



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Comunicación Organizacional y Gestión Escolar de la Institución  
Educativa Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho - 2020

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestra en Administración de la Educación**

**AUTORA:**

Bch. Abarca Salazar Adelma (ORCID: 0000-0002-6574-5412)

**ASESOR(A)**

Mgr. Candia Menor Marco Antonio (ORCID: 0000-0002-4661-6228)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Educación y Calidad Educativa

Lima – Perú

2020

### **Dedicatoria**

A Dios, por ser la luz que ilumina mi camino, a mi esposo Miguel por ser mi compañero de vida e incondicional amigo, a mis hijos Jorge, Angela y Rosario por ser el motor de mi vida y mi alegría. A mi madre Victoria quien con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más y a mis hermanos Omar, Susan y Milagros por su cariño, apoyo incondicional y por estar conmigo en todo momento.

### **Agradecimiento**

A la universidad Cesar Vallejo y a la Escuela de Posgrado por brindarme sus oportunidades educativas. A mi asesor, Mgtr. Marco Antonio Candia Menor, por su acertada orientación, por su profesionalismo y motivación durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

# Índice de contenidos

<b>Dedicatoria</b> .....	<b>ii</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>iii</b>
<b>Índice de contenidos</b> .....	<b>iv</b>
<b>Índice de tablas</b> .....	<b>vi</b>
<b>Índice de gráficos y figuras</b> .....	<b>vii</b>
<b>Abreviaturas</b> .....	<b>viii</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>ix</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>x</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>7</b>
<b>III. METODOLOGÍA</b> .....	<b>19</b>
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	19
3.2. Variables y Operacionalización.....	21
3.3. Población, muestra y muestreo .....	24
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	24
3.5. Procedimiento .....	28
3.6. Métodos de análisis de datos .....	29
3.7. Aspectos éticos .....	29
<b>IV. RESULTADOS</b> .....	<b>31</b>
4.1. Análisis descriptivo .....	31
4.2. Tablas cruzadas de variables .....	33
4.3. Prueba de normalidad .....	38
4.4. Análisis inferencial.....	39

<b>V. DISCUSIÓN</b> .....	<b>45</b>
<b>VI. CONCLUSIONES</b> .....	<b>49</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>52</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>55</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>62</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Confiabilidad Cuestionario de Comunicación Organizacional</i> .....	27
<b>Tabla 2</b> Confiabilidad Cuestionario de Gestión Escolar .....	27
<b>Tabla 3</b> Comunicación Organizacional de la I.E. Mártir Daniel Alcides Carrión, SJL. Lima 2020 .....	31
<b>Tabla 4</b> Gestión Escolar, de la I.E Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho, Lima 2020.....	32
<b>Tabla 5</b> Comunicación Organizacional – Gestión Escolar.....	33
<b>Tabla 6</b> Autonomía – Comunicación Organizacional.....	34
<b>Tabla 7</b> Gestión de Recursos – Comunicación Organizacional.....	35
<b>Tabla 8</b> Responsabilidad y corresponsabilidad – Comunicación Organizacional .....	36
<b>Tabla 9</b> Trabajo en Equipo Colaborativo y Comunicación Organizacional .....	37
<b>Tabla 10</b> Pruebas de Normalidad .....	38
<b>Tabla 11</b> <i>Grado de Correlación de las Variables</i> .....	38
<b>Tabla 12</b> Grado de Correlación Dimensión Autonomía Comunicación Organizacional.....	40
<b>Tabla 13</b> Grado de Correlación Dimensión Gestión de Recursos y Comunicación Organizacional .....	41
<b>Tabla 14</b> Grado de Correlación Dimensión Responsabilidad - Corresponsabilidad y Comunicación Organizacional.....	42
<b>Tabla 15</b> Grado de Correlación Dimensión Trabajo en Equipo Colaborativo y Comunicación Organizacional.....	43

## Índice de gráficos y figuras

Figura 1 Diagrama de frecuencia de Comunicación Organizacional .....	30
Figura 2 Diagrama de frecuencia de Gestion Escolar .....	31

## Abreviaturas

MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MINEDU	Ministerio de Educación
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
SPSS	Statistical Package for Sciencies Socials
UNMSM	Universidad Nacional Mayor de San Marcos
UCV	Universidad César Vallejo
UPEL	Universidad Pedagógica Experimental Libertador

## Resumen

La tesis denominada Comunicación Organizacional y Gestión Escolar de la Institución Educativa Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho – 2020; tiene como propósito general determinar el grado de relación entre la Comunicación Organizacional y Gestión Escolar de los maestros de la IE en mención.

La investigación es de tipo básica, descriptiva y correlacional, de diseño No Experimental de Corte Transversal. Tuvo una población censal de 39 docentes de la IE, se utilizó como técnica el análisis de contenido documental y el instrumento fue validada por expertos de manera positiva, se determinó la confiabilidad del instrumento mediante la prueba piloto a 10 docentes, a través del uso de estadísticos adecuados.

Las conclusiones con el estadígrafo de Spearman ( $Rho=0,479$ ),  $Sig.(bilateral)=0,002$ ), se determinó una correlación moderada, entre Comunicación Organizacional y Gestión Escolar.

Palabras claves: Comunicación Organizacional, Gestión Escolar, Autonomía, Gestión de Recursos, Responsabilidad-Corresponsabilidad, Trabajo en Equipo Colaborativo.

## **Abstract**

The thesis named as Organizational Communication and School Management of the Educational Institution Martir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho – 2020 has as main aim to determine the degree of association between Organizational Communication and School Management, from the EI teachers in question.

The research is of a basic, descriptive and correlational type, of a Non-Experimental Cross Section design. It had a census population of 39 EI teachers, documentary content analysis was used as a technique and the instrument was positively validated by experts, the reliability of the instrument was determined through the pilot test on 10 teachers, through the use of adequate statistics.

The conclusions with the Spearman statistician ( $Rho = 0.479$ ), Sig. (Bilateral) = 0.002), a moderate correlation was determined between Organizational Communication and School Management.

*Keywords: Organizational Communication, School Management, Autonomy, Resource Management, Responsibility-Co-responsibility, Collaborative Teamwork*

## I. INTRODUCCIÓN

En estos tiempos se observa que la sociedad está atravesando distintos cambios, debido a la globalización, tecnología y la gran competitividad que existe en ella y es por ello que personas deben estar en un constante fortalecimiento de sus competencias para que se adecuen a este mundo globalizado con el fin de asumir retos y cambios que les impulsen a contribuir en el crecimiento del lugar donde desempeñan una labor. Es por ello que las instituciones educativas deben asumir distintos cambios para que pueda adecuarse a esta sociedad que está en un constante cambio. Está en las personas que dirigen y son parte de ellas, en asumir dichas exigencias para que se pueda optimizar las metas en común, con la finalidad de beneficiar a toda una comunidad educativa.

Por otro lado, muchos docentes o directivos que son parte de una escuela han demostrado situaciones en la cual no utilizan medios o técnicas para poder transmitir un mensaje claro y alcanzable a todos y ello ha afecta muchas veces a la ejecución de metas, el cuidado de sus recursos, a que no se dé un buen trabajo colaborativo, a la toma de decisiones, o el no aprovechar las oportunidades que se presentan.

Pilco y Cortez (2019) manifestaron que las personas que participaron dentro de su investigación utilizan medios para comunicarse con sus directivos o compañeros de trabajo como el WhatsApp, siendo el 76%, de la investigación que se comunican por ese medio. Al final concluyeron que no todas las personas que trabajan dentro de la empresa tienen acceso a los distintos canales de comunicación y pues muchas veces no se enteran de los comunicados, o se enteran después de muchos días cuando ya suscito alguna situación, por lo que muchas veces se mal interpreta el mensaje la cual se ha querido direccionar.

En base a ello pues se puede observar que a nivel internacional los individuos no están ajenos a tener dificultades de comunicación dentro de una organización por lo

que muchas veces no pueden lograr sus metas o cumplir con sus funciones de forma óptima.

Desde la antigüedad la comunicación y la pedagogía han estado ligadas, Redondo (1999) manifiesto que en este contexto el Sistema Educativo esta direccionado en dos términos: el primero enfoca los fenómenos presentados en la globalización, la mundialización, la comunidad informativa y el conocimiento, el segundo término se basa: en la significancia que pueda existir en la función comunicativa y el desarrollo de la organización social ,incluida la educativa, junto con las reformas y políticas educativas; encaminadas a fortificar la calidad de la Educación Pública. (Citado por Papic, 2016).

García, Colinal, Juárez y Salgado (2018) expresaron que las personas que dirigen las escuelas deben tener desarrolladas competencias específicas, que le permitan, cuidar y organizar la escuela, y demostrar cualificaciones que le permitan interactuar con los directivos, pedagogos, padres, educandos, personal de servicios generales y la comunidad en sí. Por su parte Assenzza (2018), señaló que a mejor comunicación mejor gestión; y es que, en la dimensión administrativa, la Gestión Escolar, tiene que ver con los procesos de los RRHH, materiales y los temas financieros de la institución; una buena administración, permite atender las demandas y lograr la conciliación de los intereses individuales con los institucionales.

En nuestro país aún se observa que muchas escuelas presentan situaciones en donde aún deben estar en una mejora continua en relación a la gestión escolar. Rubio (2019) menciona que el 52,3% de estudiantes y Janampa (2019) que el 41% de los pedagogos expresaron que sus escuelas presentan niveles bajos de su gestión escolar, en referencia a su muestra. Por lo que está en ellos la mejora continua.

La comunicación es importante dentro de una sociedad porque permite que las personas puedan dar a conocer sus ideas en base a lo que desea, siente o requiere y más aún cuando esa comunicación es parte de un centro laboral porque permite

que todos los que lo conforman puedan fortalecer lazos y lograr actividades comunes aunque muchas veces existen las personas que laboran y dirigen una empresa o institución y también los colaboradores que son parte de ellos, presentan deficiencias en referencia a su comunicación, ya que no hay una comunicación directa entre todos, no hay consideración con las ideas que puedan manifestar, es por ello que Castillo (2019) expuso que el 60% de su muestra son personas que expresan que el lugar donde laboran la comunicación no es muy buena.

Pérez (2013), considero que la comunicación interna, es esencial, porque amerita cambios permanentes para una eficaz administración y gestión escolar; sin embargo, hay una escasez del mejoramiento por la carencia de ejecutar acciones.

El propio comportamiento humano es comunicación; ya que no existe la “No comunicación” (Watzlawick, 1983); este autor señaló que la comunicación se encuentra vinculada a la vida organizacional, como en los centros educativos que, hay una comunicación permanente, porque cumple una función sustancial en la convivencia de los directivos, docentes y alumnos; la comunicación, se asocia a los procesos de liderazgo y administración de las escuelas. (Ibrahim et .al, 2013)

Fernández (citado por Hernández, 2019); señaló que la Gestión Escolar, son labores que realiza la comunidad (director, docentes, administrativos, padres y educandos), vinculadas a generar condiciones, ambientes y procesos, para que los estudiantes aprendan en base a los fines, de la educación. Loera (citado por Reyes, 2016).

La comunicación en las escuelas no es inherente a la problemática, alumnos, educadores, directores y administrativos mantienen ciertos tipos de comunicación, que suelen inhibir el flujo real de los mensajes, que buscan el acercamiento y comprensión del individuo, así como mejorar la calidad comunicativa; sin embargo, la realidad es otra, derivados de múltiples conflictos internos repercuten el tema del aprendizaje y desarrollo personal de los educandos. Dawson (1994), señalaba que, no se puede

aislar la comunicación de los individuos, no podemos elegir si comunicarnos o no; el hecho de ser personas implica comunicarse.

La comunicación en las escuelas, pasan por problemas de toda índole, hoy el director, está de espaldas a esta realidad, no planifica, organiza, controla y coordina sus actividades; luego, el docente, carece de implementar una labor planificada, poca comunicación que influye en la deficiencia pedagógica, didáctica de sus estudiantes; sus dificultades de comunicarse, recaen, lamentablemente, en el pobre desempeño docente, no hay trabajo en equipo. La característica más resaltante en la I.E. Mártir Daniel Alcides Carrión, es la falta de comunicación, que dificulta el proceso de gestión. El síntoma se nota en las relaciones humanas y en el clima institucional que no tienen una buena conducción.

Para lograr revertir esta situación problemática; es conveniente dar un nuevo enfoque a la educación, donde los intercambios de información, entre directivos, docentes, educandos y padres, se conviertan en pilares para la Gestión Escolar, facilitando la relación personal y proceso enseñanza – aprendizaje, mediante una comunicación efectiva, proyectando la imagen de la escuela; de allí, la importancia de un proceso comunicativo, que sea el eje motivador y facilite la interacción, ofreciendo mejorar las condiciones y conductas de los directores, docentes, padres de familia y estudiantes; enfocados en los logros y metas, de acuerdo a su función y jerarquía.

Se plantea mediante la formulación de problema la siguiente interrogante general, ¿De qué manera la Comunicación Organizacional, se relaciona con la Gestión Escolar?; y, el enunciado de las preguntas específicas ¿De qué manera la Comunicación Organizacional, se relaciona con la autonomía, gestión de recursos, responsabilidad - corresponsabilidad; y trabajo en equipo colaborativo, en los docentes de la IE Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho?

En términos teóricos la pesquisa se justifica porque, es una necesidad inmersa en el desarrollo humano; se desea relacionar las variables comunicación institucional y gestión docente, ampliando los conocimientos, considerando su valor teórico, en una realidad como lo es, la institución educativa, en SJL. Se espera que, los resultados se conviertan en un complemento teórico del existente; a nivel metodológico, los resultados podrían ser usado en otros trabajos investigativos, cuya validez estará vinculada a las opiniones de expertos en el tema; se harán uso de técnicas como la encuesta virtual, dado el escenario actual; y a nivel práctico los resultados tendrán una aplicación concreta en directivos, docentes y administrativos; que ayudará a proponer estrategias, para resolver el problema de la comunicación y su relación con la Gestión Escolar.

En términos sociales, la investigación se justifica porque, tendrá un impacto directo sobre la sociedad, buscando en todo momento; brindar medios que contribuyan en el fortalecimiento que la comunicación para que toda la comunidad escolar, quien se beneficiaría de los resultados; para poder custodiar exitosamente la escuela. Por otro lado, serán los padres de familia, que, al cumplir con sus funciones, cooperan con la institución, salvaguardando la seguridad de los estudiantes.

Bajo el contexto problemático, se planteó como objetivo general, determinar el grado de relación entre la Comunicación Organizacional y Gestión Escolar; mediante los objetivos específicos en, identificar el grado de relación entre la Comunicación Organizacional y la autonomía, gestión de recursos, responsabilidad - corresponsabilidad; y trabajo en equipo colaborativo, en los docentes de la institución Educativa Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho; del departamento Lima, en el año 2020.

El planteamiento de las hipótesis responde tentativamente a las preguntas investigativas; habiéndose determinado la hipótesis general : existe un grado de relación significativa, entre la Comunicación Organizacional y la Gestión Escolar; así

como que, existen un grado de relación, entre la Comunicación Organizacional y autonomía, gestión de recursos, responsabilidad - corresponsabilidad; y trabajo en equipo colaborativo, en los docentes de la Institución Educativa Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho, en el año 2020.

## II. MARCO TEÓRICO

Se sostuvo para la investigación pesquisas a nivel internacional Ríos (2016), en la tesis “Gestión educativa en la calidad de los servicios escuelas superior de Hermosillo - México”, de enfoque cuantitativo-correlacional, el método fue hipotético deductivo porque las variables se investigaron en su estado natural”. El autor base del presente estudio es Chiavenato (2002:314). En el estudio se empleó el estadístico Rho de Spearman para la estadística inferencial. En conclusión, existe una alta correlación y significativa de 0.791, alta entre las variables investigadas. Con un (P-valor de 0.001).

Rodríguez y Pedraja (2015), señalo que, la Gestión Escolar en sus dimensiones Gestión Curricular, Liderazgo y Convivencia Escolar. Se enfocó en los factores asociados a determinadas apreciaciones de las dimensiones de la Gestión Escolar teniendo en consideración: el sexo y edad de los docentes, dependencia y nivel socioeconómico del establecimiento. Los resultados fueron con la Prueba Rho= 0,732 y su p-valor=0.000<0.05; Se indicó que los pedagogos de aula tienen una relación positiva del Liderazgo, Convivencia y la Gestión Curricular que se realiza en sus establecimientos.

Sánchez (2014), pesquisa titulada “*Profesores y gestión escolar*”, de la Universidad Bio Bio; Chillan-Chile; tuvo como objetivo relacionar la Gestión Escolar Institucional - Directiva a partir de la apreciación del equipo docente junto con determinar los factores asociados a su percepción. Pesquisa cuantitativa de tipo Descriptivo – Correlacional basándose en la información secundaria obtenida de los cuestionarios creados por SIMCE, para los pedagogos matemáticos del cuarto básico, en el 2010.

Por su parte en la tesis de maestría de Guerrero (2013), titulada “Gestión Pedagógica del Docente para un proceso Educativo de Calidad” de la ciudad de Quevedo. Su fin fue elaborar un modelo de Gestión Pedagógica. Fue de tipo analítico, sintético, inductivo, deductivo, histórico y lógico. Como muestra se consideró 20 docentes. Los instrumentos fueron el cuestionario para levantar datos de Gestión

Pedagógica, se utilizó la escala de medición de Likert y las variables presentaron 15 ítems. El 90% de docentes ha recibido capacitación en innovaciones pedagógicas en las asignaturas que imparten; con relación a Gestión Pedagógica se determinó que, existe un trabajo grupal todos los actores escolares, logrando realizar actividades que, están fuera del salón de clases y que incluye a la comunidad fomentando una comunicación fluida y teniendo en cuenta las características psicológicas en el personal docente. Los resultados fueron que ( $Rho=0,546$ , su  $p\text{-valor}=0.05<0.05$ ), determinándose una moderada relación en las variables expresadas.

En el trabajo de Medina (2012), En la tesis “Modelo de Gestión Escolar basado en el Desempeño Docente y su relación con el Rendimiento Académico en Institutos de Educación Superior”, se realizó un análisis previo a los docentes determinándose que, el 4,77% de ellos superó el 5% de alumnos retirados.

Se determinó que el 12,50% de los profesores de la muestra analizada, docentes G, B y L, dictan dos materias distintas. La correlación de Pearson encontró que existe una relación de la variable en mayor medida con las de planificación y la responsabilidad docente ( $r= 0,848$ ), la ejecución con la evaluación ( $r= 0,824$ ) y las relaciones interpersonales con la Motivación ( $r= 0,823$ ) y, b); la variable porcentaje de alumnos aprobados presenta correlaciones bajas con las otras variables del Desempeño Docente ( $r \leq 0,30$ ), por lo tanto, no existe relación alguna entre el Desempeño del Docente en el aula y el porcentaje de Alumnos Aprobados.

Oliveros (2011). “Liderazgo del docente y gestión pedagógica en Educación Media General, de la Universidad de Zulia-Venezuela”, cuyo propósito fue, determinar la relación entre Liderazgo del Docente y Gestión Pedagógica en Educación Media; la investigación fue de tipo descriptiva, correlacional y de campo; no experimental, transversal, conformado por 57 docentes y 704 estudiantes, los profesores obtuvieron 2,47 para el Autocrático, mientras los estudiantes lograron 3,14, teniendo como media 2,80, con una desviación estándar de 0,94; lo cual indica

que este estilo de los docentes prevalece medianamente. Al estudiar la variable Gestión Pedagógica, se observó que el promedio obtenido es de 3,01, aplicado el programa SPPS, se obtuvo una correlación de Pearson positiva  $r = ,664$ , a un nivel de significancia bilateral de 0,01, lo cual expresa que hay una relación positiva muy equilibrada moderada y estadísticamente significativa entre las variables.

