



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

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

Comunicación organizacional y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes  
de una institución educativa pública de Lima

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

Maestro en Administración de la Educación

**AUTOR:**

Br. Gilmer Antonio Meléndez Tuesta (ORCID: 0000-0002-8528-9012)

**ASESOR:**

Dr. Félix Fernando Goñi Cruz (ORCID: 0000-0001-5982-9858)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Administración Educativa

**Lima – Perú**

**2019**

## **Dedicatoria**

A mis hijos Karen y Antony por su apoyo, cariño y compañía.

### **Agradecimiento**

Al personal académico y administrativo del Programa de Maestría de la Universidad Cesar Vallejo y de modo especial al Dr. Fernando Goñi Cruz, por su apoyo permanente y enseñanzas profesionales durante el periodo de estudio y desarrollo de la presente tesis.

## **PÁGINA DEL JURADO**

## Declaratoria de autenticidad

Yo, Gilmer Antonio Meléndez Tuesta, estudiante de la Escuela de Posgrado, del programa Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; presento mi trabajo académico titulado: “Comunicación organizacional y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima.”, en 82 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Administración de la Educación, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.



.....  
Gilmer Antonio Melendez Tuesta  
DNI 10357586

Lima, enero de 2020

## Índice

	<b>Pág.</b>
Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Página del jurado.....	iv
Declaratoria de autenticidad .....	v
Índice.....	vi
Índice de tablas .....	viii
Índice de figuras.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
I. Introducción.....	1
II. Método .....	15
2.1 Tipo y diseño de investigación .....	15
2.2 Variables y operacionalización.....	17
2.3 Población, muestra, muestreo.....	19
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	20
2.5 Métodos de análisis de datos.....	23
2.6 Aspectos éticos.....	24
III. Resultados.....	25
IV. Discusión .....	41
V. Conclusiones.....	43
VI. Recomendaciones .....	44
Referencias.....	45
Anexos .....	53
Anexo 1: Matriz de Consistencia.....	54

Anexo 2: Instrumento de recolección de datos .....	56
Anexo 3: Certificado de validación de los instrumentos .....	59
Anexo 4: Data estadística de las variables de estudio.....	65

## Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de variables .....	18
Tabla 2 Operacionalización de la variable Gestión escolar .....	18
Tabla 3 Validez de los instrumentos de Comunicación organizacional y Gestión escolar ....	22
Tabla 4 Confiabilidad cuestionarios compromiso organizacional y gestión escolar .....	22
Tabla 5 Escala valorativa de la variable comunicación organizacional .....	25
Tabla 6 Escala valorativa de la variable gestión escolar.....	26
Tabla 7 Niveles de distribución de las dimensiones de la comunicación organizacional desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima. ....	26
Tabla 8 Niveles de distribución de la comunicación organizacional desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima.....	27
Tabla 9 Niveles de distribución de las dimensiones de la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima. ....	28
Tabla 10 Niveles de distribución de la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima.....	29
Tabla 11 Niveles de distribución de la tabla de contingencia entre las variables comunicación organizacional y gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima. ....	30
Tabla 12 Prueba de Kolmogorov-Smirnov .....	33
Tabla 13 Prueba de correlación del coeficiente Rho de Spearman entre comunicación organizacional y la gestión escolar .....	35
Tabla 14 Prueba de correlación del coeficiente Rho de Spearman entre comunicación ascendente y la gestión escolar .....	36
Tabla 15 Prueba de correlación del coeficiente Rho de Spearman entre comunicación descendente.....	38
Tabla 16 Prueba de correlación del coeficiente Rho de Spearman entre la comunicación horizontal y la gestión escolar.....	39

## Índice de figuras

Figura 1. Esquema de diseño correlacional .....	16
Figura 2. Niveles de distribución de las dimensiones de la comunicación organizacional .....	26
Figura 3. Niveles de distribución de la comunicación organizacional .....	27
Figura 4. Niveles de distribución de las dimensiones de la gestión escolar .....	28
Figura 5. Niveles de distribución de la gestión escolar .....	29
Figura 6. Niveles de distribución de la tabla de contingencia entre las variables .....	30
Figura 7. Tabla de correlación .....	34

## Resumen

El propósito de esta investigación fue determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima. Esta investigación fue de tipo básica, diseño no experimental, transversal de nivel correlacional. Se contó con la participación de 142 docentes, los mismos que conformaron la muestra. Se utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de datos aplicándose dos instrumentos, el cuestionario de Comunicación organizacional de Portugal (1994) y el cuestionario de Gestión escolar de Rodríguez (2018) que contaron con 15 ítems, de escalas politómicas, cada uno. Siendo ambos adaptados por el investigador mediante el juicio de expertos, obteniendo una confiabilidad de 0,780 y 0,750 según el Alfa de Cronbach, respectivamente. Los resultados de la investigación determinaron que la comunicación organizacional se relaciona de forma positiva considerable ( $Rho=0,750$ ) y significativa ( $p=0.000$ ) con la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima, aceptándose la hipótesis alterna y rechazando la nula. Esto quiere decir que si mejor es la comunicación organizacional, mejor será la gestión escolar en la institución educativa en estudio.

**Palabras claves:** Comunicación organizacional, comunicación ascendente, comunicación descendente, horizontal, gestión escolar.

## Abstract

The purpose of this research was to determine the relationship between organizational communication and school management from the perspective of teachers of a public educational institution in Lima. This research was of the basic type, non-experimental design, cross-sectional level. It was attended by 142 teachers, the same that made up the sample. The survey technique was used to collect data, applying two instruments, the organizational communication questionnaire of Portugal (1994) and the Rodríguez School Management questionnaire (2018), which had 15 items, of politomic scales, each. Both being adapted by the researcher through the expert judgment, obtaining a reliability of 0.780 and 0.750 according to Cronbach's Alpha, respectively. The results of the investigation determined that the organizational communication is related in a high, positive ( $Rho = 0,750$ ) and significant way ( $p = 0.000$ ) with the school management from the perspective of the teachers of a public educational institution of Lima, accepting the hypothesis alternates and rejecting the null. This means that if the organizational communication is better, the better the school management in the educational institution under study.

**Keywords:** Organizational communication, ascending communication, descending communication, horizontal, school management

## I. Introducción

Hoy en día los estudios realizados en el contexto organizacional se centran en indagar en primer lugar, los recursos humanos sobre los tecnológicos e infraestructura, esto se debe a que se ha podido comprobar que los niveles de rentabilidad de una institución, se encuentra ligada directamente con la calidad de desempeño del personal. Un factor importante dentro del ámbito de recursos humanos más estudiados es la comunicación organizacional, debido a la dependencia de las diversas variables organizacionales, en este caso, una eficiente gestión escolar. Esta variable conlleva al desarrollo de una identificación real de cada uno de los docentes, con su centro de trabajo escolar donde se desempeña orientados a la consecución de los propósitos y fines programados por la institución, manteniendo un fuerte vínculo entre los docentes y el centro donde se labora, según lo manifiesta Robbins (2009). Este esfuerzo se orienta en beneficio del centro debido al sentido de pertenencia que se genera con los trabajadores. Por lo antes mencionado, es relevante que se fortalezca en la comunidad educativa, como alternativa para la obtención de resultados de calidad. Por otro lado, la gestión que se ejerce en las instituciones educativas se puede liderar de dos maneras, las cuales se diferencian por las funciones que conllevan. La primera se orienta a la parte administrativa que se desarrolla en las escuelas públicas, teniendo como eje principal al director que en su calidad de gestor se responsabiliza de la parte operativa y funcional de la institución que lidera, es decir la asunción de responsabilidades de planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas y cada una de las actividades que han sido planificadas y ejecutadas en la institución educativa. La segunda se centra en el aspecto curricular y pedagógico. Si se domina este tipo de competencias se realizará de forma eficaz cada tarea y práctica desarrollada para alcanzar los objetivos estratégicos de la institución según lo menciona Castillo (2005). A nivel internacional, por bastante tiempo predominó un modelo directivo en la escuela centrado en el rol del director en funciones netamente burocráticas y administrativas. En el intervalo de 1950 a 1970, se les exigía a los directores escolares que administraran eficientemente las instituciones educativas, señala Álvarez (2010). No obstante, los constantes cambios que se dan en la sociedad globalizada han despertado la necesidad de una reforma educativa y el cambio de roles que ejercen los actores educativos. De esa forma la dirección escolar se ha transformado y adaptado a estos cambios vertiginosos acorde a las exigencias actuales, ya no es suficiente limitar la gestión netamente administrativa sino una gestión escolar que es más compleja. En este marco, la gestión escolar se concibe como el conjunto de procedimientos encaminados a la planificación, desarrollo y sostenibilidad de una institución educativa, bajo el serio compromiso pedagógico, sustentado en principios de la democracia, la equidad y la eficiencia, en aras de garantizar el desarrollo pleno de los estudiantes en su calidad de futuros ciudadanos, emprendedores y responsables.

Los directores de las instituciones educativas, por lo general, son concebidos como los representantes legales de estas. Por lo tanto, asumen formalmente la responsabilidad de gestionar en tres áreas específicas: pedagógica, institucional y administrativa, tal como lo señala el MEP (2005). Podemos inferir entonces, que a la luz de una nueva mirada se requiere, para garantizar una gestión de calidad en la organización, que la atención al área pedagógica sea la base sobre la cual gire la labor del director. No obstante, que gestión escolar, es de suma importancia, en muchas instituciones educativas, equivocadamente, se le brinda mayor tiempo a la función administrativa, lo cual va en desmedro del quehacer pedagógico, incidiendo

negativamente en las acciones de acompañamiento en el desarrollo de la calidad de los procesos educativos en el aula, tal como lo señala la UMC (2006). El gran desafío que deben asumir las instituciones educativas públicas ha devenido en un nuevo problema en las instituciones educativas, el reto de hoy es cómo superar la recarga administrativa que existe para darle una mayor atención a función pedagógica de la administración educativa. El paso de administrador a gestor educativo, resulta imprescindible, sin embargo, hay que enfrentar una serie de políticas educativas difusas que no responden a la necesidad de cambio en la educación.

Se pregona que son los directores, los principales responsables de la gestión escolar, cuya función preponderante es la articulación, conducción y facilitación de un conjunto de procesos en las instituciones educativas; sin embargo, va a depender de su esfuerzo por ejercer un liderazgo adecuado, lo que repercutirá en la comunicación organizacional, en sus motivaciones, así como en el ejercicio docente, debido a que es responsabilidad de ellos garantizar la calidad de las diversas actividades que se desarrollan en el aula, lo cual repercute necesariamente en el desarrollo de los logros de aprendizaje. Es indispensable que en la actualidad los directores se dediquen principalmente a realizar actividades relacionadas de forma directa con mejorar la enseñanza en sus instituciones educativas. Buscando diversas opciones para el desarrollo de los estudiantes, deben velar por que se cumplan los objetivos estratégicos de la escuela, promoviendo la construcción de nuevos saberes dentro de un clima escolar positivo. Del mismo modo se debe buscar el desarrollo profesional del docente, solo de esa forma se obtendrán las metas educativas trazadas. Como respuesta, se genera un compromiso de parte de los docentes, ya que se establece un vínculo con la escuela, donde ha invertido tiempo y esfuerzo y percibe oportunidades de desarrollo dentro de la misma; otro aspecto importante es el lazo emocional que forja con su institución educativa, pues satisface sus expectativas y necesidades, se siente orgulloso de pertenecer a ella. Finalmente, eso trasciende al plano de la lealtad y la reciprocidad, se establece un vínculo muy fuerte de reciprocidad, es decir se identifica con las metas institucionales y trabaja por alcanzarlas.

En el marco de los **antecedentes internacionales** ubicamos investigaciones, como las de Papić (2016), abordó una investigación con el objetivo de Analizar cómo se aplica la comunicación organizacional interna, entre el personal directivo y los profesores, enmarcado en el incremento de la eficiencia de la gestión escolar dentro del plantel educativo, comprendido entre la comuna de Pudahuel y la de Cisterna. Por eso dirige su estudio metodológicamente al nivel descriptivo, donde se consideró la participación de un grupo

muestral que se constituyó por veintidós personas encuestadas, todas ellas brindaron información a través de la aplicación de dos instrumentos, con los cuales se realizó la recogida de información, que le permitieron arribar a las siguientes conclusiones: a) Se identifica determinada tendencia entre el directivo y los profesores en el desempeño de las coordinaciones laborales, orientada al cumplimiento de los fines mediante el ejercicio de las interrelaciones profesionales con sus jerárquicos y pares laborales. b) se determina además, la tendencia entre el personal directivo y el docente sobre el uso de las vías de comunicación que se disponen en el lugar, como son el contacto interpersonal, escrito, audiovisual, telecomunicaciones e informática en la transmisión de información en concordancia con cada objetivo institucional establecido, a fin de alcanzar la meta mediante la utilización del canal personal en donde la información se realiza de forma personal, posibilitando, de este modo, al libre acceso a la información organizacional en general.

Por su parte Balarezo (2014), En la necesidad de identificar la relación o asociación de la comunicación organizacional interna y el desarrollo organizacional en el interior del ámbito de estudio mencionado, abordo la investigación. Ese estudio fue enmarcado metodológicamente en el diseño correlacional, de nivel descriptivo-explicativo. El campo muestral se conformó por treinta personas encuestadas, donde se llega a concluir principalmente que: a) Las dificultades que se detectan dentro de la comunicación organizacional interna afectan las coordinaciones de las actividades realizadas a nivel institucional. b) La comunicación organizacional influye directamente en la escasez productiva empresarial, además del actuar de cada colaborador. También se encuentra el estudio realizado por Hernández (2014), abordo un estudio con finalidad de realizar el análisis y de esa manera llegar a la comprensión de la percepción de la comunicación organizacional con respecto a su asociación con los procesos pedagógicos que se desarrollan al interior de las aulas. El estudio tuvo como característica la exploración y la descripción, en cuanto al diseño se eligió la investigación mixta, para lo cual se utilizaron la técnica de la encuesta semiestructurada y la técnica del grupo focal, cada una fue sistematizada partiendo de analizar los contenidos por proposiciones y luego contrastar las mismas entre cada grupo y de esa manera llegar a comprender profundidad cada característica y requerimiento que era formulado por los profesores relacionadas con cada dimensión establecida en el estudio. Llegando a la conclusión que existe estadísticamente una relación significativa entre la primera variable que es la insatisfacción de los docentes por fallas en la comunicación organizacional y la segunda variable que son las debilidades existentes en la gestión de los directivos, por las que no se

logra incidir en el desempeño de sus roles pedagógicos en el salón de clase, siendo en ese lugar donde se ubica cada elemento que le satisface; no obstante, se puede mejorar la interacción comunicativa para crear un ambiente agradable y adecuado del trabajo de cada miembro del equipo dentro de cada organización escolar. Además, se halla el estudio realizado por Thorne (2016) denominada *La comunicación organizacional y la gestión directiva*, cuyo fin primordial ha sido la determinación relacional entre la *variable* de estudio denominada comunicación organizacional y la segunda que es la gestión directiva dentro de una I.E INOBASOL de Soledad, que pertenece a Colombia. La tipología del estudio es de carácter descriptivo porque recoge datos en su estado natural pretendiendo establecer la relación existente entre las variables, además es de campo porque se realizará en un contexto amplio, se establece el diseño no experimental porque no se manipulan las variables, y al recogerse la información en un solo momento es considerada transversal. La muestra investigada se constituyó por cuarenta y cinco profesores, cuatro directivos y el rector, siendo en total cincuenta las personas encuestadas, asumiéndose como grupo muestral al 100% de los colaboradores. Se aplicó la técnica de la encuesta mediante la administración de dos cuestionarios tanto para directivos como docentes. Arribándose a la conclusión, luego de analizar los resultados, que la correlación entre las variables de estudio: comunicación organizacional y gestión directiva, es directamente proporcional, infiriendo que si una de las variables mejora, la otra se afectará de forma considerable. Además, con este dato se indica que la comunicación organizacional va a determinar de forma moderada (0,521) a la gestión de los directivos en el centro educativo en estudio. Por lo cual, es recomendable que se trabaje en un contexto donde exista confianza y se desarrollen actividades bajo el enfoque del aprendizaje colaborativo entre el centro y las familias, promoviendo un sistema de estímulos y diversas maneras de reconocimiento con el objetivo de dar una valoración de calidad a la relación que se establece entre ambos.

