar este objetivo, tuvo lugar el cálculo del coeficiente de correlación para evaluar la relación entre la comunicación organizacional y la dimensión de capacidad interna de cambio, arrojando un valor de 0.265. Es relevante destacar que, además el valor de p obtenido fue de 0.008, siendo inferior a 0.05. Este resultado indicó la existencia de una correlación positiva entre ambas variables. Siguiendo la misma línea que lo obtenido con Pulache (2023), en el análisis llevado a cabo, se alcanzó a determinar un coeficiente de correlación de 0.343, indicando de manera concluyente la presencia de una relación positiva, aunque de magnitud baja, entre las variables evaluadas. Esto discrepó de Pacheco (2020), quien utilizó el coeficiente de Spearman como una herramienta analítica que le permitió explorar y evaluar la correlación de las variables en estudio. El resultado obtenido, expresado mediante el valor de Rho igual a 0.097, indicó de manera específica que la correlación identificada se situó en un nivel bajo. Pudo atribuirse a diversas variables que influyeron en el entorno educativo. Factores como la adaptabilidad de los docentes a nuevas



metodologías, la claridad en la difusión de información por parte de la institución educativa, y la disponibilidad de recursos y apoyo institucional pudieron desempeñar un papel crucial. Además, las variaciones en la interpretación y apreciación de la comunicación organizacional, así como las experiencias personales de los docentes, contribuyeron a tales resultados en la forma en que se estableció y se percibió la conexión entre la comunicación y la habilidad de adaptación al cambio en el contexto educativo. Tomando en consideración lo mencionado por Barragán (2022), resultó imperativo y de suma importancia incorporar un programa de formación pedagógica al abordar nuevas metodologías educativas; ello implicó exponer de manera detallada y comprehensiva el funcionamiento de dichas metodologías, así como ofrecer una orientación clara sobre la ejecución adecuada de las mismas, para todo ello fue importante que se esté dispuesto también a poder reconocerse y aceptar dichos programas para así brindar una mejor clase a los estudiantes. Este resultado reforzó la perspectiva de la teoría de sistemas, que postula que las organizaciones deben adaptarse y transformarse constantemente para sobrevivir en un entorno cambiante (Katz y Kahn, 1966). En este contexto, la percepción de la comunicación tanto interna como externa se consideró como una fuente de vitalidad que impulsó la capacidad interna de cambio y contribuyó al equilibrio dinámico del sistema organizacional. La noción de que las entidades organizacionales son estructuras interdependientes y complejas, donde cualquier cambio en una parte afecta al conjunto, refleja la comprensión fundamental de la relación entre la comunicación organizacional y la capacidad interna de cambio.

El propósito del segundo objetivo específico consistió en explorar y establecer la relación entre la comunicación organizacional y la proactividad en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, en el año 2023. Con el fin de alcanzar dicho objetivo, se planteó la aplicación del coeficiente de correlación para evaluar la conexión entre la comunicación organizacional y la dimensión de proactividad. Los resultados arrojaron un coeficiente de correlación de 0.242. Además, se destacó que el valor de p obtenido fue de 0.015, siendo inferior a 0.05, la cual indicó la existencia de una correlación estadísticamente positiva. Este aspecto se conectó directamente con los hallazgos de Pulache



(2023), cuyos resultados revelaron un p-valor de 0.000, lo cual es inferior a la significancia estándar de 0.05, indicando, de manera concluyente, la existencia de una relación significativa. Al considerar el valor de Rho en este contexto, se consiguió un coeficiente de 0.326, ratificando así la presencia de una relación positiva, aunque de magnitud baja entre la comunicación organizacional y la dimensión de proactividad. Fue preciso mencionar que Abarca (2020), a través de un análisis estadístico exhaustivo que incorporó pruebas de correlación, se han descubierto evidencias significativas que respaldaron la existencia de una correlación alta entre las variables en cuestión. Específicamente, el índice de correlación resultante, cifrado en 0.919, proporcionó una indicación clara y concluyente de que la correlación entre dichas variables fue notablemente alta. Este descubrimiento contribuyó de manera sustancial al conocimiento y comprensión de la interacción entre las variables evaluadas, brindando una base sólida para interpretaciones más profundas. Estos resultados convergían con la teoría del liderazgo transformacional, que se centró en motivar a los seguidores para que busquen objetivos más elevados y trasciendan sus intereses individuales a objetivos organizacionales (Leithwood, 2009). Este hallazgo sugirió que una comunicación organizacional efectiva puede contribuir a la motivación y transformación de los docentes, promoviendo así un compromiso más profundo con los objetivos institucionales, con ello respaldando la idea de que una comunicación organizacional efectiva está vinculada positivamente con la proactividad de los docentes, lo cual se alineó con los principios fundamentales de la teoría del liderazgo transformacional.

El enfoque del tercer objetivo específico radicó en determinar la relación entre la comunicación organizacional y el aprendizaje en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023. Para lograr este cometido, se formuló una hipótesis que buscaba entender y evidenciar la conexión entre la comunicación organizacional y la dimensión del aprendizaje. Los resultados obtenidos, manifestados a través de un coeficiente de correlación de 0.329, indican de manera concluyente la existencia de una correlación. Fue relevante resaltar que el valor de p obtenido fue de 0.001, siendo inferior a 0.05, lo que confirmó la presencia de una correlación estadísticamente positiva. Este



hallazgo se alineó de manera coherente con las conclusiones de Pulache (2023), cuyos resultados revelaron que el p-valor obtenido fue 0.000, evidenciando una significativa relación que superó el umbral de significancia establecido en 0.05. Este dato respaldó de manera consistente la existencia de una relación sustancial entre la comunicación organizacional y la dimensión del aprendizaje en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima para el año 2023. Al considerar el valor de Rho en este contexto, se obtuvo un coeficiente de 0.373, indicando de manera concreta y concluyente la presencia de una relación positiva baja. Este descubrimiento no solo corroboró las afirmaciones de investigaciones anteriores, sino que también aportó nuevas perspectivas que enriquecieron la comprensión del nexo entre la comunicación organizacional y el proceso de aprendizaje en docentes. Del mismo modo, la Teoría del Continuo de Liderazgo de Tannenbaum y Schmidt (1973), la cual resaltó la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad en el liderazgo, encontró eco en la relación entre la comunicación organizacional y el aprendizaje de los docentes. Al ajustarse a las influencias del entorno y las dinámicas internas, la comunicación organizacional efectiva se posicionó como un elemento clave para simplificar el procedimiento de obtención de conocimientos en el entorno educativo preuniversitario.



VI. CONCLUSIONES

Primero: En relación con el objetivo general, se alcanzó a identificar un coeficiente de correlación de 0.289 y un p-valor= 0,004; lo que generó la conclusión de que existía una relación positiva, aunque de magnitud baja, entre la comunicación organizacional en las instituciones educativas preuniversitarias y el liderazgo educativo en los docentes de Lima en el año 2023. Este hallazgo respaldó positivamente la hipótesis general planteada en el estudio.

Segundo: Se concluyó, concerniente al primer objetivo específico, que existía una correlación estadísticamente positiva baja entre la comunicación organizacional y la dimensión capacidad interna de cambio. Donde se evidenció una correlación de 0.265 y un p-valor= 0,008. En consecuencia, la hipótesis específica planteada en el estudio fue confirmada.

Tercero: Se concluyó, concerniente al segundo objetivo específico, que existía una correlación estadísticamente positiva baja entre la comunicación organizacional y la dimensión proactividad. Donde se exhibió un coeficiente de correlación de 0.242 y un p-valor= 0,015. En consecuencia, se validó la hipótesis específica propuesta en el marco de este estudio.

Cuarto: Se concluyó, concerniente al tercer objetivo específico, que existía una correlación estadísticamente positiva baja entre la comunicación organizacional y la dimensión aprendizaje. Según lo reflejado por el coeficiente de correlación de 0.329 y un p-valor= 0,001. De esta manera, se respaldó y validó la hipótesis específica formulada en el ámbito de este estudio.

VII. RECOMENDACIONES

Primero: A las instituciones educativas, priorizar la consolidación de la comunicación organizacional en instituciones educativas de Lima, mediante la implementación de programas de desarrollo profesional enfocados en mejorar las habilidades de comunicación interpersonal de docentes y líderes educativos. La creación de plataformas de comunicación eficientes se destaca como una medida crucial para facilitar el intercambio de información, contribuyendo así al fortalecimiento del liderazgo educativo y a elevar la calidad educativa en dichas instituciones.