A nivel nacional se presenta investigaciones como: En el trabajo de tesis de maestría realizado por Trujillo (2019), Gestión educativa y Comunicación Organizacional en la institución educativa Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2018; de la UCV-Lima; su fin fue encontrar la relación entre gestión educativa y Comunicación Organizacional; se teorizó el trabajo, mediante las dimensiones institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria; y, comunicación ascendente, descendente y horizontal; fue de tipo descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo - no experimental; se le aplicó la encuesta a 138 docentes; se concluye que, el factor de correlación de Spearman es  $Rho = 0,737$  y el  $p$ -valor =  $0.000 < 0.05$ ; determinándose que la relación positiva, significativa y media en ambas variables.

La investigación realizada por Rojas (2019), titulada “Gestión educativa y los estilos de Comunicación Organizacional en los docentes de educación inicial de la red N°13 de Huaycán, UGEL N° 06 – 2017”; tesis de maestría en Gerencia Educativa, de la UNFV, Lima; su meta fue conocer la percepción de los docentes sobre la relación de Gestión Educativa y Estilos de Comunicación Organizacional; en las bases teóricas, se describieron las dimensiones de gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria; además, se desarrollaron tres tipos, pasiva, agresiva y asertiva, detallando sus conductas verbales y no verbales y sus impactos; el trabajo fue descriptivo, con diseño transaccional correlacional; se aplicó la encuesta, a 65 docentes; cuya conclusión fue que, el factor de correlación de Spearman es  $Rho = 0,196$ ; y que, la Gestión Educativa y los Estilos de Comunicación Organizacional, tuvieron un nivel bajo de correlación; y el  $p$ -valor= $0.117 > 0.05$ , determinó que, las variables no tienen una relación significativa.

Taquio (2018). En su pesquisa Gestión Educativa y Comunicación Organizacional de los docentes de un Instituto Público de Villa María del Triunfo, 2018, *Su meta fue* analizar la dependencia entre Gestión Educativa y Comunicación Organizacional de docentes; se utilizaron las teorías clásica de la Gestión y Administración educativa, cuyos resultados se asocian a la calidad; se desarrollaron las dimensiones de comunicación descendente, ascendente, horizontal y diagonal; su enfoque fue cuantitativo, hipotético – deductivo, de nivel correlacional; se aplicó la encuesta, a 108 docentes; se concluye una correlación de  $Rho=0.884$  y  $p\text{-valor}=0.000<0.05$ , determinándose que, la Gestión Educativa y Comunicación Organizacional, tienen una relación positiva fuerte y significativa.

Roncal (2018), con la pesquisa, La comunicación interna y la gestión educativa en la I.E. N° 88227 “Pedro Pablo Atusparia”, Nuevo Chimbote, 2016; su finalidad fue determinar el grado de relación entre Comunicación Interna y Gestión Educativa; se utilizó las teorías clásica y humanística de comunicación interna; y, se abordaron las dimensiones de gestión administrativa, pedagógica e institucional; el enfoque fue cuantitativo, descriptivo y correlacional; se aplicó la encuesta a 64 personas, entre directivos, docente y administrativos; se concluyó que, una correlación de Spearman, es  $Rho= 0,362$  y su  $p\text{-valor}=0.003<0.05$ ; determinándose que, la Comunicación Interna y Gestión Educativa, son directamente dependientes, con una correlación significativa regularmente baja.

En la tesis de maestría desarrollado por Calvo (2018), Impacto de la comunicación interna organizacional en la gestión pedagógica de la I.E N° 50490 - “Las Mercedes” del distrito de Ccatca, provincia de Quispicanchi, departamento del Cusco, 2017; de la Universidad Nacional San Agustín- Arequipa; el fin de la alocución conocer la asociación entre la Comunicación Interna Organizacional y Gestión Pedagógica; se desarrolló la investigación considerando la teorías clásica, planteándose un proceso disciplinario y exigente; luego, analiza las dimensiones de innovación, aceptación de riesgos, atención a los detalles, orientación hacia resultados, objetivos, personas y equipo; en tanto, de comunicación interna y las

dimensiones de Gestión Pedagógica fueron la operativa, estratégica, valorativa, motivación al aprendizaje e inteligencia; el enfoque fue cuantitativo, descriptivo - correlacional, se aplicó la encuesta, a 58 personas (18 docentes y 40 estudiantes); concluyéndose que la correlación Spearman, es  $Rho = 0,432$  y su  $p\text{-valor} = 0.007 < 0.05$ ; determinándose que, la Comunicación Interna Organizacional y Gestión Pedagógica, se relacionan estrecha y significativamente.

Se seleccionó como autor base para la variable comunicación organizacional a Fernández (2009), porque integra en su concepto las dimensiones que se dan en los procesos de comunicación en una organización, una son las técnicas y actividades: sirve para una comunicación efectiva, segundo el mensaje cotidiano: donde se emiten opiniones, aptitudes y conductas, que son propias de las escuelas; y, tercero los canales: por donde fluyen estos mensajes, que pueden darse de manera oral, de persona en persona y escrita, cuando estos son formales entre jerárquicos, docentes y administrativos internos o externos, y finalmente las opiniones aptitudes y conductas que son parte de una comunicación que puede influir en otros.

Por otro lado, Fernández (2009) mencionó que la comunicación organizacional es un conjunto de mensajes que se cambia entre los participantes de una organización que se da entre ellos y a su vez con las personas que están fuera de ella. Y que los mensajes enviados muchas veces pueden ser enviados de diferentes formas utilizando medios comunicativos tecnológicos que pueden ser de una baja o alta sofisticación. A su vez puede expresarse en diferentes grupos o rangos en la cual se pueden encontrar las personas, y estas misivas pueden o no quedarse dentro de la organización o viajar fuera de ella que muchas veces pueden llegar personas que están ajenas a ella.

También menciono Fernández (2009) que las comunicaciones organizacionales pueden manifestarse de dos formas; (a) Interna: tiene como meta de que todos los miembros puedan crear entre ellos interrelaciones satisfactorias e idóneas, por lo que usaran una variación de medios de comunicación para que sean conocedores de cada suceso que surge en su centro de labor y así puedan cumplir de forma fructífera las

metas planteadas. (b) Externa: es cuando se brinda un mensaje a los distintos participantes o personas que tengan acceso a la organización, para que puedan ser conocedores que cada suceso que pueda estar generando en ella y poder crear una imagen que impacte e incite a valorar el producto que pueda ofrecer. Por lo que el recalca que se puede utilizar una gama de estrategias para generar una comunicación pero que está siempre debe estar enfocada en las estrategias solidas que permitan el logro de sus propósitos. Y es por ello que cada miembro de una organización debe ser responsable en las comunicaciones que brindan, especialmente si tienen un cargo o información sustancial, porque serán los que direccionan y guíen a todo el grupo. Por lo que recomendó el desarrollo de las conductas habilidosas en relación a la comunicación.

Fernández (2009) expuso el comunicador dentro de una organización es trascendental por que debe de hacerlo de la siguiente manera: (a) propiciar que la información sea clara, concisa, oportuna, verídica por lo que debe hacer que circule por los distintos canales interpersonales. (b) Brindar mensajes que inviten a los miembros a identificarse con la organización. (c) Impulsar un el fortalecimiento de la integración y creación de un clima agradable entre todos.

En relación a lo expuesto por este autor se apreció que la comunicación de una organización es sustancial para que las personas que son parte de ella puedan ser partícipes del logro de objetivos comunes y que a su vez las personas que perciben a esta entidad desde fuera puedan reconocer sus logros y sus beneficios que brinda.

Garrido y Putnam (2018) expusieron que una comunicación organizacional es un proceso constante y participativo que se debe desarrollar en espacios donde exista la armonía entre los miembros de una organización, y que está compuesta por códigos adecuados que manejan las personas que dirigen la entidad para que se dé una relación constante entre integrantes, directivos y pares.

Por otro lado, Garrido y Putnam (2018) mencionaron que es fundamental una cultura de la comunicación en una organización, que esta, se enfoca en determinar y establecer reglas que direccionen a las personas o grupo de personas, las cosas que deben de realizar, por el bien de la entidad. Muchas veces esto puede limitar la autonomía de la persona, es por ello que las personas que son parte de la organización deben retroalimentar y fortalecer la interacción comunicacional, con el fin de que el mensaje sea óptimo para el logro de objetivos. Considerando que el presentar una limitada comunicación organizacional puede llevar al fracaso, por eso está en la organización no dejar de enviar mensajes.

En base a este autor se puede expresar que la comunicación organizacional invita al éxito de una empresa, cuando este fortalece la comunicación y envía mensajes entendibles por cada persona que son parte de ella.

Arnold y Silva (2011) indicaron que un grupo de actividades que direccionan a mejorar la rapidez de un mensaje dentro de una entidad donde los integrantes pueden ser internos o externos, y a su vez la misma empresa es conocido como una comunicación organizacional. Su finalidad es ejecutar idóneamente las metas organizacionales".

Según lo manifestado por estos autores se llega a conocer que cuando una empresa tiene una idónea comunicación e implica a todos los integrantes se logra satisfactoriamente metas, por lo que deben utilizar los medios adecuados para su realización.

Por su parte, con la *teoría* de Bertalanffy, sobre la "teoría general de los sistemas", su propósito es emplear para un sistema en general, sin preocuparse de su naturaleza; donde la comunicación es un sistema cuyos elementos son, el emisor, mensaje, canal y receptor; y, para su funcionamiento, sus elementos están vinculados y en equilibrio; con ello, se logrará una comunicación efectiva. (Upel; 2018).

Ludlow y Pantón (citados por la Anfeca, s.f), señalaron que se dirige hacia la efectividad y ayuda e incentiva a los miembros a participar en la organización; motiva su desempeño y se dan las mejorías en las relaciones entre la línea jerárquica; permite a los trabajadores comprender la necesidad de cambios, su manejo y conducción. Las desventajas, para Ronceros y Prado (2015), señala que, hay una percepción selectiva del trabajador, basada solo en las necesidades, motivaciones, experiencias individuales; y en el emisor, acorde a su interés y lo que le sirve; se le satura de información, sin contar con las capacidades receptivas; se manipula intencionalmente la información, para ser vista como buena por el receptor; el lenguaje puede tener significados distintos (mensaje); y la comunicación aprensiva, se asocia a la ansiedad al momento de hablar en público; finalmente, hay una diferencia de género, que obstaculiza -muchas veces- una comunicación eficaz.

Ansedo (2010), señaló que, es el entramado de mensajes formados por símbolos verbales y no verbales, que se transmiten diádicamente y seriada dentro de una organización. (p.3) Su objetivo es, llegar a comprendernos totalmente, contando con una semántica compartida; sin embargo, hoy estamos lejos de alcanzar de manera generalizada, esta comunión semántica. (p.4). Expreso también que la conformación de mensajes y la articulación de estas por medio de una serie de conexiones que serán producidos por dos sujetos son considerados una comunicación organizacional. Reafirmando lo mencionado por Gutiérrez (2015) quien expuso que, es evidente que en una entidad hay una gama de mensajes circulando a través de soportes escritos o técnicos. Se compone de elementos orales y no orales (mensaje), indicativos comunicativos verbales. Estos mensajes, conforman una 1/3, parte de la comunicación e indicadores no verbales. Envían cercanamente un 2/3, de los contenidos; y, es manifiesto que en el lenguaje la parte más resaltante es lo no oral (Marambio, 2018).

Martínez y Nosnik (1988), señalaron que se basa en ponerse en contacto con alguien, por medio de un mensaje y se da un tiempo determinado para que se reciba

una respuesta, siendo esta una idea o un comportamiento. Su fin es contactarse con personas haciendo uso de ideas o acciones, esperando que se dé una manifestación o expresión en base al comunicado proporcionado, y a si clausurar un círculo. Por otro lado, el buscar un objetivo esta sedimentado en adecuar, desarrollar o aprender ideas, conductas, y conocimientos en relación a las personas que aceptan los mensajes, y todo ello consiste en una comunicación. (Van-Vught, 2010).

Goldhaber (2004), señaló que se basa es el tránsito de diferentes mensajes en relación a una red de asociaciones que no existe una interdependencia. Andrade lo definió como el grupo de misivas que se transmiten entre varias personas en relación al medio, la organización.

A continuación, algunas definiciones que dan soporte a esta investigación en relación a una comunicación organizacional educativa Gamón (2000). Señaló que la comunicación en las organizaciones educativas, se comunica nivel de docentes que se vincula con los objetivos institucionales, donde el flujo del mensaje entre educandos, administrativo, pedagogos y padres es permanente y diferenciado, según el objetivo de éste; por otro lado, el medio o canal por donde fluyen varía y generalmente es oral de persona a persona, y escrita cuando se trata de transmitir una formalidad en la escuela. Por su parte, con la *teoría* de Bertalanffy, sobre la “teoría general de los sistemas”, su propósito es emplear para un sistema en general, sin preocuparse de su naturaleza; donde la comunicación es un sistema cuyos elementos son, el emisor, mensaje, canal y receptor; y, para su funcionamiento, sus elementos están vinculados y en equilibrio; con ello, se logrará una comunicación efectiva. (Upel; 2018).

Por su parte Parra (2017), señala que la Comunicación Organizacional en las escuelas, permiten expresar ideas, explicaciones y argumentos, que ayudan a construir niveles de transparencia, confianza y visión de la institución; haciendo participe al director, docentes y alumnos; se usa un lenguaje común en los diferentes

niveles comunicacionales, estimulando al personal y evitando acciones y marcas lentas en la actividad educativa.

En relación a estos autores se entiende que la comunicación en las escuelas permitirá que toda la comunidad educativa sea participe del logro de la misión y visión que plantea, y que esto será porque la comunicación será fluida, entendible y se utiliza los canales adecuados.

Se mencionó al siguiente teórico Jiménez (2016), señaló que, la Gestión Escolar, es un proceso que tiene la finalidad de fortalecer el funcionamiento adecuado de las escuelas, mediante la autonomía institucional y responsabilidad; buscando dar a las escuelas la posibilidad de que puedan tomar las decisiones individuales que les permitan mejorar sus áreas de oportunidad. Batres (2020), señaló que, para que la Gestión Escolar sea exitosa, los involucrados en las instituciones educativas (docentes, administrativos, padres de familia y alumnos). Por otro lado, se debe trabajar en conjunto teniendo presente el perfil integral, unificado y coherente de decisiones, especificar los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de los recursos. (Thobega, 2010).

Aguerrondo (2008), señaló que, la Gestión Escolar exige, por un lado, dotar a las escuelas de autonomía suficiente, para reconocer y corregir procesos en su interior; y, por otro lado, lograr formar equipos de trabajo docente, en los que sea posible compartir saberes complementarios. Shah (2011) dijo que, la conformación de una "organización inteligente"; es decir, un escenario escolar abierto al aprendizaje, con una permanente capacidad de transformación y con un compromiso constante por la mejora educativa entre sus diferentes miembros. Cunliffe (2010), expresó que los fines de la Gestión Escolar son: i) disminución de las jerarquías a través de la constitución de equipos autónomos; ii) construcción de espacios de intercambio y reflexión continua; iii) Prolongación del tiempo efectivo del cuerpo docente en las aulas; iv) reconfiguración de la escuela con el fin de atender de manera eficaz las

necesidades de los alumnos; y v) ejecución de mayores innovaciones para adecuarse a las demandas cambiantes del ambiente.

Antúnez (citado por García, Juárez y Salgado, 2018), señaló que gestión es la agrupación de acciones que se establecen para lograr objetivos en diferentes áreas de una organización. Alvarado (2018), señaló que, desde lo semántico, la gestión implica procedimientos para orientar el conjunto de los conocimientos; y, técnicamente, son actividades que se orientan con los recursos disponibles para el logro de objetivos específicos.

La definición de Tapia (citado por Alvarado, 2018), consideró como un proceso planificado y estratégico, cuyo propósito es, lograr las capacidades de la escuela. Y, Rico (2016), señaló que, es el conjunto de recursos, ideas, propuestas, cuyo fin es conseguir objetivos, asociados al desempeño eficaz o eficiente de la escuela.

Lavín y Solar (2004), brindaron una definición de Gestión Escolar Integral, adecuada a los procesos de gestión, que se vienen dando en el marco de la Autonomía Escolar. Cassus (citado por Rico, 2016), señaló la importancia de la Gestión Escolar, porque transforma el ambiente y fija parámetros sobre dirección y ejecución de proyectos, sobre educación y formación; mientras que Parra (2017), señala que, su importancia radica en la motivación del personal y directivos, bajo responsabilidad a comprender la labor y los alcances, identificándose con los objetivos de la escuela; López (2018), señala que, es importante, por los hechos, cuyos objetivos es lograr aprendizajes de calidad, relacionado con las decisiones, el trabajo en equipo, calidad de procesos, liderazgo y buenas prácticas docentes, en lo pedagógico, comunitario y administrativo.

Rojas (2019), estableció los principios de la gestión educativa, determinándolas por su autonomía y responsabilidad, la corresponsabilidad y el trabajo en equipo colaborativo; la transparencia y rendición de cuentas asociadas a las autoridades quienes representan al Estado, y que deben ser honestos en sus funciones; y, Ganga, et.al. (2016) señaló que, el principio de flexibilidad en las prácticas y relaciones, que

se ajusten a los cambios y la competitividad, factores necesarios y vinculantes con las tendencias, nuevas teorías, enfoques, a favor de la mejora de los elementos de la calidad educativa, como recursos, procesos de enseñanza, en base a tiempo, cantidad y tipos de tareas; y los productos entregados, a través de los logros estudiantiles.

En relación a estos autores se entiende que la gestión escolar permite que una escuela pueda ejecutar sus funciones de forma exitosa en base a su autonomía. Y las personas involucradas deben trabajar de forma colaborativa, brindando técnicas y conocimientos para que puedan ir cumpliendo con lo que se desea sea la escuela, un lugar competente a los cambios que se presentan en el transcurrir de los años.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

Es de tipo básica teniendo como soportes a Sánchez, Reyes y Mejía (2018) quienes mencionaron que una investigación es básica cuando se enfoca en indagar nuevos conocimientos, aclarando que su finalidad no es de forma determinada, pronta ni práctica. Por otro lado, CONCYTEC (2018) dijo que en una investigación que su prioridad es buscar un conocimiento total y que tiene como base comprender los fenómenos y sus asociaciones es considerada básica.

En base a los autores se deduce que la investigación es básica cuando tiene como finalidad buscar nuevos conocimientos. Pero que estos no le impulsan a que sus resultados sean inmediatos ni prácticos.

Hernández, Fernández y Batista (2014) el nivel de la investigación descriptiva se fundamenta en analizar los fenómenos y, medir y adquirir información. Y porque se determinó la relación que hay y estuvieron presentes entre las variables de estudio. Hernández, Fernández y Batista (2014) el nivel correlacional tiene como fin reconocer la asociación que hay entre dos variables. Bernal (2010) expuso que un estudio correlacional está enfocado en estudiar las relaciones que puedan darse entre dos variables, y que investigación no afirmara quien de ellas es la causante de la otra. Por qué no se explica en si las consecuencias o causas. Sánchez, Reyes y Mejía (2018) menciona que una investigación es correlacional cuando se busca encontrar el nivel de correlación en las variables.

En relación a estos estudiosos se determinó que la pesquisa es de nivel descriptivo-correlacional porque mide las variables y encuentra el grado de correlación que existe en las variables presentadas.

Sánchez, Reyes y Mejía (2018) aludieron que un enfoque cuantitativo está enfocado en la utilización de una estadística que mide de forma numérica. Y de acuerdo a la clasificación elaborada por Supo (2019), la presente investigación fue de tipo prospectiva. En referencia al enfoque, fue cuantitativa; ya que se empleó la estadística para medir numéricamente las variables, con el fin de probar las hipótesis. Hernández, Fernández y Batista (2014) explicó que un enfoque cuantitativo presenta una secuencia y que es verificable. Por lo que las variables de un estudio serán medidas en espacio específico, luego se realiza el recojo de datos para aceptar o rechazar las suposiciones mencionadas. Por medio de una medida numérica y el análisis estadístico. Y así poder llegar a conclusiones y en base a las hipótesis.