En el marco nacional encontramos el siguiente marco referencial: Martínez (2016), desarrollo una investigación quien con el propósito de estimar la asociación entre la Gestión escolar y el compromiso organizacional para el logro de aprendizajes en las instituciones de Educación Primaria. Se trató de un estudio básico, de nivel correlacional, transaccional, de enfoque mixto con diseño no experimental; 54 instituciones educativas conformaron la población de estudio, la muestra se conformó por 459 estudiantes y 67 maestros, siendo el muestreo el no probabilístico. La encuesta fue la técnica seleccionada para efectuar el recojo de la información y en calidad de instrumento se aplicó un cuestionario de preguntas y una guía de entrevista. Su validación fue por la técnica de jueces expertos. La confiabilidad se calculó

mediante el alfa de Cronbach. Concluyendo que: la gestión escolar se relaciona significativamente y positiva muy alta con el compromiso normativo, siendo la correlación de Spearman de 0,897\*\* quiere decir que existe una implicancia directa y si la gestión escolar mejora, también mejorará el compromiso organizacional en la institución, específicamente en el nivel primaria de la muestra establecida. Del mismo modo, Roncal (2016) desarrollo una tesis *con* finalidad de determinar el nivel de correlación existente entre la comunicación interna y la gestión educativa, en la institución educativa elegida. El enfoque seleccionado fue el cuantitativo y el nivel el correlacional; con un diseño no experimental. Se aplicaron dos cuestionarios de preguntas cerradas. Siendo sus conclusiones: 1: No existe relación significativa entre las variables de estudio, debido a que el índice de correlación es irrelevante y el estado que presentan es de una magnitud inversamente proporcional. Por su parte, Chaupis (2016), con la finalidad de estimar la relación existente entre el compromiso institucional y la comunicación interna de los colaboradores del programa para la generación del empleo social inclusivo de Lima, presento su investigación. El grupo muestral se conformó por ciento setenta y cinco empleados del área administrativa. El recojo de la información de la variable compromiso institucional lo realizó mediante un cuestionario que comprendía dieciocho preguntas. Finalmente, a nivel de resultados se encontró que existe una asociación moderada a nivel de las variables en estudio (0.65), con una significancia de 0,01. Existe una asociación moderada entre la comunicación interna y la dimensión afectiva del compromiso, (0,674); al igual que entre la comunicación y la dimensión normativa. 0,651. Entre la comunicación y la dimensión de continuidad se evidencio una correlación alta igual a 0,703. Respecto a la variable compromiso institucional el 24,6% menciona que la comunicación organizacional es de nivel medio; y finalmente en cuanto al compromiso institucional, el 31,4% de los encuestados distinguieron una comunicación organizacional inadecuada. Finalmente, tenemos a Cárdenas (2015), que abordo una investigación con el objetivo identificar la relación entre la gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional en los docentes de la facultad de economía y planificación de la Universidad Nacional Agraria La Molina, desarrollada para obtener para optar la maestría en la UNE Enrique Guzmán y Valle, Perú. El estudio fue de nivel descriptivo y explicativo, de enfoque cuantitativo y de diseño no experimental, transversal. Colaboraron 90 docentes, siendo la muestra 32. El tipo de muestreo fue el intencional. Se aplicaron dos cuestionarios validados y confiables. El investigador llegó a la conclusión de que existe una relación significativa inversa y moderada ( $r = -0,50$  y  $p = -0,05$ ) entre la gestión educativa estratégica y el compromiso normativo en los docentes seleccionados en la UNALM.

Con respecto a los **fundamentos teóricos** de cada una de las variables establecidas en la investigación, se pudo sistematizar las concepciones de diferentes autores, referente a la primera variable que es la **comunicación organizacional**, se revisó a Chiavenato (2009), quien sostiene que, es un proceso mediante el cual, cada individuo intercambia un dato e información dentro del ámbito organizacional. Además, se toma en cuenta como medios formales de la comunicación a aquellos que se van manifestando en el interior de las cadenas de responsabilidades o de mandos establecidas por la organización. (2009, p.11). También Kreps (1990) sobre este tema menciona que está constituido por los procedimientos a través de los cuales los empleados van recogiendo información importante acerca de su institución y los cambios que se van produciendo dentro de la misma. Contribuyen a que cada integrante que conforma la organización pueda cumplir sus objetivos individuales como organizacionales. (p.13) Por lo mencionado, es que la comunicación organizacional está enfocada en la promoción y desarrollo organizacional, comprendiéndose esta como una capacidad para la transmisión de mensajes en el ámbito interno como externo, con la única finalidad de la promoción de las interacciones organizacionales y las de su personal. Fernández (2005), define la comunicación organizacional como “cada una de las estrategias y acciones que se destinan a la agilización y dinamización de la información circulante entre cada integrante de una organización o su contexto inmediato” (p.31). Estas acciones permitirán influenciar en cada criterio, capacidad y comportamiento de cada cliente interno y externo de la organización, con la finalidad de que la misma pueda cumplir de forma eficaz con cada objetivo establecido. Al ser gestionada adecuadamente se fomenta que el empleado establezca un alto nivel de compromiso y de esa manera alcance un desempeño adecuado. Las dimensiones que se tomaron en cuenta se basan en el modelo teórico establecido por Daft y Marcic (2006) los mismos que mencionan que la comunicación se puede dar en tres niveles, el primero es la comunicación descendente, definidas como “el mensaje enviado por la alta administración al nivel bajo organizacional” (p. 493). En sí, sería el establecimiento de la comunicación que se realiza entre la gerencia y los trabajadores, se considera cualquier tipo de comunicación realizada entre la autoridad y el estamento más bajo de la organización. Se emplea para poder mantener informado y coordinar con sus empleados.

Esta comunicación tiene su origen en los altos mandos por lo tanto cada mensaje se orienta a brindar pautar sobre la labor que realizan, cada proceso y práctica empresarial, así como la retroalimentación y adoctrinamiento del personal en relación con los objetivos que se pretender obtener. Kreps (1990), por su parte menciona que este tipo de comunicación va a

emanar o surgir dentro de las altas direcciones hacia cada nivel inferior jerárquico dentro de la organización. Esta comunicación se caracteriza porque está constituida por un sistema de mensajes formales y básicos” (p. 227). En este tipo de comunicación se desempeñan funciones importantes tales como la emisión de indicaciones hacia el nivel jerárquico inferior, el brindar un conjunto de informaciones que se relacionan con el empleo y el desempeño de cada integrante de la organización, también brinda la facilidad a cada integrante dentro de la organización la posibilidad de la identificación de cada objetivo organizacional y asumirlas como propios. Se caracteriza por los mensajes que se envían desde los estamentos más altos hacia los más subordinados, es decir de forma vertical. De esa forma este tipo de comunicación se enfocará en el fortalecimiento de los vínculos empáticos y de un adecuado clima organizacional adecuado con el objetivo de poder realizar planteamientos posibles para poder generar diversas alternativas de solución ante situaciones tendenciosas en el interior de la empresa. Por su parte Chiavenato (2009, p.322) menciona que la comunicación descendente en general se va a orientar temáticamente a abordar los temas que a continuación se mencionan: El establecimiento de objetivos organizacionales y de estrategias para su cumplimiento basada en el ámbito de la comunicación, manifiestan un punto clave a cada nivel, sobre todo a los niveles que se encuentran al final de la pirámide dentro de la institución donde se labora. Las recomendaciones para el desempeño que realizan y el juicio crítico mediante la cual indican la manera de llevar a cabo su labor y de qué manera se establece la relación con determinadas acciones importantes para la organización. La práctica y el procedimiento se constituyen en mensajes que contienen la definición de la política empresarial y el reglamento institucional. Otro aspecto es la retroalimentación acerca del desempeño constituido por cada mensaje basado en la evaluación del desempeño de cada personal dentro de una organización en la cual se encuentra, finalmente el adoctrinamiento que es orientado a la promoción de las personas para la adopción de los valores establecidos en el marco de la cultura organizacional, aceptando su ideario institucional (misión y visión) además de la participación en actividades relevantes dentro de la organización. Simpson, citado por Robbins (2009) menciona que el referido nivel comunicativo: “es empleado por cada gerente de grupos con la finalidad de establecer las metas, además de brindar las reglas y recomendaciones respecto a las acciones laborales, explicando cada procedimiento y política establecida, indicando la problemática que requiere un abordaje y facilitando la retroalimentación sobre su desempeño”. (2009, p. 353). Daft y Marcic (2006), en cuanto a la comunicación ascendente, la definen como aquel mensaje que es transmitido desde el nivel más bajo hasta los niveles más altos en el ámbito jerárquico dentro de la institución. Esta forma de comunicación se originará desde el sector de trabajadores hacia

el equipo de gerentes. El mensaje enviado entre trabajadores y gerentes permite el conocimiento de más datos sobre el clima organizacional que se da dentro de la misma. (p. 495).

Por lo mencionado es que surge la necesidad que cada uno de los canales de comunicación se encuentre abiertos y de esa manera se pueda optimizar la información dentro de la institución laboral. Mediante esta forma de comunicarse se puede reconocer además de las experiencias exitosas también los aspectos críticos dentro de la organización, permitiendo la presencia de un conjunto de acontecimientos que se encuentren fuera del contexto laboral, abriendo las posibilidades para el aporte de recomendaciones o quejas que surjan en la empresa. La comunicación ascendente va a fluir de cada trabajador que se encuentre en un nivel jerárquico inferior hacia el nivel jerárquico más alto (gerencia). Este tipo de comunicación asumen un rol importante en el interior de la organización, tanto como brindar realimentación a los mandos más altos sobre la problemática actual de la organización, así como de informar acerca de cada actividad diaria que requiere para tomar decisiones sobre la dirección empresarial, se constituye en la más importante fuente de feedback de los altos mandos y así se determina una efectiva comunicación descendente. Además, otra finalidad es la de disminuir la tensión o estrés de cada trabajador pues permite que puedan compartir información relevante a sus superiores.

Promoviendo la participación e involucrando a cada trabajador, fortaleciendo la unión e integración organizacional, menciona Kreps (1990, p. 227 - 228). Añade Chiavenato (2009) que estos mensajes “van a surgir desde el nivel más subordinado hacia el más alto mando en el ámbito de la escala organizacional” (2009). Existe algún tipo de información ascendente como es el problema y excepción que es el mensaje encargado de la descripción de la alteración en el desenvolvimiento cotidiano y permanente de cada trabajador, con la finalidad de que la jerarquía focalice y ponga mayor atención a cada problema. La sugerencia para el mejoramiento es aquella idea que busca mejorar cada proceso de la calidad y eficacia del trabajador. El informe del desempeño es el mensaje que surge para poder informar a la alta gerencia acerca de cómo se desempeña cada individuo o unidad dentro de la organización, además de la información contable y financiera formado por cada mensaje referido al gasto, pago, utilidad e inversión de intereses que benefician a la organización donde se labora. Sobre este punto, Robbins (2009) cita a Simpons, que al respecto menciona que este nivel de comunicación es empleado con la finalidad de otorgar realimentación o feedback a los gerentes,

de esa forma poder informarse sobre los avances que se realizan para llegar a las metas y plantear cómo es la situación actual dentro de la organización. La comunicación de abajo hacia arriba va a facilitar a la gerencia a reconocer el punto de vista de cada empleado respecto a su puesto de trabajo, así como su relación con cada compañero de trabajo y con su centro de trabajo en general. Los gerentes, emplearán el canal comunicativo orientado hacia abajo con el fin de recoger información y replantear las mejoras en el interior de su compañía. (pp. 354 - 355). La tercera dimensión que se toma en cuenta es la comunicación que se da de forma horizontal, definida como un intercambio que se da de manera lateral o diagonal de cada mensaje entre un compañero o colega del trabajo dentro de la organización, menciona Daft y Marcic (2006). Esta comunicación se lleva a cabo entre cada trabajador que se halla en la misma escala organizacional.

Todas las organizaciones anhelan cumplir sus objetivos, sin embargo, a fin de concretizarse, necesariamente debe primar la exigencia del trabajo en equipo, cabe mencionar que esto se realiza con el apoyo de cada trabajador sin necesidad de hacer miramientos a su origen. Este tipo de comunicación se da entre cada integrante de un mismo grupo ocupacional, o a veces entre integrante de cada grupo diferente y el personal que labora en otros departamentos. El utilizar esta vía de comunicación va a asegurar una coordinación adecuada entre trabajadores, además es necesario entender que es constituye la base para superar las dificultades que surjan dentro de la organización. Al usar y practicar el canal comunicativo horizontal se podrá establecer cada objetivo, lineamientos políticos de la empresa, del mismo modo establecer el procedimiento a seguir, así como intercambiar ideas con la finalidad de tomar decisiones y proponer alternativas de solución, así como el desarrollo del interés mutuo (p.496). Según Kreps (1990), esta forma de comunicación “va a fluir en cada integrante dentro de la organización en un mismo nivel jerárquico; es decir se va a dar entre un grupo de compañeros” (p.228). Este tipo de comunicación va a cumplir diversas funciones como facilitar las coordinaciones de actividades organizacionales, así se fomenta el establecimiento de una adecuada relación entre las personas, creando espacios donde se pueda compartir e intercambiar todo tipo de información necesaria de la empresa entre compañeros de labores, fijando una vía de comunicación de carácter formal, la cual facilitará las soluciones de los conflictos y temas controversiales que surjan entre colegas de trabajo, permitiendo que se apoyen mutuamente entre ellos. Esta forma de intercambiar mensajes dentro de la organización, con la finalidad no solo de informar sino también permitir la participación de cada colaborador en los trabajos de apoyo y coordinación.

La segunda variable de estudio es la **gestión escolar**, al respecto, Del Solar (2002) define la gestión escolar como: “el conjunto de procesos articulados en diversas instancias en el interior de la escuela y cuyo propósito es alcanzar la mejora sustancialmente del logro de los aprendizajes en los escolares” (p.8). Se entiende entonces que gestionar comprende articular todo aquello que acontece a diario en la escuela con miras al logro de una meta mayor que es la calidad educativa, además es lograr el propósito institucional, así como también aprender como escuela a avanzar entrelazando las dimensiones instrumental, relacional e instrumental o de soporte de las instituciones educativas. Asimismo, se necesita de una gestión que atienda actores educativos no a clientes, cuya finalidad sea el formar futuros ciudadanos que vivan y convivan buscando el bien común. Con estudiantes críticos, formadora de futuros sujetos de derechos, donde exista una convivencia democrática y gestora se aprenda para toda la comunidad educativa, promoviendo de forma sistemática los aprendizajes y cada valor consolidado que posea toda persona, necesaria para su transformación en un ser valioso. En la misma línea, Pozner (2000) define la gestión escolar como “una instancia propicia para la toma de las decisiones más apropiadas en torno a las políticas educativas de un país en particular” (p. 23). La Gestión Escolar es el medio propicio para concretizar cada política educacional al interior de una organización educativa, adecuándola a su realidad y a las necesidades de la comunidad educativa. Se puede definirla además como un conjunto de acciones, que se relacionan entre sí, las que asume el director de una organización escolar, para la promoción y consecución de la intención pedagógica dentro de la comunidad educativa. Uno de los objetivos primordiales dentro de esta forma de gestión es centrarla y focalizarla en el contexto de la institución educativa, girando alrededor del logro de los aprendizajes de los estudiantes. El desafío, entonces, es hacer dinámico cada proceso y lograr la participación de todos los actores que interviene en la acción educativa. Es por ello que la gestión escolar va a intervenir globalmente dentro de la institución educativa, respetando la intencionalidad pedagógica y educativa, incorporando a cada sujeto del accionar educativo asumiendo un rol protagonista del cambio educativo, construyendo los procesos de calidad para el logro del resultado buscado. Villarreal (2005) señala que la gestión como tal se considera como un conjunto de acciones que se integran para los logros de los objetivos en un determinado plazo. Y en ese aspecto, la gestión viene hacer una de las acciones principales en el marco de la administración, estableciéndose como un eslabón que vincula la planeación y el objetivo institucional concreto que se pretende obtener. Por tanto, la gestión dentro de la institución educativa comprende acciones precisas referentes al aspecto administrativo, gerencial, de personal, económica, planeación, entre otros. Esta gestión, que evidencia la intencionalidad

educativa o pedagógica, es considerada como un proceso que va a ayudar en el desarrollo eficientemente de cada proyecto, tomando en cuenta el conjunto de actividades que se relacionan entre sí, y que son emprendidas por el equipo directivo para la promoción y ver la posibilidad de canalizar las oportunidades educativas, la cual se vinculará con las políticas sectoriales, es decir, resguardada y puesta en marcha cada mecanismo necesario para el logro del objetivo planteado y que en ese contexto el hacer se relaciona con el pensamiento, así como el rediseño y la evaluación. Según esta concepción, va a consistir en llevar a cabo cada uno de los proyectos; en consecuencia, incluirá tanto el diseño como la evaluación. Si se desea que la gestión escolar tenga eficacia y sea adecuada, es necesario que se movilice cada uno de los elementos organizativos, en consecuencia, es de necesidad la coordinación de cada esfuerzo que desemboquen en alguna acción cooperativa que permita alcanzar los logros de cada objetivo compartido, el cual habrá sido concertados con anterioridad y cuyo resultado será debidamente evaluado para tener realizar la retroalimentación que se requiera lo que permitirá asumir decisiones pertinentes.