Segundo: A las instituciones educativas, fortalecer los canales de comunicación interna mediante la implementación de iniciativas que promuevan una comunicación clara y constante. La introducción de plataformas digitales eficientes, sesiones de capacitaciones específicas sobre comunicación en tiempos de cambio.

Tercero: A los líderes educativos, prestar especial atención a la comunicación organizacional, ya que esta puede tener un impacto significativo en la proactividad de sus docentes. Es preciso realizar evaluaciones periódicas de la comunicación organizacional y su relación con la proactividad, para identificar posibles áreas de mejora.

Cuarto: A los docentes, que fomenten el compartir de vivencias y saberes, junto con la incorporación de programas de capacitación centrados en el desarrollo de las destrezas de aprendizaje. Elaborar material didáctico innovador y adaptado a las necesidades específicas de los estudiantes incorporando recursos multimedia.



REFERENCIAS

- Abarca Salazar, A. (2020). *Comunicación organizacional y gestión escolar de la institución educativa Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho-2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47714/Abarca_SA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Abreu, J. L. (2014). El método de la investigación Research Method. *Daena: International journal of good conscience*, 9(3), 195-204.
[http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Álvarez, R. A. (2020). Clasificación de las investigaciones.
<https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10818/Note%20Acad%C3%A9mic%20%20%2818.04.2021%29%20-%20Clasificaci%C3%B3n%20of%20investigations.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Arias, F. (2013). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (6ta. Ed.). Editorial Episteme, C.A.
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=W5n0BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=Arias,+F.+\(2013\).+El+Proyecto+de+Investigaci%C3%B3n.+Introducci%C3%B3n+a+la+Metodolog%C3%ADa+Cient%C3%ADfica.+Caracas:+Editorial+Episteme.&ots=kYrP8kvrq8&sig=5M3XRLIbKVyayDb8AbHbXfaN1vk#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=W5n0BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=Arias,+F.+(2013).+El+Proyecto+de+Investigaci%C3%B3n.+Introducci%C3%B3n+a+la+Metodolog%C3%ADa+Cient%C3%ADfica.+Caracas:+Editorial+Episteme.&ots=kYrP8kvrq8&sig=5M3XRLIbKVyayDb8AbHbXfaN1vk#v=onepage&q&f=false)
- Armenakis, A. A. y Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
<https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Ayora, G. M. (2019). *Comunicación organizacional y su incidencia en las relaciones interpersonales en los docentes de la escuela de educación básica “Antonio Neumane”, El Triunfo, Ecuador, 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43491/Ayora>



[GML.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

- Balduzzi, E. (2015). Liderazgo educativo del profesor en el aula y la personalización educativa. *Revista Española de Pedagogía*, 73(260), 141–155. <http://www.jstor.org/stable/24711244>
- Bateman, T. S. y Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Bolívar, A. (2014). Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: Una revisión internacional. *Liderazgo escolar y desarrollo profesional de docentes: Aportes para la mejora de la escuela*, 61-103. https://www.researchgate.net/profile/Antonio-Bolivar/publication/313793757_Liderazgo_educativo_y_desarrollo_profesional_docente_Una_revisión_internacional/links/58a5fe3f92851cf0e3a6ac16/Liderazgo-educativo-y-desarrollo-profesional-docente-Una-revisión-internacional.pdf
- Bolívar, A. (2001). Liderazgo educativo y reestructuración escolar. In *Ponencia en el I Congreso Nacional sobre Liderazgo en el Sistema Educativo Español*, 95-130. http://www.encuentrodirectivos.org.mx/6toencuentro/manuales_pdf/liderazgo_educativo.pdf
- Campos Macedo, K. V. (2019). *El Liderazgo Educativo y la Comunicación Organizacional en las Instituciones Educativas Adventistas de la Asociación Peruana Central Este, 2017* [Tesis maestría, Universidad Peruana Unión]. Repositorio de la Universidad Peruana Unión. http://200.121.226.32:8080/bitstream/handle/20.500.12840/2152/Kelly_Tesis_Maestro_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cisneros, C. A. J., Guevara, G. A. F., Urdánigo, C. J. J., y Garcés, B. J. E. (2022). Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que Apoyan a la Investigación Científica en Tiempo de Pandemia. *Dominio De Las Ciencias*, 8(1), 1165–1185. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2546>
- Crespo, O. (2023). *Teoría de Contingencias en el Mundo actual de los Negocios*. Recuperado de <https://es.linkedin.com/pulse/teor%C3%ADa-de->



[contingencias-en-el-mundo-actual-los-negocios-omar-crespo-#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20teor%C3%ADa%20de,empresa%20que%20sea%20universalmente%20efectiva.g](#)

Fernández, C. C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. (2da. Ed.). Editorial Trillas.

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Fern%C3%A1ndez+%282009%29.+La+comunicaci%C3%B3n+en+las+organizaciones.+M%C3%A9xico%3A+Trillas&btnG=

Gagne, R. (1985). The conditions of learning and theory of instruction Robert Gagné. *Elementary Education*, 9(3), 5-9.

<https://www.ilkogretim-online.org/fulltext/218-1596909338.pdf>

García, O. B. (2019). 25 years of research in online organizational communication. *Review article. Profesional De La información*, 28(5), 1-19.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.17>

Goldhaber, G (1984). *Comunicación Organizacional*. Editorial Diana.

<https://es.scribd.com/document/425479183/173923962-COMUNICACION-ORGANIZACIONAL-Gerald-M-Goldhaber-pdf>

Guzmán, C. E. A. (2023). *Liderazgo y comunicación organizacional en los docentes de una unidad educativa de Quevedo, 2023* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/120461/Guzman_CEA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández, G. O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3), 1-3.

<https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=110056>

Horn, A. y Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104.

<https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-116>



- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling. Analysis* (3era. Ed., Vol. 77). The Guilford Press.
<http://doi.org/10.1038/156278a0>
- Knowles, M. S., Holton, E. F. y Swanson, R. A. (2001). *Andragogía: el aprendizaje de los adultos*. Oxford University Press.
<https://biblioteca.ufm.edu/opac/record/1071301>
- Mejía, E. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
https://bibliotecavirtualtodoeduca.com/wp-content/uploads/2021/12/Metodologia_de_la_Investigacion_Cientifica-with-cover-page-v2_removed.pdf
- Menoscal, V. K. L. (2022). *Comunicación asertiva para fortalecer el liderazgo pedagógico en una unidad educativa de Guayaquil-Ecuador, 2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/93335/Menoscal_VKL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Molina, M. (2022). Análisis de normalidad. Una imagen vale más que mil palabras. *Revista electrónica AnestesiaR*, 14(12), 1-5.
https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Molina%2C+M.+%282022%29.+An%3%A1lisis+de+normalidad.+Una+imagen+vale+m%C3%A1s+que+mil+palabras.+Revista+electr%C3%B3nica+AnestesiaR%2C+14%2812%29%2C+4.&btnG=
- Monteiro, C., Kuhl, M. R. y Angnes, J. S. (2021). O processo de comunicação organizacional interna: um estudo realizado em uma Associação Comercial e Empresarial do Paraná. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 26(1), 26-56.
<https://www.scielo.br/j/pci/a/yhL5cnC49nFTxrFXRwNKRQv/?format=pdf&lang=pt>
- Muñoz, T. G. (2003). El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación. *Centro Universitario Santa Ana*, 1(1), 1-47.
https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Munoz%3%B1o+z%2C+T.+G.+%282003%29.+El+cuestionario+como+instrumento+de+inv



[estigaci%C3%B3n%2Fevaluaci%C3%B3n.+Centro+Universitario+Santa+Ana%2C+1%281%29%2C+1-47.&btnG=](#)