En relación a estos autores esta pesquisa tiene un enfoque cuantitativo porque hace el uso de una estadística que se centra en la medición numérica.

En referencia al diseño Hernández, Fernández y Batista (2008) expresaron que en una investigación donde las variables no son tocadas de forma planeada o premeditada con conocidas como un diseño no experimental. Hernández, Fernández y Batista (2014) mencionaron que un diseño es de corte transaccional cuando tiene como meta conocer la correlación de estas, pero no sus causas. Y esta vez a las variables como han sido presentadas en su momento, teniendo en cuenta que estas ya dieron. Hernández (2016), el diseño se constituye en investigar para tener respuestas a interrogantes, o corroborar las conjeturas de la pesquisa. Sánchez, Reyes y Mejía (2018) dijeron que es no experimental cuando hay la inexistencia de un método experimental.

En consecuencia, nuestro estudio es de diseño no experimental de corte transaccional porque no ha manipulado las variables de forma preconcebida, sus datos fueron adquiridos en un tiempo ya determinado, y finalmente encontrar la asociación entre las dos variables.

Finalmente el método de esta pesquisa es hipotética -deductiva porque según Bernal (2010) se basa en plantear hipótesis, validar o denegar esta, establecer conclusiones y comprobar los hechos.

### **3.2. Variables y Operacionalización**

#### **Variable**

Según Sánchez, Reyes y Mejía (2018) mencionaron que una variable es una propiedad o característica que se presenta en un acontecimiento y que esta puede ser presentada a través de un valor o dígito. Por otro lado, explicaron que una variable pasa por procesos que le permiten ser observables o manipulables con el fin de poder ser medibles. A su vez la variable da origen a los indicadores de estudio.

#### **Operacionalización**

Guerra (citado por Reguant y Martínez) dijo que la operacionalización de las variables es igual a conceptualizar operacionalmente que permite conocer conceptos prácticos y más reales que brindan indicadores u operaciones para medir el fenómeno a tratar.

#### **Variable Asociada.**

Minitab (2020), señaló que, dos variables se encuentran asociadas (y no son independientes) si parte de la variabilidad en una de las variables puede ser explicada por la otra. Para la investigación en curso, la variable asociada, será la siguiente:

$$V(x) = \text{Comunicación Organizacional} \dots \dots \dots (1)$$

### **Definición conceptual.**

La Comunicación Organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y acelerar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, intervenir en las opiniones, aptitudes y conductas, de los públicos internos y externos de la organización; todo ello, con la finalidad de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (Fernández, 2009)

### **Definición operacional**

En la encuesta, se incluyeron ítems relacionados con Comunicación Organizacional, cuyas dimensiones fueron: Técnicas y Actividades, Flujo del Mensaje, Medio o Canal y Opiniones, Aptitudes y Conductas de la comunidad educativa; y, se calificó mediante la escala de Likert, de 5 puntos, que va desde nunca (1), casi nunca (2), algunas veces (3), casi siempre (4) y siempre (5), con una opción de respuesta; la puntuación máxima determina el nivel más alto; y la puntuación mínima determina el nivel más bajo, de la variable Comunicación Organizacional.

### **Variable de Supervisión.**

Minitab (2020), señala que, que esta variable se encargará de cambiar el efecto o asociación dependencia o independencia existente en una variable. Para la investigación en curso, la variable de supervisión, será la siguiente:

$$V(y) = \text{Gestión Escolar} \dots\dots\dots (2)$$

### **Definición conceptual.**

Proceso que tiene el fin de fortalecer el funcionamiento adecuado de las escuelas, mediante la autonomía institucional y responsabilidad; buscando dar a las escuelas la posibilidad de que puedan tomar las decisiones individuales que les permitan mejorar sus áreas de oportunidad. Para que la Gestión Escolar sea exitosa, los involucrados en las instituciones educativas (docentes, administrativos, padres de familia y alumnos) deben trabajar en conjunto y tener presente el perfil integral, coherente y unificado de decisiones, definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de los recursos. (Jiménez, 2016)

### **Definición operacional**

En la encuesta, se incluyen ítems relacionados con Comunicación Organizacional, cuyas dimensiones son las la autonomía, gestión de recursos, responsabilidad y corresponsabilidad y trabajo en equipo colaborativo; y, se califica mediante la escala de estimación de Likert, de 5 puntos, que va desde nunca (1), casi nunca (2), algunas veces (3), casi siempre (4) y siempre (5), con una opción de respuesta; la puntuación máxima determina el alto nivel de Formación Continua y la puntuación baja su inverso.

En relación a ello es necesario conceptualizar la escala de ordinal Sánchez, Reyes y Mejía (2018) expresaron que también es conocida como una escala de medición que indica el orden o posición de un individuo o cosa en relación a una característica determinada. Por lo que tiene como fin medir y brindar el orden en base a cualidades de los datos a medir. Este mismo autor menciona sobre la escala de Likert quien determino que permite conocer si una persona está de acuerdo o no con los ítems presentado en un cuestionario.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

Los participantes en la investigación estarán representados por docentes; donde la población es la agrupación general de elementos de un estudio de la cual se desea obtener conclusiones. Levin y Rubín (1996). Caso: IE Mártir Daniel Alcides Carrión, con una población de docentes ( $p=39$ ), (Fuente: PEI. IE Mártir Daniel Alcides Carrión., 2019), quienes se conviertan en la muestra representativa  $m=39$ ; en este aspecto, la muestra se considera censal pues se seleccionó a todos los que conforman la población al ser un número manejable de sujetos. En este Marco Ramírez (1997), expreso que cuando el total de las unidades de una pesquisa es parte de una muestra, es conocida o denominada una muestra censal. Por ello el universo, población y muestra se precisa como una población censal.

Tamayo (2001), señalo que parte del grupo de individuos, que se adquiere de la población; es una muestra, en el caso, la población será la muestra, por ser pequeña y manejable.

En la investigación la escala de medición fue, ordinal; y, se dio cuando los datos mostraron sus propiedades nominales, pero además tuvo un sentido de orden (o jerarquía) de estos. (Ochoa y Molina, 2018). En el trabajo investigativo las opciones fueron, nunca (1), casi nunca (2), algunas veces (3), casi siempre (4) y siempre (5), con una opción de respuesta.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Ruíz (2011), señalo que, son de hecho, recursos o procedimientos, para aproximarse a hechos y adquirir a conocimientos y se apoyan en instrumentos, para almacenar información.

Muñoz Giraldo et al (citado por Bernal 2010) aludieron que hay distintas técnicas y entre ellas está la encuesta que es utilizada mayormente en investigaciones cuantitativas. Tamayo y Sisquen (s.f), señalaron que la encuesta son preguntas que se les aplican a las personas, con la finalidad de reunir datos o detectar la opinión pública sobre un asunto que se desea estudiar. El instrumento que se utilizó fue la encuesta, que se aplicó a los pedagogos, mediante la encuesta en línea.

Bernal (2010) expreso que al usar una encuesta se utiliza un cuestionario para el recojo de datos, siendo un conjunto de preguntas que se preparan con anticipación.

Bajo este escenario, se utilizó las técnicas de recopilación de los datos existentes, mediante la encuesta, que sirvió para el análisis y la relación de la Comunicación Organizacional y su relación con la Gestión Escolar en los docentes; con esta técnica, se buscó información para el análisis de cada uno de los eventos.

Otra de las técnicas es el análisis de contenido documental; Rubio (2011), señaló que, el análisis de contenido documental, es un trabajo mediante el cual por un proceso intelectual se extraen nociones del documento, para representarlo y facilitar el acceso a los originales expresándose las vivencias, saberes y conocimientos de los participantes, que se relacionaron con las variables de estudio.

Según Chiner (2010), señaló que la validez de un test expresa el grado de exactitud con el que mide el constructo teórico, que pretende medir y si este puede ser usado con el fin previsto. Un test es considerado válido si "mide lo que dice medir". Entre las cualidades de un instrumento de medida, la validez es la más importante.

El procedimiento se realizó mediante la evaluación de juicio de expertos (02); para ello, se recurrió a la opinión de docentes de reconocida trayectoria de Instituciones Educativas, de Lima. Una vez logrado la validez del instrumento, se bajaron los datos para la corrección de los errores y determinar la confiabilidad. Santos (2017) explico que la confiabilidad es medir de forma reiterativa y en tiempos distintos un instrumento

a una persona con el fin de encontrar la estabilidad del instrumento. El expresa que existen diferentes procedimientos para ello y la más usada es el Alfa de Cronbach, donde su medición esta entre 0 y 1 cuando evidencia 0 determina una nula confiabilidad y si expresa 1 expresa una alta confiabilidad.

La medición de la confiabilidad de los ítems (preguntas de la encuesta) se hizo uso del coeficiente de medición Alfa de Cronbach, para validar la confiabilidad del instrumento a aplicar; y, se calculará a partir de las correlaciones de los ítems; denominado Alfa de Cronbach estandarizado; donde el Coeficiente ( $\alpha$ ), vino definido por el cociente del número de ítems ( $K$ ), entre este mismo, menos 1, multiplicado por el uno menos el cociente de la Sumatoria de Varianzas de los Ítems al cuadrado ( $\sum S_i^2$ ), entre la Varianza de la suma de los Ítems ( $S_t^2$ ).

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Tabla 1

*Confiabilidad Cuestionario de Comunicación Organizacional*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,901	35

Nota de tabla: SPPS26 en base a encuestas

Se procesó datos en el software informático SPSS v.26, donde se obtuvo un 0,901 de confiabilidad del instrumento de la variable Comunicación Organizacional, para ello se consideró realizar la prueba piloto a 10 pedagogos que son parte de la muestra. En consecuencia, nos da conocer la solides de las interrogantes porque se obtuvo un nivel de confiabilidad muy buena.

Tabla 2

*Confiabilidad Cuestionario de Gestión Escolar*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,890	35

Nota de tabla: SPPS26 en base a encuestas

Se procesó datos en el software informático SPSS v.26, donde se obtuvo un 0,890 de confiabilidad del instrumento de la variable gestión escolar, para ello se consideró realizar la prueba piloto a 10 pedagogos que son parte de la muestra. En consecuencia, nos da conocer la solides de las interrogantes porque se obtuvo un nivel de confiabilidad muy buena.

### **3.5. Procedimiento**

Real Academia Española (RAE, 2020), indico que el procedimiento es, un método de ejecución o pasos a seguir, de modo secuenciado y sistemático, en la consecución de un fin; realizando un procedimiento dado, bajo las mismas circunstancias, el resultado será el mismo.

Para adquirir los datos, se inició con un trabajo de campo, en la cual se solicitó autorización al director de la escuela, mediante una misiva brindada por la Escuela de Posgrado de nuestra Universidad. Después de la autorización dada, se procedió a orientar, y dialogar con los pedagogos expresándoles que la pesquisa tiene como fin contribuir a nuevos estudios y ayudar en las adecuadas comunicaciones que deben existir en sus planteles y así tener mejores vínculos en la gestión de la institución.

En la investigación hubo etapas de trabajo, donde se definió el ámbito de estudio, el recojo de información documental y uso del internet, para la clasificación de la información, sus actividades correspondieron al acopio en páginas web del MINEDU, biblioteca virtual de la UNMSM, UCV, en la cual se seleccionó, sintetizó y procesaron los datos.

En una tercera etapa, se validó el instrumento que se aplicó a los docentes. Mejía (2005), indico determinar si el resultado obtenido de la prueba mide lo que se deseó medir.

Con los resultados de la prueba piloto, se pasó a la corrección de errores y se obtuvieron el instrumento final, para la aplicación a la muestra, luego con los datos digitados en el SPSS v.26, para el cálculo de los estadígrafos y realizar los análisis; luego, se desarrolló la discusión e interpretación y se puso a prueba las hipótesis, tomándose la decisión de negación o aceptación de esta.

### **3.6. Métodos de análisis de datos**

En la investigación, una vez recopilado la información documental y de campo, se usó el programa estadístico SPSS v.26, donde se obtuvieron los estadígrafos del coeficiente de Correlación de Spearman (Rho), que, es una medida de correlación entre dos variables aleatorias; y, para la contratación de las hipótesis se determinó la elección del nivel de significancia, mediante el cálculo del p (valor); cuyo objetivo fue determinar la probabilidad de que un valor estadístico calculado, sea posible dada una hipótesis nula cierta.

El cuestionario fue otra de las técnicas utilizada, que estuvo conformada por 70 ítems, dirigido a los docente, para conocer las características de las variables Comunicación Organizacional y Gestión Escolar; luego se hizo uso de la técnica del fichaje, mediante las bibliográficas, resumen, y de investigación, que permitió recolectar información sobre los aspectos teóricos de la investigación; luego, mediante la estadística determinado por las fórmulas, para el procesamiento de los datos en el muestreo, se seleccionó el estadígrafo de la prueba de correlación de Spearman (Rho).

Se planificaron los análisis en función de la verificación de las conjeturas dadas, puesto que estas definiciones condicionaron a su obtención de información. Para ello se utilizó la estadística descriptiva e inferencial. Rendón (2016), señala que, se formulan recomendaciones para resumir la información en cuadros o tablas, gráficas o figuras; y, por otro lado, con la inferencial, se encargará de analizar los datos para tomar decisiones y realizar predicciones.

### **3.7. Aspectos éticos**

Carbajal (2011), indico que la ética profesional, se fundamenta en principios que determinan lo adecuado o no adecuado en relación a las acciones que realiza la

persona y puedan dar un orden a la vida. La presente pesquisa mantuvo en secreto la identidad de las personas, que realizaron y aportaron en la investigación en relación a su realización de la encuesta que fue anónima. En este contexto, se respetaron las ideas, posiciones, opiniones de los participantes, guardando confidencialidad de sus datos; en relación al uso de la información, se consignó las fuentes, citándose la institución, nombre de autor, título, y año de publicación; no se consignó informaciones falsas, ni se manipularon los datos; por otro lado, se respetó la autoría de estudios evitando el plagio, adecuándose a la disposición de los lineamientos dados por la universidad.

## IV. RESULTADOS

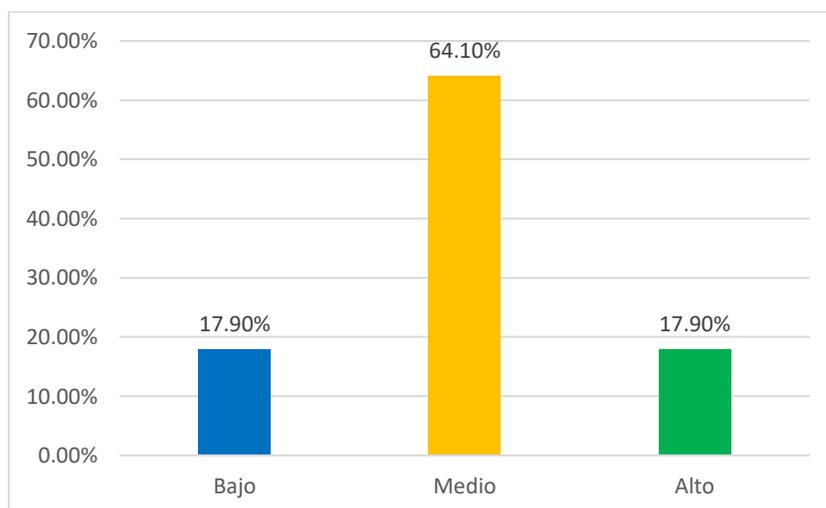
### 4.1. Análisis descriptivo

#### 4.4.1 Frecuencias y porcentajes de la variable.

Tabla 3

*Comunicación Organizacional de la I.E. Mártir Daniel Alcides Carrión, SJL. Lima 2020*

		<b>Frecuencia (n)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Válidos	Alto (A)	7	17,9%
	Medio (M)	25	64,1%
	Bajo (B)	7	17,91
	<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100.0 %</b>



*Figura 1.* Diagrama de frecuencia de comunicación organizacional.

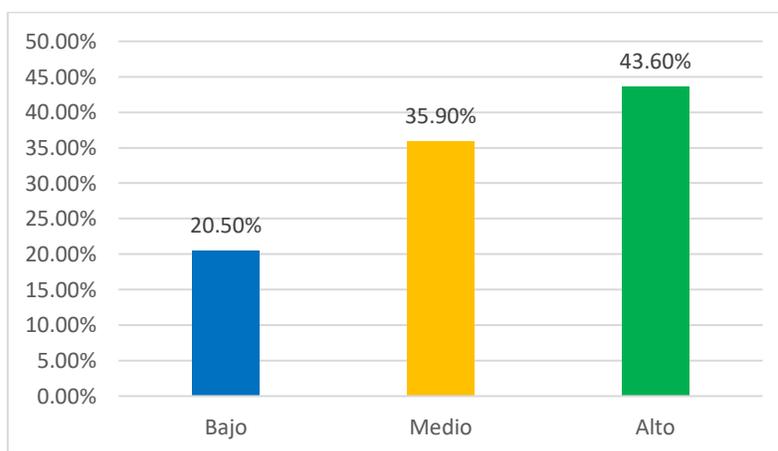
#### **Interpretación:**

La tabla 3 y figura 1, muestra que los resultados el 17.90% de los docentes están en un nivel Alto (A), respecto a la Comunicación Organizacional dentro de su práctica educativa. Por su parte, un 64.10% de encuestados en un nivel Medio (M) en referencia a comunicación organizacional y un 17,90% de los docentes encuestados, se encuentran en un nivel Bajo (B), en referencia a Comunicación Organizacional.

Tabla 4

*Gestión Escolar, de la I.E Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho, Lima 2020*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Válidos	Alto(A)	8	20,5%
	Medio (M)	14	35,9%
	Bajo (B)	17	43,6%
	<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100.0 %</b>



*Figura 2. Diagrama de frecuencia de la Gestión Escolar.*

**Interpretación:**

La tabla 4 y figura 2, muestra en los resultados que el 43.60% de los docentes están en un nivel Alto (A), respecto a la Gestión Escolar, dentro de su práctica educativa. Por su parte, un 35.90% de encuestados en un nivel Medio (M) en referencia a Gestión Escolar y un 20.5 % de los docentes encuestados, se encuentran en un nivel Bajo (B), en referencia a Gestión Escolar.

## 4.2. Tablas cruzadas de variables

Tabla 5  
*Comunicación Organizacional – Gestión Escolar*

			COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL			Total
			BAJO (B)	Medio (M)	Alto (A)	
<b>GESTION ESCOLAR</b>	BAJO (B)	Recuento	5	3	0	8
		% del total	12,8%	7,7%	0,0%	20,5%
	Medio (M)	Recuento	2	9	3	14
		% del total	5,1%	23,1%	7,7%	35,9%
	Alto (A)	Recuento	0	13	4	17
		% del total	0,0%	33,3%	10,3%	43,6%
Total	Recuento	7	25	7	39	
	% del total	17,9%	64,1%	17,9%	100,0%	

### Interpretación.

En la Tabla 5, la Comunicación Organizacional, es en un nivel medio total con un 64.1% y que la Gestión Escolar, también es en un nivel medio total del 35.9%.

Se puede indicar que cuando la Comunicación Organizacional es de nivel medio, la Gestión Escolar, es de nivel medio en un 23.1%. Además, también se puede señalar que cuando la Comunicación Organizacional es de nivel bajo, la Gestión Escolar también es de nivel bajo en un 12.8%.