Para el logro de una gestión escolar eficaz y adecuada, es necesario asumir cada desafío importante y complejo que debe enfrentar la institución educativa en el contexto actual. Se entiende que la Gestión en la escuela es una herramienta para el crecimiento eficaz, quiere decir, en sistematizar cada acción dirigida a lograr los objetivos, también ser también una herramienta que ayude en el avance institucional con una precisión que la enrumbe hacia los fines educativos, los cuales estarán presentes detrás de las decisiones que se tomen, además de cada prioridad establecida, y de los procedimientos que se implementen. En términos generales la Gestión escolar considerado como instrumento valdrá en la medida a que responde a las metas claras asumidas.

Las dimensiones de la gestión escolar que fueron medidas en este estudio contemplan la propuesta de Del Solar (2002), teórico importante que identificó una serie de interrelaciones complejas en torno a una serie de factores de la gestión escolar. Siendo estos: 1. La gestión pedagógica por su carácter nodal porque ella se encuentra en el núcleo de las instituciones educativas, desarrollando logros de aprendizaje. 2. La gestión sectorial, presenta un carácter convivencial, comunitaria y sociopolítica y económica. Y, finalmente 3. Con su carácter instrumental encontramos a la gestión administrativa-financiera y la organizacional. (p. 10). Cabe resaltar que la gestión pedagógica tiene carácter relacional o nodal porque todas las demás dimensiones confluyen en ella y porque allí se gestan los aprendizajes de calidad siempre y

cuando se apoyen e interactúen los hechos y los actores educativos de las otras dimensiones, esta dimensión busca el desarrollo del conjunto de competencias básicas que requieren los estudiantes o requerirán para insertarse en la sociedad. La flexibilidad del currículo permite contextualizar de acuerdo con su realidad. Sin embargo, la mayoría de los colegios asumen el currículo básico como el máximo solo en algunas se ha avanzado con metodologías activas donde se responsabiliza al estudiante como el responsable de su aprendizaje. En cuanto a la dimensión relacional, cada una de las dimensiones adquiere un rol trascendental para que pueda cumplirse la misión de cada institución educativa. Es clave identificar las relaciones entre los actores, pues de ese modo revelan las condiciones e intencionalidad de los aprendizajes esperados y la visión con las que han sido planificadas y ejecutadas. Tiene que ver con las interrelaciones entre estudiantes, generalmente se los observa como personas que transitan a la siguiente etapa que es la de ser adulto, no se considera sus intrincadas maneras de hacer grupos, así como la forma de comunicación y la forma como se relaciona con los adultos. Se capacita al docente en temáticas como la solución de conflictos, la mediación en la escuela, entre otros, introduciendo de este modo perspectivas y conceptos nuevos en la cultura escolar. Finalmente, se asume como tercera dimensión, el carácter instrumental o de soporte, que desde el punto de vista administrativo define su campo de acción en la planificación y dotación oportuna de los recursos humanos y de infraestructura, que pocas veces son escasos y que usualmente no depende directamente de la dirección. Cabe señalar que usualmente la calidad de los recursos en el aula no depende de los directivos, pero sí de funcionarios externos, esto no constituye una traba, debido a que en algunas escuelas los directivos y docentes, de forma muy creativa, generan sus recursos a veces de maneras insólitas. La organización de las escuelas sigue teniendo el carácter piramidal, no horizontal, debilitando los anhelos de cambio de parte de los actores educativos. Existe una participación inefectiva o de participación instrumentalizada. La implementación de la gestión escolar se realiza de acuerdo a la propuesta del Estado, que actualmente considera a la planificación que realiza el director en el contexto escolar, requiere algunos aspectos fundamentales como son los enfoques en los que se enmarcan, así como cada proceso que se realiza en las escuelas. Los enfoques que en la actualidad asume el directivo son los que a continuación se desarrollan: Enfoque de gestión basada en el liderazgo pedagógico, en el un directivo que se centra en el aprendizaje toma en cuenta el conjunto de acciones que involucran mejorar el nivel de logro de aprendizajes de los estudiantes, así como los de enseñanza. No se parametra en las condiciones que ya existen, más bien va en la búsqueda de nuevas prácticas para mejorar la práctica docente en el salón de clase, según sostiene Leithwood (2009). Por lo antes visto, es necesario, asumir el liderazgo dentro de una

nueva concepción pedagógica que se centra en la labor de determinar una visión compartida, metas grupales y expectativas, así como el desarrollo del equipo docente y el rediseñamiento de la institución educativa. Enfoque de gestión participativa, donde se trata de reconocer el rol participativo y dinámico que tiene cada actor educativo en los procesos que se dan en la gestión escolar. Se trata de superar el rol pasivo que desempeñaban por un rol más autónomo, volitivo y con poder de acción, es por lo tanto necesario su compromiso y cooperación para lograr metas pedagógicas exitosas. Comprende cada una de las labores de los actores educativos para establecer las condiciones necesarias, así como los espacios y procesos básicos para que el estudiante aprenda de acuerdo a los objetivos que se plantea para la educación básica regular, sostiene Loera (2006, p. 58). El enfoque transformacional, para reformar las instituciones educativas es necesaria la transformación de la gestión escolar, centrarla en el logro de los aprendizajes. Siendo prioritario reconocer cada proceso dinámico que implica, tratando de la reconstrucción y recuperación de la nueva manera de percibir las escuelas dice Pozner (2000). Sobre lo mismo, Fullan (2002) menciona que “es importante identificar el significado de lo que va a cambiarse, así como la forma de realizarlo, teniendo en cuenta los efectos en cada individuo como en el ámbito de la escuela y contextos en los que se encuentran”. Finalmente, el enfoque de gestión basado en procesos, según este enfoque la gestión servirá para prestar un servicio educativo eficiente y eficaz en los logros obtenidos. Comprende identificar, seleccionar y documentar cada proceso generando valor en cada una de las etapas, mejorando continuamente cada procedimiento, con la finalidad de dar un servicio educativo de calidad. Satisfaciendo la necesidad y expectativa de la sociedad que lo rodea. Se da una gestión por procesos al identificar y organizar las acciones para llegar al logro de los aprendizajes. Para lo cual es necesario la revisión constante de cada estamento, buscando la mejora permanente del contexto escolar.

De acuerdo con las teorías expuestas se formuló el **problema general**: ¿Qué relación existe entre la comunicación organizacional y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima? y como problemas específicos se mencionan: ¿Qué relación existe entre la comunicación ascendente y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima? ¿Qué relación existe entre la comunicación descendente y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima? ¿Qué relación existe entre la comunicación horizontal y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima? .

Teóricamente se justifica porque se tuvo la oportunidad de explorar diversos ámbitos, algunos desconocidos, indagando acerca de los constructos en estudio, con la finalidad de ir descubriendo resultados inéditos, acontecimientos o datos, con la finalidad de alcanzar el objetivo planteado, acerca de las dimensiones establecidas, y de esa manera plantear propuestas pertinentes sobre la realidad identificada, abordando la problemática de estudio. Se justificó también de forma práctica porque permitirá a partir de los resultados, serán útiles para el equipo directivo y comunidad educativa, al poder obtener datos precisos sobre la realidad del centro de estudios, se establece una línea de base objetiva que permitirá a los directivos y la comunidad educativa tomar decisiones acertadas en beneficio de la escuela, mediante la propuesta de diseños, proyectos o planes que los beneficie en los aspectos relativos a la comunicación organizacional. La justificación de orden metodológico, se centra en el aporte de un conjunto de instrumentos válidos y confiables que pueden servir para el futuro desarrollo de investigación semejante al presente.

Por las razones expuestas se plantea como **principal objetivo**: la determinación de la correlación que existe entre la primera variable comunicación organizacional y la segunda, denominada gestión escolar desde la perspectiva docente de una institución educativa pública de Lima y como objetivos específicos: Establecer la relación que existe entre la comunicación ascendente y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima. Estimar la relación que existe entre la comunicación descendente y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima. Establecer la relación que existe entre la comunicación horizontal y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima.

Del mismo modo, se planteó la **hipótesis general**: Existe relación significativa entre la comunicación organizacional y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima, y como hipótesis específicas: La comunicación ascendente se relaciona significativa con la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima. La comunicación descendente se relación significativa con la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima. Existe relación significativa entre la comunicación horizontal y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima.

## II. Método

### 2.1 Tipo y diseño de investigación

El estudio se enmarca en el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, debido a que “utiliza la recopilación de información con la finalidad de comprobar hipótesis establecidas, tomando en cuenta el cálculo numérico y estadístico, estableciendo el patrón comportamental y comprobar planteamientos teóricos relacionados al tema”, (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 5). Tomando en cuenta las dimensiones de un paradigma en este estudio, desde el punto de vista ontológico asumimos que la realidad existe al margen de nuestros deseos, por lo tanto, dicha realidad es objetiva y está sujeta a leyes naturales; epistemológicamente nuestra preocupación es generar conocimiento, en base a la relación sujeto-objeto, entendiendo que dicha relación es distante; finalmente, desde el plano metodológico, entendemos que el método hipotético deductivo ayuda en la construcción del conocimiento, en la contrastación de hipótesis y producción de conocimiento (Hernández, et al, 2014 y Valderrama, 2013).

La investigación se enmarca metodológicamente como hipotética deductiva, al respecto Carrasco (2013), lo define como: “la emisión de las hipótesis relacionadas a las propuestas para solucionar los problemas establecidos, mediante la comprobación de los resultados que se obtienen, que tienen que ser acordes con las mismas” (p. 82), Al aplicar este método en primer lugar se va a formular una hipótesis y luego, tomando en cuenta las inferencias lógicas deductivas, se arribará a conclusiones específicas, que luego podrán ser comprobadas experimentalmente.

Por la finalidad que tiene este estudio se tipifica como un estudio de nivel básico, que según Carrasco (2013) considera que este tipo de estudio plantea una finalidad aplicativa mediata, donde solo se busca incrementar o en el mejor de los casos indagar aún más, un mayor número de sustentación científica existente sobre el contexto real y su objetivo estudiado. Se constituye a partir de los planteamientos científicos, los mismos que son analizadas para poder mejorar los contenidos.

El estudio corresponde al diseño no experimental, transeccional correlacional, según Hernández, et al (2014), respecto a este tipo de investigaciones mencionan: se orientan a buscar propiedades específicas, además de sus características y el perfil de la persona, el grupo, la comunidad, el proceso, el objeto o cualquier otro tipo de fenómeno que sean sometidos a un análisis sin la manipulación de estos. (p. 119).

Se menciona que es transeccional o transversal debido a que la recogida de información se da en un solo momento en que se presenta el problema, a través de instrumentos pertinentes y validados como cuestionarios, se dice que es correlacional, debido a que permitirá al investigador, establecer la correlación de hechos y fenómenos del contexto en estudio con el propósito de conocer y estimar el nivel de correlación que se da entre cada variable estudiada.

El diseño es correlacional, Hernández, et al (2014) sostienen que este diseño “está orientado a establecer significativamente la correlación existente entre las variables propuestas previamente en un mismo grupo muestral de personas, o el grado de correlación que se da entre un fenómeno y otro, u otro hecho observable” (p. 6). En concreto, medirán los niveles de cada una de las variables presuntamente relacionadas y luego medirán y analizarán la correlación.

A continuación, se representa el esquema que corresponde al diseño correlacional:

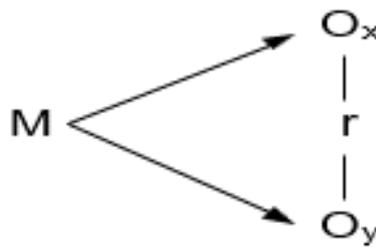


Figura 1. Esquema de diseño correlacional

Tenemos:

M = Muestra

Ox = Observación de la variable 1: Comunicación organizacional

Oy = Observación de la variable 2: Gestión escolar

r =relación entre las variables.

## **2.2 Variables y operacionalización**

### **Definición conceptual de la variable Comunicación organizacional**

Chiavenato la define como:

Un proceso mediante el cual, cada individuo intercambia un dato e información dentro del ámbito organizacional. Además, se toma en cuenta como medios formales de la comunicación a aquellos que se van manifestando en el interior de las cadenas de responsabilidades o de mandos establecidas por la organización. (2009, p.11)

### **Definición operacional de la variable Comunicación organizacional**

Es el proceso comunicacional que se caracteriza por presentar los siguientes factores: comunicación ascendente, descendente y horizontal, conformada por 15 preguntas.

### **Definición conceptual de la variable Gestión escolar**

Del Solar (2002, p.8) considera a esta como: “El proceso donde convergen las diversas instancias de la vida escolar con el propósito claro y concreto de enriquecer y mejorar el logro del aprendizaje de los discentes, que constituyen la razón de ser de la educación”.

### **Definición operacional de la segunda variable Gestión escolar**

Esta variable se operativizó de acuerdo a las tres dimensiones: Nodal o pedagógica, relacional y de soporte, conformada por 15 preguntas.

Tabla 1

*Operacionalización de variables*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala</b>	<b>Nivel - Rango</b>
Comunicación ascendente	Retroalimentación acerca de las problemáticas	1,2,3,4,5 (5 ítems)	Ordinal 5: Siempre 4: Frecuentemente 3: Algunas veces 2: Ocasionalmente 1: Nunca	Inadecuada: (15-34) Aceptable (35-54) Adecuada (55-75)
	Información sobre las actividades Compartir información importante a sus directivos			
Comunicación descendente	Participación e involucramiento de los docentes	6,7,8,9,10 (5 ítems)	5: Siempre 4: Frecuentemente 3: Algunas veces 2: Ocasionalmente 1: Nunca	
	Instrucciones para el trabajo y racionalidad			
Comunicación horizontal	Prácticas y procedimientos	11,12,13,14,15 (5 ítems)	5: Siempre 4: Frecuentemente 3: Algunas veces 2: Ocasionalmente 1: Nunca	
	Realimentación sobre el desempeño Adoctrinamiento Coordinación de actividades de la organización			
	Relaciones interpersonales. Creación de un espacio para poder compartir e intercambiar información			
	Permite el apoyo mutuo entre los compañeros.			

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 2

*Operacionalización de la variable Gestión escolar*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala</b>	<b>Nivel – Rango</b>
Gestión nodal o pedagógica	Monitoreo y acompañamiento.	1,2,3,4,5 (5 ítems)	Ordinal 5: Siempre 4: Frecuentemente 3: Algunas veces 2: Ocasionalmente 1: Nunca	Deficiente: (15-34) Regular: (35-54) Eficiente: (55-75)
	Capacitaciones Uso de materiales didáctico			
Gestión relacional	Convivencia.	6,7,8,9,10 (5 ítems)	5: Siempre 4: Frecuentemente 3: Algunas veces 2: Ocasionalmente 1: Nunca	
	Jornadas. Reuniones.			
Gestión de soporte	Gestión el uso óptimo de infraestructura.	11,12,13,14,15 (5 ítems)	5: Siempre 4: Frecuentemente 3: Algunas veces 2: Ocasionalmente 1: Nunca	
	Aulas implementadas. Distribución horaria			

Fuente: Elaboración propia (2019)

### **2.3 Población, muestra, muestreo.**

El término población es definido por Hernández, et al. (2014) como “la agrupación de elementos o casos, trátense de un conjunto de individuos, objetos o acontecimientos, los cuales deben ajustarse a algunos criterios, con los que se pretende generalizar el resultado del estudio (p.135). También es denominado como conjunto poblacional objetivo o universo. En este caso específico nuestro objeto de estudio se conformó por ciento cuarenta y dos profesores pertenecientes a la misma institución educativa en estudio.

Con respecto a la muestra, Hernández, et al. (2014) sostienen que, “el grupo muestral es un subgrupo de la población objetiva sobre el cual se recoge información cuantitativa la cual debe de ser definida o delimitada de manera precisa con anterioridad, este grupo debe representar una cantidad representativa de la población establecida” (p. 175).

Se determinó un muestreo no probabilístico, debido a que los elementos son elegidos a juicio del investigador. En este sentido Hernández, et al. (2014) señala que en este caso se toma en cuenta a todos los sujetos que conforman la población, por lo tanto no se analiza a una muestra en específico.

Por lo tanto, la muestra de estudio se conforma por 142 docentes del centro educativo seleccionado para la investigación.

Para tomar en cuenta los criterios para seleccionar la muestra se han establecido algunos parámetros que a continuación se enuncian:

#### **Criterios de inclusión.**

Accesibilidad del investigador.

Docentes del nivel secundaria y primaria. Docentes del género masculino y femenino.

Docentes que pertenecen a la institución educativa donde se realiza el estudio.

#### **Criterios de exclusión.**

Falta de accesibilidad para el investigador. Docentes del nivel inicial.

Docentes que no pertenecen a las instituciones educativas objeto de estudio.

## 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Para recoger información sobre la variable Comunicación organizacional, se eligió como técnica a la encuesta y como instrumento se aplicó el cuestionario de Comunicación organizacional de Portugal (1994). Los colaboradores fueron 142 docentes, en un ambiente administrativo de la institución educativa en estudio, a quienes se les dio a conocer la finalidad de la investigación, enfatizándoles que era para fines netamente académicos que de ninguna forma iba repercutir en su desempeño docente. El instrumento aplicado consiste en una prueba autoinformada que evalúa la variable en estudio.