- Narváez, G. E. F. (2020). *Liderazgo educativo y relaciones interpersonales de una institución educativa de Loja, 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/51302/Narv%C3%A1ez_GEF-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Niebles, W., Martínez, B., y Niebles, B. (2019). Competencias matemáticas como factor de éxito en la prueba pro en universidades de Barranquilla, Colombia: Mathematical competencies as a success factor for the Saber Pro Test at the Universities of Barranquilla, Colombia. *Educación Y Humanismo*, 22(38), 1-16. <https://doi.org/10.17081/eduhum.22.38.3590>
- Nieto, B. G. y Vielba, C. B. (2014). Presente de la comunicación organizacional en la pyme española. *Razón y palabra*, (86). <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199530728023.pdf>
- Pacheco, A. M. F. (2020). *Comunicación organizacional y convivencia docente en la escuela de Educación Básica Particular "Galo Plaza Lasso", Ecuador, 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/52246/Pacheco_AMF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Parrales, F. B. D. R. (2022). *Comunicación organizacional educativa y gestión del cambio en el Colegio Fiscal" Clemente Yerovi" Guayaquil, Guayas, 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/86750/Parrales_FBR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Peña, S. (2017). *Análisis de datos*. AREANDINA. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1177/An%c3%a1lisis%20de%20Datos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pineda, H. A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial:



- retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 7(1), 9-25.
<https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Pulache Vegas, A. D. (2023). *Habilidades directivas y la comunicación organizacional en instituciones educativas del nivel primario de Paíta, 2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/119408/Pulache_VAD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Quispe, V. R. H. (2021). *Liderazgo educativo y comportamiento organizacional en la IEP Technology Schools de Zapallal periodo 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/71185/Quispe_VRH-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Oyarvide, R. H., Reyes, S. E. y Montaña, C. M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio De Las Ciencias*, 3(4), 296–309.
<https://doi.org/10.23857/dc.v3i4.687>
- Pino, C. V. (2022). *Liderazgo pedagógico y compromisos de gestión escolar en docentes de las instituciones educativas del distrito de Huanta, 2019* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.
http://repositorio.unsch.edu.pe/bitstream/UNSCH/4866/1/TM%20ED22_Pi n.pdf
- Raj, N. S. (2019). A review of research process, data collection and analysis. *Insights in Biology and Medicine*, 3(1), 001-006.
<https://doi.org/10.29328/journal.ibm.1001014>
- Relat, J. M. (2010). Introducción a la investigación básica. *Centro de investigación biométrica*, 33(3), 221-227.
https://www.researchgate.net/profile/Jordi-Muntane/publication/341343398_Introduccion_a_la_Investigacion_basica/



[inks/5ebb9e7d92851c11a8650cf9/Introduccion-a-la-Investigacion-basica.pdf](https://www.pall.asn.au/wp-content/uploads/2015/09/3-School-Leadership-and-Student-Outcomes_Professor-Vivianne-Robinson.pdf)

- Robinson, V. M., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2007). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why* (Vol. 41). Australian Council for Educational Leaders. https://www.pall.asn.au/wp-content/uploads/2015/09/3-School-Leadership-and-Student-Outcomes_Professor-Vivianne-Robinson.pdf
- Robles, M. D. J. M. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón y palabra*, 22 (100), 778-795. <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134>
- Rodríguez, G. I. (2005). *Teorías de la comunicación organizacional*. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/#google_vignette
- Rodríguez, C. R., Oré, J. L. B., & Vargas, D. E. (2021). *Las variables en la metodología de la investigación científica* (Vol. 78). 3Ciencias.
- Sampieri, R. H. y Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas: cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill educación <http://104.207.147.154:8080/handle/54000/1292>
- Santana, H. B. (2011). *Teoría de los sistemas*. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/bruniladaaltagraciasantana/2011/12/05/teoria-de-los-sistemas/>
- Sanz, G. M. y González, L. M. (2005). *Identidad corporativa: claves de la comunicación empresarial*. ESIC. <https://books.google.com.pe/books?id=dgDXUwBDd60C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., Cook, S. W. (1980). Métodos de investigación en las relaciones sociales. *Revistas de Metodología en la Investigación Psicológica*, 505-505. <http://tsmetodologiainvestigaciondos.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/175/2019/05/U6-Selltiz-metodos-de-investigacion.pdf>
- Stoll, L. (2009). Capacity Building for School Improvement or Creating Capacity



for Learning? A Changing Landscape. *Journal of Educational Change*, 10, 115-127.

<https://doi.org/10.1007/s10833-009-9104-3>

Surichaque, M. D. R. (2022). *Liderazgo directivo y compromiso organizacional desde la perspectiva docente en instituciones educativas públicas de la provincia de Lima, Lima 2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/99125/Surichaque_DMDR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tannenbaum, R., y Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard business review*.

Tejedor, F. J. T. (2000). El diseño y los diseños en la evaluación de programas. *Revista de investigación educativa*, 18(2), 319-339. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Tejedor%2C+F.+J.+T.+%282000%29.+El+dise%C3%B1o+y+los+dise%C3%B1os+en+la+evaluaci%C3%B3n+de+programas.+Revista+de+investigaci%C3%B3n+educativa%2C+18%282%29%2C+319-339.&btnG=

Upegui, A. S. (2006). Comunicación digital: nuevas posibilidades y rigor informativo. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(17). <http://34.231.144.216/index.php/RevistaUCN/article/view/214>

Zapata, R. G., Mirabal, M. A. y Hernández, A. (2009). Modelo teórico conceptual de la estructura organizativa: Un análisis contingente. *Ciencia y sociedad*, 34(4), 618-640. <https://www.redalyc.org/pdf/870/87014516006.pdf>



ANEXOS

Anexo 1
Matriz de consistencia

Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones
PG: ¿Existe relación entre la comunicación organizacional y liderazgo educativo en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023?	OG: Determinar la relación entre la comunicación organizacional y liderazgo educativo en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023.	HG: Existe relación entre la comunicación organizacional y liderazgo educativo en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023.	V1: Comunicación Organizacional	Comunicación interna Comunicación externa Comunicación digital Fernández, 2009
PE:	OE:	HE:		
¿Existe relación ente la comunicación organizacional y capacidad interna de cambio en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023?	Determinar la relación entre la comunicación organizacional y capacidad interna de cambio en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023.	Existe relación entre la comunicación organizacional y capacidad interna de cambio en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023.		
¿Existe relación ente la comunicación organizacional y la proactividad en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023?	Determinar la relación entre la comunicación organizacional y la proactividad en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023.	Existe relación entre la comunicación organizacional y la proactividad en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023.	V2: Liderazgo educativo	Capacidad interna de cambio Proactividad Aprendizaje (Bolívar, 2010)
¿Existe relación ente la comunicación organizacional y el aprendizaje en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023?	Determinar la relación entre la comunicación organizacional y el aprendizaje en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023.	Existe relación entre la comunicación organizacional y el aprendizaje en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023.		

Anexo 2
Matriz de operacionalización de la variable comunicación organizacional

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALAS	NIVELES Y RANGOS
Es el flujo de comunicación interna que ocurre internamente en una organización para construir relaciones entre los individuos que la conforman (Goldhaber, 1984).	Para fines de este estudio, se definió operacionalmente a través de tres dimensiones, las cuales se encuentran reflejadas en un cuestionario compuesto por 13 preguntas dispuestas en formato de escala de Likert. Este instrumento fue administrado a los docentes de las instituciones educativas ubicadas, con el propósito de que evalúen, desde su perspectiva individual a la comunicación organizacional.	Comunicación interna	Frecuencia de comunicación	1,2	1 = Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5=Siempre	Nivel: Bajo Rango: 13-30 Nivel: Medio Rango: 31-48 Nivel: Alto Rango: 49-65
			Medios para comunicarse	3,4		
			Nivel de confianza y transparencia	5		
		Comunicación externa	Imagen de la institución	6		
			Dialogo cordial	7,8		
			Información efectiva	9		
		Comunicación digital	Herramientas de comunicación digital	10,11		
			Capacitación	12		
			Plataformas digitales	13		

Anexo 3
Matriz de operacionalización de la variable Liderazgo educativo

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALAS	NIVELES Y RANGOS
El liderazgo educativo es aquel que tiene como propósito lograr que otros realicen cosas, con el fin de que estas mejoren los resultados del desempeño de los estudiantes (Robinson, 2009).	Para fines de este trabajo de investigación, se definió el operacionalmente por medio de tres dimensiones, las cuales fueron incorporadas en un cuestionario compuesto por 13 preguntas presentadas en formato de escala de Likert. Con la finalidad de que los docentes, emitan una valoración acerca del liderazgo educativo presente en las instituciones educativas.	Capacidad interna de cambio	Adaptación	1,2	1 = Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5=Siempre	Nivel: Bajo Rango: 13-30 Nivel: Medio Rango: 31-48 Nivel: Alto Rango: 49-65
			Participación y compromiso	3,4		
			Motivación	5,6		
		Proactividad	Iniciativa	7		
			Creatividad	8,9		
			Eficiencia	10		
		Aprendizaje	Desarrollo profesional	11		
			Aplicación de conocimientos	12		
			Evaluación continua	13		



Anexo 4 Instrumentos

Título: Comunicación organizacional y liderazgo educativo en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023.