Tabla 6

*Autonomía – Comunicación Organizacional*

		<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>			Total	
			BAJO (B)	Medio (M)	Alto (A)	
<b>AUTONOMÍA</b>	BAJO (B)	Recuento	7	1	0	8
		% del total	17,9%	2,6%	0,0%	20,5%
	Medio (M)	Recuento	0	24	0	24
		% del total	0,0%	61,5%	0,0%	61,5%
	Alto (A)	Recuento	0	0	7	7
		% del total	0,0%	0,0%	17,9%	17,9%
Total	Recuento	7	25	7	39	
	% del total	17,9%	64,1%	17,9%	100,0%	

**Interpretación.**

En la Tabla 6, La Dimensión Autonomía es de un nivel medio total con un 61.5% y que la Comunicación Organizacional también es en un nivel medio total del 64.1%

Se puede indicar que cuando la Dimensión Autonomía es de un nivel medio, la Comunicación Organizacional también es de nivel medio, en un 61.5%. Y cuando la Dimensión Autonomía, es de un nivel bajo, la Comunicación Organizacional también es de nivel bajo en un 17.9%.

Tabla 7

*Gestión de Recursos – Comunicación Organizacional*

		<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>			Total	
		BAJO (B)	Medio (M)	Alto (A)		
<b>GESTIÓN DE RECURSOS</b>	BAJO (B)	Recuento	6	16	5	27
		% del total	15,4%	41,0%	12,8%	69,2%
	Medio (M)	Recuento	1	7	2	10
		% del total	2,6%	17,9%	5,1%	25,6%
	Alto (A)	Recuento	0	2	0	2
		% del total	0,0%	5,1%	0,0%	5,1%
<b>Total</b>		Recuento	7	25	7	39
		% del total	17,9%	64,1%	17,9%	100,0%

**Interpretación.**

En la Tabla 7, Dimensión Gestión de Recursos es de un nivel medio total con un 25.6% y que la Comunicación Organizacional también es en un nivel medio total del 64.1%

Se ve que cuando la Dimensión Gestión de Recursos es de un nivel medio, la Comunicación Organizacional también es de nivel medio en un 17.9%. Y cuando la Dimensión Gestión de Recursos es de un nivel bajo, la Comunicación Organizacional también es de nivel bajo en un 15.4%.

Tabla 8

*Responsabilidad y corresponsabilidad – Comunicación Organizacional*

		<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>				
			Medio			
			BAJO (B)	(M)	Alto (A)	Total
<b>RESP. CORRESP.</b>	BAJO (B)	Recuento	6	8	2	16
		% del total	15,4%	20,5%	5,1%	41,0%
	Medio (M)	Recuento	1	17	4	22
		% del total	2,6%	43,6%	10,3%	56,4%
	Alto (A)	Recuento	0	0	1	1
		% del total	0,0%	0,0%	2,6%	2,6%
Total		Recuento	7	25	7	39
		% del total	17,9%	64,1%	17,9%	100,0%

**Interpretación.**

En la Tabla 8, la Dimensión Responsabilidad -Corresponsabilidad, es de un nivel medio total con un 56.4% y que la Comunicación Organizacional también es en un nivel medio total del 64.1%

Se ve que cuando la Dimensión Responsabilidad-Corresponsabilidad es de un nivel medio, la Comunicación Organizacional también es de nivel medio en un 43.6%. Y cuando la Dimensión Responsabilidad-Corresponsabilidad es de un nivel bajo, la Comunicación Organizacional también es de nivel bajo en un 15.4%.

Tabla 9

*Trabajo en Equipo Colaborativo y Comunicación Organizacional*

		<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>				Total
		BAJO (B)	Medio (M)	Alto (A)		
<b>TRABAJO EN EQUIPO COLABORATIVO</b>	BAJO (B)	Recuento	6	8	0	14
		% del total	15,4%	20,5%	0,0%	35,9%
	Medio (M)	Recuento	1	16	5	22
		% del total	2,6%	41,0%	12,8%	56,4%
	Alto (A)	Recuento	0	1	2	3
		% del total	0,0%	2,6%	5,1%	7,7%
Total	Recuento	7	25	7	39	
	% del total	17,9%	64,1%	17,9%	100,0%	

**Interpretación.**

En la Tabla 8, la Dimensión Trabajo en Equipo Colaborativo, es de un nivel medio total con un 56.4% y que la Comunicación Organizacional también es en un nivel medio total del 64.1%

Mediante los resultados se puede indicar que cuando la Dimensión Trabajo en Equipo Colaborativo es de un nivel medio, la Comunicación Organizacional también es de nivel medio en un 41.0%. Además, también se puede señalar que cuando la Dimensión Trabajo en Equipo Colaborativo es de un nivel bajo, la Comunicación Organizacional también es de nivel bajo en un 15.4%.

### 4.3. Prueba de normalidad

Tabla 10

*Pruebas de Normalidad*

		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Comunicación Organizacional	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
	Algunas veces	.	7	.	.	7	.
<b>Gestión Escolar</b>	Casi siempre	,420	25	,000	,571	25	,000
	Siempre	,435	7	,000	,600	7	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

#### **Interpretación.**

Verificada a través del estadígrafo Shapiro-Wilk, porque la muestra es menor que 50, y alcanzó como resultado una significancia bilateral de ,000 para las variables de estudio Gestión Escolar, siendo los datos son menor al valor autorizado de ,05. Por lo cual se opta por el estadígrafo de la correlación de Rho Spearman, para la respectiva prueba de hipótesis.

#### 4.4. Análisis inferencial

##### 4.4. 1. Prueba de hipótesis general

Tabla 11

*Grado de Correlación de las Variables*

		COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	GESTIÓN ESCOLAR
Rho de Spearman		1,000	,479**
	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL		
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	,002
	N	39	39
	Coeficiente de correlación	,479**	1,000
	GESTIÓN ESCOLAR		
	Sig. (bilateral)	,002	.
	N	39	39

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

Ho: No existe un grado de relación significativa entre Comunicación Organizacional y Gestión Escolar, en los docentes de la I.E. Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho, Lima, en el año 2020.

H1: Existe un grado de relación significativa entre Comunicación Organizacional y Gestión Escolar, en los docentes de la Institución Educativa Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho, Lima, en el año 2020.

#### **Interpretación.**

Según el resultado de correlación de Spearman, hay una correlación positiva moderada (Rho = ,479) entre Comunicación Organizacional y Gestión Escolar, en docentes de la I.E. Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho, 2020. Al

conseguirse una significancia Sí. ((bilateral)= ,002), la misma que se halla dentro del valor considerado ( $p \leq 0,05$ ), por lo tanto, se contradice la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna; por lo tanto, se indica que existe una correlación moderada, entre las variables Comunicación Organizacional y Gestión Escolar.

#### 4.4.2 Prueba de hipótesis específica

Tabla 12

*Grado de Correlación Dimensión Autonomía Comunicación Organizacional*

		AUTONOMÍA		COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	
Rho de Spearman	AUTONOMÍA	Coeficiente de correlación	1,000	,919**	
		Sig. (bilateral)	.	,000	
		N	39	39	
	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	,919**	1,000	
		Sig. (bilateral)	,000	.	
		N	39	39	

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

Ho: No existe un grado de relación significativa entre Comunicación Organizacional y Autonomía, en los docentes de la Institución Educativa Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho, en el año 2020.

H1: Existe un grado de relación significativa entre Comunicación Organizacional y Autonomía, en los docentes de la Institución Educativa Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho, en el año 2020.



## Interpretación

En cuanto al resultado de correlación, se encontró evidencias para no aceptar la hipótesis alterna y el índice de correlación, por lo tanto, de esta manera se acepta la hipótesis nula. Dado que, el valor de (Sig. (bilateral)= ,553) y el índice de correlación es de ,098, donde indica que no existe una correlación entre la dimensión Gestión de Recursos, de la variable de estudio Gestión Escolar y la Comunicación Organizacional.

Tabla 14

*Grado de Correlación Dimensión Responsabilidad - Corresponsabilidad y Comunicación Organizacional*

		COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	RESP. CORRESP
Rho de Spearman	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,259
		N	,111
			39
	RESP. CORRESP.	Coeficiente de correlación	,259
		Sig. (bilateral)	,111
		N	,111
			39

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

Ho: No existe un grado de relación significativa entre Comunicación Organizacional y Responsabilidad y Corresponsabilidad, en los docentes de la I.E. Mártir Daniel Alcides Carrión, S.J.L, en el año 2020.

H1: Existe un grado de relación significativa entre Comunicación Organizacional y Responsabilidad y Corresponsabilidad, en los docentes de la I.E. Mártir Daniel Alcides Carrión, S.J.L, en el año 2020.

## Interpretación

En relación a la prueba estadística de correlación, se encontró evidencias para no aceptar la hipótesis alterna y el índice de correlación, por lo tanto, de esta manera se acepta la hipótesis nula. Dado que, el valor de (Sig. (bilateral)= ,111) y el índice de correlación es de ,259, donde indica que no existe una correlación entre la dimensión Responsabilidad y Corresponsabilidad, de la variable de estudio Gestión Escolar y la Comunicación Organizacional.

Tabla 15

*Grado de Correlación Dimensión Trabajo en Equipo Colaborativo y Comunicación Organizacional*

		COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	TRABAJO EN EQUIPO COLABORATIVO.
Rho de Spearman	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,543**
	TRABAJO EN EQUIPO COLABORATIVO.	Coeficiente de correlación	.
		Sig. (bilateral)	,000
		N	39
		N	39

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

Ho: No existe un grado de relación significativa entre Comunicación Organizacional y Trabajo en Equipo Colaborativo, en los docentes de la I.E. Mártir Daniel Alcides Carrión, SJL, en el año 2020.

H1: Existe un grado de relación significativa entre Comunicación Organizacional y Trabajo en Equipo Colaborativo, en los docentes de la I.E. Mártir Daniel Alcides Carrión, SJL, en el año 2020.

## **Interpretación**

El resultado de la prueba de correlación, se encontró evidencias para aceptar la hipótesis alterna y el índice de correlación, por lo tanto, de esta manera no se acepta la hipótesis nula. Dado que, el valor de (Sig. (bilateral)= ,000) y el índice de correlación es de ,543, donde indica que existe una correlación moderada entre la dimensión Trabajo en Equipo Colaborativo, de la variable de estudio Gestión Escolar y la Comunicación Organizacional.

## V. DISCUSIÓN

La investigación tuvo como objetivo general Determinar el grado de relación entre la Comunicación Organizacional y la Gestión Escolar, en los docentes, de la Institución Educativa Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho, Lima, en el año 2020. Asimismo, se busca determinar el grado de relación de las dimensiones de la variable Gestión Escolar, como son Autonomía, Gestión de Recursos, Responsabilidad - Corresponsabilidad y Trabajo en equipo colaborativo; con referencia a la variable Comunicación Organizacional.

Los cuestionarios utilizados para la aplicación del instrumento, han sido con el apoyo de personal calificado de la Institución Educativa Mártir Daniel Alcides Carrión; porque luego se han validado por 2 expertos de la Universidad Cesar Vallejo -UCV, con una calificación promedio del 78% y luego de una prueba piloto se calculó la confiabilidad con una alfa de Cronbach de ,901 para el cuestionario de Comunicación Organizacional y ,890 para el cuestionario de Gestión Escolar.

Los resultados mostraron que los docentes de la Institución Educativa, Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho, califican a la Comunicación Organizacional con un nivel Alto con el 43.6%, medio el 25.6% y bajo con el 30.8%, este último, es una situación que debería ser considerado por las autoridades de la IE. Por otro lado, sobre la variable Gestión Escolar, los docentes señalan que es alto el 30.7%, medio el 23.2% e bajo el 46.1%; de igual manera tarea pendiente para ser revisada en sus procesos de Gestión Escolar.

Los principales hallazgos respecto con las tablas cruzadas, sobre Comunicación Organizacional y Gestión Escolar, se comprobó que, el mayor porcentaje de los datos se concentran en la en la diagonal de los resultados, donde los docentes consideraron en función a las dimensiones que, la Autonomía es de un nivel medio total con un 61.5%, Gestión de Recursos es de nivel medio total del 25.6%; la Responsabilidad y

Corresponsabilidad, es de nivel medio total de 56.4% y la dimensión Trabajo en Equipo Colaborativo, es de nivel medio total de 56.4%. Los resultados respecto a los objetivos, nos permite afirmar que existe una relación moderada entre las variables Comunicación Organizacional y Gestión Escolar, cuyo resultado que es corroborado con la prueba estadística de correlación “Rho” de Spearman (Rho=,479, Sig. (bilateral)= ,002; ( $p \leq 0.05$ ), que nos permite que existe una correlación moderada entre las variables Comunicación Organizacional y Gestión Escolar.

Los resultados obtenidos entre las dimensiones de la variable Gestión Escolar y la variable Comunicación Organizacional, fueron corroborados para la dimensión Autonomía, con la prueba estadística de correlación “Rho” de Spearman (Rho= ,919, Sig. (bilateral)= ,000; ( $p \leq 0.05$ ), que nos permite determinar que, existe una correlación alta entre la dimensión Autonomía de la variable de estudio Gestión Escolar y la Comunicación Organizacional.

Luego con la dimensión Gestión de Recursos, con la prueba estadística de correlación “Rho” de Spearman (Rho= ,098, Sig. (bilateral)= ,553 ( $p \leq 0.05$ ), que nos permite determinar que, no existe una correlación entre la dimensión Gestión de Recursos, de la variable de estudio Gestión Escolar y la Comunicación Organizacional. Luego con la dimensión Responsabilidad – Corresponsabilidad, con la prueba estadística de correlación “Rho” de Spearman (Rho= ,259, Sig. (bilateral)= ,111 ( $p \leq 0.05$ ), que nos permite determinar no existe una correlación entre la dimensión Responsabilidad y Corresponsabilidad, de la variable de estudio Gestión Escolar y la Comunicación Organizacional. Finalmente, con la dimensión Trabajo en Equipo Colaborativo, con la prueba estadística de correlación “Rho” de Spearman (Rho=,543, Sig. (bilateral)= ,000 ( $p \leq 0.05$ ), que nos permite determinar existe una correlación moderada entre la dimensión Trabajo en Equipo Colaborativo, de la variable de estudio Gestión Escolar y la Comunicación Organizacional.

Respecto a los trabajos investigativos internacionales; en el trabajo de Ríos (2014), desarrollado en Hermosillo, ciudad de México, donde el estadístico de Rho Spearman fuera ( $Rho=0.791$ , Sig. (Bilateral) = 0.001; ( $p \leq 0.05$ ); determinándose que hay una correlación alta entre las variables Gestión Educativa y calidad de los servicios, superior a la calculada en el trabajo investigativo.

Por su parte, en la tesis de Medina (2012), respecto a la Gestión Escolar y Desempeño Docente, de la Universidad del Oriente en Venezuela, donde el estadístico de Rho Spearman fuera ( $Rho=0.824$ , Sig. (Bilateral) = 0.00; ( $p \leq 0.05$ ); y determinándose que, hay una correlación alta entre las variables Gestión Escolar y Desempeño Docente; también superior a la calculada en el trabajo investigativo. De igual modo en la tesis de Sánchez (2014), en la Universidad Bio Bio – Chile, se tuvo una correlación moderada similar al trabajo realizado; donde ( $Rho= 0,732$  y su p-valor= $0.000 < 0.05$ ); determinándose que, hay una correlación moderada entre los Docentes y la Gestión Escolar. Por su parte Oliveros (2011) en la tesis sobre Liderazgo y Gestión pedagógica en Zulia-Venezuela, determino ( $r=0,664$ , su p-valor= $0.01 < 0.05$ ), afirmando que hay una correlación moderada entre las variables; tan igual a los cálculos logrados. Finalmente, en el trabajo de Guerrero (2013), en la Universidad Regional Autónoma de los Andes, relaciona la Gestión Escolar con el proceso educativo de calidad; determinando que ( $Rho=0,546$ , su p-valor= $0.05 < 0.05$ ), determinándose una relación moderada entre las variables coincidiendo con la investigación realizada.

Respecto a los trabajos nacionales; en la contrastación hecha con la tesis realizada por Trujillo (2019) en la Institución Educativa Luis Fabio Xammar Jurado - Huacho, determina que sus resultados fueron el  $Rho=,737$ , Sig. (Bilateral) = 0,000; ( $p \leq 0.05$ )); que demuestra que existe relación moderada entre las variables gestión educativa y Comunicación Organizacional; coincidiendo con los resultados logrados en la investigación. Estos resultados son superiores, como la encontrada en la tesis de Taquío (2018), sobre la relación de Gestión Educativa y Comunicación Organizacional en Villa María del Triunfo; los resultados fueron  $Rho=0.884$  y p-valor= $0.000 < 0.05$ ,

determinándose que, la Gestión Educativa y Comunicación Organizacional, tienen una relación positiva alta y significativa. Además, están los de Roncal (2018), en el estudio realizado en la I.E.88227 en Nuevo Chimbote, donde sus resultados están muy por debajo de los obtenidos; él tiene  $Rho= 0,362$  y su  $p\text{-valor}=0.003<0.05$ ; determinado que se tiene una correlación baja, respecto a las variables Comunicación Interna y Gestión Educativa.

Con bastante similitud fueron los resultados logrados por Calvo (2018), con un ( $Rho=0.432$ , Sig. (Bilateral) = 0.007; ( $p \leq 0.05$ ); en la que se determinó que hay una correlación mediana entre Comunicación Interna Organizacional y Gestión Pedagógica, de la I.E N° 50490 - "Las Mercedes" del distrito de Ccatca, provincia de Quispicanchi, departamento del Cusco. Rojas (2019) por su parte en el trabajo realizado con docentes de educación inicial en la Red N°13 de Huaycán, UGEL N°06; donde su  $Rho= 0,196$ ; y el  $p\text{-valor}=0.117>0.05$ , determinando un nivel bajo de correlación, entre las variables Gestión Educativa y Estilos de Comunicación Organizacional.

## VI. CONCLUSIONES

**Primera:** La investigación ha determinado un grado de relación significativa moderada ( $Rho=0,479$ ), Sig. ((bilateral)= 0,002), entre Comunicación Organizacional y Gestión Escolar; además de ser significativa. Estos resultados se basaron en la percepción del Clima Organizacional del Docente que fue Alto con el 43.6% y Medio con el 25.6%; y, la Gestión Escolar fue percibida como Alto con el 30.7% y Medio con el 23.2%, de los docentes.

**Segunda:** Se encontró que existe una correlación ( $Rho= ,919$  \*\* Sig. (Bilateral) = 0.000) entre la dimensión autonomía de la variable Gestión Escolar y la variable Comunicación Organizacional. Esto se basó en los resultados que expresaron los docentes de la I.E. Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho, considerando con una percepción de Media total, en un 61.5% de los docentes en la dimensión autonomía y respecto a la variable Comunicación Organizacional fue igual en Media total con el 43.6%; lo que esto significó que los docentes cuentan con cierta autonomía en las decisiones con sus superiores, expresándolos en el apoyo por sus logros; sin embargo, un porcentaje no cree en lo mismo, ya que hay una percepción de que no son autónomo, para el desempeño docente; lo que evidencia la necesidad de que la I.E. tenga mayor comunicación interna con estos docentes, cuyas relaciones con sus superiores, puedan entender la importancia de la Autonomía en las decisiones, orientados al logro de objetivos y metas.

**Tercera:** Se demostró que no existe una correlación significativa  $Rho = ,098$ \*\* Sig. (Bilateral) = 0.553) entre la dimensión Gestión de Recursos de la variable Gestión Escolar y la variable Comunicación Organizacional. Esto se basó en los resultados que tienen los docentes de la I.E. Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho, considerando con una percepción Alta, solo un 5.1% y el 64.1% manifestaron que la Comunicación Organizacional es Alta; esto significó

que los docentes pueden asegurar logros y metas para la institución educativa, ya que en sus actividades no utilizan adecuadamente los recursos asignados con responsabilidad y eficiencia; sin embargo, hay un porcentaje que percibe todo lo contrario y no vinculan estas dos variables, percibiéndose el incumplimiento de las actividades encomendadas diariamente.