### Ficha técnica

Nombre original. - Test de Comunicación Organizacional Autor. - Portugal (1994).

Procedencia. - España.

Administración. – Se realizará de manera individual.

Duración. - Aproximadamente de 10 a 20 minutos.

Aplicación. – A colaboradores del nivel primaria y secundaria.

Puntuación. - Calificación manual o computarizada

Objetivo: identificar los niveles de la comunicación organizacional: ascendente, descendente y horizontal. Cantidad total de preguntas: 15

Característica del cuestionario: Este instrumento consta de 15 preguntas, que se distribuyeron entre las tres dimensiones. El cuestionario tomó en cuenta las dimensiones de la comunicación organizacional, estableciéndose del siguiente modo:

Comunicación ascendente: ítems 1, 2, 3, 4, 5

Comunicación descendente: ítems 6, 7, 8, 9, 10

Comunicación horizontal: ítems 11, 12, 13, 14, 15

En cuanto la variable gestión curricular la técnica aplicada fue la misma que se eligió para la primera variable. El cuestionario consistió en una escala modificada tipo Likert, el cual se aplicó 142 docentes, en uno de los ambientes de la institución educativa, donde se les informo la finalidad de la recolección de datos, además se les mencionó que esta acción era netamente para fines de la investigación. El instrumento que se aplicó fue un cuestionario cuya escala fue

tipo Likert, la cual estuvo constituida por tres dimensiones y 15 ítems, el instrumento fue adaptado de Rodríguez (2018).

### **Ficha técnica**

Nombre del Test: Cuestionario de gestión escolar Nombre / Autores: Ángela Paola Rodríguez Arce  
Procedencia: Lima - Perú

Característica: Instrumento de recojo de datos de información institucional

Objetivo: Conocer los niveles de gestión escolar que presentan los individuos en su institución educativa.

Estructuración: 3 dimensiones (Consta de 15 ítems) Nodal o central: 5 ítems

Relacional: 5 ítems

Soporte: 5 ítems Escala tipo: Likert

Respuestas: No existen respuestas buenas ni malas Administración: Individual

Tiempo: Aproximadamente 15 min.

### **Validación y confiabilidad del instrumento.**

Cada instrumento pasó por los procesos de validación y confiabilidad. Respecto a la definición de validez de los instrumentos, Hernández, et al. (2014), mencionan que la validez del instrumento se da cuando se mide lo que realmente se pretende medir. La validez del instrumento se da de acuerdo al propósito que se establece para un grupo determinado (2014, p.118). en concordancia con el certificado de validez que se determina en la investigación, se validan varios aspectos como son la claridad del enunciado o de los ítems (concisión, exactitud y direccionalidad); también se valida la pertinencia, cabe explicar que si la pregunta corresponde a la dimensión y finalmente se toma en cuenta la relevancia que garantizará si los ítems son apropiados para la representación de la variable o de las dimensiones específicas de los constructos comunicación organizacional y gestión escolar. Ambos instrumentos han sido sometidos al criterio de juicio de expertos, el cual estuvo conformado por tres docentes que ostentan un pos grado académico en Educación, fueron ellos los que determinaron si la aplicación del instrumento era viable en la investigación y de ese modo recoger los datos del grupo muestral establecido.

Tabla 3

*Validez de los instrumentos de Comunicación organizacional y Gestión escolar*

Grado académico	Nombres y apellidos del experto	Dictamen
Doctora	Juana Paola Bendezú Fernández	Aplicable
Doctora	Edelvina Nancy Quispe Salazar	Aplicable
Doctora	Jessica Ramos Moreno	Aplicable

De la tabla 3 se infiere, que en opinión de los tres expertos que ambos instrumentos seleccionados medir las variables seleccionada tienen validez de contenido, respondiendo a los tres indicadores establecidos. Por lo tanto, recomiendan su aplicación.

### **Confiabilidad del instrumento**

Esta se determinó después de la aplicación de los mismos a un grupo piloto de docentes, cuyo resultado fue sometido a un análisis de los coeficientes de confiabilidad de Alfa de Cronbach de ambas variables: comunicación organizacional y gestión escolar, con el fin de que los resultados tengan concordancia como los del grupo muestral establecido previamente.

En este sentido, Hernández, et al. (2010) Considera que un instrumento es confiable cuando la aplicación del instrumento, repetidas veces al mismo sujeto u objeto de estudio produce resultados iguales o semejantes (p. 242).

Tabla 4

*Confiabilidad cuestionarios compromiso organizacional y gestión escolar*

VARIABLES	Alfa de C.	N. de elementos
Compromiso organizacional	,780	20
Gestión escolar	,750	

Nota: Reporte estadístico

Según se aprecia en la tabla 4, luego de la aplicación de los instrumentos a un grupo piloto, se obtuvo como resultados, cuyos valores fueron de 0,780 y 0,750 para ambas variables, lo que significa que ambos instrumentos gozan de una confiabilidad alta. res

## 2.5 Métodos de análisis de datos

El estudio demandó de varias acciones las cuales se detalla en las siguientes líneas: Una vez identificadas las variables se procedió a la operacionalización de estas; segundo, se determinó la validez y confiabilidad de los instrumentos. En la determinación de la validez se recurrió a la técnica de jueces expertos y para la confiabilidad se realizó las pruebas piloto y se calcula aplicando alfa de Crombach, una encuesta a 20 sujetos.

Una vez recolectada la información se aplicó las técnicas de la estadística descriptiva, teniendo en cuenta la media, el porcentaje, la mediana y la moda. Los resultados obtenidos fueron presentados en tablas de frecuencia y sus respectivos gráficos. Seguidamente se hizo uso de uso de la estadística inferencial para la contratación de las hipótesis, determinándose las correlaciones mediante el uso de la fórmula correspondiente, debido a que el resultado obedece una distribución no paramétrica o asimétrica. Al respecto Wayne (2002) expresa que este tipo de procedimientos utilizan a dos conjuntos de jerarquías a los cuales se les puede asignar diversos valores en la muestra de  $O_X$  e  $O_Y$ , las que se encuentran representando a las variables de estudio.

Para calcular el grado de correlación se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

$r_s$  = coeficiente de correlación por rangos de Spearman.

$d$  = diferencia entre rangos (x menos y).

$n$  = número de datos.

## 2.6 Aspectos éticos

El presente estudio se encuentra enmarcado en el ámbito de la ética profesional. Los datos estadísticos analizados en la investigación han sido recolectados netamente del grupo muestral establecido en la investigación y fueron procesados de manera adecuada, sin ningún tipo de adulteración, tal y como lo muestran los instrumentos aplicados. Además, se contó con el visto bueno, que autoriza su aplicación, correspondiente de la dirección de una institución educativa, comprendida territorialmente en la UGEL 04 en el año 2019. Por lo tanto: a) se guarde el anonimato de los colaboradores (b) En todo momento se evitó el prejuizgamiento y c) se guardó respeto y consideración hacia cada uno de ellos.

### III. Resultados

#### Descripción de los resultados

El análisis descriptivo corresponde a las variables de estudio: comunicación organizacional y gestión escolar, además de sus respectivas dimensiones; se construyó una escala valorativa de la medición inicial y final, las cuales se detallan en las tablas siguientes con que a continuación se presentan con los niveles de medición correspondiente por cada variable.

#### Escala valorativa de las variables

En la tabla 5 se presentan los niveles, rangos y los puntajes teóricos de la variable comunicación organizacional, la cual alcanzo 75 puntos, en el caso de las dimensiones, los puntajes máximos teóricos se encuentran entre 5 y 25 puntos.

Tabla 5

*Escala valorativa de la variable comunicación organizacional*

<b>Variable y dimensiones</b>	<b>Puntajes Máximo</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Niveles Inadecuada</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Adecuada</b>
comunicación organizacional	75	15	15-34	35-54	55-75
Comunicación ascendente	25	5	5-11	12-18	19-25
Comunicación descendente	25	5	5-11	12-18	19-25
Comunicación horizontal	25	5	5-11	12-18	19-25

En la Tabla 6 observamos que con relación a los puntajes teóricos, niveles y rangos de la variable gestión escolar, tenemos que esta alcanzo un puntaje máximo de 75 puntos, variando entre 5 y 25 los puntajes de las tres dimensiones.

Tabla 6

*Escala valorativa de la variable gestión escolar*

Variable y dimensiones	Puntajes		Niveles		
	Máximo	Mínimo	Deficiente	Regular	Eficiente
<b>Gestión escolar</b>	75	15	15-34	35-54	55-75
Gestión nodal	25	5	5-11	12-18	19-25
Gestión relacional	25	5	5-11	12-18	19-25
Gestión de soporte	25	5	5-11	12-18	19-25

**Análisis descriptivo de los resultados de la variable comunicación organizacional y sus dimensiones**

Tabla 7

*Niveles de distribución de las dimensiones de la comunicación organizacional desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima.*

	Inadecuada		Aceptable		Adecuada		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Comunicación ascendente	40	28	30	21	72	51	142	100
Gestión descendente	35	25	30	21	77	54	142	100
Gestión horizontal	32	23	36	25	74	52	142	100

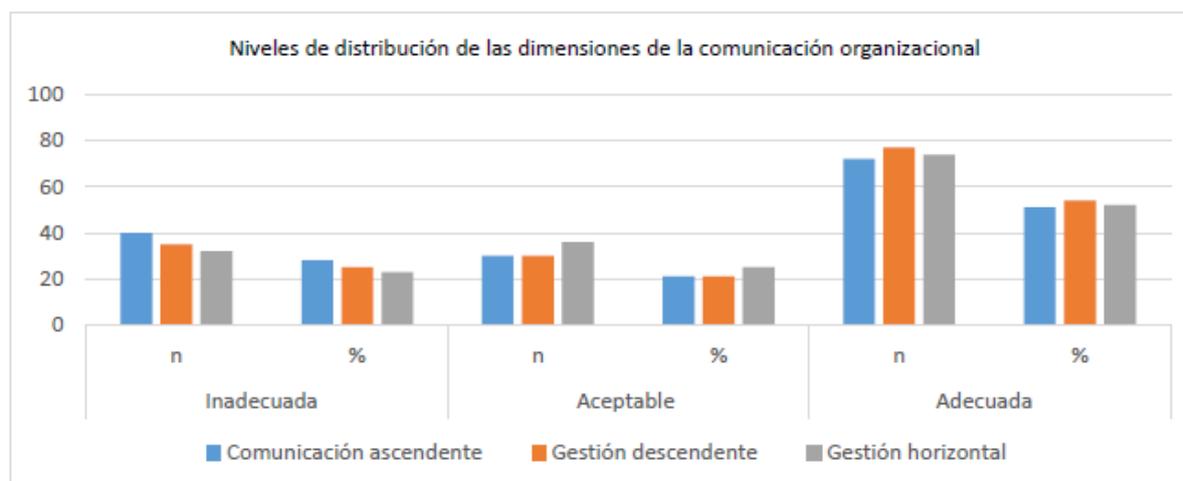


Figura 2. Niveles de distribución de las dimensiones de la comunicación organizacional

En la tabla 7 y figura 2, observamos que, del total de 142 docentes encuestados de una institución educativa pública de Lima, el 28% de ellos perciben a la comunicación ascendente en un nivel inadecuado; el 21 % la perciben en un nivel aceptable y el 51%, la perciben en un nivel adecuado.

En cuanto la segunda dimensión, comunicación descendente, el 25% de los colaboradores encuestados la perciben en un nivel inadecuado; el 21%, la perciben en un nivel aceptable y, finalmente, el 54% la perciben en un nivel adecuado.

Respecto la dimensión tres, el 23% de los docentes encuestados perciben la comunicación descendente en un nivel inadecuado; el 25 %de la perciben en un nivel aceptable; finalmente, el 52% la perciben en un nivel adecuado.

*Tabla 8*

*Niveles de distribución de la comunicación organizacional desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Inadecuada	36	25
Aceptable	32	23
Adecuada	74	52
Total	142	100,0



*Figura 3. Niveles de distribución de la comunicación organizacional*

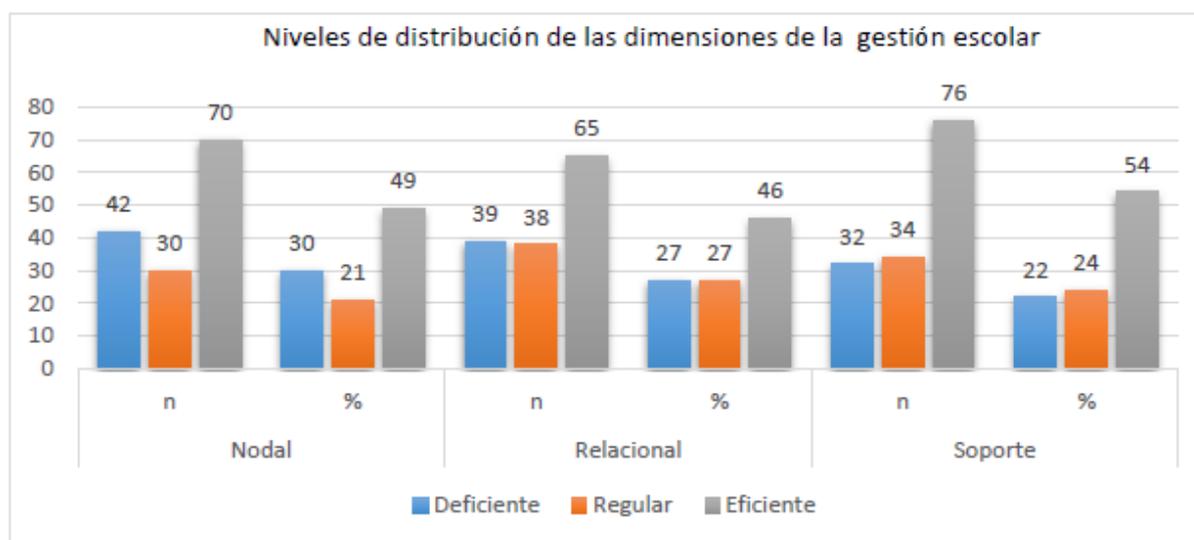
En la tabla 8 y figura 3, se observa que, del total de 142 docentes encuestados de una institución educativa seleccionada, el 25% de los docentes perciben un nivel inadecuado en la comunicación organizacional; el 23%, la percibe en un nivel aceptable; y, el 52 %, la perciben un nivel adecuado.

### **Análisis descriptivo de los resultados de la variable gestión escolar y sus dimensiones**

*Tabla 9*

*Niveles de distribución de las dimensiones de la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima.*

	Deficiente		Regular		Eficiente		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Gestión nodal o pedagógica	42	30	30	21	70	49	142	100
Gestión relacional	39	27	38	27	65	46	142	100
Gestión de soporte	32	22	34	24	76	54	142	100



*Figura 4.* Niveles de distribución de las dimensiones de la gestión escolar

En la tabla 9 y figura 4, se observa que, del total de 142 docentes encuestados, el 30% perciben que la gestión nodal o pedagógica presenta un nivel deficiente; el 21% la perciben en un nivel regular; el 49% la perciben un nivel eficiente. En cuanto la dimensión gestión

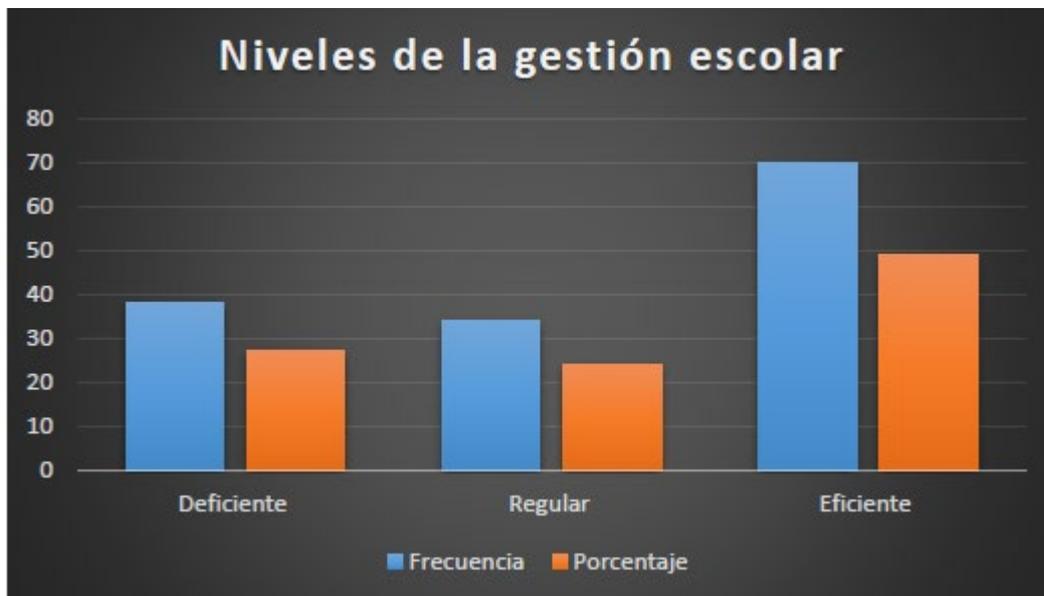
relacional tenemos que: el 27% la perciben en un nivel deficiente; el 27%, en un nivel regular; el 46% la perciben en un nivel eficiente.