CUESTIONARIO SOBRE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Estimado docente, a continuación, se te presenta un conjunto de ítems orientados a investigar tu apreciación sobre la comunicación organizacional en tu institución educativa. Este cuestionario es ANÓNIMO, por lo que solicito sea sincero(a) en sus respuestas.

Institución Educativa:

Género: Masculino () Femenino ()

Edad:

Responda las interrogantes, seleccionando la alternativa que se ajuste a la verdad. Para ello debe considerar la siguiente ESCALA VALORATIVA:

1=Nunca; 2= Casi nunca; 3=A veces; 4= Casi siempre; 5=Siempre

ÍTEMS	ESCALA VALORATIVA				
	1	2	3	4	5
Dimensión 1: Comunicación interna					
1. La comunicación interna de los docentes de la institución educativa es frecuente y coordinada.					
2. La comunicación frecuente entre los docentes permiten el cumplimiento de la visión y organización de la institución educativa.					
3. La institución educativa utiliza diferentes medios de comunicación para mantener informados a los docentes de los acuerdos internos.					
4. La institución educativa realiza actividades para que existan buenas relaciones entre los docentes.					



5. Existe un buen nivel de confianza y transparencia entre los docentes cuando expresan sus ideas a otros docentes.					
Dimensión 2: Comunicación externa	1	2	3	4	5
6. Muestras interés por mantener una buena imagen de la institución educativa frente a los estudiantes					
7. Mantienes una comunicación cordial con los docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia de la institución educativa.					
8. Mantienes un dialogo democrático (abierto, inclusivo y participativo) que facilite los objetivos de la institución.					
9. Se mantiene informado e informa de manera efectiva a las autoridades de posibles cambios internos que realiza en la institución.					
Dimensión 3: Comunicación digital	1	2	3	4	5
10. Utilizas herramientas de videoconferencia (como Zoom o Microsoft Teams) para reuniones y colaboraciones en línea con otros docentes.					
11. Utilizas herramientas de mensajería instantánea (como WhatsApp, Telegram) para la comunicación con otros docentes o superiores.					
12. La institución educativa brinda capacitaciones y recursos para utilizar herramientas de comunicación digital de manera efectiva.					
13. Utiliza plataformas digitales (como el Intranet de la institución) para comunicarse con estudiantes, docentes, padres de familia y superiores.					



CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO EDUCATIVO

Estimado docente, a continuación, se te presenta un conjunto de ítems orientados a investigar tu apreciación sobre el liderazgo educativo en tu institución educativa. Este cuestionario es ANÓNIMO, por lo que solicito sea sincero(a) en sus respuestas.

Institución Educativa:

Género: Masculino () Femenino ()

Edad:

Responda las interrogantes, seleccionando la alternativa que se ajuste a la verdad. Para ello debe considerar la siguiente ESCALA VALORATIVA:

1=Nunca; 2= Casi nunca; 3=A veces; 4= Casi siempre; 5=Siempre

ÍTEMS	ESCALA VALORATIVA				
	1	2	3	4	5
Dimensión 1: Capacidad interna de cambio					
1. Muestras disposición personal para adaptarte a cambios en el entorno educativo regidos por la dirección.					
2. Existen dificultades internas en la organización de la institución que afectan tu capacidad de adaptación ante los cambios.					
3. Sientes que tu opinión y tus ideas son valoradas y consideradas por la dirección y la administración de la institución educativa en cuestiones de cambio y mejora.					
4. Sientes que la comunicación entre la dirección y los docentes promueve la participación y compromiso por parte de los docentes en asuntos relacionados con el cambio y la mejora.					
5. El personal docente es motivado para realizar una mejor participación en iniciativas de cambio en la institución educativa.					
6. El líder de la institución se siente incentivado					



para motivar a los docentes en asuntos relacionados con el cambio y la mejora.					
Dimensión 2: Proactividad	1	2	3	4	5
7. Cuando se realiza una actividad en la institución los docentes muestran iniciativa para asumir su rol con responsabilidad.					
8. Considera usted que el director es un líder organizador que fomentan la creatividad en el trabajo de los docentes en la institución educativa.					
9. El director de la institución educativa desarrolla estrategias de liderazgo que inspiran a los docentes a aportar ideas creativas y soluciones a los desafíos educativos.					
10. La labor eficiente del director con los docentes de la institución ha permitido el mejoramiento del proceso educativo.					
Dimensión 3: Aprendizaje	1	2	3	4	5
11. El líder de la institución tiene una buena organización a la hora de realizar programas de desarrollo profesional o capacitación para fortalecer tu aprendizaje en la institución educativa.					
12. Aplicas activamente e intercambias los conocimientos adquiridos a través de tu formación profesional en tu práctica docente con otros docentes para beneficio de la institución educativa.					
13. Recibes retroalimentación constante sobre tu desempeño como docente por parte del líder de la institución u otros docentes en tu institución educativa.					



**Anexo 5. Validez de los instrumentos de recolección de datos
Validación de instrumentos por Experto 1**

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a): Cristabel Alvarez Huilca

Presente

Asunto: **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.**

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del Programa de Maestría en Educación de la Escuela de Posgrado de la UCV, en la sede LIMA NORTE, ciclo 2023 - I, aula B2, requiero validar los instrumentos con los cuales se recogerá la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la sustentaré mis competencias investigativas en la Experiencia curricular de Diseño y desarrollo del trabajo de investigación.

El nombre de mis Variables es: comunicación organizacional y liderazgo educativo siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, se ha considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Formato de Validación.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

EDWARD ALEXIS MARCOS CRUZ
D.N.I 72414609



Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento para medir las variables comunicación organizacional y liderazgo educativo. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez:

Nombre del juez:	Cristabel Alvarez Huilca
Grado profesional:	Maestría () Doctor (X)
Área de formación académica:	Clínica () Social () Educativa (X) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	
Institución donde labora:	Saúl Cantoral Huamani
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (X)
Experiencia en Investigación (si corresponde)	

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala:

Nombre de la Prueba:	Instrumento para medir la variable Comunicación organizacional
Autor:	Rosas Tomas, Osmar
Procedencia:	Cuestionario adaptado
Administración:	Directa
Tiempo de aplicación:	40 minutos
Ámbito de aplicación:	Instituciones Educativas preuniversitarias de Lima
Significación:	El cuestionario de la variable Comunicación Organizacional está compuesto de 3 dimensiones que son: comunicación interna, comunicación externa y comunicación digital. El objetivo de esta medición es establecer las relaciones entre las variables Comunicación organizacional y liderazgo educativo.



Nombre de la Prueba:	Instrumento para medir la variable Liderazgo educativo
Autor:	Sánchez Pluas, Eulogia Mercedes
Procedencia:	Cuestionario adaptado
Administración:	Directa
Tiempo de aplicación:	40 minutos
Ámbito de aplicación:	Instituciones Educativas preuniversitarias de Lima
Significación:	El cuestionario de la variable liderazgo educativo está compuesto de 3 dimensiones que son: capacidad interna de cambio, proactividad y aprendizaje. El objetivo de esta medición es establecer las relaciones entre las variables Comunicación organizacional y liderazgo educativo.

4. Soporte teórico:

Comunicación organizacional: engloba un conjunto de métodos y actividades para simplificar y acelerar la transmisión de información entre los integrantes de una entidad, entre la entidad y su entorno, o para ejercer influencia en las percepciones, actitudes y comportamientos de los públicos internos y externos. Todo con el propósito de que la organización alcance de manera más eficaz y rápida sus metas y objetivos (Fernández, 2009).