**Cuarta:** Se definió que no existe una correlación baja  $Rho = 0.259^{**}$  Sig. (Bilateral) = 0.111) entre la dimensión Responsabilidad - Corresponsabilidad de la variable Gestión Escolar y Comunicación Organizacional. Estos resultados evidencian la necesidad de la Responsabilidad y Corresponsabilidad que debe tener el docente en sus actividades y decisiones; estos la califican en alta con el 2.6%, y el 64.1% si manifiestan que la Comunicación Organizacional, en este mismo nivel de Alta; lo que significó que en la institución se evade la responsabilidad y/o corresponsabilidad funcional docente en las decisiones a nivel personal e institucional; sin embargo, un porcentaje de los docentes perciben que no se brinda el apoyo conveniente para asumir responsabilidades y/o corresponsabilidades, en la función (enseñanza-aprendizaje) que ofrece el docente, lo que va impacta negativamente en las metas y logros de la organización educativa.

**Quinta:** Se identificó que existe una correlación moderada  $Rho = 0.543^{**}$  Sig. (Bilateral) = 0.000) entre la dimensión Trabajo en Equipo Colaborativo de la Variable Gestión Escolar y la variable Comunicación Organizacional. Esto se basó en que el Trabajo en Equipo Colaborativo de los docentes de la I.E. Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho, consideran Alto el 7.7% y que el 64.1% de los docentes manifestaron que la Comunicación Organizacional también es Alta. Quedando demostrado que el Trabajo en Equipo Colaborativo, en un factor ineludible de los procesos de comunicación interna; por ello su relevancia y relación, cuando se le considera al docente en la planificación para labores colaborativas entre el superior y la comunidad en su conjunto de las diferentes áreas. Sin embargo, hay un porcentaje considerable de docentes,

que no tienen la misma percepción, donde se aíslan de los Trabajos en Equipos y se les evidencian ser poco Colaborativos, al momento de trazar objetivos o metas Institucionales de manera mancomunada; se evidencia también, la falta o escasa comunicación entre docentes, que requieren un tratamiento personalizado, para su inserción en las actividades de Trabajos en Equipo Colaborativo.

## VII. RECOMENDACIONES

**Primera:** En relación a la variable Comunicación Organizacional, se obtuvo una correlación moderada con la Gestión Escolar; por lo tanto, se recomienda desarrollar espacios de diálogos y predisposición de una buena actitud del docente y superiores, para generar cambios internos; a su vez, al no haber una correlación con la dimensión de Gestión de Recursos, se recomienda integrar nuevas tecnologías dentro de los medios de comunicación, para el aprovechamiento de los recursos de la Institución Educativa. Con esta recomendación, se ayudará al docente y a la propia comunidad escolar, a realizar sus actividades, aprovechando al máximo con eficiencia sus recursos, dentro de los procesos enseñanza aprendizaje, repercutiendo positivamente en los alumnos.

**Segunda:** Respecto a la dimensión Autonomía cuya correlación resultó ser Alta; se recomienda continuar en esta líneas, cuyas políticas internas de la Institución Educativa deba ser una alternativa para que, progresivamente los docentes y directivos; y a nivel institucional, actúen de manera Autónoma, cuyas decisiones recaigan principalmente en el desempeño del docente; por ello, un elemento integrador para lograr afianzar la Autonomía docente, es desarrollar e implementar planes de acción personal e institucional, para la mejora de la Gestión Escolar, de tal manera que la IE. Logre en el mediano o corto plazo su Autonomía Institucional, dotando al docente y directivos la capacidad de decisión mejorando de este modo el rendimiento escolar.

**Tercera:** En relación a la dimensión Gestión de Recursos, cuya correlación resultó baja; es decir, no se correlaciona con la variable Comunicación Organizacional; por ello se recomienda desarrollar talleres, charlas o seminarios periódicos con los docentes respecto a procedimientos, prácticas y políticas institucionales,

que garantice el adecuado uso de los recursos, provisión, organización para el uso de los recursos educativos; a su vez, vincular la gestión de los recursos financieros, donde se impartan charlas o seminarios sobre políticas y procedimientos que aseguren la administración ordenada y eficiente de los aspectos que se vinculen con los recursos económicos de la institución educativa; y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianza estratégicas o redes; todo ello persiguiendo logros y objetivos institucionales. La buena gestión y administración de los recursos, es posible atraer la atención del Gobierno Central, para ampliar su asignación presupuestal, considerando que la Institución optimiza sus recursos económicos, con eficiencia y eficacia, en el logro de sus metas y objetivos institucionales.

**Cuarta:** En relación a la dimensión Responsabilidad – Corresponsabilidad del docente, resultó baja; es decir, no se correlacionan; por ello, se recomienda desarrollar actividades individuales y grupales, en las que se asignen responsabilidades directas y corresponsabilidades que confluyan en poner todos los esfuerzos posibles por lograr mejorar sustancialmente el éxito educativo; tanto en lo social como en la propia comunidad educativa; estos esfuerzos deben estar encaminados a los logros y metas y preestablecidas en el instrumento de gestión (Plan Operativo), en la que se establezcan los objetivos y directrices a cumplirse en el corto plazo. De otro lado, se debe hacer los reconocimientos públicos recompensados de manera adecuada a los docentes, que cumplan con una meta cuya responsabilidad y/o corresponsabilidad, quede evidenciada en actos concretos. Estas sugerencias, permitirán en el docente generar confianza y lograr mayor proactividad, expresadas en sus actitudes y aptitudes cotidianas.

**Quinta:** En cuanto a la dimensión Trabajo en Equipo Colaborativo, se estableció una correlación moderada; por ello, se recomienda desarrollar técnicas de lluvia de ideas, donde se trabaja en equipo y ayuda a la toma de sesiones institucionales y/o personales; esto también permitirá fortalecer ampliamente la comunicación

en la institución; desarrollar periódicamente las técnicas de grupo nominal, que permite a los participantes, discutir temas en grupos y hacer las calificaciones a nivel de grupos, para la toma de decisiones en temas específicos. Otras de las recomendaciones para fortalecer el Trabajo en Equipo Colaborativo, son el uso de las herramientas de gestión de tareas y actividades institucionales; utilizando herramientas virtuales para optimizar el trabajo en equipo como el Google Drive, Dropbox, Hootsuite u Open Project. Otra de las recomendaciones consideradas apropiadas son desarrollar programas y proyectos, donde las actividades configuren metas grupales, esto significaría comunicar la misión de la institución de manera informe definida por cada miembro del grupo; y, su contribución se orienta a cumplir un objetivo o meta para el bien de la Institución.

## REFERENCIAS

- Aguado, J. (2014). *Introducción a las teorías de la comunicación y la información*. Universidad de Murcia, Murcia, España.
- Alvarado, G. et al. (2014) *Proyectos de Gestión Educativa*. Universidad Autónoma de Nayarit, Tepic, México.
- Amrhar, H. (2017). *Análisis interdiscursivo de la oratoria política electoral y de la comunicación retórico-política, competencia lingüístico-comunicativa e interpretación semio-retórica* (tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España.
- Ansedo, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. Escuela Universitaria de Relaciones Laborales de A Coruña, A Coruña, España.
- Aquiles, F. y Navarro, A. y Pulgarín, L. (s.f) "*Origen y la evolución de la Comunicación Organizacional en Antioquia, a partir del testimonio de algunos de sus protagonistas*". Cap. 4. p.69. Pontificia Universidad Javeriana. Colombia.
- Arnorld, E y Silva, N. (2011) "*Perceptions of organizational communication processes in quality management*". Revista de Psicología Vol. 29 (1), 2011. Pp.1-21. Brazil.
- Aziz, C. (2018). *Gestión del cambio, creencias y teoría de acción para la mejora escolar*. Nota técnica N° 3. LÍDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, Chile.
- Batres, J. (2020) *Experiences of Community-managed Education in El Salvador: An Investigation from the Perspective of Social Learning Theory*. Kyobo Book Centre All Rights.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Bertalanffy, L. (1986) *Teoría general de los sistemas. Fundamentos de desarrollo y explicaciones*. Edit. Pando de Cultura Económica. México
- Burgos, O., Gutierrez, J., y Perales, J. (2012, May). *Quality assessment in eco-schools: a comparative study between Chile and Spain*. Avaliacao da qualidadenas

- escolas ecológicas: um estudo comparado entre Chile e Espanha. *Interciencia*, Retrieved from <https://link.gale.com/apps/doc/A301775303/IFME?u=univcv&sid=IFME&xid=bdef294d>
- Cantón, I. y García, A. (s.f) “*La Comunicación en los Centros Educativos: Un Estudio de Caso*” p. 109. Estudio de la Universidad de León – España.
- CEDER (2016) *Diseño de proyectos y postulación a fondos concursables*. Universidad de Los Lagos, Osorno, Chile.
- Chervel, A (1988). *L'histoire des disciplines scolaires. Reflexions sur un domaine de recherche. Histoire de l'Education*, 38, 59-119 [trad. Historia de las disciplinas escolares. Reflexiones sobre un campo de investigación. Revista de Educación, 295 (1991), 59-111].
- Conceptos.de (2020) “Diccionario de conceptos” recuperado del portal web. <https://concepto.de/comunicacion-organizacional/#ixzz6NwO3ER47>, en fecha 28.05.2020.
- Concytec (2018,25 de noviembre). *Reglamento de calificación, clasificación y registro de los investigadores del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica*. Diario Oficial El Peruano N°400-2018. Recuperado de: [http://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento\\_renacyt\\_version\\_final.pdf](http://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento_renacyt_version_final.pdf)
- CUNLIFFE, A. L. (2010). *Managers as Practical Authors: Reconstructing our Understanding of Management Practice*. Journal of Management Studies, v. 38, p. 351-371.
- Da Silva, b. (2020) *Integral full-time education: some challenges for school management*. Revista Iberoamericana de Estudios en Educación; v. 15, N. 1, jan./mar.; 79-94. Universidade Estadual Paulista São Paulo (UNESP). Brasil.
- Díez, E. (2016). *Gestión, Organización Escolar y Liderazgo Pedagógico*. Universidad de León, León, España.
- Fernández C. (2009). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas; 1997.

- Fernández, M. (2016). *Gestión educativa y práctica docente en la Unidad Educativa del Milenio Lic. Olga Campoverde del cantón Huaquillas provincia de El Oro Ecuador* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- Fuente, O. (2015) “*La organización escolar. Fundamentos e importancia para la dirección en la educación*” VARONA, Revista Científico- Metodológica, N°.61, de la Universidad Pedagógica Enrique José Varona. p.2. Cuba
- Ganga, et.al. (2016) *Transformational leadership and its effect on teaching management: the case of a school in Northern Chile/Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: el caso de un colegio en el Norte de Chile/Lideranca transformacional e sua incidencia na gestao docente: o caso de um colegio no Norte do chile. Interciencia, 41(9), 596+*. Retrieved from <https://link.gale.com/apps/doc/A472474726/IFME?u=univcv&sid=IFME&xid=6bd98120>
- García, M. (1995). *La comunicación en la escuela*. Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España.
- García, T. (2019) *School management in the context of the privatization of Basic Education*. Laboratório Editorial FCL-Unesp. CLACSO. Recuperado del portal <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/12232>, en fecha 10.06.2020.
- Garmon, C. W. (2000). *Organizational discourse: culture's effects on pretexts, subtexts, and contexts. Comunicación y Sociedad, (37), 203+*. Retrieved from <https://link.gale.com/apps/doc/A128671389/IFME?u=univcv&sid=IFME&xid=3bdace7b>
- Garrido, F y Putnam, L. (2018). *Comunicación organizacional 2.0. (2ª Edición)*. México. Comuniteca.
- Gómez, B. (2015). *La comunicación en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia escolar*. (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Gómez, G. (s.f.) *La teoría general de sistemas aplicada al análisis del centro escolar*.
- Gutiérrez-Castro, F. A. (2015). *Youth, school culture and communication/Jovenes, cultura escolar y comunicacion/Jeunes, culture scolaire et communication/Jovens, cultura escolar e comunicacao. MAGIS. Revista*

- Internacional de Investigacion en Educacion*, 7(15), 97+. Retrieved from <https://link.gale.com/apps/doc/A450038024/AONE?u=univcv&sid=AONE&xid=17b299a3>.
- Hamid, A. (2017) *“Análisis Inter discursivo de la oratoria política electoral y de la comunicación retórica – política, competencia lingüística comunicativa e interpretación semi retórica”*. Tesis doctoral de la Universidad Autónoma de Madrid – España.
- Hernández, J. (2014). *Actitudes del docente ante la modernización de la Universidad. Un estudio descriptivo correlacional en la Universidad de Salamanca* (tesis doctoral). Universidad de Salamanca, Salamanca, España.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Jiménez, P. (2016) *Qué es la Gestión Escolar*. Recuperado del blog <https://www.eoi.es/blogs/gestioneducativa/2016/05/12/gestion-escolar>, en fecha 13.06.2020.
- Marambio, C. (2018) *Experiència de gestió educativa escolar: Una acció dinàmica per a la transformació cultural*. *Educar*, Vol. 54, Núm. 1 (2018): Veus silenciades. Narratives per a la transformació educativa; p. 205-226. <https://www.raco.cat/index.php/Educar/article/view/331866>.
- Mayorga, A. (2004). *Gestión escolar y los componentes de la calidad de la educación*. Recuperado de <http://www.observatorio.org/colaboraciones/mayorga.html>, en fecha 14.05.2020.
- Mejía, L. (2003). *La Gestión Escolar* (tesina de pregrado). Universidad Pedagógica Nacional, Tehuacán, México.
- Ministerio de Educación (Minedu, 2015) *“Compromisos de Gestión Escolar”*, pp.9-27. Lima-Perú.
- Naranjo, N. (2019) *Approaches to school management: an approximation from the latin american perspective*. *Revista Faces And Faces Of Knowledge*; Vol 2, No 1 Portal de Revistas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC). Colombia.

- Nava, M. (2018) *“Gestión Escolar, liderazgo y gobernanza: Construcciones, deconstrucciones y retos en instituciones de educación obligatoria”* 1° Edic. Cap.2. México.
- Nguni S, Slegers P, Denessen E (2016) *Transformational and transactional leadership effects on teacher's job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case.* Sch. Effectiv. Sch. Improv.
- Ocampo, M. (2007). *«Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización» Comunicación empresarial.* 1era. Edic. Universidad de La Sabana, Bogotá, Colombia.
- Papic, G. (2016). *La Comunicación Organizacional en Entidades Educativas* (tesis doctoral). Universidad de Málaga, Málaga, España.
- Pernett, J. (2004). *La Gestión Educativa por Procesos. Guía para su identificación e implementación.* MasEducativa, Isotools. España
- Pilco, M. y Cortez A. (2019): *“La comunicación organizacional y su incidencia en la construcción de la imagen corporativa”*, Revista Caribeña de Ciencias Sociales. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/11/comunicacion-organizacional.html>
- Revista de educación, ISSN 0034-8082, N° 266, 1981, págs. 5-40. España.
- Rios, R. (2016). *La Gestión Educativa en la Calidad de los Servicios de la Escuela Superior de Hermosillo* (Tesis de maestría). Universidad Pedagógica Nacional de Hermosillo, Mexico.
- Rivas, L. (2009). *Evolución de la teoría de la organización.* Universidad & Empresa, 11(17), 11-32.
- Rodríguez, E., y Pedraja, L. (2015). *An exploratory study of the relation between academic management and quality in universities/Estudio exploratorio de la relación entre gestión académica y calidad en las instituciones universitarias/Estudo exploratorio da relacao entre gestao academica e qualidade nas instituicoes universitarias.* Interciencia, 40, 656. Retrieved from <https://link.gale.com/apps/doc/A433202958/IFME?u=univcv&sid=IFME&xid=39517160>

- Rubio, N (2019). *La gestión escolar y su relación con la satisfacción académica de los estudiantes del nivel secundario de la Institución Educativa N° 20955 del distrito de Ricardo Palma, UGEL N° 15 de Huarochirí, 2016.* (Tesis de Posgrado). Universidad Nacional De Educación Enrique Guzmán Y Valle. Perú. Recuperado de: <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/3106/TM%20CE-Ge%204428%20R1%20-%20Rubio%20Martel%20Nelson%20Pavel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, H., Reyes, C., Mejía, K. (2018). *Manual de términos de investigación científica, tecnología y humanista.* Edit. Universidad Ricardo Palma. Perú.
- Scott S, Bruce R (1994) *Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace.* Acad. Manag. J. 37: 580-607.
- Shah, W. (2011) *Quality assurance in Australian higher education: Historical and future development.* Asia Pacific Educ. Rev. 12: 475-483.
- Shannon y Waver (Citado por Ulloa, C. p.36, 2017) *“Espacio escolar y comunicación”.* Tesis de Maestría en Comunicación Social, de la Universidad de Chile. Santiago -Chile.
- Supo, J. (2019) *Metodología de la Investigación.* Bioestadístico. EIRL. Recuperado de portal <http://www.bioestadistico.com>, en fecha 10.07.2020.
- Thobega M (2010) *Enhancing quality of tertiary education through programme accreditation: A case of Botswana.* Procedia - Soc. Behav. Sci. 2: 2637-2641.
- Ulloa, C. (2017). *Espacio escolar y comunicación* (tesis de maestría). Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Van Vught FA, Westerheijden DF (2010) *Multidimensional ranking: a new transparency tool for higher education and research.* Higher Educ. Manag. Policy 22: 1-26.
- Reguant, M., Y Martínez -OLMO, f. (2014). *Operacionalización de conceptos/ variables: Dipòsit digital de la UB, 1.* Recuperado de: Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=1625189&lang=es&site=eds-live>

Santos, G. (2017) *Validez y confiabilidad del cuestionario de calidad de vida SF-36 en mujeres con LUPUS, Puebla*. (Tesis de posgrado). Universidad Autónoma de Puebla. México. Recuperado de: <https://www.fcfm.buap.mx/assets/docs/docencia/tesis/ma/GuadalupeSantosSanchez.pdf>

## **ANEXOS**

## Anexo 1 Matriz de Operacionalización de la variable COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>	<p>La Comunicación Organizacional se entiende como "Un conjunto de <b>técnicas y actividades</b> encaminadas a facilitar y agilizar el <b>flujo de mensajes</b>, mediante un <b>medio o canal</b>, que se dan entre los miembros de la organización; o bien, influir en las <b>opiniones, aptitudes y conductas</b> de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos" (Fernández, C, 2009)</p>	<p>La medición de la variable será con la encuesta, se incluyen ítems relacionados con Comunicación Organizacional, cuyas dimensiones son las técnicas y actividades, flujo del mensaje, medio o canal y las opiniones, aptitudes y conductas de la comunidad educativa; y, se califica mediante la escala de estimación de Likert, de 4 puntos que va desde nunca, casi nunca, casi siempre y siempre, con una opción de respuesta; la puntuación máxima determina el alto nivel de formación continua y la puntuación baja su inverso.</p>	<b>TÉCNICAS Y ACTIVIDADES</b>	Procesos	Ordinal
				Procedimientos	
				Operaciones	
				Comportamientos	
				Herramientas e instrumentos	
			<b>FLUJO DEL MENSAJE</b>	Ascendente	Ordinal
				Descendente	
				Horizontal	
				Transversal	
				Circular	
				Diagonal ascendente	
			<b>MEDIO O CANAL</b>	Agenda	Ordinal
				Memorándum	
				Escritos	
				Circulares	
				Oral	
				E-Mail	
				Móvil	
Redes sociales					
<b>OPINIONES, APTITUDES Y CONDUCTAS</b>	Web	Ordinal			
	Conceptos				
	Ideas				
	Capacidad				
	Destreza				
Comportamientos	Ordinal				
Acciones					

Nota de tabla: *Elaboración propia*

## Anexo 2 Matriz de Operacionalización de la variable GESTIÓN ESCOLAR

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>GESTIÓN ESCOLAR</b>	Es un proceso que busca fortalecer el funcionamiento adecuado de las escuelas, mediante la <b>autonomía institucional y responsabilidad</b> ; buscando dar a las escuelas la posibilidad de que puedan tomar las decisiones individuales que les permitan mejorar sus áreas de oportunidad. Para que la Gestión Escolar sea exitosa, los involucrados en las instituciones educativas (docentes, administrativos, padres de familia y alumnos) deben <b>trabajar en equipo</b> y tener presente el perfil integral, coherente y unificado de decisiones, definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la <b>gestión y administración de los recursos</b> . (Jiménez, W, 2016)	La medición de la variable será con la encuesta, se incluyen ítems relacionados con Comunicación Organizacional, cuyas dimensiones son las la autonomía, gestión de recursos, responsabilidad y corresponsabilidad y trabajo en equipo colaborativo; y, se califica mediante la escala de estimación de Likert, de 4 puntos que va desde nunca, casi nunca, casi siempre y siempre, con una opción de respuesta; la puntuación máxima determina el alto nivel de formación continua y la puntuación baja su inverso.	<b>AUTONOMÍA</b>	Marco normativo	Ordinal
				Rol y función	
				Gestión	
				Manejo de recursos	
			<b>GESTIÓN DE RECURSOS</b>	Decisiones	Ordinal
				Eficiencia	
				Planificación	
			<b>RESPONSABILIDAD Y CORRESPONSABILIDAD</b>	Programación	Ordinal
				Eficacia	
				Compromiso	
				Obligaciones	
			<b>TRABAJO EN EQUIPO COLABORATIVO</b>	Ética	Ordinal
				Transparencia	
				Responsabilidad	
				Empoderamiento	
				Coordinación	
	Complementariedad	Ordinal			
	Comunicación				
	Confianza				

Nota de tabla: Elaboración propia

### Anexo 3 Instrumento de recolección de datos

#### Questionario: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Provincia.....Distrito.....UGEL:.....IE..... Nivel:.....