Respecto a la dimensión gestión de soporte: el 22% perciben en un nivel deficiente; el 24% en un nivel regular; el 54% perciben un nivel eficiente.

*Tabla 10*

*Niveles de distribución de la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Deficiente	38	27
Regular	34	24
Eficiente	70	49
Total	142	100,0



*Figura 5. Niveles de distribución de la gestión escolar*

En la tabla 10 y figura 5, se evidencia que, del total de 142 docentes encuestados de una IE seleccionada: el 27% perciben un nivel deficiente en la gestión nodal o pedagógica; el 24% perciben un nivel regular; finalmente, el 49% perciben un nivel eficiente.

## Distribución de la tabla de contingencia de las variables Comunicación organizacional y gestión escolar

Tabla 11

*Niveles de distribución de la tabla de contingencia entre las variables comunicación organizacional y gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima.*

		Gestión escolar			Total	
			Deficiente	Regular	Eficiente	
Comunicación organizacional	Inadecuada	n	42	30	70	142
		%	30%	21%	49%	100%
	Aceptable	n	39	38	65	142
		%	27%	27%	46%	100%
	Adecuada	n	32	34	76	142
		%	22%	24%	54%	100%
Total	n	142	142	142	142	
	%	100%	100%	100%	100%	

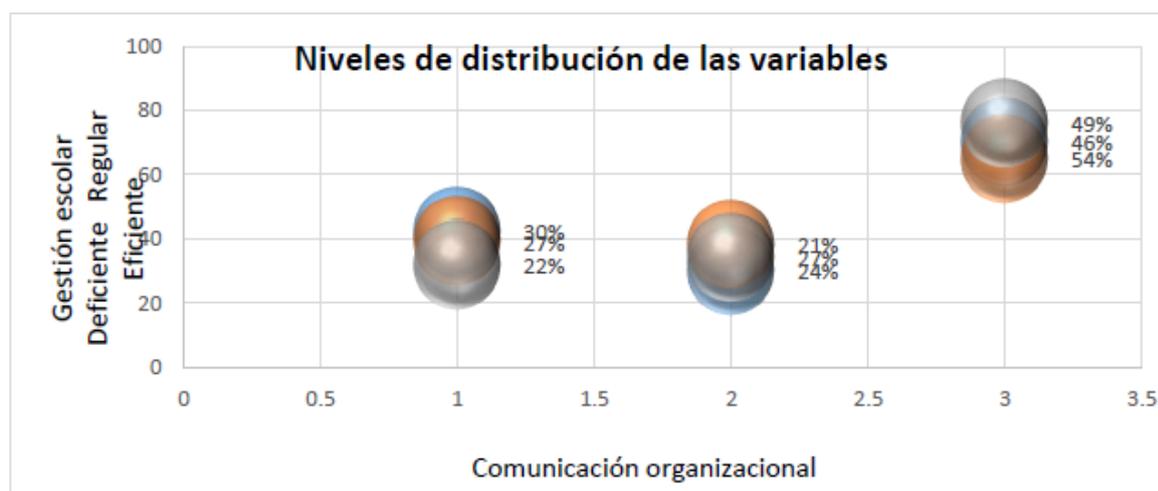


Figura 6. Niveles de distribución de la tabla de contingencia entre las variables

De la tabla 11 y figura 5, concluimos que, cuando se considera la gestión escolar como deficiente, el 30% de los de los profesores de una IEP de Lima perciben un inadecuado nivel en la comunicación organizacional; mientras que el 27% la percibe como aceptable y un 32% percibe una adecuada comunicación organizacional; cuando se considera la gestión escolar como regular, el 21% de los de los profesores de la institución analizada perciben un

inadecuado nivel en la comunicación organizacional; mientras que el 27% la percibe como aceptable y un 34% percibe una adecuada comunicación organizacional; finalmente cuando se considera la gestión escolar como eficiente, el 49% de los profesores de la institución seleccionada perciben un inadecuado nivel en la comunicación organizacional; mientras que el 46% la percibe como aceptable y un 54% percibe como adecuada.

## **Resultados del nivel inferencial**

### **Prueba de bondad de ajuste (normalidad)**

La Prueba de Kolmogorov–Smirnov, según Vargas (2005), “Es un tipo de prueba no paramétrica, también conocida como prueba de distribución libre, mide el ajuste de los datos y formalmente verifica si las puntuaciones que hemos obtenido de la muestra siguen o no una distribución normal.” (p. 395).

En el desarrollo de la prueba de Kolmogorov-Smirnov se utilizó como soporte el software estadístico SPSS 22, dando cumplimiento a los siguientes requisitos, Vargas (2005):

Paso 1. Plantear la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis alternativa ( $H_1$ ):  $H_0$ : Los datos provienen de una distribución normal.

$H_a$ : Los datos no provienen de una distribución normal Paso 2. Seleccionar el nivel de significancia.

Para el caso  $\alpha=0,05$

Paso 3: Escoger el valor estadístico de prueba

El valor estadístico de prueba que se ha considerado para la presente hipótesis es Kolmogorov Smirnov.

Paso 4: Formulación de regla de decisión

Si  $\alpha$  (Sig) > 0,05; Se acepta la hipótesis nula Si  $\alpha$  (Sig) < 0,05; Se rechaza la hipótesis nula

Paso 5: Toma de decisión

De la tabla 11 y figura 5, concluimos que, cuando se considera la gestión escolar como deficiente, el 30% de los de los profesores de una IEP de Lima perciben un inadecuado nivel en la comunicación organizacional; mientras que el 27% la percibe como aceptable y un 32% percibe una adecuada comunicación organizacional; cuando se considera la gestión escolar como regular, el 21% de los de los profesores de la institución analizada perciben un inadecuado nivel en la comunicación organizacional; mientras que el 27% la percibe como aceptable y un 34% percibe una adecuada comunicación organizacional; finalmente cuando se considera la gestión escolar como eficiente, el 49% de los profesores de la institución seleccionada perciben un inadecuado nivel en la comunicación organizacional; mientras que el 46% la percibe como aceptable y un 54% percibe como adecuada

## **Resultados del nivel inferencial**

### **Prueba de bondad de ajuste (normalidad)**

La Prueba de Kolmogorov – Smirnov, según Vargas (2005), “Es un tipo de prueba no paramétrica, también conocida como prueba de distribución libre, mide el ajuste de los datos y formalmente verifica si las puntuaciones que hemos obtenido de la muestra siguen o no una distribución norma.” (p. 395).

En el desarrollo de la prueba de Kolmogorov-Smirnov se utilizó como soporte el software estadístico SPSS 22, dando cumplimiento a los siguientes requisitos, Vargas (2005):

Paso 1. Plantear la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis alternativa ( $H_1$ ):  $H_0$ : Los datos provienen de una distribución normal

$H_a$ : Los datos no provienen de una distribución normal Paso 2. Seleccionar el nivel de significancia

Para el caso  $\alpha=0,05$

Paso 3: Escoger el valor estadístico de prueba

El valor estadístico de prueba que se ha considerado para la presente hipótesis es Kolmogorov Smirnov.

Paso 4: Formulación de regla de decisión

Si  $\alpha$  (Sig)  $> 0,05$ ; Se acepta la hipótesis nula Si  $\alpha$  (Sig)  $< 0,05$ ; Se rechaza la hipótesis nula

Paso 5: Toma de decisión

Tabla 12

Prueba de Kolmogorov-Smirnov

Kolmogorov-Smirnova	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación ascendente.	,070	142	,00*
Comunicación descendente.	,072	142	,00
Comunicación horizontal.	,075	142	,00*
<b>Comunicación organizacional</b>	,073	142	,00*
Gestión nodal	,070	142	,00
Gestión relacional	,076	142	,000
Gestión de soporte	,072	142	,00*
<b>Gestión escolar</b>	,073	142	,00*

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la tabla 12 tenemos que, para todas las dimensiones, el valor calculado de significancia, resultaron menores al valor teórico  $\alpha = 0,05$ ; por lo tanto, se cuenta con la evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo que se infiere mediante el resultado obtenido, que los datos recogidos no provienen de una distribución simétrica o normal. Lo que implicaba que la prueba de hipótesis debería estimarse mediante el uso de una prueba no paramétrica, como resulta ser el Rho de Spearman tomando en cuenta un nivel de significancia de 0,05.

El estadístico  $\rho$  viene dado por la expresión:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde:

D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x - y.

N es el número de parejas

La interpretación de coeficiente de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson. Oscila entre -1 y +1, indica entonces asociación negativa o positiva respectivamente, el cero adquiere el significado de no correlación, pero no independencia.

Los índices de correlación:

<p>-1.00 = <i>correlación negativa perfecta</i>. ("A mayor <math>X</math>, menor <math>Y</math>", de manera proporcional. Es decir, cada vez que <math>X</math> aumenta una unidad, <math>Y</math> disminuye siempre una cantidad constante). Esto también se aplica "a menor <math>X</math>, mayor <math>Y</math>".</p> <p>-0.90 = Correlación negativa muy fuerte. -0.75 = Correlación negativa considerable. -0.50 = Correlación negativa media. -0.25 = Correlación negativa débil. -0.10 = Correlación negativa muy débil. 0.00 = No existe correlación alguna entre las variables. +0.10 = Correlación positiva muy débil. +0.25 = Correlación positiva débil. +0.50 = Correlación positiva media. +0.75 = Correlación positiva considerable. +0.90 = Correlación positiva muy fuerte. +1.00 = <i>Correlación positiva perfecta</i> ("A mayor <math>X</math>, mayor <math>Y</math>" o "a menor <math>X</math>, menor <math>Y</math>", de manera proporcional. Cada vez que <math>X</math> aumenta, <math>Y</math> aumenta siempre una cantidad constante).</p>
--

Figura 7. Tabla de correlación

Tomado de Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 305)

## Prueba de hipótesis específica 1

### i. Hipótesis de investigación.

Existe una relación entre la comunicación ascendente y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima.

### ii. Hipótesis estadística.

**H<sub>0</sub>**: No existe una relación entre la comunicación ascendente y la gestión escolar

**H<sub>1</sub>**: Existe una relación entre la comunicación ascendente y la gestión escolar

### iii. Nivel de significancia teórica.

Es  $\alpha=0,05$ , que corresponde a un nivel de confiabilidad de 95%

### iv. Función de prueba de hipótesis.

Se aplicó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, ya que las variables no presentan normalidad en sus datos.

**v. Regla de decisión.**

Rechazar  $H_0$  cuando la significancia observada “p” de los coeficientes del modelo es menor que  $\alpha$ .

No rechazar  $H_0$  cuando la significancia observada “p” de los coeficientes del modelo es mayor que  $\alpha$ .

**vi. Cálculos.**

*Tabla 13*

*Prueba de correlación del coeficiente Rho de Spearman entre comunicación organizacional y la gestión escolar*

Correlaciones			Gestión escolar
Rho de Spearman	Comunicación organizacional	Coefficiente de correlación	,750**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	142
	Gestión escolar	Coefficiente de correlación	1,000
Sig. (bilateral)		.	
	N	42	

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

**Grado de relación entre las variables.**

En la tabla 13 se observa según los resultados del coeficiente de correlación Rho de Spearman la existencia de una relación  $r_s = ,750^{**}$  entre las variables comunicación organizacional y la gestión escolar indicándonos que existe una relación positiva y significativa, con un nivel de correlación positiva considerable.

**Decisión estadística.**

Como el valor de significancia observada del coeficiente de Rho de Spearman  $p = ,000$  es menor al valor de la significancia teórica  $\alpha = 0,05$ , lo que permite señalar que la relación es estadísticamente significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula. Es decir, existe relación significativa entre las variables comunicación organizacional y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima.

## Prueba de hipótesis específica 1

### i. Hipótesis de investigación.

Existe una relación entre la comunicación ascendente y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima.

### ii. Hipótesis estadística.

**Ho:** No existe una relación entre la comunicación ascendente y la gestión escolar

**H1:** Existe una relación entre la comunicación ascendente y la gestión escolar

### iii. Nivel de significancia teórica.

Es  $\alpha=0,05$ , que corresponde a un nivel de confiabilidad de 95%

### iv. Función de prueba de hipótesis.

Se aplicó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, ya que las variables no presentan normalidad en sus datos.

### v. Regla de decisión.

Rechazar  $H_0$  cuando la significancia observada “p” de los coeficientes del modelo es menor que  $\alpha$ .

No rechazar  $H_0$  cuando la significancia observada “p” de los coeficientes del modelo es mayor que  $\alpha$ .

### vi. Cálculos.

Tabla 14

*Prueba de correlación del coeficiente Rho de Spearman entre comunicación ascendente y la gestión escolar*

Correlaciones			Gestión escolar
Rho de Spearman	Comunicación ascendente	Coeficiente de Correlación	,760**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	142
	Gestión escolar	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	42

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

### **Grado de relación entre las variables.**

En la tabla 14 se observa según los resultados del coeficiente de correlación Rho de Spearman la existencia de una relación  $r_s = ,760^{**}$  entre las variables comunicación ascendente y la gestión escolar indicándonos que existe una relación positiva y significativa, con un nivel de correlación positiva considerable.

### **Decisión estadística.**

Como el valor de significancia observada del coeficiente de Rho de Spearman  $p = ,000$  es menor al valor de la significancia teórica  $\alpha = 0,05$ , lo que permite señalar que la relación es estadísticamente significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula. Es decir, existe relación significativa entre las variables comunicación ascendente y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima.

### ***Prueba de hipótesis específica 2***

#### ***i. Hipótesis de investigación.***

Existe una relación entre la comunicación descendente y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima.

#### ***ii. Hipótesis estadística.***

Ho: No existe una relación entre la comunicación descendente y la gestión escolar

H1: Existe una relación entre la comunicación descendente y la gestión escolar

#### ***iii. Nivel de significancia.***

El nivel de significancia teórica es de  $\alpha = 0,05$ , que corresponde a un nivel de confiabilidad de 95%

#### ***iv. Función de prueba.***

Se calculo mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman, debido a que las variables no presentan normalidad en sus datos.

#### ***v. Regla de decisión.***

Rechazar Ho cuando la significancia observada “p” de los coeficientes del modelo es menor que  $\alpha$ .

No rechazar  $H_0$  cuando la significancia observada “p” de los coeficientes del modelo es mayor que  $\alpha$ .

## vi. Cálculos

Tabla 15

*Prueba de correlación del coeficiente Rho de Spearman entre comunicación descendente*

Correlaciones			Gestión escolar
Rho de Spearman	Comunicación descendente	Coeficiente de Correlación	,775**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	142
	Gestión escolar	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	42

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

### *Grado de relación entre las variables.*

En la tabla 15 se observa según los resultados del coeficiente de correlación Rho de Spearman la existencia de una relación positiva significativa alta  $r_s = ,775^{**}$  entre las variables comunicación descendente y la gestión escolar.

### *Decisión estadística.*

Como el p valor  $p = ,000$  es menor al valor de la significancia teórica  $\alpha = 0,05$ , se concluye que, existe relación significativa entre las variables comunicación descendente y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima.

## **Prueba de hipótesis específica 3**

### **i. Hipótesis de investigación.**

Existe una relación entre la comunicación horizontal y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima.

### **ii. Hipótesis estadística.**

**$H_0$ :** No existe una relación entre la comunicación horizontal y la gestión escolar

**H1:** Existe una relación entre la comunicación horizontal y la gestión escolar

**iii. Nivel de significancia.**

El nivel de significancia teórica es de  $\alpha=0,05$ , que corresponde a un nivel de confiabilidad de 95%

**iv. Función de prueba.**

La prueba de hipótesis se realizó por medio del coeficiente de correlación Rho de Spearman, ya que las variables no presentan normalidad en sus datos.

**v. Regla de decisión.**

Rechazar  $H_0$  cuando la significancia observada “p” de los coeficientes del modelo es menor que  $\alpha$ .

No rechazar  $H_0$  cuando la significancia observada “p” de los coeficientes del modelo es mayor que  $\alpha$ .

**vi. Cálculos.**

Tabla 16

*Prueba de correlación del coeficiente Rho de Spearman entre la comunicación horizontal y la gestión escolar*

Correlaciones			Gestión escolar
Rho de Spearman	Comunicación descendente	Coefficiente de Correlación	,775**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	142
	Gestión escolar	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	42

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

**Grado de relación entre las variables.**

En la tabla 16 encontramos que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a  $r_s = ,778^{**}$  entre las variables comunicación horizontal y la gestión escolar indicándonos que existe una relación positiva y significativa alta.