Liderazgo educativo: es la capacidad de influir en otros para lograr mejoras en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Implica movilizar y guiar a los miembros de la escuela hacia objetivos compartidos, a través de relaciones interpersonales efectivas. (Bolívar, 2014).

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
ORDINAL	Comunicación interna	Se define como el proceso mediante el cual se transmite el significado de un mensaje de una persona a otra dentro de una organización. Para que exista una comunicación adecuada, es necesario que el mensaje sea transmitido y comprendido por las personas involucradas (Fernández, 2002; Robbins, 2009; Torres, 2012).
	Comunicación externa	Es la forma en que una organización se comunica con personas o entidades que no forman parte de ella. Esta



		<p>comunicación puede ser realizada mediante diferentes herramientas y medios, dependiendo del objetivo que se quiera alcanzar y del tipo de mensaje que se quiera transmitir. (Sanz & González, 2005; Fernández, 2002; López, 2011).</p>
	Comunicación digital	<p>Es el intercambio de información a través de herramientas digitales, lo cual ha permitido a las empresas acercarse más a sus consumidores y diseñar estrategias de comunicación más directas. La comunicación digital se caracteriza por su globalización, inmediatez, velocidad, convergencia, interactividad y alta penetración, y su significado está influenciado por las leyes de oferta y demanda (Ilifebelt, 2016; Arango y Forrero, 2013; Fernández, 2009).</p>
	Capacidad interna de cambio	<p>Se refiere a la habilidad de las escuelas y sus miembros para generar y sostener una mejora continua en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Esto implica promover el empoderamiento, la colaboración y el aprendizaje en comunidad para crear capacidades para el cambio en y entre los docentes. (Bolívar, 2008; Stoll, 1999; Armenakis y Bedeian, 1999).</p>
	Proactividad	<p>Es la capacidad de prever los problemas y tomar medidas preventivas en lugar de esperar a que surjan y luego tratar de resolverlos. Implica tomar la iniciativa y ser responsable de nuestro propio destino, en lugar de ser víctimas de las circunstancias. En otras palabras, es tomar la iniciativa para optimizar un negocio o cualquier otra situación en la vida (Bolívar, 2001; Bateman & Crant, 1993; Pérez & Gardey, 2021).</p>
	Aprendizaje	<p>Se refiere a un cambio en la forma en que una persona piensa o actúa, que se puede retener y no se debe simplemente al proceso de crecimiento. Es decir, el aprendizaje es una modificación de la conducta inducida por estímulos externos, y se logra a través de la enseñanza y el refuerzo positivo (Gagné, 1985; Knowles, 2001; Bolívar, 2007).</p>

5. Presentación de instrucciones para el juez:



A continuación, a usted le presento el cuestionario para medir la Variable Comunicación organizacional elaborado por Rosas Tomas, Osmar mientras que la variable Liderazgo educativo fue elaborada por Sánchez Pluas, Eulogia Mercedes. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brindes sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel



Dimensiones del instrumento:

- **Primera dimensión:** Comunicación interna
- **Objetivos de la Dimensión:** Describir el nivel de comunicación interna de los docentes de instituciones educativas preuniversitarias de Lima.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Frecuencia de comunicación	1. La comunicación interna de los docentes de la institución educativa es frecuente y coordinada.	4	4	4	
	2. La comunicación frecuente entre los docentes permiten el cumplimiento de la visión y organización de la institución educativa.	4	4	4	
Medios para comunicarse	3. La institución educativa utiliza diferentes medios de comunicación para mantener informados a los docentes de los acuerdos internos.	4	4	4	
	4. La institución educativa realiza actividades para que existan buenas relaciones entre los docentes.	4	4	4	
Nivel de confianza y transparencia	5. Existe un buen nivel de confianza y transparencia entre los docentes cuando expresan sus ideas a otros docentes.	4	4	4	

- **Segunda dimensión:** Comunicación externa
- **Objetivos de la Dimensión:** Describir el nivel de comunicación externa de los docentes de instituciones educativas preuniversitarias de Lima.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Imagen de la institución	6. Muestras interés por mantener una buena imagen de la institución educativa frente a los estudiantes	4	4	4	
Dialogo cordial	7. Mantiene una comunicación cordial con los docentes, personal administrativo, estudiantes	4	4	4	



- **Cuarta dimensión:** Capacidad interna de cambio
- **Objetivos de la Dimensión:** Describir el nivel de capacidad interna de cambio de los docentes de instituciones educativas preuniversitarias de Lima.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Adaptación	14. Muestras disposición personal para adaptarte a cambios en el entorno educativo regidos por la dirección.	4	4	4	
	15. Existen dificultades internas en la organización de la institución que afectan tu capacidad de adaptación ante los cambios.	4	4	4	
Participación y compromiso	16. Sientes que tu opinión y tus ideas son valoradas y consideradas por la dirección y la administración de la institución educativa en cuestiones de cambio y mejora.	4	4	4	
	17. Sientes que la comunicación entre la dirección y los docentes promueve la participación y compromiso por parte de los docentes en asuntos relacionados con el cambio y la mejora.	4	4	4	
Motivación	18. El personal docente es motivado para realizar una mejor participación en iniciativas de cambio en la institución educativa	4	4	4	
	19. El líder de la institución se siente incentivado para motivar a los docentes en asuntos relacionados con el cambio y la mejora.	4	4	4	

- **Quinta dimensión:** Proactividad
- **Objetivos de la Dimensión:** Describir el nivel de proactividad de los docentes de instituciones educativas preuniversitarias de Lima.



Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Iniciativa	20. Cuando se realiza una actividad en la institución los docentes muestran iniciativa para asumir su rol con responsabilidad.	4	4	4	
Creatividad	21. Considera usted que el director es un líder organizador que fomentan la creatividad en el trabajo de los docentes en la institución educativa.	4	4	4	
	22. El director de la institución educativa desarrolla estrategias de liderazgo que inspiran a los docentes a aportar ideas creativas y soluciones a los desafíos educativos.	4	4	4	
Eficiencia	23. La labor eficiente del director con los docentes de la institución ha permitido el mejoramiento del proceso educativo.	4	4	4	

- **Sexta dimensión:** Aprendizaje
- **Objetivos de la Dimensión:** Describir el nivel aprendizaje de los docentes de instituciones educativas preuniversitarias de Lima.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Desarrollo profesional	24. El líder de la institución tiene una buena organización a la hora de realizar programas de desarrollo profesional o capacitación para fortalecer tu aprendizaje en la institución educativa.	4	4	4	
Aplicación de conocimientos	25. Aplicas activamente e intercambias los conocimientos adquiridos a través de tu formación profesional en tu práctica docente con otros	4	4	4	



	docentes para beneficio de la institución educativa.				
Evaluación continua	26. Recibes retroalimentación constante sobre tu desempeño como docente por parte del líder de la institución u otros docentes en tu institución educativa.	4	4	4	



Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento presenta suficiencia para su aplicación.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: ALVAREZ HUILLCA, Cristabel

Especialidad del validador: EDUCACIÓN PRIMARIA

02 de noviembre del 2023.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Firma del Experto validador



Validación de instrumentos por Experto 2

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a): Irene Carrera Susanibar

Presente

Asunto: **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.**

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del Programa de Maestría en Educación de la Escuela de Posgrado de la UCV, en la sede LIMA NORTE, ciclo 2023 - I, aula B2, requiero validar los instrumentos con los cuales se recogerá la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la sustentaré mis competencias investigativas en la Experiencia curricular de Diseño y desarrollo del trabajo de investigación.

El nombre de mis Variables es: comunicación organizacional y liderazgo educativo siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, se ha considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Formato de Validación.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

EDWARD ALEXIS MARCOS CRUZ

D.N.I 72414609



Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento para medir las variables comunicación organizacional y liderazgo educativo. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez:

Nombre del juez:	Irene Carrera Susanibar
Grado profesional:	Maestría (x) Doctor ()
Área de formación académica:	Clinica () Social () Educativa (x) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	
Institución donde labora:	I. E Saúl Cantoral Huamari
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación (si corresponde)	

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala:

Nombre de la Prueba:	Instrumento para medir la variable Comunicación organizacional
Autor:	Rosas Tomas, Osmar
Procedencia:	Cuestionario adaptado
Administración:	Directa
Tiempo de aplicación:	40 minutos
Ámbito de aplicación:	Instituciones Educativas preuniversitarias de Lima
Significación:	El cuestionario de la variable Comunicación Organizacional está compuesto de 3 dimensiones que son: comunicación interna, comunicación externa y comunicación digital. El objetivo de esta medición es establecer las relaciones entre las variables Comunicación organizacional y liderazgo educativo.