**Instrucciones:** Estimado docente, lea atentamente cada ítem y responda con sinceridad según considere conveniente y refleje su situación real; marcando con un aspa (X), considerando la siguiente escala

ESCALA: Nunca (1 pts.) - Casi nunca (2 pts.) - Algunas veces (3 pts.) - Casi siempre (4 pts.) - Siempre (5 pts.)

N°	PREGUNTAS	Alternativas				
		1	2	3	4	5
	<b>D1: TÉCNICAS Y ACTIVIDADES</b>	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1.	Desarrolla los procesos utilizando alguna técnica, para comunicarse en su organización					
2.	Las actividades que desempeña requieren de procesos, para una comunicación efectiva					
3.	Desarrolla los procedimientos mediante alguna técnica, para comunicarse en su organización					
4.	Las actividades que desempeña requieren de procedimientos, para una comunicación efectiva					
5.	Las actividades operativas requieren de acciones coordinadas para lograr una comunicación efectiva					
6.	Las actividades optativas requieren de trabajos en equipos para lograr una comunicación efectiva					
7.	Utiliza algún tipo de comportamiento para desarrollar alguna actividad dentro del proceso comunicativo					
8.	Utiliza alguna herramienta para desarrollar alguna técnica comunicativa					
9.	Utiliza algún instrumento para desarrollar alguna técnica comunicativa					
	<b>D2: FLUJO DEL MENSAJE</b>					
10.	La comunicación más fluye de manera ascendente, de Subordinado a superior					
11.	La comunicación más fluye de manera descendente, de Superior a Subordinado					
12.	La comunicación más fluye de manera horizontal, de diferente nivel jerárquico					
13.	La comunicación más fluye de manera transversal, de igual nivel jerárquico					
14.	La comunicación más fluye de manera circular, entre todos los niveles jerárquicos					
15.	La comunicación más fluye de manera oblicua, entre superior a subordinado y viceversa					
16.	La comunicación más fluye de manera diagonal ascendente, en todas las formas sin nivel jerárquico					
	<b>D3: MEDIO O CANAL</b>					
17.	Hace uso de la agenda, como un buen canal de comunicación					
18.	Hace uso del memorándum, como un buen canal de comunicación					
19.	Hace uso de circulares, es un buen canal de comunicación					
20.	Hace uso del escrito, como un buen canal de comunicación					
21.	Hace uso de lo oral, como un buen canal de comunicación					

22	Hace uso del correo electrónico, como un buen canal de comunicación					
23	Considera que el uso del móvil, es un buen canal de comunicación					
24	Hace uso de la red social, como un buen canal de comunicación					
25	Hace uso de la página web, como un buen canal de comunicación					
	<b>D4: OPINIONES, APTITUDES Y CONDUCTAS</b>					
26	Utiliza dentro de su organización un conjunto de conceptos para comunicarse apropiadamente					
27	Se desarrollan sesiones o reuniones para generar lluvias de ideas en su área donde se desempeña					
28	Son tomadas en cuenta las ideas que proporciona en su organización					
29	Se toman en consideración las capacidades profesionales o personales en su organización					
30	Cuenta con cierta destreza en la cual pueda destacar en algún área en específico que vincule a la buena comunicación					
31	Se toma en cuenta las destrezas que tiene en los procesos comunicativos					
32	Se desarrollan los comportamientos asertivos en su organización que facilite la comunicación					
33	Se desarrollan los comportamientos agresivos en su organización que interfiera en la comunicación					
34	Se desarrollan los comportamientos pasivos en su organización que sea indiferente en la comunicación					
35	Las acciones que diariamente desarrolla facilitan los niveles de comunicación en su relación con otras personas					

*Nota de tabla: Elaboración propia*

## Anexo 4 Instrumento de recolección de datos

### Cuestionario: GESTIÓN ESCOLAR

Provincia.....Distrito.....UGEL:.....IE..... Nivel:.....

**Instrucciones:** Estimado docente, lea atentamente cada ítem y responda con sinceridad según considere conveniente y refleje su situación real; marcando con un aspa (X), considerando la siguiente escala

ESCALA: Nunca (1 pts.) - Casi nunca (2 pts.) - Algunas veces (3 pts) - Casi siempre (4 pts.) - Siempre (5 pts.)

N°	PREGUNTAS	Alternativas				
		1	2	3	4	5
	<b>D1: AUTONOMIA</b>	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1.	La aplicación del marco normativo en la autonomía, favorece la Gestión Escolar					
2.	Las normas y reglamentos internos, favorece a la autonomía de la gestión					
3.	El rol que se enmarcan en las normas, se cumple a cabalidad					
4.	Las funciones que se enmarcan en las normas, se cumplen a cabalidad					
5.	Se cuentan con instrumentos de gestión para la el manejo adecuado de la organización					
6.	Se implementan en la gestión, las estrategias y acciones definidas en los planes y programas educativos					
7.	Se tiene autonomía en el manejo de los recursos de la institución educativa					
8.	La toma decisiones se realiza con facilidad, considerando la función institucional					
9.	La toma decisiones se realiza con libertad, considerando la función institucional					
	<b>D2: GESTIÓN DE RECURSOS</b>					
10.	Cumple con eficiencia las tareas y actividades que le encomiendan					
11.	En sus actividades cotidianas en la organización planifica los recursos que se le asignan					
12.	Se vincula el instrumento de gestión institucional con la planificación de los recursos					
13.	Para Usted, la programación de los recursos, le ayuda en las funciones que desarrolla					
14.	Las actividades y acciones desarrollan una programación para ser ejecutados					
15.	Cuando le asignan de manera limitadas los recursos, actúa con eficacia para lograr el objetivo					
16.	En el proceso de la gestión de los recursos, cree que se actúa con eficacia para un buen uso					
17.	El desarrollo de sus actividades y funciones, las hace asumiendo cierto compromiso institucional y personal.					
18.	Su compromiso como educador lo responsabiliza de malas prácticas docentes					
19.	En el desempeño de sus funciones las obligaciones se encuentran compartidas					
	<b>D3: RESPONSABILIDAD Y CORRESPONSABILIDAD</b>					
20.	El desarrollo de sus actividades y funciones, las hace asumiendo cierto compromiso institucional y personal.					
21.	Su compromiso como educador lo responsabiliza de malas prácticas docentes					
22.	En el desempeño de sus funciones las obligaciones se encuentran compartidas					
23.	Ud. Cuenta con obligaciones que no se vinculan con la gestión de la institución					
24.	Se siente Ud. Obligado por las normas, en el desempeño de sus actividades como directivo, docente o administrativo					

25	Actúa con ética, en todas las actividades y funciones que desempeña en la organización educativa					
26	Las actividades que desarrollan, lo asumen con total responsabilidad					
	<b>D4: TRABAJO EN EQUIPO COLABORATIVO</b>					
27	Existe un alto grado de empoderamiento para lograr las metas y objetivos de la organización educativa					
28	Asume sus funciones y rol como un compromiso personal					
29	Asume sus funciones y rol como un compromiso institucional					
30	Coordina sus actividades con sus inmediatos inferiores y/o superiores sus actividades académicas y de gestión					
31	Existe un grado de complementariedad entre directivos docentes y administrativos					
32	Tiene una comunicación libre y espontánea entre directivos, administrativos y docentes					
33	Cuenta con la suficiente confianza entre sus superiores jerárquicos para el ejercicio de sus funciones					
34	Sus superiores confían en Ud. para encomendarle funciones específicas					
35	Tiene la confianza suficiente para entablar un diálogo abierto entre directivos, docentes y administrativos					

*Nota de tabla: Elaboración propia*

## Anexo 5

### Definición conceptual de las variables y dimensiones

#### I. Variable Comunicación Organizacional

La Comunicación Organizacional se entiende como "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos" (Fernández, C, 2009)

#### II. Dimensiones

##### 1. Técnicas y actividades

Su cometido es desarrollar una estrategia que facilite y agilice el flujo de información entre la organización y su público, o entre sus diversas partes. (Fernández, C, 2009)

##### 2. Flujo del mensaje

Procesos de comunicación que se realizan en el interior de una organización según la estructura formal (organigrama) y éstos pueden ser manera descendente, ascendente u horizontal. (Fernández, C, 2009)

##### 3. Medio o canal

Un canal de comunicación es el medio a través del cual puede efectuarse la comunicación y transmitir los mensajes hacia los miembros de una organización. (Fernández, C, 2009)

##### 4. Opiniones, aptitudes y conductas

La finalidad de la Comunicación Organizacional, es que se influya en las opiniones que son las valoraciones o juicios; aptitudes que la hace especial y conductas que son las formas o modos de comportamiento de las personas; que se encuentran en una organización, todo ello con el fin de que se cumpla mejor y más rápido los objetivos.

## Anexo 6

### Matriz de Operacionalización de las Variables

#### Variable: Comunicación Organizacional

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>	<p>La Comunicación Organizacional se entiende como "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos" (Fernández, C, 2009)</p>	<p>La medición de la variable será con la encuesta, se incluyen ítems relacionados con Comunicación Organizacional, cuyas dimensiones son las técnicas y actividades, flujo del mensaje, medio o canal y las opiniones, aptitudes y conductas de la comunidad educativa; y, se califica mediante la escala de estimación de Likert, de 4 puntos que va desde nunca, casi nunca, casi siempre y siempre, con una opción de respuesta; la puntuación máxima determina el alto nivel de formación continua y la puntuación baja su inverso.</p>	<b>Técnicas y Actividades</b>	Desarrolla procesos y procedimientos, y usa instrumentos y herramientas para comunicarse adecuadamente	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 - 9	<p><b>Ordinal</b></p> <p>El inventario está compuesto por 35 reactivos de opción múltiple:</p> <p>Nunca = 1 Casi nunca = 2 Algunas Veces=3 Casi siempre = 4 Siempre = 5</p>
			<b>Flujo del mensaje</b>	Reconoce los flujos de mensaje y determina su dirección en función al nivel jerárquico	10 – 11 – 12 – 13 – 14 – 15 - 16	
			<b>Medio o canal</b>	Utiliza medios o el canal, considerando el tipo para comunicarse adecuadamente	17 – 18 -19 -20 - 21 -22 -23 -24 - 25	

			<b>Opiniones, aptitudes y conductas</b>	Utiliza conceptos, ideas y cuenta con las capacidades, destrezas y comportamientos para una buena comunicación	26 – 27 – 28 – 29 – 30 – 31 -32 -33 -34 -35	
--	--	--	---	--	---	--

## Anexo 7

### Definición conceptual de las variables y dimensiones

#### I. Variable Gestión Escolar

Es un proceso que busca fortalecer el funcionamiento adecuado de las escuelas, mediante la autonomía institucional y responsabilidad; buscando dar a las escuelas la posibilidad de que puedan tomar las decisiones individuales que les permitan mejorar sus áreas de oportunidad. Para que la Gestión Escolar sea exitosa, los involucrados en las instituciones educativas (docentes, administrativos, padres de familia y alumnos) deben trabajar en equipo y tener presente el perfil integral, coherente y unificado de decisiones, definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la gestión y administración de los recursos. (Jiménez, W, 2016)

#### II. Dimensiones

##### 1. Autonomía

Lo que la autonomía institucional busca es dar a las escuelas la posibilidad de que puedan tomar las decisiones individuales que les permitan mejorar sus áreas de oportunidad. (Jiménez, W, 2016)

##### 2. Gestión de recursos

Se refiere primero a definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración y gestión de los recursos. (Jiménez, W, 2016)

##### 3. Responsabilidad y corresponsabilidad

La responsabilidad y corresponsabilidad es la capacidad de reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho, y compromete a todos los actores institucionales.

##### 4. Trabajo en equipo colaborativo

El trabajo en equipo debe presentar un perfil integral, coherente y unificado de personas con capacidades ideas, destrezas similares para la toma de decisiones y el logro de mejores resultados.

## Anexo 8: Matriz de Operacionalización de las Variables

### Variable: Gestión Escolar

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>GESTIÓN ESCOLAR</b>	<p>Es un proceso que busca fortalecer el funcionamiento adecuado de las escuelas, mediante la autonomía institucional y responsabilidad; buscando dar a las escuelas la posibilidad de que puedan tomar las decisiones individuales que les permitan mejorar sus áreas de oportunidad. Para que la Gestión Escolar sea exitosa, los involucrados en las instituciones educativas (docentes, administrativos, padres de familia y alumnos) deben trabajar en conjunto y tener presente el perfil integral, coherente y unificado de decisiones, definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de los recursos. (Jiménez, W, 2016)</p>	<p>La medición de la variable será con la encuesta, se incluyen ítems relacionados con Comunicación Organizacional, cuyas dimensiones son las la autonomía, gestión de recursos, responsabilidad y corresponsabilidad y trabajo en equipo colaborativo; y, se califica mediante la escala de estimación de Likert, de 5 puntos que va desde nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre, con una opción de respuesta; la puntuación máxima determina el alto nivel de formación continua y la puntuación baja su inverso.</p>	<b>Autonomía</b>	<p>Evalúa marco normativo y conoce su rol y gestión de recursos para la toma de decisiones</p>	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9	<p><b>Ordinal</b></p> <p>El inventario está compuesto por 35 reactivos de opción múltiple:</p> <p>Nunca = 1 Casi nunca = 2 Algunas Veces = 3 Casi siempre = 4 Siempre = 5</p>
			<b>Gestión de recursos</b>	<p>Desarrolla con eficiencia y eficacia; planifica y programa los recursos.</p>	10 – 11 – 12 – 13 – 14 – 15 – 16	
			<b>Responsabilidad y corresponsabilidad</b>	<p>Asume compromisos y obligaciones, con ética, transparencia y responsabilidad</p>	17 – 18 -19 -20 -21 -22 -23 -24 -25	
			<b>Trabajo en equipo colaborativo</b>	<p>Cuenta con el empoderamiento, coordina y comunica con confianza</p>	26 – 27 – 28 – 29 – 30 – 31 - 32 -33 -34 -35	

## Anexo 9: Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la Comunicación Organizacional

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	
<b>D1: TÉCNICAS Y ACTIVIDADES</b>														
1	Desarrolla los procesos utilizando alguna técnica, para comunicarse en su organización			X				X				X		
2	Las actividades que desempeña requieren de procesos, para una comunicación efectiva			X				X				X		
3	Desarrolla los procedimientos mediante alguna técnica, para comunicarse en su organización			X				X				X		
4	Las actividades que desempeña requieren de procedimientos, para una comunicación efectiva			X				X				X		
5	Las actividades operativas requieren de acciones coordinadas para lograr una comunicación efectiva			X				X				X		
6	Las actividades optativas requieren de trabajos en equipos para lograr una comunicación efectiva			X				X				X		
7	Utiliza algún tipo de comportamiento para desarrollar alguna actividad dentro del proceso comunicativo			X				X				X		
8	Utiliza alguna herramienta para desarrollar alguna técnica comunicativa			X				X				X		
9	Utiliza algún instrumento para desarrollar alguna técnica comunicativa			X				X				X		
<b>D2: FLUJO DEL MENSAJE</b>														
10	La comunicación más fluye de manera ascendente, de Subordinado a superior			X				X				X		
11	La comunicación más fluye de manera descendente, de Superior a Subordinado			X				X				X		
12	La comunicación más fluye de manera horizontal, de diferente nivel jerárquico			X				X				X		
13	La comunicación más fluye de manera transversal, de igual nivel jerárquico			X				X				X		
14	La comunicación más fluye de manera circular, entre todos los niveles jerárquicos			X				X				X		
15	La comunicación más fluye de manera oblicua, entre superior a subordinado y viceversa			X				X				X		
16	La comunicación más fluye de manera diagonal ascendente, en todas las formas sin nivel jerárquico			X				X				X		
<b>D3: MEDIO O CANAL</b>														
17	Hace uso de la agenda, como un buen canal de comunicación			X				X				X		
18	Hace uso del memorándum, como un buen canal de comunicación			X				X				X		
19	Hace uso de circulares, es un buen canal de comunicación			X				X				X		
20	Hace uso del escrito, como un buen canal de comunicación			X				X				X		

21	Hace uso de lo oral, como un buen canal de comunicación			x				x					x		
22	Hace uso del correo electrónico, como un buen canal de comunicación			x				x					x		
23	Considera que el uso del móvil, es un buen canal de comunicación			x				x					x		
24	Hace uso de la red social, como un buen canal de comunicación			x				x					x		
25	Hace uso de la página web, como un buen canal de comunicación			x				x					x		
<b>D4: OPINIONES, APTITUDES Y CONDUCTAS</b>															
26	Utiliza dentro de su organización un conjunto de conceptos para comunicarse apropiadamente			x				x					x		
27	Se desarrollan sesiones o reuniones para generar lluvias de ideas en su área donde se desempeña			x				x					x		
28	Son tomadas en cuenta las ideas que proporciona en su organización			x				x					x		
29	Se toman en consideración las capacidades profesionales o personales en su organización			x				x					x		
30	Cuenta con cierta destreza en la cual pueda destacar en algún área en específico que vincule a la buena comunicación			x				x					x		
31	Se toma en cuenta las destrezas que tiene en los procesos comunicativos			x				x					x		
32	Se desarrollan los comportamientos asertivos en su organización que facilite la comunicación			x				x					x		
33	Se desarrollan los comportamientos agresivos en su organización que interfiera en la comunicación			x				x					x		
34	Se desarrollan los comportamientos pasivos en su organización que sea indiferente en la comunicación			x				x					x		
35	Las acciones que diariamente desarrolla facilitan los niveles de comunicación en su relación con otras personas			x				x					x		

Observaciones: Hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: ...LLIZANDRO CRISPÍN, ROMMEL.....