***Decisión estadística.***

Como el p valor de significancia es igual a  $p = ,000$  y este resulta menor que el valor de la significancia teórica  $\alpha = 0,05$ , lo que permite señalar que la relación es estadísticamente significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.

#### IV. Discusión

Teniendo en cuenta los resultados de las variables Comunicación organizacional y gestión escolar, encontramos que existe una relación positiva entre estas. En lo que respecta a la hipótesis general se encontró una relación significativa entre la comunicación organizacional y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una IEP de Lima, siendo el Rho de Spearman encontrado ( $r=,750$ ) y el  $p$ -valor $=,000$  ( $p<.05$ ), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinándose de ese modo, la existencia de una relación significativa y positiva considerable entre la comunicación organizacional y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes. Al respecto Balarezo (2014), en su estudio manifiesta que la debilidad que se identifica en la comunicación dentro de la organización repercute en las coordinaciones de las actividades realizadas en el interior del centro de labores, además que la comunicación organizacional influenciará directamente en la poca productividad de la misma, así como también en el actuar de los colaboradores. En cuanto a la hipótesis específica 1: en consideración del resultado alcanzado por el rho de Spearman ( $r=,775$ ) y el  $p$ -valor $=,000$  ( $p<.05$ ), se determinó que existe una relación positiva considerable y significativa entre la comunicación ascendente y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una IEP de Lima. Sobre lo mencionado se difiere de Roncal (2016), que menciona en su estudio que el nivel de relación no tiene significancia estadística, debido a que el impacto de la primera variable sobre la segunda es irrelevante, además que el estado de ambas es de una magnitud inversamente proporcional. En la hipótesis específica 2: en consideración del resultado obtenido por el rho de Spearman ( $r=,778$ ) y el  $p$ -valor $=,000$  ( $p<.05$ ), se determinó que existe una relación positiva considerable y significativa entre la comunicación descendente y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una IEP de Lima. A semejanza del estudio de Saldívar (2017), que obtiene una relación significativa y alta entre la gestión educativa y el compromiso organizacional en los docentes; obteniéndose un coeficiente de correlación de Spearman de ,701. Papic (2016) concluye que se identifica determinada tendencia entre el directivo y los profesores en el desempeño de las coordinaciones laborales, orientada al cumplimiento de los fines mediante el ejercicio de las interrelaciones profesionales con sus jerárquicos y pares laborales, además se determina además, la tendencia entre el personal directivo y el docente sobre el uso de las vías de comunicación que se disponen en el lugar, como son el contacto interpersonal, escrito, audiovisual, telecomunicaciones e informática en la transmisión de información en concordancia con cada objetivo institucional establecido, a fin de alcanzar la meta mediante la utilización del canal personal en donde la información

se realiza de forma personal, posibilitando, de este modo, al libre acceso a la información organizacional en general.

Respecto a la hipótesis específica 3: a partir de los resultados obtenidos por medio del rho de Spearman ( $r=,775$ ) y el p-valor $=,000$  ( $p<.05$ ), se acepta existe una relación positiva considerable y significativa entre la comunicación horizontal y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima. Del mismo modo, Martínez (2016), refiere que la gestión escolar se relaciona significativamente y positiva muy alta con el compromiso normativo, siendo la correlación de Spearman de  $0,897^{**}$  lo cual se interpreta que, si la gestión en la escuela se optimiza, eso se reflejará en el compromiso normativo dentro de los centros escolares de la muestra establecida. A diferencia de Cárdenas (2015) que en su estudio halla una correlación significativa inversa de  $-0.50$ , y un nivel de significatividad de  $-0.05$ . La gestión educativa estratégica si tienen relación significativa inversa con el compromiso normativo en los docentes de su muestra. Finalmente, vistos los resultados se hace necesario ampliar el espectro del estudio a otras realidades con la finalidad de validar los resultados encontrados

## V. Conclusiones

- Primera:** Dados los resultados alcanzados se puede inferir que, a mejores formas y maneras de realizar la comunicación organizacional entre los miembros dentro de la institución educativa, se podrán evidenciar mejores resultados en la gestión escolar.
- Segunda:** Existen evidencias suficientes para afirmar que, a mejores formas y maneras de realizar la comunicación ascendente entre los miembros dentro de la institución educativa, se podrán evidenciar mejores resultados en la gestión escolar.
- Tercera:** Existen evidencias suficientes para afirmar que, a mejores formas y maneras de realizar la comunicación descendente entre los miembros dentro de la institución educativa, se podrán evidenciar mejores resultados en la gestión escolar.
- Cuarta:** Existen evidencias suficientes para afirmar que, a mejores formas y maneras de realizar la comunicación horizontal entre los miembros dentro de la institución educativa, se podrán evidenciar mejores resultados en la gestión escolar.

## **VI. Recomendaciones**

- Primera:** Se sugiere a las unidades de gestión educativa local, aplicar estrategias de mayor impacto respecto a la labor directiva donde se tome en consideración un plan de incentivos que responda al desempeño docente.
- Segunda:** Es necesario que la labor encomendada a los docentes posea una finalidad práctica, que pueda resolver un determinado proyecto o un plan de acción de acuerdo con los objetivos estratégicos de la institución.
- Tercera:** Se recomienda la protección de la integridad física y mental de los docentes, previniendo riesgos de salud, inherentes a su práctica educativa, optimizando los espacios físicos donde ejecute sus labores.
- Cuarta:** Se debe impulsar el desarrollo docente mediante estímulos que propicien la mejora de la calidad educativa.

## Referencias

- Álvarez, J. (2007). *Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. México. *Revista Razón y Palabra*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/1995/199520729023/>
- Álvarez, M. (2010). *Liderazgo compartido: buenas prácticas de dirección escolar*. Madrid: Wolters Kluwers.
- Andrade, M., Rietow, V. & Moares, P. E. S. (2008). *O importante processo da comunicação para a gestão da qualidade e a implementação das normatizações iso 9001*. Retrieved on November 7, 2008, from <http://intersaberes.grupouninter.com.br/3/arquivos/8.pdf>.
- Angeloni, M. T. & Fernández, C. B. (1999). *A comunicação empresarial: um estudo evolutivo das teorias das organizações*. *Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)*, 1(2), 84-94. Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2000). NBR ISO 9001: Sistema de gestão da qualidade - Requisitos. Florianópolis: FIESC/ SENAI.
- 171 Perceptions of organizational communication processes in quality management /
- Arce, A. (2017) *Curso de Actualización en Gestión del Clima Organizacional*.
- Arias, W. L. y Arias, G. (2014). *Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado*. *Revista Ciencia & Trabajo*. Año 16. N°. 51, pp. 186. Disponible en: <http://ucsp.edu.pe/imf/wp-content/uploads/2015/07/Clima-organizacional-y-satisfaccion-laboral.pdf>
- Arnold y Silva, R. L. (2002). *Introdução à psicologia de Hilgard* (13th. ed.). Porto Alegre.
- Balarezo Dd. (2014) *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive en la Universidad Técnica de Ambato de Ecuador*.
- Barichello, A., Pozzobon, C. & Ribeiro, M. B. (2003). *Comunicação informal e cultura organizacional*. Retrieved on November 20, 2008, from <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/geacor/article/viewFile/1295/1000>.

- Bayona, C.; Goñi, S. y Madorrán, C. (1999). *Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Cristina\\_Bayona/publication/266454597\\_Compromiso\\_Organizacional\\_Implicaciones\\_para\\_la\\_gestion\\_estrategica\\_de\\_los\\_recursos\\_Humanos/links/54b650b30cf2bd04be31fb00/Compromiso-Organizacional-Implicaciones-para-la-gestion-estrategica-de-los-Recursos-Humanos.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Cristina_Bayona/publication/266454597_Compromiso_Organizacional_Implicaciones_para_la_gestion_estrategica_de_los_recursos_Humanos/links/54b650b30cf2bd04be31fb00/Compromiso-Organizacional-Implicaciones-para-la-gestion-estrategica-de-los-Recursos-Humanos.pdf)
- Beal, A. (2004). *Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em factores de crescimento e de alto desempenho nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Becker, H.S. (1960). *Notes on the concept of commitment*. American journal of sociology, 66, 32-42.
- Berlo, D. K. (2003). *O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática*. (10th. ed.). São Paulo: Martins Fontes.
- Bernal, Idolina et al (2015) *El Clima Organizacional y su Relación con la Calidad de los Servicios Públicos de Salud*. *Revista Estudios Gerenciales*. V. 31, pp. 8-19. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Buono, A. F. (1992). *Elementos de comportamiento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- C. A: Sage. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/273684088/Escala-de-Compromiso-Organizacional-Meyer-y-Allen>
- Cárdenas, H. (2015). *Relación entre la gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional en los docentes de la facultad de economía y planificación de la Universidad Nacional Agraria La Molina*. Universidad Nacional de Educación
- Cardoso, O. O. (2006). *Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos*. *Revista de Administração Pública*, 40(6). Retrieved on October 2, 2008, from [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003476122006000600010&lng=&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122006000600010&lng=&nrm=iso)

- Carrasco, S. (2013) *Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: Ed. San Marcos.
- Casali, A. M. (2006). *Comunicação organizacional em fusões e aquisições internacionais*. Unpublished doctoral thesis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brazil.
- Castillo, A. (2005). *Liderazgo administrativo: reto para el director de escuelas del siglo XXI*. Cuaderno de Investigación en la Educación, 20, 1-9.
- Catota Huamán, Katherine. (2017) *Diagnóstico de Clima Laboral y Propuesta de Plan de Acción en el Grupo Mayflower – Búfalos*. Tesis de pregrado. Universidad Politécnica Salesiana. Quito. Ecuador.
- Cegarra, F. (2004) *Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México Df.: Oxford.
- Chaupis (2016). *El compromiso institucional y la comunicación interna de los colaboradores del programa para la generación del empleo social inclusivo de Lima*.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Mc. Graw Hill.
- Conferencia llevada a cabo en el curso Clima Organizacional*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Corniani, F., Galvão, C. M. & Sawada, N. O. (2000). *Liderança e comunicação: opinião dos enfermeiros responsáveis pelos serviços de enfermagem de um hospital governamental*. Revista da Escola da Enfermagem da USP, 34(4), 347-353. Retrieved on October 8, 2009, from [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S008062342000000400005&lng=pt&nrm=iso\\_172](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S008062342000000400005&lng=pt&nrm=iso_172) Revista de Psicología, Vol. 29 (1), 2011, pp. 153-174 (ISSN 0254-9247)
- Cortada, S. (2015) *Indecopi apuesta por una correcta gestión del clima laboral*. Diario Gestión, pp. 8-9. Publicado en 21 de febrero de 2015. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/indecopi-apuesta-correcta-gestion-clima-laboral-2124118>.

- Daft, R. y Marcic R. (2006) *Teoría y diseño organizacional*. Recuperado de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/48447137/Teoria\\_y\\_Disenio\\_Organizacional\\_DaftRichard\\_L.\\_Learning\\_Editores.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1539986787&Signature=HPlyzo8SgJiggkdKj15jbMysy8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTeoria\\_y\\_diseno\\_organizacional.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/48447137/Teoria_y_Disenio_Organizacional_DaftRichard_L._Learning_Editores.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1539986787&Signature=HPlyzo8SgJiggkdKj15jbMysy8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTeoria_y_diseno_organizacional.pdf)
- De Castro, A. (2014) *Comunicación Organizacional. Técnicas y Estrategias*. Universidad del Norte. Ecuador.
- de <https://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/1470/1352>
- De la O, Castillas J. (2014). *La gestión escolar*. SEP. Recuperado de <https://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo?nombre=9688-La+Gestion+Escolar.pdf>
- Del Solar, S. (2002). *La dinámica del cambio y la resistencia en la organización escolar chilena en el marco de la reforma educativa*. Recuperado de <http://www.geocities.ws/mfcisca67/PonenciaSilviadelSolar.pdf>
- Domínguez, L.R., Ramírez A.F. y García A. (2013). *El clima organizacional como elemento del compromiso organizacional*. *Revista Nacional de Administración*. Vol. 4. N°1, pp.59-70. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4721419>
- Eco, U. (2000) *Tratado de Semiótica General*. Traducción de Carlos Manzano. 5ta edición. Barcelona, España: Editorial Lumen.
- Enrique Guzmán y Valle, Perú. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1055>
- Fernández, C. (2005) *La comunicación en las Organizaciones*. México. Editorial Trillas Fiske
- John. (1984) *Introducción al Estudio de la Comunicación*. Colombia: Editorial
- Fullan, M. (2002): *Los nuevos significados del cambio*. Barcelona: Octaedro.
- Gan, F. Triginé J. (2012) *Clima laboral*. Madrid. España: Díaz Santos.

- García, J. (1998) *La Comunicación Interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- García, N. (2006) *Diferentes, Desiguales y Desconectados: Mapas de la Interculturalidad*. Barcelona: Gedisa.
- García, R.. (2017) *Asociación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en Empresas de Servicios*. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*. Vol. 10 N° 1. pp. 37-48 recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2916923](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2916923).
- Goldhaber, G. (1984) *Comunicación Organizacional*. 3ra edición. México: Diana
- Gomez, A.; Recio, R. y Avalos, M. (2013). *Satisfacción laboral y compromiso en las organizaciones de Rio Verde*. Universidad San Luis de Potosí Recuperado de <file:///C:/Users/JESSICA/Downloads/63-323-1-PB.pdf>
- Great Place To Work. (2017) *Las Mejores Empresas para Trabajar en Perú*. Lima. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-peru>
- Hernández, M. (2014) *La comunicación organizacional y su relación con los procesos escolares en la escuela pública de Bogotá*. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/46328/1/04868315.2014.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014) *Metodología de la Investigación*. 5ta Edición. México D.F.: McGraw Hill.
- Hernández, R., Méndez, S. y Contreras, R. (2012). *Construcción de un Instrumento para medir el clima organizacional en función del Modelo de los Valores en Competencia*. *Revista de Contaduría y Administración*. 59 (1) pp. 229-257.
- Jakobson, R.. (1958) *Evolución hacia otros modelos de comunicación*. Recuerdo de <http://ariel-amadio.com/docencia/wp-content/uploads/2013/08/3-Modelo-de-Roman-Jakobson.pdf>
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1999). *Psicología social das organizações* (2nd. ed.). São Paulo: Atlas. Kopf,

- Kreps, G. (1990). *La comunicación en las organizaciones*. Londres: Longman Publishing Group
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Loera, A. (2006). *Planeación estratégica y política educativa Documento de trabajo*, s/f.
- Martínez, E. (2016) *Gestión escolar y compromiso organizacional para el logro de aprendizajes en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016*. Universidad Peruana Unión, Recuperado de [http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1149/Edgar\\_Tesis\\_Doctor\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1149/Edgar_Tesis_Doctor_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- McMillan, J. (2001). *Investigación educativa*. Madrid: Pearson Addison Wesley.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1997). *Commitment research and application*. Thousand Oaks
- Ministerio de Educación del Perú (2004). *Ley General de Educación No 28044*
- Ministerio de Educación del Perú (2005). *Reglamento de la Gestión Educativa*.
- Norma. S.A.
- Oleto, R. R. (2006). *Percepção da qualidade da informação*. *Ciência da Informação*, 35(1), 57-62. Retrieved on November 11, 2008, from [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010019652006000100007&lng=e&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010019652006000100007&lng=e&nrm=iso)
- Papic, G. (2016) *La comunicación organizacional en entidades educativas en la Universidad de Málaga – España*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=78592>
- Penley, L. E. y Gould, S. (1988): *Etzioni's Model of Organizational Involvement: A perspective for Understanding Commitment to Organizations*. *Journal of Organizational Behaviour*, 9, pp. 43-59.

- Pozner, P. (2000). *El Directivo como Gestor de Aprendizajes Escolares*. Buenos Aires: Aique.  
Recuperado de <https://formacioncontinuaedomex.files.wordpress.com/2012/12/12-pozner-pilar.pdf>
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Rodríguez, A. (2018). *Gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones educativas de la Red 09, Ugel 02, Rímac – 2018*.
- Roncal, K. (2017). *La comunicación interna y la gestión educativa en la I.E. N° 88227 Pedro Pablo Atusparia, Nuevo Chimbote, 2016*. In *Crescendo*, Vol. 8, N.º 2, pp. 241252.  
Recuperado
- Saldivar, G. (2017) *Gestión educativa y compromiso organizacional en los en los docentes de los CETPRO de la UGEL 07, 2015*. Universidad César Vallejo Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8311/Saldivar\\_PCG.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8311/Saldivar_PCG.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2002). *Metodología y diseños en la investigación*. Lima: Universitaria.
- Sierra, R. (1979). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios* (14.<sup>a</sup> ed.). Madrid: Thomson
- Thorne, R. (2016) *La comunicación organizacional y la gestión directiva*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/410528013/TESIS-COMUNICACUIN-ORGANIZACIONAL-Y-LA-GESTION-DIRECTIVA-pdf>
- Unidad de Medición de la Calidad Educativa (2006). *Comprendiendo la escuela desde su realidad cotidiana: estudio cualitativo en cinco escuelas estatales de Lima*. Lima: Ministerio de Educación.
- Villarreal, E. (2005) *La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas*. Revista Iberoamericana De Educación, 37(2), 1-5. Recuperado de <https://rieoei.org/RIE/article/view/2717>

Wayne D. (2002). *Estadística con aplicaciones a las ciencias sociales y a la educación*. Trillas:  
México.