Nombre de la Prueba:	Instrumento para medir la variable Liderazgo educativo
Autor:	Sánchez Pluas, Eulogia Mercedes
Procedencia:	Cuestionario adaptado
Administración:	Directa
Tiempo de aplicación:	40 minutos
Ámbito de aplicación:	Instituciones Educativas preuniversitarias de Lima
Significación:	El cuestionario de la variable liderazgo educativo está compuesto de 3 dimensiones que son: capacidad interna de cambio, proactividad y aprendizaje. El objetivo de esta medición es establecer las relaciones entre las variables Comunicación organizacional y liderazgo educativo.

4. Soporte teórico:

Comunicación organizacional: engloba un conjunto de métodos y actividades para simplificar y acelerar la transmisión de información entre los integrantes de una entidad, entre la entidad y su entorno, o para ejercer influencia en las percepciones, actitudes y comportamientos de los públicos internos y externos. Todo con el propósito de que la organización alcance de manera más eficaz y rápida sus metas y objetivos (Fernández, 2009).

Liderazgo educativo: es la capacidad de influir en otros para lograr mejoras en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Implica movilizar y guiar a los miembros de la escuela hacia objetivos compartidos, a través de relaciones interpersonales efectivas. (Bolívar, 2014).

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
ORDINAL	Comunicación interna	Se define como el proceso mediante el cual se transmite el significado de un mensaje de una persona a otra dentro de una organización. Para que exista una comunicación adecuada, es necesario que el mensaje sea transmitido y comprendido por las personas involucradas (Fernández, 2002; Robbins, 2009; Torres, 2012).
	Comunicación externa	Es la forma en que una organización se comunica con personas o entidades que no forman parte de ella. Esta



		comunicación puede ser realizada mediante diferentes herramientas y medios, dependiendo del objetivo que se quiera alcanzar y del tipo de mensaje que se quiera transmitir. (Sanz & González, 2005; Fernández, 2002; López, 2011).
	Comunicación digital	Es el intercambio de información a través de herramientas digitales, lo cual ha permitido a las empresas acercarse más a sus consumidores y diseñar estrategias de comunicación más directas. La comunicación digital se caracteriza por su globalización, inmediatez, velocidad, convergencia, interactividad y alta penetración, y su significado está influenciado por las leyes de oferta y demanda (Ilifebelt, 2016; Arango y Forrero, 2013; Fernández, 2009).
	Capacidad interna de cambio	Se refiere a la habilidad de las escuelas y sus miembros para generar y sostener una mejora continua en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Esto implica promover el empoderamiento, la colaboración y el aprendizaje en comunidad para crear capacidades para el cambio en y entre los docentes. (Bolívar, 2008; Stoll, 1999; Armenakis y Bedeian, 1999).
	Proactividad	Es la capacidad de prever los problemas y tomar medidas preventivas en lugar de esperar a que surjan y luego tratar de resolverlos. Implica tomar la iniciativa y ser responsable de nuestro propio destino, en lugar de ser víctimas de las circunstancias. En otras palabras, es tomar la iniciativa para optimizar un negocio o cualquier otra situación en la vida (Bolívar, 2001; Bateman & Crant, 1993; Pérez & Gardey, 2021).
	Aprendizaje	Se refiere a un cambio en la forma en que una persona piensa o actúa, que se puede retener y no se debe simplemente al proceso de crecimiento. Es decir, el aprendizaje es una modificación de la conducta inducida por estímulos externos, y se logra a través de la enseñanza y el refuerzo positivo (Gagné, 1985; Knowles, 2001; Bolívar, 2007).

5. Presentación de instrucciones para el juez:



A continuación, a usted le presento el cuestionario para medir la Variable Comunicación organizacional elaborado por Rosas Tomas, Osmar mientras que la variable Liderazgo educativo fue elaborada por Sánchez Pluas, Eulogia Mercedes. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brindes sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel



Dimensiones del instrumento:

- **Primera dimensión:** Comunicación interna
- **Objetivos de la Dimensión:** Describir el nivel de comunicación interna de los docentes de instituciones educativas preuniversitarias de Lima.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Frecuencia de comunicación	1. La comunicación interna de los docentes de la institución educativa es frecuente y coordinada.	4	4	4	
	2. La comunicación frecuente entre los docentes permiten el cumplimiento de la visión y organización de la institución educativa.	4	4	4	
Medios para comunicarse	3. La institución educativa utiliza diferentes medios de comunicación para mantener informados a los docentes de los acuerdos internos.	4	4	4	
	4. La institución educativa realiza actividades para que existan buenas relaciones entre los docentes.	4	4	4	
Nivel de confianza y transparencia	5. Existe un buen nivel de confianza y transparencia entre los docentes cuando expresan sus ideas a otros docentes.	4	4	4	

- **Segunda dimensión:** Comunicación externa
- **Objetivos de la Dimensión:** Describir el nivel de comunicación externa de los docentes de instituciones educativas preuniversitarias de Lima.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Imagen de la institución	6. Muestras interés por mantener una buena imagen de la institución educativa frente a los estudiantes	4	4	4	
Dialogo cordial	7. Mantiene una comunicación cordial con los docentes, personal administrativo, estudiantes	4	4	4	



	y padres de familia de la institución educativa.				
	8. Mantienes un dialogo democrático (abierto, inclusivo y participativo) que facilite los objetivos de la institución.	4	4	4	
Información efectiva	9. Se mantiene informado e informa de manera efectiva a las autoridades de posibles cambios internos que realiza en la institución.	4	4	4	

- **Tercera dimensión:** Comunicación digital
- **Objetivos de la Dimensión:** Describir el nivel de comunicación digital de los docentes de instituciones educativas preuniversitarias de Lima.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Herramientas de comunicación digital	10. Utilizas herramientas de videoconferencia (como Zoom o Microsoft Teams) para reuniones y colaboraciones en línea con otros docentes.	4	4	4	
	11. Utilizas herramientas de mensajería instantánea (como WhatsApp, Telegram) para la comunicación con otros docentes o superiores.	4	4	4	
Capacitación	12. La institución educativa brinda capacitaciones y recursos para utilizar herramientas de comunicación digital de manera efectiva.	4	4	4	
Plataformas digitales	13. Utiliza plataformas digitales (como el Intranet de la institución) para comunicarse con estudiantes, docentes, padres de familia y superiores.	4	4	4	



- **Cuarta dimensión:** Capacidad interna de cambio
- **Objetivos de la Dimensión:** Describir el nivel de capacidad interna de cambio de los docentes de instituciones educativas preuniversitarias de Lima.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Adaptación	14. Muestras disposición personal para adaptarte a cambios en el entorno educativo regidos por la dirección.	4	4	4	
	15. Existen dificultades internas en la organización de la institución que afectan tu capacidad de adaptación ante los cambios.	4	4	4	
Participación y compromiso	16. Sientes que tu opinión y tus ideas son valoradas y consideradas por la dirección y la administración de la institución educativa en cuestiones de cambio y mejora.	4	4	4	
	17. Sientes que la comunicación entre la dirección y los docentes promueve la participación y compromiso por parte de los docentes en asuntos relacionados con el cambio y la mejora.	4	4	4	
Motivación	18. El personal docente es motivado para realizar una mejor participación en iniciativas de cambio en la institución educativa	4	4	4	
	19. El líder de la institución se siente incentivado para motivar a los docentes en asuntos relacionados con el cambio y la mejora.	4	4	4	

- **Quinta dimensión:** Proactividad
- **Objetivos de la Dimensión:** Describir el nivel de proactividad de los docentes de instituciones educativas preuniversitarias de Lima.



Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Iniciativa	20. Cuando se realiza una actividad en la institución los docentes muestran iniciativa para asumir su rol con responsabilidad.	4	4	4	
Creatividad	21. Considera usted que el director es un líder organizador que fomentan la creatividad en el trabajo de los docentes en la institución educativa.	4	4	4	
	22. El director de la institución educativa desarrolla estrategias de liderazgo que inspiran a los docentes a aportar ideas creativas y soluciones a los desafíos educativos.	4	4	4	
Eficiencia	23. La labor eficiente del director con los docentes de la institución ha permitido el mejoramiento del proceso educativo.	4	4	4	

- **Sexta dimensión:** Aprendizaje
- **Objetivos de la Dimensión:** Describir el nivel aprendizaje de los docentes de instituciones educativas preuniversitarias de Lima.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Desarrollo profesional	24. El líder de la institución tiene una buena organización a la hora de realizar programas de desarrollo profesional o capacitación para fortalecer tu aprendizaje en la institución educativa.	4	4	4	
Aplicación de conocimientos	25. Aplicas activamente e intercambias los conocimientos adquiridos a través de tu formación profesional en tu práctica docente con otros	4	4	4	



	docentes para beneficio de la institución educativa.				
Evaluación continua	26. Recibes retroalimentación constante sobre tu desempeño como docente por parte del líder de la institución u otros docentes en tu institución educativa.	4	4	4	



Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento presenta

Suficiencia para su aplicación

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: CARRERA SUSANIBAR, Irene

Especialidad del validador: EDUCACIÓN PRIMARIA

02 de noviembre del 2023.

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

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

Firma del Experto validador



Validación de instrumentos por Experto 3

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a): Angela Marisol Maceda Chuica

Presente

Asunto: **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.**

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del Programa de Maestría en Educación de la Escuela de Posgrado de la UCV, en la sede LIMA NORTE, ciclo 2023 - I, aula B2, requiero validar los instrumentos con los cuales se recogerá la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la sustentaré mis competencias investigativas en la Experiencia curricular de Diseño y desarrollo del trabajo de investigación.

El nombre de mis Variables es: comunicación organizacional y liderazgo educativo siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, se ha considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Formato de Validación.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

EDWARD ALEXIS MARCOS CRUZ

D.N.I 72414609

**Evaluación por juicio de expertos**

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento para medir las variables comunicación organizacional y liderazgo educativo. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez:

Nombre del juez:	Angela Marisol Maceda Chuica	
Grado profesional:	Maestría (X)	Doctor ()
Área de formación académica:	Clínica ()	Social ()
	Educativa (X)	Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:		
Institución donde labora:	I.E. Saúl Cantoral Huamani'	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()	
	Más de 5 años (X)	
Experiencia en Investigación (si corresponde)		

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala:

Nombre de la Prueba:	Instrumento para medir la variable Comunicación organizacional
Autor:	Rosas Tomas, Osmar
Procedencia:	Cuestionario adaptado
Administración:	Directa
Tiempo de aplicación:	40 minutos
Ámbito de aplicación:	Instituciones Educativas preuniversitarias de Lima
Significación:	El cuestionario de la variable Comunicación Organizacional está compuesto de 3 dimensiones que son: comunicación interna, comunicación externa y comunicación digital. El objetivo de esta medición es establecerlas relaciones entre las variables Comunicación organizacional y liderazgo educativo.



Nombre de la Prueba:	Instrumento para medir la variable Liderazgo educativo
Autor:	Sánchez Pluas, Eulogia Mercedes
Procedencia:	Cuestionario adaptado
Administración:	Directa
Tiempo de aplicación:	40 minutos
Ámbito de aplicación:	Instituciones Educativas preuniversitarias de Lima
Significación:	El cuestionario de la variable liderazgo educativo está compuesto de 3 dimensiones que son: capacidad interna de cambio, proactividad y aprendizaje. El objetivo de esta medición es establecer las relaciones entre las variables Comunicación organizacional y liderazgo educativo.

4. Soporte teórico:

Comunicación organizacional: engloba un conjunto de métodos y actividades para simplificar y acelerar la transmisión de información entre los integrantes de una entidad, entre la entidad y su entorno, o para ejercer influencia en las percepciones, actitudes y comportamientos de los públicos internos y externos. Todo con el propósito de que la organización alcance de manera más eficaz y rápida sus metas y objetivos (Fernández, 2009).

Liderazgo educativo: es la capacidad de influir en otros para lograr mejoras en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Implica movilizar y guiar a los miembros de la escuela hacia objetivos compartidos, a través de relaciones interpersonales efectivas. (Bolívar, 2014).

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
ORDINAL	Comunicación interna	Se define como el proceso mediante el cual se transmite el significado de un mensaje de una persona a otra dentro de una organización. Para que exista una comunicación adecuada, es necesario que el mensaje sea transmitido y comprendido por las personas involucradas (Fernández, 2002; Robbins, 2009; Torres, 2012).
	Comunicación externa	Es la forma en que una organización se comunica con personas o entidades que no forman parte de ella. Esta



		comunicación puede ser realizada mediante diferentes herramientas y medios, dependiendo del objetivo que se quiera alcanzar y del tipo de mensaje que se quiera transmitir. (Sanz & González, 2005; Fernández, 2002; López, 2011).
	Comunicación digital	Es el intercambio de información a través de herramientas digitales, lo cual ha permitido a las empresas acercarse más a sus consumidores y diseñar estrategias de comunicación más directas. La comunicación digital se caracteriza por su globalización, inmediatez, velocidad, convergencia, interactividad y alta penetración, y su significado está influenciado por las leyes de oferta y demanda (Ilifebelt, 2016; Arango y Forrero, 2013; Fernández, 2009).
	Capacidad interna de cambio	Se refiere a la habilidad de las escuelas y sus miembros para generar y sostener una mejora continua en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Esto implica promover el empoderamiento, la colaboración y el aprendizaje en comunidad para crear capacidades para el cambio en y entre los docentes. (Bolívar, 2008; Stoll, 1999; Armenakis y Bedeian, 1999).
	Proactividad	Es la capacidad de prever los problemas y tomar medidas preventivas en lugar de esperar a que surjan y luego tratar de resolverlos. Implica tomar la iniciativa y ser responsable de nuestro propio destino, en lugar de ser víctimas de las circunstancias. En otras palabras, es tomar la iniciativa para optimizar un negocio o cualquier otra situación en la vida (Bolívar, 2001; Bateman & Crant, 1993; Pérez & Gardey, 2021).
	Aprendizaje	Se refiere a un cambio en la forma en que una persona piensa o actúa, que se puede retener y no se debe simplemente al proceso de crecimiento. Es decir, el aprendizaje es una modificación de la conducta inducida por estímulos externos, y se logra a través de la enseñanza y el refuerzo positivo (Gagné, 1985; Knowles, 2001; Bolívar, 2007).

5. Presentación de instrucciones para el juez:



A continuación, a usted le presento el cuestionario para medir la Variable Comunicación organizacional elaborado por Rosas Tomas, Osmar mientras que la variable Liderazgo educativo fue elaborada por Sánchez Pluas, Eulogia Mercedes. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brindes sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel



Dimensiones del instrumento:

- **Primera dimensión:** Comunicación interna
- **Objetivos de la Dimensión:** Describir el nivel de comunicación interna de los docentes de instituciones educativas preuniversitarias de Lima.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Frecuencia de comunicación	1. La comunicación interna de los docentes de la institución educativa es frecuente y coordinada.	4	4	4	
	2. La comunicación frecuente entre los docentes permiten el cumplimiento de la visión y organización de la institución educativa.	4	4	4	
Medios para comunicarse	3. La institución educativa utiliza diferentes medios de comunicación para mantener informados a los docentes de los acuerdos internos.	4	4	4	
	4. La institución educativa realiza actividades para que existan buenas relaciones entre los docentes.	4	4	4	
Nivel de confianza y transparencia	5. Existe un buen nivel de confianza y transparencia entre los docentes cuando expresan sus ideas a otros docentes.	4	4	4	

- **Segunda dimensión:** Comunicación externa
- **Objetivos de la Dimensión:** Describir el nivel de comunicación externa de los docentes de instituciones educativas preuniversitarias de Lima.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Imagen de la institución	6. Muestras interés por mantener una buena imagen de la institución educativa frente a los estudiantes	4	4	4	
Dialogo cordial	7. Mantiene una comunicación cordial con los docentes, personal administrativo, estudiantes	4	4	4	



	y padres de familia de la institución educativa.				
	8. Mantiene un dialogo democrático (abierto, inclusivo y participativo) que facilite los objetivos de la institución.	4	4	4	
Información efectiva	9. Se mantiene informado e informa de manera efectiva a las autoridades de posibles cambios internos que realiza en la institución.	4	4	4	