DNI:.....09554022

Especialidad del validador:.....ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Lima, 20 de julio del 20

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

<sup>3</sup>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

Mg. Rommel Lizandro Crispín  
DOCENTE DE LA ESCUELA  
DE POS GRADO  
UNIVERSIDAD  
CESAR VALLEJO

### Anexo 10: Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la Gestión Escolar

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	
<b>D1: AUTONOMIA</b>														
1	La aplicación del marco normativo en la autonomía, favorece la Gestión Escolar			x				x					x	
2	Las normas y reglamentos internos, favorece a la autonomía de la gestión			x				x					x	
3	El rol que se enmarcan en las normas, se cumple a cabalidad			x				x					x	
4	Las funciones que se enmarcan en las normas, se cumplen a cabalidad			x				x					x	
5	Se cuentan con instrumentos de gestión para la el manejo adecuado de la organización			x				x					x	
6	Se implementan en la gestión, las estrategias y acciones definidas en los planes y programas educativos			x				x					x	
7	Se tiene autonomía en el manejo de los recursos de la institución educativa			x				x					x	
8	La toma decisiones se realiza con facilidad, considerando la función institucional			x				x					x	
9	La toma decisiones se realiza con libertad, considerando la función institucional													
<b>D2: GESTIÓN DE RECURSOS</b>														
10	Cumple con eficiencia las tareas y actividades que le encomiendan			x				x					x	
11	En sus actividades cotidianas en la organización planifica los recursos que se le asignan			x				x					x	
12	Se vincula el instrumento de gestión institucional con la planificación de los recursos			x				x					x	
13	Para Usted, la programación de los recursos, le ayuda en las funciones que desarrolla			x				x					x	
14	Las actividades y acciones desarrollan una programación para ser ejecutados			x				x					x	
15	Cuando le asignan de manera limitadas los recursos, actúa con eficacia para lograr el objetivo			x				x					x	
16	En el proceso de la gestión de los recursos, cree que se actúa con eficacia para un buen uso			x				x					x	
17	El desarrollo de sus actividades y funciones, las hace asumiendo cierto compromiso institucional y personal.													
18	Su compromiso como educador lo responsabiliza de malas prácticas docentes			x				x					x	
19	En el desempeño de sus funciones las obligaciones se encuentran compartidas			x				x					x	
<b>D3: RESPONSABILIDAD Y CORRESPONSABILIDAD</b>														
20	El desarrollo de sus actividades y funciones, las hace asumiendo cierto compromiso institucional y personal.			x				x					x	

21	Su compromiso como educador lo responsabiliza de malas prácticas docentes			x				x					x	
22	En el desempeño de sus funciones las obligaciones se encuentran compartidas			x				x					x	
23	Ud. Cuenta con obligaciones que no se vinculan con la gestión de la institución			x				x					x	
24	Se siente Ud. Obligado por las normas, en el desempeño de sus actividades como directivo, docente o administrativo			x				x					x	
25	Actúa con ética, en todas las actividades y funciones que desempeña en la organización educativa			x				x					x	
26	Las actividades que desarrollan, lo asumen con total responsabilidad			x				x					x	
<b>D4: TRABAJO EN EQUIPO COLABORATIVO</b>														
27	Existe un alto grado de empoderamiento para lograr las metas y objetivos de la organización educativa			x				x					x	
28	Asume sus funciones y rol como un compromiso personal			x				x					x	
29	Asume sus funciones y rol como un compromiso institucional			x				x					x	
30	Coordina sus actividades con sus inmediatos inferiores y/o superiores sus actividades académicas y de gestión			x				x					x	
31	Existe un grado de complementariedad entre directivos docentes y administrativos			x				x					x	
32	Tiene una comunicación libre y espontánea entre directivos, administrativos y docentes			x				x					x	
33	Cuenta con la suficiente confianza entre sus superiores jerárquicos para el ejercicio de sus funciones			x				x					x	
34	Sus superiores confían en Ud para encomendarle funciones específicas			x				x					x	
35	Tiene la confianza suficiente para entablar un diálogo abierto entre directivos, docentes y administrativos			x				x					x	

**Observaciones:** \_\_\_\_\_ **Hay suficiencia** \_\_\_\_\_

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

**Apellidos y nombres del juez validador** Dr. / Mg: ...LIZANDRO CRISPÍN, ROMMEL.....

**DNI:**.....09554022

**Especialidad del validador:**.....ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

<sup>3</sup>**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

**Lima, 20 de julio del 2020**

Mg. Rommel Lizandro Crispín  
DOCENTE DE LA ESCUELA DE POS GRADO  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

## Anexo 11: Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la Comunicación Organizacional



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la Comunicación Organizacional

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>2</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	
<b>D1: TÉCNICAS Y ACTIVIDADES</b>														
1	Desarrolla los procesos utilizando alguna técnica, para comunicarse en su organización				X				X					X
2	Las actividades que desempeña requieren de procesos, para una comunicación efectiva				X				X					X
3	Desarrolla los procedimientos mediante alguna técnica, para comunicarse en su organización				X				X					X
4	Las actividades que desempeña requieren de procedimientos, para una comunicación efectiva				X				X					X
5	Las actividades operativas requieren de acciones coordinadas para lograr una comunicación efectiva				X				X					X
6	Las actividades optativas requieren de trabajos en equipos para lograr una comunicación efectiva				X				X					X
7	Utiliza algún tipo de comportamiento para desarrollar alguna actividad dentro del proceso comunicativo				X				X					X
8	Utiliza alguna herramienta para desarrollar alguna técnica comunicativa				X				X					X
9	Utiliza algún instrumento para desarrollar alguna técnica comunicativa				X				X					X
<b>D2: FLUJO DEL MENSAJE</b>														
10	La comunicación más fluye de manera ascendente, de Subordinado a superior				X				X					X
11	La comunicación más fluye de manera descendente, de Superior a Subordinado				X				X					X
12	La comunicación más fluye de manera horizontal, de diferente nivel jerárquico				X				X					X
13	La comunicación más fluye de manera transversal, de igual nivel jerárquico				X				X					X
14	La comunicación más fluye de manera circular, entre todos los niveles jerárquicos				X				X					X
15	La comunicación más fluye de manera oblicua, entre superior a subordinado y viceversa				X				X					X
16	La comunicación más fluye de manera diagonal ascendente, en todas las formas sin nivel jerárquico				X				X					X
<b>D3: MEDIO O CANAL</b>														
17	Hace uso de la agenda, como un buen canal de comunicación				X				X					X
18	Hace uso del memorándum, como un buen canal de comunicación				X				X					X
19	Hace uso de circulares, es un buen canal de comunicación				X				X					X
20	Hace uso del escrito, como un buen canal de comunicación				X				X					X
21	Hace uso de lo oral, como un buen canal de comunicación				X				X					X
22	Hace uso del correo electrónico, como un buen canal de comunicación				X				X					X



23	Considera que el uso del móvil, es un buen canal de comunicación				X				X				X	
24	Hace uso de la red social, como un buen canal de comunicación				X				X				X	
25	Hace uso de la página web, como un buen canal de comunicación				X				X				X	
<b>D4: OPINIONES, APTITUDES Y CONDUCTAS</b>														
26	Utiliza dentro de su organización un conjunto de conceptos para comunicarse apropiadamente				X				X				X	
27	Se desarrollan sesiones o reuniones para generar lluvias de ideas en su área donde se desempeña				X				X				X	
28	Son tomadas en cuenta las ideas que proporciona en su organización				X				X				X	
29	Se toman en consideración las capacidades profesionales o personales en su organización				X				X				X	
30	Cuenta con cierta destreza en la cual pueda destacar en algún área en específico que vincule a la buena comunicación				X				X				X	
31	Se toma en cuenta las destrezas que tiene en los procesos comunicativos				X				X				X	
32	Se desarrollan los comportamientos asertivos en su organización que facilite la comunicación				X				X				X	
33	Se desarrollan los comportamientos agresivos en su organización que interfiera en la comunicación				X				X				X	
34	Se desarrollan los comportamientos pasivos en su organización que sea indiferente en la comunicación				X				X				X	
35	Las acciones que diariamente desarrolla facilitan los niveles de comunicación en su relación con otras personas				X				X				X	

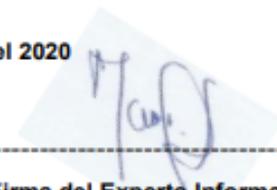
Observaciones: \_\_\_\_\_

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

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: **Candia Menor , Marco Antonio**        **DNI:10050551**

Especialidad del validador: **Asesor Teórico - Metodológico**

12 de Julio del 2020



Firma del Experto Informante.

Especialidad

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

<sup>3</sup>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

## Anexo 12: Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la Gestión Escolar



### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la Gestión Escolar

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	
<b>D1: AUTONOMIA</b>														
1	La aplicación del marco normativo en la autonomía, favorece la Gestión Escolar				X				X				X	
2	Las normas y reglamentos internos, favorece a la autonomía de la gestión				X				X				X	
3	El rol que se enmarcan en las normas, se cumple a cabalidad				X				X				X	
4	Las funciones que se enmarcan en las normas, se cumplen a cabalidad				X				X				X	
5	Se cuentan con instrumentos de gestión para la el manejo adecuado de la organización				X				X				X	
6	Se implementan en la gestión, las estrategias y acciones definidas en los planes y programas educativos				X				X				X	
7	Se tiene autonomía en el manejo de los recursos de la institución educativa				X				X				X	
8	La toma decisiones se realiza con facilidad, considerando la función institucional				X				X				X	
9	La toma decisiones se realiza con libertad, considerando la función institucional				X				X				X	
<b>D2: GESTIÓN DE RECURSOS</b>														
10	Cumple con eficiencia las tareas y actividades que le encomiendan				X				X				X	
11	En sus actividades cotidianas en la organización planifica los recursos que se le asignan				X				X				X	
12	Se vincula el instrumento de gestión institucional con la planificación de los recursos				X				X				X	
13	Para Usted, la programación de los recursos, le ayuda en las funciones que desarrolla				X				X				X	
14	Las actividades y acciones desarrollan una programación para ser ejecutados				X				X				X	
15	Cuando le asignan de manera limitadas los recursos, actúa con eficacia para lograr el objetivo				X				X				X	
16	En el proceso de la gestión de los recursos, cree que se actúa con eficacia para un buen uso				X				X				X	
17	El desarrollo de sus actividades y funciones, las hace asumiendo cierto compromiso institucional y personal.				X				X				X	
18	Su compromiso como educador lo responsabiliza de malas prácticas docentes				X				X				X	
19	En el desempeño de sus funciones las obligaciones se encuentran compartidas				X				X				X	
<b>D3: RESPONSABILIDAD Y CORRESPONSABILIDAD</b>														
20	El desarrollo de sus actividades y funciones, las hace asumiendo cierto compromiso institucional y personal.				X				X				X	
21	Su compromiso como educador lo responsabiliza de malas prácticas docentes				X				X				X	
22	En el desempeño de sus funciones las obligaciones se encuentran compartidas				X				X				X	



23	Ud. Cuenta con obligaciones que no se vinculan con la gestión de la institución				X				X				X	
24	Se siente Ud. Obligado por las normas, en el desempeño de sus actividades como directivo, docente o administrativo				X				X				X	
25	Actúa con ética, en todas las actividades y funciones que desempeña en la organización educativa				X				X				X	
26	Las actividades que desarrollan, lo asumen con total responsabilidad				X				X				X	
<b>D4: TRABAJO EN EQUIPO COLABORATIVO</b>														
27	Existe un alto grado de empoderamiento para lograr las metas y objetivos de la organización educativa				X				X				X	
28	Asume sus funciones y rol como un compromiso personal				X				X				X	
29	Asume sus funciones y rol como un compromiso institucional				X				X				X	
30	Coordina sus actividades con sus inmediatos inferiores y/o superiores sus actividades académicas y de gestión				X				X				X	
31	Existe un grado de complementariedad entre directivos docentes y administrativos				X				X				X	
32	Tiene una comunicación libre y espontánea entre directivos, administrativos y docentes				X				X				X	
33	Cuenta con la suficiente confianza entre sus superiores jerárquicos para el ejercicio de sus funciones				X				X				X	
34	Sus superiores confían en Ud para encomendarle funciones específicas				X				X				X	
35	Tiene la confianza suficiente para entablar un diálogo abierto entre directivos, docentes y administrativos				X				X				X	

Observaciones: \_\_\_\_\_

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

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: **Candia Menor Marco Antonio**        **DNI:10050551**

Especialidad del validador: **Asesor Teórico - Metodológico**

12 de julio del 2020

-----  
**Firma del Experto Informante.**  
**Especialidad**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**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

## Anexo 13

### TABLA DE AIKEN -VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

#### DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y nombres: Candia Menor, Marco Antonio- LIZANDRO CRISPÍN, ROMMEL

1.2 Cargo e institución donde labora: Docente-Universidad Cesar Vallejo

1.3 Nombre del instrumento: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.4 Autor (a) del instrumento: Abarca Salazar, Adelma.

<b>MD:</b> Muy en desacuerdo
<b>D:</b> En desacuerdo
<b>A:</b> De acuerdo
<b>MA:</b> Muy de acuerdo

<b>MD</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>MA</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

<b>Max</b>	4
<b>Min</b>	1
<b>K</b>	3

0  
4

$$V = \frac{\bar{x} - l}{k}$$

V = V de Aiken

$\bar{x}$  = Promedio de calificación de jueces

k = Rango de calificaciones (Max-Min)

l = calificación más baja posible

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

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

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

Con valores de V Aiken como V= 0.70 o más son adecuados (Charter, 2003).

		J1	J2	Media	DE	V Aiken	Interpretación de la V
ÍTEM 1	Pertinencia	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	Relevancia	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	Claridad	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 2	Pertinencia	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	Relevancia	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	Claridad	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 3	Pertinencia	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	Relevancia	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	Claridad	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 4	Pertinencia	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	Relevancia	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	Claridad	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 5	Pertinencia	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	Relevancia	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	Claridad	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 6	Pertinencia	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	Relevancia	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	Claridad	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido

ÍTEM 7	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 8	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 9	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 10	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 11	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 12	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 13	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 14	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 15	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 16	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 17	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 18	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 19	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 20	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 21	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido

	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 22	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 23	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 24	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 25	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 26	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 27	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 28	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 29	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 30	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 31	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 32	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 33	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 34	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 35	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido

## ANEXO 14: TABLA DE AIKEN-VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: GESTION ESCOLAR

### DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres: Candia Menor, Marco Antonio- LIZANDRO CRISPÍN, ROMMEL  
 1.2 Cargo e institución donde labora: Docente-Universidad Cesar Vallejo  
 1.3 Nombre del instrumento: **GESTION ESCOLAR**  
 1.4 Autor (a) del instrumento: Abarca Salazar, Adelma.

<b>MD:</b> Muy en desacuerdo
<b>D:</b> En desacuerdo
<b>A:</b> De acuerdo
<b>MA:</b> Muy de acuerdo

<b>MD</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>MA</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

<b>Max</b>	4
<b>Min</b>	1
<b>K</b>	3

0  
4

$$V = \frac{\bar{x} - l}{k}$$

V = V de Aiken

$\bar{x}$  = Promedio de calificación de jueces

k = Rango de calificaciones (Max-Min)

l = calificación más baja posible

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

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

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

**Con valores de V Aiken como V= 0.70 o más son adecuados (Charter, 2003).**

		<b>J1</b>	<b>J2</b>	<b>Media</b>	<b>DE</b>	<b>V Aiken</b>	<b>Interpretación de la V</b>
ÍTEM 1	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 2	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 3	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 4	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 5	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 6	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido

ÍTEM 7	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 8	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 9	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 10	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 11	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 12	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 13	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 14	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 15	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 16	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 17	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 18	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 19	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 20	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 21	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido

	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 22	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 23	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 24	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 25	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 26	<i>Pertinencia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 27	<i>Pertinencia</i>	4	2	3	1,41	0,67	No valido
	<i>Relevancia</i>	4	2	3	1,41	0,67	No valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 28	<i>Pertinencia</i>	4	2	3	1,41	0,67	No valido
	<i>Relevancia</i>	4	2	3	1,41	0,67	No valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 29	<i>Pertinencia</i>	4	2	3	1,41	0,67	No valido
	<i>Relevancia</i>	4	2	3	1,41	0,67	No valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 30	<i>Pertinencia</i>	4	2	3	1,41	0,67	No valido
	<i>Relevancia</i>	4	2	3	1,41	0,67	No valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 31	<i>Pertinencia</i>	4	2	3	1,41	0,67	No valido
	<i>Relevancia</i>	4	2	3	1,41	0,67	No valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 32	<i>Pertinencia</i>	4	2	3	1,41	0,67	No valido
	<i>Relevancia</i>	4	2	3	1,41	0,67	No valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 33	<i>Pertinencia</i>	4	2	3	1,41	0,67	No valido
	<i>Relevancia</i>	4	2	3	1,41	0,67	No valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 34	<i>Pertinencia</i>	4	2	3	1,41	0,67	No valido
	<i>Relevancia</i>	4	2	3	1,41	0,67	No valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido
ÍTEM 35	<i>Pertinencia</i>	4	2	3	1,41	0,67	No valido
	<i>Relevancia</i>	4	2	3	1,41	0,67	No valido
	<i>Claridad</i>	4	3	3,5	0,71	0,83	Valido

## Anexo 15: Base de Datos: Gestión Pedagógica

SEGUNDA VARIABLE: GESTION PEDAGOGICA																																					
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	Item 23	Item 24	Item 25	Item 26	Item 27	Item 28	Item 29	Item 30	Item 31	Item 32	Item 33	Item 34	Item 35		
Encuestado 1	4	3	3	3	4	4	3	4	3	5	4	4	2	4	5	3	4	5	5	5	5	4	1	3	5	5	3	5	5	4	3	4	3	4	4		
Encuestado 2	4	3	4	3	4	4	2	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	1	4	2	2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5		
Encuestado 3	4	4	3	3	3	3	2	3	2	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	1	3	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4		
Encuestado 4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	3	2	3	2	4	5	4	5	5	3	5	3	3	4	4		
Encuestado 5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	3	5	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
Encuestado 6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5		
Encuestado 7	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	1	5	2	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5		
Encuestado 8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Encuestado 9	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	2	2	2	2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5		
Encuestado 10	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	3	5	5	3	5	5	4	5	1	4	2	3	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3		
Encuestado 11	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	5	5	5	5	4	1	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	3	4	5	
Encuestado 12	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	2	4	4	5	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	
Encuestado 13	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Encuestado 14	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	4	5	4	4	5	5	4	5	1	4	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	4	5	4
Encuestado 15	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	4	4	3	4	5	4	5	4	3	3	5	5	4	4	5	3	5	4	4	5	5	5	5	
Encuestado 16	4	4	3	3	3	5	2	3	3	5	4	3	3	3	2	3	4	4	3	5	1	3	4	3	4	5	4	5	5	4	3	4	3	3	3	3	
Encuestado 17	4	3	3	3	3	4	2	2	3	4	3	4	3	4	3	3	4	5	4	5	3	3	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3
Encuestado 18	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4
Encuestado 19	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
Encuestado 20	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	5	3	5	1	1	1	3	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	
Encuestado 21	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	1	2	4	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	
Encuestado 22	4	3	4	4	3	4	3	4	3	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	1	4	3	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4
Encuestado 23	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	1	2	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Encuestado 24	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	2	5	2	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
Encuestado 25	3	5	3	3	5	5	2	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Encuestado 26	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	2	1	4	3	2	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5
Encuestado 27	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	2	2	2	2	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5
Encuestado 28	4	4	3	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	1	3	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	
Encuestado 29	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	
Encuestado 30	4	5	4	4	4	4	2	3	3	5	5	4	3	3	2	1	2	3	4	5	1	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
Encuestado 31	5	5	4	4	5	4	2	3	3	5	5	4	4	4	2	1	5	5	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Encuestado 32	4	3	3	3	3	3	2	2	2	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
Encuestado 33	3	2	2	2	2	2	2	3	3	5	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	1	5	5	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	
Encuestado 34	5	4	3	3	4	5	3	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	1	5	4	4	5	5	5	4	3	3	5	5	5	
Encuestado 35	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	3	3	1	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	
Encuestado 36	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	
Encuestado 37	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	1	1	2	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	5	
Encuestado 38	4	2	4	3	3	3	4	3	3	4	2	2	3	3	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	2	4	5	5	5	5	5	
Encuestado 39	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	3	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	