## **Anexos**

## Anexo 1: Matriz de Consistencia

### Comunicación organizacional y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima.

AUTOR: Br. Gilmer Antonio Meléndez Tuesta

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	DIMENSIONES E INDICADORES				
<p><b>Problema general.</b> ¿Qué relación existe entre la comunicación organizacional y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima?</p> <p><b>Problemas específicos.</b> ¿Qué relación existe entre la comunicación ascendente y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima?</p> <p>¿Qué relación existe entre la comunicación descendente y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima?</p> <p>¿Qué relación existe entre la comunicación horizontal y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima?</p>	<p><b>Objetivo general.</b> Determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima.</p> <p><b>Objetivos específicos.</b> Determinar la relación que existe entre la comunicación ascendente y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la comunicación descendente y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la comunicación horizontal y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima.</p>	<p><b>Hipótesis general.</b> Existe relación significativa entre la comunicación organizacional y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> Existe relación significativa entre la comunicación ascendente y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima</p> <p>Existe relación significativa entre la comunicación descendente y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima</p> <p>Existe relación significativa entre la comunicación horizontal y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima</p>	<b>Variable 1: Comunicación organizacional</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala</b>	<b>Nivel - Rango</b>
			Comunicación ascendente	Retroalimentación acerca de las problemáticas Información sobre las actividades Compartir información importante a sus directivos Participación e involucramiento de los docentes	1,2,3,4,5 (5 ítems)	Siempre: 5 Frecuentemente:4 Algunas veces:3 Ocasionalmente:2 Nunca:1	Inadecuada: (15-34) Aceptable (35-54) Adecuada (55-75)
			Comunicación descendente	Instrucciones para el trabajo y racionalidad Prácticas y procedimientos Realimentación sobre el desempeño Adoctrinamiento	6,7,8,9,10 (5 ítems)	Siempre: 5 Frecuentemente:4 Algunas veces:3 Ocasionalmente:2 Nunca:1	
Comunicación horizontal	Coordinación de actividades de la organización Relaciones interpersonales. Creación de un espacio para poder compartir e intercambiar información Permite el apoyo mutuo entre los compañeros.	11,12,13,14, 15 (5 ítems)	Siempre: 5 Frecuentemente:4 Algunas veces:3 Ocasionalmente:2 Nunca:1				
			<b>Variable 2: Gestión escolar</b>				
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala</b>	<b>Nivel – Rango</b>			
Gestión nodal o pedagógica	Monitoreo y acompañamiento. Capacitaciones Uso de materiales didáctico	1,2,3,4,5 (5 ítems)	Siempre: 5 Frecuentemente:4 Algunas veces:3 Ocasionalmente:2 Nunca:1	Deficiente : (15-34) Regular (35-54) Eficiente			

Tipo y diseño	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística de análisis
<p><b>Tipo de estudio</b> El tipo de investigación es sustantiva, según Sánchez y Reyes (1998) lo definen como aquella que, “trata de responder a los problemas teóricos o sustantivos, en tal sentido, está orientada a describir, explicar, predecir la realidad, con lo cual se va en búsqueda de principios y leyes generales que permita organizar una teoría científica” (p. 14).</p> <p><b>Diseño de investigación</b> Así también dentro de estos diseños este estudio corresponde a los diseños <u>transeccionales</u> correlacionales, según Carrasco (2009), estos diseños tienen la particularidad de permitir al investigador, analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables) para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, buscan determinar el grado de relación entre las variables que se estudia (p.73).</p> <p>El siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño:</p>  <p>Donde: M = Muestra <u>Ox</u> = Observación de la variable 1 <u>Oy</u> = Observación de la variable 2 r = relación entre las variables.</p>	<p><b>Población</b> La población participante, objeto de estudio, está constituida por 160 docentes de una institución educativa pública.</p> <p><b>Muestra</b> La muestra de estudio está conformada por 142 docentes del nivel primaria y secundaria de la institución educativa en estudio.</p>	<p><b>Técnicas e instrumentos</b> Con respecto a la variable comunicación organizacional se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento fue un cuestionario sobre comunicación organizacional, adaptado de Portugal (1994)</p> <p>Con respecto a la variable gestión escolar se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento es un cuestionario adaptado de Rodríguez (2018)</p> <p><b>Validación</b> La validez para las variables se realizó por criterio de jueces.</p> <p><b>Confiabilidad</b> La confiabilidad de los instrumentos para las variables según el alfa de Cronbach fue de ,780 para la comunicación organizacional y ,750 para la gestión escolar se realizó mediante prueba piloto.</p>	<p><b>Estadística descriptiva</b> Luego de recolectar la información se procedió a analizar descriptivamente los datos por variables, visualizando los datos por variables, evaluar la confiabilidad, validez y objetividad del instrumento de recolección de datos utilizado. Así mismo analizar e interpretar estadísticamente; teniendo en cuenta que para analizar cada una de las variables se utilizó el programa SPSS.</p> <p><b>Estadística inferencial</b> Por tratarse una variable ordinal, se aplica una prueba No Paramétrica que en este caso se trata del coeficiente de correlación Rho Spearman.</p> <p>La prueba de correlación se determina mediante el coeficiente de correlación de rho de Spearman.</p> <p>Ávila (2012) “ el coeficiente de correlación por rangos (p) es una medida de asociación de dos variables expresadas. El estadístico p viene dado por la expresión:</p> $\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$ <p>Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x - y. N es el número de parejas, esto a razón del objetivo e hipótesis de investigación que busca determinar la relación entre dos variables.</p> <p><b>Nivel de significación</b> Si es menor del valor 0.05 se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error).</p>

## Anexo 2: Instrumento de recolección de datos

### CUESTIONARIO COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

(Adaptado de Portugal, 1994)

#### Finalidad:

El presente cuestionario tiene como finalidad determinar los niveles de Comunicación Organizacional en la Institución Educativa, según su percepción docente.

#### Recomendaciones:

Lea cuidadosamente cada una de ellas y elija la respuesta que mejor convenga. Por favor solo dé una respuesta a cada pregunta y no deje ninguna en blanco. Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente.

Gracias por su atención

N.º	ÍTEMS	ESCALA				
		5	4	3	2	1
1	¿El personal directivo le brinda atención cuando se comunica con ellos?					
2	¿Los comentarios o sugerencias que le hace a sus directivos, respecto a su institución educativa, son tomados en cuenta?					
3	¿El equipo directivo le brinda suficiente confianza y libertad para discutir problemas institucionales?					
4	¿El equipo directivo les permite hacer aclaraciones acerca de la información que recibieron?					
5	¿Tiene confianza con el personal directivo para poder hablar sobre problemas personales que repercuten en su labor docente?					
6	¿Recibe información de sus directivos sobre su desempeño docente?					
7	¿Recibe toda la información que necesita, de parte de sus directivos, para poder realizar eficientemente su trabajo pedagógico?					
8	¿Cree que los directivos utilizan un lenguaje sencillo cuando se dirigen a usted?					
9	¿Las instrucciones que recibe del equipo directivo son claras?					
10	¿Su jefe inmediato le da la información de manera oportuna?					
11	¿Existe un clima de confianza entre compañeros de trabajo?					
12	¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?					
13	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?					
14	¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?					
15	¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro?					

## CUESTIONARIO GESTIÓN ESCOLAR

**Finalidad:**

El presente cuestionario tiene como finalidad determinar los niveles de gestión escolar en la Institución Educativa, según su percepción docente.

**Recomendaciones:**

Lea cuidadosamente cada una de ellas y elija la respuesta que mejor convenga. Por favor solo dé una respuesta a cada pregunta y no deje ninguna en blanco. Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente.

Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Ocasionalmente	Nunca
5	4	3	2	1

Gracias por su atención

N.º	ÍTEMS	ESCALA				
		1	2	3	4	5
1	¿El equipo directivo orienta y promueve la participación de los docentes en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional?					
2	¿El directivo monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje y considerando la atención de sus necesidades específicas?					
3	¿El personal directivo gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes?					
4	¿El equipo directivo cuenta con un Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico orientado al cumplimiento de los compromisos de gestión escolar?					
5	¿La institución educativa cuenta con un Plan Anual de Trabajo enfocado al cumplimiento de los compromisos de gestión escolar?					
6	¿Se realizan reuniones a inicios de año en la IE para diagnosticar y diseñar las características del entorno que influyen en el logro de las metas de aprendizaje?					
7	¿En su institución educativa se estimula su iniciativa docente, relacionada a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de estas?					

8	¿En su institución educativa se promueve la participación en eventos académicos, culturales, y otros, mostrando avances en los aprendizajes, promoviendo la reflexión y el compromiso de los docentes?					
9	¿Se han organizado y ejecutado jornadas pedagógicas a fin de cumplir las metas de los compromisos en su institución educativa?					
10	¿En su colegio se gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento, material educativo y recursos financieros disponibles, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje?					
11	¿En su colegio se gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa?					
12	¿El equipo directivo implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa?					
13	¿La distribución horaria, garantiza el uso óptimo del tiempo dedicado al aprendizaje de los estudiantes?					
14	¿En su institución educativa se genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, la colaboración y comunicación permanente?					
15	¿El equipo directivo asume una actitud asertiva en el manejo de las situaciones conflictivas?					

## Anexo 3: Certificado de validación de los instrumentos

### 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	
		SI	No	SI	No	SI	No		
<b>DIMENSION 1: Gestión pedagógica o modal</b>									
1	¿El equipo directivo orienta y promueve la participación de los docentes en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional?	X		X		X			
2	¿El directivo monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje y considerando la atención de sus necesidades específicas?	X		X		X			
3	¿El personal directivo gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes?	X		X		X			
4	¿El equipo directivo cuenta con un Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico orientado al cumplimiento de los compromisos de gestión escolar?	X		X		X			
5	¿La institución educativa cuenta con un Plan Anual de Trabajo enfocado al cumplimiento de los compromisos de gestión escolar?	SI	No	SI	No	SI	No		
<b>DIMENSION 2: Gestión relacional</b>									
6	¿Se realizan reuniones a inicios de año en la IE para diagnosticar y diseñar las características del entorno que influyen en el logro de las metas de aprendizaje?	X		X		X			
7	¿En su institución educativa se estimula su iniciativa docente, relacionada a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de éstas?	X		X		X			
8	¿En su institución educativa se promueve la participación en eventos académicos, culturales, y otros, mostrando avances en los aprendizajes, promoviendo la reflexión y el compromiso de los docentes?	X		X		X			
9	¿Se han organizado y ejecutado jornadas pedagógicas a fin de cumplir las metas de los compromisos en su institución educativa?	X		X		X			
10	¿En su colegio se gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento, material educativo y recursos financieros disponibles, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje?	SI	No	SI	No	SI	No		
<b>DIMENSION 3 : gestión de soporte</b>									
11	¿En su colegio se gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa?	X		X		X			
12	¿El equipo directivo implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa?	X		X		X			
13	¿La distribución horaria, garantiza el uso óptimo del tiempo dedicado al aprendizaje de los estudiantes?	X		X		X			
14	¿En su institución educativa se genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, la colaboración y comunicación permanente?	X		X		X			
15	¿El equipo directivo asume una actitud asertiva en el manejo de las situaciones conflictivas?	X		X		X			

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

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

Lima, Octubre del 2019

Apellidos y nombres del juez evaluador: Juana Paola Bendezú Hernández. Especialidad del evaluador: Magister en Docencia y Gestión educativa

*Juana Paola Bendezú Hernández*  
DOCTORA EN EDUCACION  
A1807581

Mg. Juana Paola Bendezú Hernández  
DNI 22256070

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

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	<b>DIMENSION 1: Comunicación ascendente</b> ¿El personal directivo le brinda atención cuando se comunica con ellos?	X		X		X		
2	¿Los comentarios o sugerencias que le hace a sus directivos, respecto a su institución educativa, son tomados en cuenta?	X		X		X		
3	¿El equipo directivo le brinda suficiente confianza y libertad para discutir problemas institucionales?	X		X		X		
4	¿El equipo directivo les permite hacer aclaraciones acerca de la información que recibieron?	X		X		X		
5	¿Tiene confianza con el personal directivo para poder hablar sobre problemas personales que repercuten en su labor docente?	X		X		X		
6	<b>DIMENSION 2: Comunicación descendente</b> ¿Recibe información de sus directivos sobre su desempeño docente?	SI	No	SI	No	SI	No	
7	¿Recibe toda la información que necesita, de parte de sus directivos, para poder realizar eficientemente su trabajo pedagógico?	X		X		X		
8	¿Cree que los directivos utilizan un lenguaje sencillo cuando se dirigen a usted?	X		X		X		
9	¿Las instrucciones que recibe del equipo directivo son claras?	X		X		X		
10	¿Su jefe inmediato le da la información de manera oportuna?	X		X		X		
11	<b>DIMENSION 3: Comunicación horizontal</b> ¿Existe un clima de confianza entre compañeros de trabajo?	SI	No	SI	No	SI	No	
12	¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?	X		X		X		
13	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?	X		X		X		
14	¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?	X		X		X		
15	¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro?	X		X		X		

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

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

Lima, Octubre del 2019

Apellidos y nombres del juez evaluador: Juana Paola Bendezú Hernández. Especialidad del evaluador: Magister en Docencia y Gestión

educativa

<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

  
**Juana Bendezú Hernández**  
**DOCTORA EN EDUCACIÓN**  
**A1907561**

Mg. Juana Paola Bendezú Hernández  
DNI 22258070

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>	Sugerencias
		X		X		X		X	
<b>DIMENSION 1: Comunicación ascendente</b>									
1	¿El personal directivo le brinda atención cuando se comunica con ellos?	X		X		X		X	
2	¿Los comentarios o sugerencias que le hace a sus directivos, respecto a su institución educativa, son tomados en cuenta?	X		X		X		X	
3	¿El equipo directivo le brinda suficiente confianza y libertad para discutir problemas institucionales?	X		X		X		X	
4	¿El equipo directivo les permite hacer aclaraciones acerca de la información que recibieron?	X		X		X		X	
5	¿Tiene confianza con el personal directivo para poder hablar sobre problemas personales que repercuten en su labor docente?	X		X		X		X	
<b>DIMENSION 2: Comunicación descendente</b>									
6	¿Recibe información de sus directivos sobre su desempeño docente?	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No
7	¿Recibe toda la información que necesita, de parte de sus directivos, para poder realizar eficientemente su trabajo pedagógico?	X		X		X		X	
8	¿Cree que los directivos utilizan un lenguaje sencillo cuando se dirigen a usted?	X		X		X		X	
9	¿Las instrucciones que recibe del equipo directivo son claras?	X		X		X		X	
10	¿Su jefe inmediato le da la información de manera oportuna?	X		X		X		X	
<b>DIMENSION 3: Comunicación horizontal</b>									
11	¿Existe un clima de confianza entre compañeros de trabajo?	X		No	SI	No	SI	No	
12	¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?	X		X		X		X	
13	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?	X		X		X		X	
14	¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?	X		X		X		X	
15	¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro?	X		X		X		X	

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

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

Lima, Octubre del 2019

**Apellidos y nombres del juez evaluador:** Jessica Ramos Moreno. **Especialidad del evaluador:** Magister en Administración educativa

<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


  
 Jessica Ramos Moreno
   
 DNI 63654405

**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
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	<b>DIMENSION 1: Gestión pedagógica o nodal</b> ¿El equipo directivo orienta y promueve la participación de los docentes en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional?	X		X		X		
2	¿El directivo monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje y considerando la atención de sus necesidades específicas?	X		X		X		
3	¿El personal directivo gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes?	X		X		X		
4	¿El equipo directivo cuenta con un Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico orientado al cumplimiento de los compromisos de gestión escolar?	X		X		X		
5	¿La institución educativa cuenta con un Plan Anual de Trabajo enfocado al cumplimiento de los compromisos de gestión escolar?	X		X		X		
	<b>DIMENSION 2: Gestión relacional</b>	SI	No	SI	No	SI	No	
6	¿Se realizan reuniones a inicios de año en la IE para diagnosticar y diseñar las características del entorno que influyen en el logro de las metas de aprendizaje?	X		X		X		
7	¿En su institución educativa se estimula su iniciativa docente, relacionada a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de estas?	X		X		X		
8	¿En su institución educativa se promueve la participación en eventos académicos, culturales, y otros, mostrando avances en los aprendizajes, promoviendo la reflexión y el compromiso de los docentes?	X		X		X		
9	¿Se han organizado y ejecutado jornadas pedagógicas a fin de cumplir las metas de los compromisos en su institución educativa?	X		X		X		
10	¿En su colegio se gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento, material educativo y recursos financieros disponibles, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje?	X		X		X		
	<b>DIMENSION 3: Gestión de soporte</b>	SI	No	SI	No	SI	No	
11	¿En su colegio se gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa?	X		X		X		
12	¿El equipo directivo implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa?	X		X		X		
13	¿La distribución horaria, garantiza el uso óptimo del tiempo dedicado al aprendizaje de los estudiantes?	X		X		X		
14	¿En su institución educativa se genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, la colaboración y comunicación permanente?	X		X		X		
15	¿El equipo directivo asume una actitud asertiva en el manejo de las situaciones conflictivas?	X		X		X		