- **Tercera dimensión:** Comunicación digital
- **Objetivos de la Dimensión:** Describir el nivel de comunicación digital de los docentes de instituciones educativas preuniversitarias de Lima.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Herramientas de comunicación digital	10. Utilizas herramientas de videoconferencia (como Zoom o Microsoft Teams) para reuniones y colaboraciones en línea con otros docentes.	4	4	4	
	11. Utilizas herramientas de mensajería instantánea (como WhatsApp, Telegram) para la comunicación con otros docentes o superiores.	4	4	4	
Capacitación	12. La institución educativa brinda capacitaciones y recursos para utilizar herramientas de comunicación digital de manera efectiva.	4	4	4	
Plataformas digitales	13. Utiliza plataformas digitales (como el Intranet de la institución) para comunicarse con estudiantes, docentes, padres de familia y superiores.	4	4	4	



- **Cuarta dimensión:** Capacidad interna de cambio
- **Objetivos de la Dimensión:** Describir el nivel de capacidad interna de cambio de los docentes de instituciones educativas preuniversitarias de Lima.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Adaptación	14. Muestras disposición personal para adaptarte a cambios en el entorno educativo regidos por la dirección.	4	4	4	
	15. Existen dificultades internas en la organización de la institución que afectan tu capacidad de adaptación ante los cambios.	4	4	4	
Participación y compromiso	16. Sientes que tu opinión y tus ideas son valoradas y consideradas por la dirección y la administración de la institución educativa en cuestiones de cambio y mejora.	4	4	4	
	17. Sientes que la comunicación entre la dirección y los docentes promueve la participación y compromiso por parte de los docentes en asuntos relacionados con el cambio y la mejora.	4	4	4	
Motivación	18. El personal docente es motivado para realizar una mejor participación en iniciativas de cambio en la institución educativa	4	4	4	
	19. El líder de la institución se siente incentivado para motivar a los docentes en asuntos relacionados con el cambio y la mejora.	4	4	4	

- **Quinta dimensión:** Proactividad
- **Objetivos de la Dimensión:** Describir el nivel de proactividad de los docentes de instituciones educativas preuniversitarias de Lima.



Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Iniciativa	20. Cuando se realiza una actividad en la institución los docentes muestran iniciativa para asumir su rol con responsabilidad.	4	4	4	
Creatividad	21. Considera usted que el director es un líder organizador que fomentan la creatividad en el trabajo de los docentes en la institución educativa.	4	4	4	
	22. El director de la institución educativa desarrolla estrategias de liderazgo que inspiran a los docentes a aportar ideas creativas y soluciones a los desafíos educativos.	4	4	4	
Eficiencia	23. La labor eficiente del director con los docentes de la institución ha permitido el mejoramiento del proceso educativo.	4	4	4	

- **Sexta dimensión:** Aprendizaje
- **Objetivos de la Dimensión:** Describir el nivel aprendizaje de los docentes de instituciones educativas preuniversitarias de Lima.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Desarrollo profesional	24. El líder de la institución tiene una buena organización a la hora de realizar programas de desarrollo profesional o capacitación para fortalecer tu aprendizaje en la institución educativa.	4	4	4	
Aplicación de conocimientos	25. Aplicas activamente e intercambias los conocimientos adquiridos a través de tu formación profesional en tu práctica docente con otros	4	4	4	



	docentes para beneficio de la institución educativa.				
Evaluación continua	26. Recibes retroalimentación constante sobre tu desempeño como docente por parte del líder de la institución u otros docentes en tu institución educativa.	4	4	4	



Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento presenta

Suficiencia para su aplicación.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: MACEDA CHUICA, Angela Marisol

Especialidad del validador: EDUCACIÓN PRIMARIA

02 de noviembre del 2023.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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


Firma del Experto validador
Mg. Angela M. Maceda Chuica
DOCENTE

Anexo 6
VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS
Validez de expertos del instrumento Comunicación organizacional

		Claridad			Coherencia			Relevancia									
	Ítem	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 1	Juez 2	Juez 3	\bar{x}	\bar{x}	Diferencia(k)	P de Aiken	Promedio	Prom. Total	
D1: Comunicación interna	i1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	1	1	
	i2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1			
	i3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1			
	i4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1			
	i5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1			
		Claridad			Coherencia			Relevancia									
D2. Comunicación externa		Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 1	Juez 2	Juez 3							
	i6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	1		
	i7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1			
	i8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1			
i9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1				
		Claridad			Coherencia			Relevancia									
D3. Comunicación digital		Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 1	Juez 2	Juez 3							
	i10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	1		
	i11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1			
	i12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1			
i13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1				

Validez de expertos del instrumento Liderazgo educativo

		Claridad			Coherencia			Relevancia								
	Ítem	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 1	Juez 2	Juez 3	\bar{x}	\bar{x}	Diferencia(k)	P de Aiken	Promedio	Prom. Total
D4: Capacidad interna de cambio	i14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	1	1
	i15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1		
	i16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1		
	i17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1		
	i18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1		
	i19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1		
		Claridad			Coherencia			Relevancia								
D5. Proactividad		Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 1	Juez 2	Juez 3						
	i20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	1	1
	i21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1		
	i22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1		
	i23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1		
		Claridad			Coherencia			Relevancia								
D6. Aprendizaje		Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 1	Juez 2	Juez 3						
	i24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	1	1
	i25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1		
	i26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1		
		Claridad			Coherencia			Relevancia								

Anexo 7
Base de datos de la prueba piloto de la variable Comunicación organizacional

Numero de encuestados	CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	CO6	CO7	CO8	CO9	CO10	CO11	CO12	CO13
1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5
2	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	3	1
4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3
5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	2	2
6	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	3	3
7	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4
8	3	3	4	3	4	5	5	4	5	4	5	3	4
9	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	3	5	4	5	5	4	3	5	3	3
12	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5
13	5	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	3
14	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	2
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	2
17	5	5	4	3	5	5	5	5	3	3	3	3	3
18	5	5	4	3	5	5	5	5	4	3	3	3	3
19	5	5	3	3	5	5	5	5	3	3	3	3	3
20	5	5	4	3	5	4	5	5	3	3	3	3	3
21	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	5	5	5	5	4	2	2	2	2
24	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3
25	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	3	4	3
26	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	4	2	3
27	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3
28	5	5	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5
29	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
30	5	4	3	3	5	5	5	5	3	3	4	4	3

Anexo 8
Base de datos de la prueba piloto de la variable Liderazgo educativo

Número de encuestados	LE1	LE2	LE3	LE4	LE5	LE6	LE7	LE8	LE9	LE10	LE11	LE12	LE13
1	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
2	5	2	1	2	1	2	4	5	4	4	3	3	2
3	5	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3
4	5	5	4	3	5	5	4	4	2	2	4	5	4
5	5	3	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4
6	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
7	5	4	2	4	2	2	4	3	3	3	3	5	4
8	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3
9	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
10	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	5	1	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
12	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
13	5	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
14	5	2	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4
15	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	4	2	3	4	3	4	4	4	3	2	3	4	2
17	5	1	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3
18	3	1	5	5	3	3	5	5	3	4	4	4	3
19	5	1	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3
20	5	1	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3
21	5	2	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4
22	5	2	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
23	5	1	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
24	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5
25	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
26	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	4	2
27	4	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
29	5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
30	4	1	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4

Anexo 9

Estadístico de confiabilidad

Variable: Comunicación organizacional

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.782	13

El valor alfa de Cronbach = 0,782 permite determinar que el instrumento para medir la comunicación organizacional muestra una confiabilidad aceptable.

Variable: Liderazgo educativo

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.861	13

El valor alfa de Cronbach = 0,861 permite determinar que el instrumento para medir el liderazgo educativo muestra una confiabilidad buena.

Tabla de confiabilidad

Alfa de Cronbach	Consistencia Interna
$\alpha \geq 0,9$	Excelente
$0,8 \leq \alpha < 0,9$	Buena
$0,7 \leq \alpha < 0,8$	Aceptable
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	Cuestionable
$0,5 \leq \alpha < 0,6$	Pobre
$\alpha < 0,5$	Inaceptable