## Anexo 16: Base de Datos: Comunicación Organizacional

	PRIMERA VARIABLE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL																																			
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	Item 23	Item 24	Item 25	Item 26	Item 27	Item 28	Item 29	Item 30	Item 31	Item 32	Item 33	Item 34	Item 35	
Encuestado 1	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	3	3	2	5	1	4	3	5	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
Encuestado 2	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	3	3	3	4	2	2	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	
Encuestado 3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	
Encuestado 4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	2	2	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	4	
Encuestado 5	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	
Encuestado 6	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5		
Encuestado 7	5	5	5	5	5	3	4	5	5	3	3	5	4	4	3	3	4	2	2	2	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4
Encuestado 8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	5	2	2	3	4	3	4	2	2	5	4	4	4	4	4	4	2	2	4	
Encuestado 9	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	2	3	4	
Encuestado 10	2	4	2	2	4	4	4	2	2	2	3	4	4	4	2	2	4	2	4	3	4	4	4	4	3	1	2	3	3	5	4	4	3	3	5	
Encuestado 11	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	2	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	
Encuestado 12	3	4	3	4	3	4	4	3	2	4	3	2	2	3	1	4	1	4	3	5	3	3	1	1	4	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	
Encuestado 13	5	5	5	5	5	3	5	4	5	3	3	5	4	5	5	5	4	2	3	2	4	3	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	5	2	2	5
Encuestado 14	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	1	3	4	
Encuestado 15	3	5	3	3	4	3	5	3	2	2	3	5	4	3	4	3	3	2	4	4	5	3	4	3	2	4	3	3	3	4	4	4	2	3	4	
Encuestado 16	1	3	3	4	5	5	4	4	3	3	3	3	3	2	1	3	4	2	2	3	5	3	4	3	4	2	4	3	3	3	3	4	2	3	2	
Encuestado 17	4	4	4	5	4	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	
Encuestado 18	3	5	3	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	3	1	1	4	3	2	3	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	5	3	3	5	
Encuestado 19	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	
Encuestado 20	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	5	4	4	5	2	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	1	3	5	
Encuestado 21	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	5	
Encuestado 22	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	3	4	
Encuestado 23	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	2	4	3	2	2	2	4	2	2	4	4	
Encuestado 24	4	4	4	4	4	5	4	4	3	2	4	1	1	4	4	2	5	4	2	4	4	5	4	4	1	5	5	5	5	4	4	1	4	1	4	4
Encuestado 25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	3	1	5	4	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5
Encuestado 26	4	5	4	5	5	5	2	4	3	2	2	4	4	3	3	2	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	1	2	4	4
Encuestado 27	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	4	5	4	5	4	5	4	4	2	4	5	5	5	5	5	4	3	3	5	
Encuestado 28	5	5	5	5	4	4	5	5	3	2	2	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	5	
Encuestado 29	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	2	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	2	4	3	
Encuestado 30	4	3	4	2	3	5	5	4	4	4	3	4	2	2	2	5	5	2	3	2	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	2	3	4	
Encuestado 31	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	2	5	2	4	3	5	5	4	4	4	4	5	3	3	4	3	3	1	2	4	
Encuestado 32	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	2	4	4	5	3	3	2	2	3	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4
Encuestado 33	3	4	3	4	4	4	4	3	3	2	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	
Encuestado 34	5	5	3	4	5	5	5	3	4	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	3	4	2	3	3	3	3	2	2	5	
Encuestado 35	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	2	2	4	
Encuestado 36	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	2	3	4	4	
Encuestado 37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	3	3	4	3	4	5	2	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4
Encuestado 38	3	4	3	4	4	4	5	3	3	4	2	4	3	3	3	2	4	2	2	3	4	2	4	2	1	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	
Encuestado 39	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4

### Anexo 17: Especificaciones de la variable Comunicación Organizacional

VARIABLE	DIMENSIONES	PESO	ÍTEMS	INDICADORES	PREGUNTAS
<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>	<b>TÉCNICAS Y ACTIVIDADES</b>	25.70%	9	<b>Procesos</b>	1. Desarrolla los procesos utilizando alguna técnica, para comunicarse en su organización
					2. Las actividades que desempeña requieren de procesos, para una comunicación efectiva
				<b>Procedimientos</b>	3. Desarrolla los procedimientos mediante alguna técnica, para comunicarse en su organización
					4. Las actividades que desempeña requieren de procedimientos, para una comunicación efectiva
				<b>Operaciones</b>	5. Las actividades operativas requieren de acciones coordinadas para lograr una comunicación efectiva
					6. Las actividades optativas requieren de trabajos en equipos para lograr una comunicación efectiva
				<b>Comportamientos</b>	7. Utiliza algún tipo de comportamiento para desarrollar alguna actividad dentro del proceso comunicativo
					<b>Herramientas e instrumentos</b>
				9. Utiliza algún instrumento para desarrollar alguna técnica comunicativa	
	<b>FLUJO DEL MENSAJE</b>	20.00	7	<b>Ascendente</b>	10. La comunicación más fluye de manera ascendente, de Subordinado a superior
				<b>Descendente</b>	11. La comunicación más fluye de manera descendente, de Superior a Subordinado
				<b>Horizontal</b>	12. La comunicación más fluye de manera horizontal, de diferente nivel jerárquico
				<b>Transversal</b>	13. La comunicación más fluye de manera transversal, de igual nivel jerárquico
				<b>Circular</b>	14. La comunicación más fluye de manera circular, entre todos los niveles jerárquicos
				<b>Oblicua</b>	15. La comunicación más fluye de manera oblicua, entre superior a subordinado y viceversa
				<b>Diagonal ascendente.</b>	16. La comunicación más fluye de manera diagonal ascendente, en todas las formas sin nivel jerárquico
	<b>MEDIO O CANAL</b>	25.70%	9	<b>Agenda</b>	17. Hace uso de la agenda, como un buen canal de comunicación
				<b>Memorándum</b>	18. Hace uso del memorándum, como un buen canal de comunicación
				<b>Circulares</b>	19. Hace uso de circulares, es un buen canal de comunicación
				<b>Escrito</b>	20. Hace uso del escrito, como un buen canal de comunicación
				<b>Oral</b>	21. Hace uso de lo oral, como un buen canal de comunicación
				<b>E-mail</b>	22. Hace uso del correo electrónico, como un buen canal de comunicación
				<b>Móvil</b>	23. Considera que el uso del móvil, es un buen canal de comunicación
				<b>Red social</b>	24. Hace uso de la red social, como un buen canal de comunicación
	<b>Web</b>	25. Hace uso de la página web, como un buen canal de comunicación			
	<b>OPINIONES, APTITUDES Y CONDUCTAS</b>	28.60%	10	<b>Conceptos</b>	26. Utiliza dentro de su organización un conjunto de conceptos para comunicarse apropiadamente
				<b>Idea</b>	27. Se desarrollan sesiones o reuniones para generar lluvias de ideas en su área donde se desempeña
					28. Son tomadas en cuenta las ideas que proporciona en su organización

				<b>Capacidad</b>	29. Se toman en consideración las capacidades profesionales o personales en su organización
				<b>Destreza</b>	30. Cuenta con cierta destreza en la cual pueda destacar en algún área en específico que vincule a la buena comunicación
					31. Se toma en cuenta las destrezas que tiene en los procesos comunicativos
				<b>Comportamiento</b>	32. Se desarrollan los comportamientos asertivos en su organización que facilite la comunicación
					33. Se desarrollan los comportamientos agresivos en su organización que interfiera en la comunicación
					34. Se desarrollan los comportamientos pasivos en su organización que sea indiferente en la comunicación
				<b>Acciones</b>	35. Las acciones que diariamente desarrolla facilitan los niveles de comunicación en su relación con otras personas
<b>TOTAL</b>		<b>100.00</b>	<b>35</b>		

*Nota de tabla: Elaboración propia*

## Anexo 18: Especificaciones de la variable Gestión Escolar

VARIABLE	DIMENSIONES	PESO	ÍTEMS	INDICADORES	PREGUNTAS
<b>GESTIÓN ESCOLAR</b>	<b>AUTONOMÍA</b>	25.70%	9	<b>Marco normativo</b>	1. La aplicación del marco normativo en la autonomía, favorece la Gestión Escolar
					2. Las normas y reglamentos internos, favorece a la autonomía de la gestión
				<b>Rol y función</b>	3. El rol que se enmarcan en las normas, se cumple a cabalidad
					4. Las funciones que se enmarcan en las normas, se cumplen a cabalidad
				<b>Gestión</b>	5. Se cuentan con instrumentos de gestión para la el manejo adecuado de la organización
					6. Se implementan en la gestión, las estrategias y acciones definidas en los planes y programas educativos
				<b>Manejo de recursos</b>	7. Se tiene autonomía en el manejo de los recursos de la institución educativa
				<b>Decisiones</b>	8. La toma decisiones se realiza con facilidad, considerando la función institucional
					9. La toma decisiones se realiza con libertad, considerando la función institucional
	<b>GESTIÓN DE RECURSOS</b>	20.00	7	<b>Eficiencia</b>	10. Cumple con eficiencia las tareas y actividades que le encomiendan
				<b>Planificación</b>	11. En sus actividades cotidianas en la organización planifica los recursos que se le asignan
					12. Se vincula el instrumento de gestión institucional con la planificación de los recursos
				<b>Programación</b>	13. Para Usted, la programación de los recursos, le ayuda en las funciones que desarrolla
					14. Las actividades y acciones desarrollan una programación para ser ejecutados
				<b>Eficacia</b>	15. Cuando le asignan de manera limitadas los recursos, actúa con eficacia para lograr el objetivo
					16. En el proceso de la gestión de los recursos, cree que se actúa con eficacia para un buen uso
	<b>RESPONSABIIDAD - CORRESPONSABILIDAD</b>	25.70%	9	<b>Compromiso</b>	17. El desarrollo de sus actividades y funciones, las hace asumiendo cierto compromiso institucional y personal.
					18. Su compromiso como educador lo responsabiliza de malas prácticas docentes
				<b>Obligaciones</b>	19. En el desempeño de sus funciones las obligaciones se encuentran compartidas
					20. El desarrollo de sus actividades y funciones, las hace asumiendo cierto compromiso institucional y personal.
					21. Su compromiso como educador lo responsabiliza de malas prácticas docentes
				<b>Ética</b>	22. En el desempeño de sus funciones las obligaciones se encuentran compartidas
				<b>Responsabilidad</b>	23. Ud. Cuenta con obligaciones que no se vinculan con la gestión de la institución
					24. Se siente Ud. Obligado por las normas, en el desempeño de sus actividades como directivo, docente o administrativo
	<b>Transparencia</b>	25. Actúa con ética, en todas las actividades y funciones que desempeña en la organización educativa			
	<b>TRABAJO EN EQUIPO COLABORATIVO</b>	28.60%	10	<b>Empoderamiento</b>	26. Las actividades que desarrollan, lo asumen con total responsabilidad
					27. Existe un alto grado de empoderamiento para lograr las metas y objetivos de la organización educativa

					28. Asume sus funciones y rol como un compromiso personal
				<b>Coordinación</b>	29. Asume sus funciones y rol como un compromiso institucional
				<b>Complementariedad</b>	30. Coordina sus actividades con sus inmediatos inferiores y/o superiores sus actividades académicas y de gestión
				<b>Comunicación</b>	31. Existe un grado de complementariedad entre directivos docentes y administrativos
				<b>Confianza</b>	32. Tiene una comunicación libre y espontánea entre directivos, administrativos y docentes
					33. Cuenta con la suficiente confianza entre sus superiores jerárquicos para el ejercicio de sus funciones
					34. Sus superiores confían en Ud. para encomendarle funciones específicas
				<b>Confianza</b>	35. Tiene la confianza suficiente para entablar un diálogo abierto entre directivos, docentes y administrativos
<b>TOTAL</b>		<b>100.00</b>	<b>35</b>		

Nota de tabla: Elaboración propia

## Anexo 19: Autorización

**POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### Escuela de Posgrado

“Año de la universalización de la salud”

Lima, 27 DE MAYO DEL 2020

Carta P.015 – 2020 EPG – UCV LE

**SEÑOR(A)**  
NELSON JOSE BRUNO  
CHIPANA DIRECTOR  
N° 0142 MÁRTIR DANIEL ALCIDES CARRIÓN

MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
L.E.N°0142 MDAC-UGEL05  
S.I.L.  
TRÁMITE  
DOCUMENTARIO

**01 JUN 2020**

Exp. N° 502

Folio: 01 Hora: 17:25

**Asunto:** Carta de Presentación del estudiante **ABARCA SALAZAR ADELMA**

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **ABARCA SALAZAR ADELMA**, identificado(a) con DNI N.º40388144 y código de matrícula N° 6700298748; estudiante del Programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

#### **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MARTIR DANIEL ALCIDES CARRIÓN, SAN JUAN DE LURIGANCHO – 2020**

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,

**AUTORIZADO**

08/06/2020

  
  
**Dr. Raúl Delgado Arenas**  
JEFE DE UNIDAD DE POSGRADO  
FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE



  
**Mg. Nelson J. Bruno Chipana**  
DIRECTOR

**LIMA NORTE** Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343  
**LIMA ESTE** Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.  
**ATE** Carretera Central Km. 8.2 Tel.:(+511) 200 9030 Anx.: 8184  
**CALLAO** Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.

## Anexo 20:

### TABLA DE INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN

#### *Escala de Valores de Coeficientes de Interpretación de Rho Spearman*

---

0	Relación nula
0 - 0,2	Relación muy baja
0,2 - 0,4	Relación baja
0,4 – 0,6	Relación moderada
0,6 -0,8	Relación alta
0,8 – 1	Relación alta
1	Relación perfecta

---

*Nota de tabla: Ortega (2019)*

## Anexo 21



# Dictamen Final

Vista la Tesis:

**“Comunicación Organizacional y Gestión Escolar de la Institución  
Educativa Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho - 2020”**

Y encontrándose levantadas las observaciones prescritas en el Dictamen, del graduando(a):

**ABARCA SALAZAR, ADELMA**

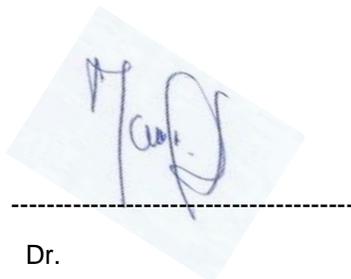
Considerando:

Que, se encuentra conforme a lo dispuesto por el artículo 36 del REGLAMENTO DE INVESTIGACIÓN DE POSGRADO 2013 con RD N° 3902-2013/EPG-UCV, se DECLARA:

Que, la presente Tesis se encuentra autorizada con las condiciones mínimas para ser sustentada, previa Resolución que le ordene la Unidad de Posgrado; asimismo, durante la sustentación el Jurado Calificador evaluará la defensa de la tesis, así como el documento respectivamente; indicando las observaciones a ser subsanadas en un tiempo determinado.

Comuníquese y archívese.

Lima, 29 de agosto del 2020



Dr.



Dr. Rommel Lizandro Crispín

## Anexo 22



### ***Declaratoria de Autenticidad del Autor***

*Yo, Abarca Salazar, Adelma, egresada de la Facultad de posgrado de Educación y Programa académico de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo (Sede S.J.L.), declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan al Trabajo de Investigación titulado: “Comunicación Organizacional y Gestión Escolar de la Institución Educativa Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho – 2020”, es de mi autoría, por lo tanto, declaro que el Trabajo de Investigación:*

- 1. No ha sido plagiado 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 publicado ni presentado 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 información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.*

*San Juan de Lurigancho, setiembre del 2020*

ABARCA SALAZAR, ADELMA	
DNI: 40388144	Firma 
ORCID: 0000-0002-6574-5412	

## Anexo 23



### Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, Marco Antonio Candia Menor, docente de la Escuela de posgrado/ Programa académico de Maestría en Educación de la Universidad César Vallejo (sede S.J.L.), asesor del Trabajo de Investigación titulada: “Comunicación Organizacional y Gestión Escolar de la Institución Educativa Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho – 2020” de la autora Abarca Salazar, Adelma, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 20% 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 el trabajo de investigación / 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.

San Juan de Lurigancho, setiembre del 2020

Mg. Candia Menor, Marco Antonio	
DNI: 1050551	Firma 
ORCID: 0000-0002-4661-6228	

## Anexo 24



### Acta de Sustentación del Trabajo de Investigación / Tesis (\*)

San Juan de Lurigancho, setiembre del 2020

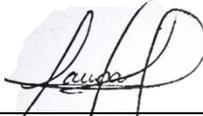
Siendo las 9:30 a.m. horas del día 01 del mes setiembre de 2020, el jurado evaluador se reunió para presenciar el acto de sustentación del Trabajo de Investigación / Tesis titulado: "Comunicación Organizacional y Gestión Escolar de la Institución Educativa Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho - 2020", Presentado por Abarca Salazar, Adelma, egresada de la Facultad de posgrado de Educación y Programa académico de Maestría en Administración de la Educación. Concluido el acto de exposición y defensa del Trabajo de Investigación / Tesis, el jurado luego de la deliberación sobre la sustentación, dictaminó:

Autora	Dictamen (**)
ABARCA SALAZAR, ADELMA	15

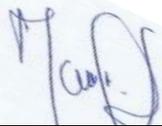
Se firma la presente para dejar constancia de lo mencionado:



Nombres y Apellidos  
PRESIDENTE



Nombres y Apellidos  
VOCAL



Nombres y Apellidos  
SECRETARIO

\* Elaborado de manera individual.

\*\* Aprobar por Excelencia (18 a 20) / Unanimidad (15 a 17) / Mayoría (11 a 14) / Desaprobar (0 a 10).

El número de firmas dependerá del trabajo de investigación o tesis.

## Anexo 25



### Autorización de Publicación en Repositorio Institucional

Yo, Abarca Salazar, Adelma, identificada con DNI N°40388144, egresada de la Facultad de posgrado de Educación y Programa académico de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo, autorizo (X), la divulgación y comunicación pública de mi Tesis: “Comunicación Organizacional y Gestión Escolar de la Institución Educativa Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho - 2020”

En el Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulada en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33.

San Juan de Lurigancho, setiembre del 2020

ABARCA SALAZAR, ADELMA	
DNI: 40388144	Firma 
ORCID: 0000-0002-6574-5412	



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL  
DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN / TESIS**

**CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL  
COORDINADOR DE LA:**

- Facultad de Posgrado de Educación, Programa Académico de Maestría en Administración de la Educación.

**A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN / TESIS QUE  
PRESENTA**

- ABARCA SALAZAR, ADELMA

**INFORME TÍTULADO:**

- Comunicación Organizacional y Gestión Escolar de la Institución Educativa Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho - 2020

**PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:**

- Maestra en Administración de la Educación

**SUSTENTADO EN FECHA:** 01/09/2020 (Esta es la fecha de sustentación).

**NOTA O MENCIÓN:** 15

---

**FIRMA DEL COORDINADOR DE LA ESCUELA PROFESIONAL**



PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Comunicación Organizacional y Gestión Escolar de la Institución Educativa Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho, Lima - 2020

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Administración de la Educación

AUTORA:

B<sup>a</sup> Abarca Salazar Adelmá (ORCID: 00000001-0820-5515)

ASESOR(A)

Mg. Candia Menor Marco Antonio (ORCID: 0000-0002-4661-6228)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Educación y Calidad Educativa

Lima - Perú  
2020

Resumen de coincidencias

20 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	7 %	>
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2 %	>
3	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %	>
4	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	1 %	>
5	educacionyeducadores... Fuente de Internet	1 %	>
6	rectoria.udo.edu.ve	1 %	>