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

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

Lima, Octubre del 2019

**Apellidos y nombres del juez evaluador:** Jessica Ramos Moreno. **Especialidad del evaluador:** Magister en Administración educativa

<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

  
 Jessica Ramos Moreno  
 DNI/09654605

**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
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	<b>DIMENSION 1: Gestión pedagógica o nodal</b> ¿El equipo directivo orienta y promueve la participación de los docentes en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional?	X		X		X		
2	¿El directivo monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje y considerando la atención de sus necesidades específicas?	X		X		X		
3	¿El personal directivo gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes?	X		X		X		
4	¿El equipo directivo cuenta con un Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico orientado al cumplimiento de los compromisos de gestión escolar?	X		X		X		
5	¿La institución educativa cuenta con un Plan Anual de Trabajo enfocado al cumplimiento de los compromisos de gestión escolar?	X		X		X		
	<b>DIMENSION 2: Gestión relacional</b>	SI	No	SI	No	SI	No	
6	¿Se realizan reuniones a inicios de año en la IE para diagnosticar y diseñar las características del entorno que influyen en el logro de las metas de aprendizaje?	X		X		X		
7	¿En su institución educativa se estimula su iniciativa docente, relacionada a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de estas?	X		X		X		
8	¿En su institución educativa se promueve la participación en eventos académicos, culturales, y otros, mostrando avances en los aprendizajes, promoviendo la reflexión y el compromiso de los docentes?	X		X		X		
9	¿Se han organizado y ejecutado jornadas pedagógicas a fin de cumplir las metas de los compromisos en su institución educativa?	X		X		X		
10	¿En su colegio se gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento, material educativo y recursos financieros disponibles, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje?	X		X		X		
	<b>DIMENSION 3: Gestión de soporte</b>	SI	No	SI	No	SI	No	
11	¿En su colegio se gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguran la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa?	X		X		X		
12	¿El equipo directivo implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa?	X		X		X		
13	¿La distribución horaria, garantiza el uso óptimo del tiempo dedicado al aprendizaje de los estudiantes?	X		X		X		
14	¿En su institución educativa se genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, la colaboración y comunicación permanente?	X		X		X		
15	¿El equipo directivo asume una actitud asertiva en el manejo de las situaciones conflictivas?	X		X		X		

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

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

**Apellidos y nombres del juez evaluador:** Edelvina Nancy Quispe Salazar. **Especialidad del evaluador:** Magister en Administración

**educativa**

<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

  
**E. Nancy Quispe Salazar**  
**MAGISTER EN EDUCACIÓN**  
 EILANDERISSA Quispe Salazar  
 DNI 06846960

Lima, Octubre del 2019

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
	<b>DIMENSION 1: Comunicación ascendente</b>							
1	¿El personal directivo le brinda atención cuando se comunica con ellos?	X		X		X		
2	¿Los comentarios o sugerencias que le hace a sus directivos, respecto a su institución educativa, son tomados en cuenta?	X		X		X		
3	¿El equipo directivo le brinda suficiente confianza y libertad para discutir problemas institucionales?	X		X		X		
4	¿El equipo directivo les permite hacer adaptaciones acerca de la información que recibieron?	X		X		X		
5	¿Tiene confianza con el personal directivo para poder hablar sobre problemas personales que repercuten en su labor docente?	X		X		X		
	<b>DIMENSION 2: Comunicación descendente</b>	SI	No	SI	No	SI	No	
6	¿Recibe información de sus directivos sobre su desempeño docente?	X		X		X		
7	¿Recibe toda la información que necesita, de parte de sus directivos, para poder realizar eficientemente su trabajo pedagógico?	X		X		X		
8	¿Cree que los directivos utilizan un lenguaje sencillo cuando se dirigen a usted?	X		X		X		
9	¿Las instrucciones que recibe del equipo directivo son claras?	X		X		X		
10	¿Su jefe inmediato le da la información de manera oportuna?	X		X		X		
	<b>DIMENSION 3 : Comunicación horizontal</b>	SI	No	SI	No	SI	No	
11	¿Existe un clima de confianza entre compañeros de trabajo?	X		X		X		
12	¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?	X		X		X		
13	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?	X		X		X		
14	¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?	X		X		X		
15	¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro?	X		X		X		

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

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

Lima, Octubre del 2019

Apellidos y nombres del juez evaluador: **Edeivina Nancy Quispe Salazar. Especialidad del evaluador: Magister en Administración educativa**

<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

  
**E. Nancy Quispe Salazar**  
**MAGISTER EN EDUCACIÓN**  
 Mg. Edeivina Nancy Quispe Salazar  
 DNI 06848960

### Anexo 4: Data estadística de las variables de estudio

	Variable Comunicación organizacional															Variable Gestión escolar														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	3	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	5	3	4	4	5	3	4	4	5	4	2	4	3	4	2	4	3	4
2	4	4	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	5	3	4	4	5	3	4
3	4	2	3	4	2	4	3	4	2	4	3	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3	4	3	5	4	4	3	5	4	4
4	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4
5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	2	4	3	4	2	4	3	4	3	4	2	4	4	3	5	4	4
6	4	2	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	4	4	5	2	4	3	4	2
7	4	2	4	3	4	3	4	2	4	3	4	2	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5
8	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	3	5	4	2	4	3	4	2	3	5	4	2	4	3	4	2	3	5
9	5	4	4	3	5	4	2	4	3	4	2	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	3
10	3	4	2	4	3	4	4	5	3	4	4	5	4	2	4	4	2	4	4	3	4	2	4	4	2	4	4	3	4	2
11	5	3	4	4	5	4	3	5	4	4	3	5	4	4	5	3	4	2	4	4	4	4	5	5	3	4	2	4	4	4
12	3	4	4	5	3	5	3	4	4	5	3	4	2	4	3	5	4	3	4	4	2	4	3	5	4	3	4	4	2	4
13	4	2	4	3	4	3	4	2	4	3	4	2	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5
14	5	3	4	4	5	3	5	3	4	4	5	3	4	4	5	4	2	5	3	4	4	5	3	5	3	4	4	5	3	4
15	5	4	4	3	5	4	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	3	5	4	5	4	4	3	5	4	4
16	3	4	2	4	3	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3	4	3	3	4	2	4	3	4	3	4	2	4	3	4	2
17	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4
18	3	5	4	4	3	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	4	2	4
19	4	3	4	2	4	3	5	4	2	4	3	4	2	3	5	4	2	4	3	4	2	3	5	4	2	4	3	4	4	5
20	4	5	3	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	5	3	4	3	5
21	5	3	4	4	5	4	2	4	4	2	4	4	3	4	2	4	4	2	4	4	3	4	2	4	4	2	4	5	3	4
22	5	4	4	3	5	4	4	5	5	3	4	2	4	4	4	5	5	3	4	2	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4
23	3	4	2	4	3	2	4	3	5	4	3	4	4	2	4	3	5	4	3	4	4	2	4	3	5	4	3	3	4	2
24	4	5	3	4	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4
25	3	5	4	4	3	5	4	2	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	5	4	4	3	5	4	2	4	3	4	2	4
26	4	3	4	2	4	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4	5	3	4	4	5
27	4	5	3	4	4	5	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	5	3	4	4	5	4	3	5	4	4	3	5
28	5	3	4	4	5	3	5	3	4	4	5	3	4	4	5	4	2	5	3	4	4	5	3	5	3	4	4	5	3	4
29	4	5	3	4	4	5	3	4	2	4	3	2	4	3	5	4	4	4	2	4	3	4	4	5	3	5	4	4	3	5
30	4	3	4	2	4	3	4	5	4	4	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	3	2	3	5	4	3	4	2	4	5
31	5	3	4	4	5	3	4	3	4	2	4	3	5	4	2	4	5	3	4	2	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3
32	3	4	4	5	3	4	4	3	4	4	5	3	4	4	5	3	5	3	4	4	5	3	4	2	4	3	4	4	5	4

33	4	2	4	3	4	2	3	4	2	4	3	4	2	3	5	4	5	4	2	4	3	4	4	4	5	4	4	3	5	2	
34	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	2	4	3	4	2	4	3	4	
35	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	5	4	2	4	4	2	4	3	4	4	5	4	4	5	3	5	4	4	3	3	
36	5	5	3	4	2	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	3	2	4	4	3	5	2	3	5	4	3	4	2	4	4	
37	3	5	4	3	5	4	4	4	2	4	3	2	4	3	5	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4	5	3	4	4	4	
38	3	4	4	5	3	4	2	4	2	4	3	2	4	3	5	4	4	4	2	4	3	2	4	3	4	3	4	4	5	4	
39	4	5	3	4	5	3	4	5	4	4	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	5	
40	4	3	4	2	3	4	4	5	4	2	4	4	2	4	4	3	4	2	4	3	4	4	5	4	4	2	4	4	3	5	
41	5	3	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	3	4	2	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	5	2	4	3	
42	3	4	4	5	4	2	4	3	2	4	3	5	4	3	4	4	2	4	3	4	2	4	3	2	3	4	4	5	3	4	
43	4	2	4	3	5	4	4	3	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	2	4	3	4	2	
44	4	3	4	4	5	4	2	4	4	2	4	3	4	4	5	3	4	2	3	5	4	3	4	2	4	3	4	3	4	2	
45	2	4	4	3	5	4	4	5	5	3	2	4	4	3	5	3	4	4	4	3	4	5	3	4	5	3	4	4	4	4	
46	4	4	2	4	3	2	4	3	5	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	2	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4	
47	4	5	4	4	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	3	4	2	4	4	4	5	4	4	3	4	4	2	3	5	4	2
48	5	3	4	2	4	3	5	4	2	4	4	5	3	4	2	4	3	4	4	2	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4
49	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	5	3	4	4	4	5	5	3	4	4	5	3	5	4	4	4	3	4	2	4	4
50	5	4	2	4	3	4	2	3	5	4	5	4	2	4	3	3	4	3	4	4	5	4	2	4	4	2	4	4	5	5	
51	3	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	3	5	2	4	4	3	5	4	4	5	5	3	4	2	4	5	
52	4	3	4	4	5	4	2	4	4	2	4	3	4	4	5	3	4	4	2	4	3	2	4	3	5	4	3	4	3	5	
53	2	4	4	3	5	4	4	5	5	3	2	4	4	3	5	5	4	5	4	4	3	4	5	3	4	4	5	3	4	3	
54	4	4	2	4	3	2	4	3	5	4	4	4	2	4	3	3	5	3	4	2	4	3	5	4	2	4	3	4	4	2	
55	4	5	4	4	3	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	5	4	4	4	
56	4	2	4	3	2	4	3	5	4	3	4	4	2	4	3	4	5	4	2	4	3	4	2	3	5	4	3	4	2	4	
57	4	3	4	3	4	2	3	4	2	4	3	5	4	2	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	3	4	5	3	4	2	
58	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	5	3	4	3	4	4	5	4	2	4	4	2	4	4	4	4	
59	4	5	3	4	4	4	3	4	2	3	5	4	5	4	2	4	3	3	4	3	4	4	5	4	2	4	3	4	4	5	
60	4	3	4	2	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	3	5	2	4	4	3	5	4	4	5	3	4	4	3	
61	5	3	4	4	5	4	5	4	2	4	4	2	4	3	4	4	5	3	4	4	2	4	3	2	4	4	5	4	5	3	
62	3	4	4	5	3	3	5	4	4	5	5	3	2	4	4	3	5	5	4	5	4	4	3	4	5	3	5	4	3	4	
63	4	2	4	3	4	4	3	2	4	3	5	4	4	4	2	4	3	3	5	3	4	2	4	3	5	4	3	2	4	2	
64	4	4	5	3	4	4	3	4	2	3	5	4	5	4	2	4	3	3	4	3	4	4	5	4	2	4	3	4	4	4	
65	4	4	2	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	3	5	2	4	4	3	5	4	4	5	3	4	4	4	
66	5	5	3	4	5	4	5	4	2	4	4	2	4	3	4	4	5	3	4	4	2	4	3	2	4	4	5	4	5	5	
67	3	5	4	3	3	3	5	4	4	5	5	3	2	4	4	3	5	5	4	5	4	4	3	4	5	3	5	4	3	5	
68	3	4	4	5	3	4	3	2	4	3	5	4	4	4	2	4	3	3	5	3	4	2	4	3	5	4	3	2	3	4	
69	4	5	3	4	4	4	3	4	2	3	5	4	5	4	2	4	3	3	4	3	4	4	5	4	2	4	3	4	4	5	
70	4	3	4	2	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	3	5	2	4	4	3	5	4	4	5	3	4	4	3	
71	5	3	4	4	5	4	5	4	2	4	4	2	4	3	4	4	5	3	4	4	2	4	3	2	4	4	5	4	5	3	

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

111	2	4	3	4	3	4	4	5	4	2	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	5	3	5	4	2	4	3	
112	4	2	4	2	4	4	5	3	4	2	4	3	3	4	4	4	5	2	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4	5	3	
113	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	3	5	2	4	3	5	4	4	2	4	2	4	3	4	4	3	4	4	5	
114	4	4	5	3	3	4	4	5	4	2	3	5	4	5	4	2	4	4	4	2	4	4	5	3	4	4	3	4	4	5	
115	2	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	5	2	4	4	3	5	
116	4	5	3	4	4	2	4	3	3	5	3	5	4	2	4	3	3	4	3	4	4	4	3	5	3	5	4	2	4	3	
117	4	4	5	4	4	2	4	3	3	4	3	3	4	4	5	3	5	2	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4	5	3	
118	4	3	5	4	4	4	5	3	5	2	4	4	3	4	4	5	3	4	4	2	4	2	4	3	4	4	3	4	4	5	
119	2	3	5	4	5	4	2	4	3	3	4	3	4	4	5	4	2	4	3	4	4	5	2	3	5	4	5	4	2	4	
120	4	4	3	4	3	4	4	5	3	5	2	4	4	3	5	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	
121	2	4	4	2	4	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	2	4	3	5	4	5	3	2	4	4	2	4	3	4	4	
122	4	5	5	3	2	4	4	3	5	3	4	4	5	3	4	2	4	3	5	4	3	4	4	5	5	3	2	4	4	3	
123	4	3	5	4	4	4	2	4	3	4	4	3	5	5	4	4	5	3	3	2	4	2	4	3	5	4	4	4	2	4	
124	2	3	5	4	5	4	2	4	3	4	2	4	3	3	4	4	4	5	3	4	4	4	2	3	5	4	5	4	2	4	
125	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	2	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	
126	2	4	4	2	4	3	4	4	5	4	2	4	3	3	4	4	4	5	5	4	5	5	2	4	4	2	4	3	4	4	
127	4	5	5	3	2	4	4	3	5	4	4	5	3	5	2	4	3	5	5	4	3	5	4	5	5	3	2	4	4	3	
128	4	3	5	4	4	4	2	4	3	4	4	2	3	5	4	5	4	2	4	3	2	3	4	4	3	5	4	4	4	2	4
129	2	3	5	4	5	4	2	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	4	5	2	3	5	4	5	4	2	4	
130	4	4	3	4	3	4	4	5	3	5	2	4	4	3	5	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	
131	2	4	4	2	4	3	4	4	5	3	4	4	2	4	3	2	4	4	5	4	5	3	2	4	4	2	4	3	4	4	
132	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	3	4	4	4	5	3	4	4	5
133	4	2	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3	4	2	4	2	4	3	4	2	4	3	
134	2	3	5	4	5	3	4	4	5	3	4	2	4	3	5	4	3	4	4	5	3	4	2	4	3	4	5	4	2	4	
135	4	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	2	4	3	5	4	3	4	4	5	3	4	2	4	3	4	3	4	4	5	
136	2	4	4	2	4	4	4	3	5	5	4	4	5	3	3	2	4	4	3	5	5	4	4	5	3	2	4	3	4	4	
137	4	5	5	3	2	4	2	4	3	3	4	4	4	5	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	5	3	2	4	4	3	
138	4	3	5	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	
139	2	3	5	4	5	4	2	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	2	4	3	3	4	4	4	5	4	5	4	2	4	
140	4	4	3	4	3	4	4	5	3	5	2	4	3	5	5	4	4	4	5	3	5	2	4	3	5	4	3	4	4	5	
141	2	4	4	2	4	4	2	3	5	4	5	4	2	4	3	2	4	2	3	5	4	5	4	2	4	2	4	3	4	4	
142	4	5	5	3	2	4	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	3	2	4	4	3	