



Habilidades directivas y comunicación organizacional interna en organización educativa en contextos desafiantes

Management skills and internal organizational communication in educational organizations in challenging contexts

Mirelly Zulema Chávez-Ojeda
mchavez@uns.edu.pe

Universidad Nacional del Santa, Chimbote, Ancash, Perú
<https://orcid.org/0000-0002-2842-1865>

RESUMEN

La investigación tiene por objetivo determinar la asociación entre habilidades directivas y comunicación organizacional interna en una organización educativa en contextos desafiantes en el Perú. Se clasificó como una investigación descriptiva explicativa, la población objeto de estudio consistió en 50 docentes de una institución educativa pública. Los resultados respaldan la hipótesis de investigación, indicando que existe asociación entre habilidades directivas y comunicación. En el panorama educativo actual, la gestión educativa debe trascender las prácticas administrativas convencionales y adoptar un enfoque holístico que nutra la colaboración y la comunicación interna para el beneficio de toda la comunidad educativa. Este trabajo sienta las bases para futuras investigaciones y acciones que busquen fortalecer estas interrelaciones, proporcionando un marco sólido para mejorar la gestión educativa y, por ende, la calidad de la educación ofrecida.

Descriptores: cambio organizacional; educación y desarrollo; administración de la educación. (Fuente: Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The research aims to determine the association between managerial skills and internal organizational communication in an educational organization in challenging contexts in Peru. It was classified as a descriptive explanatory research, the study population consisted of 50 teachers from a public educational institution. The results support the research hypothesis, indicating that there is an association between management skills and communication. In the current educational landscape, educational management must transcend conventional administrative practices and adopt a holistic approach that nurtures collaboration and internal communication for the benefit of the entire educational community. This work lays the groundwork for future research and actions that seek to strengthen these interrelationships, providing a solid framework for improving educational management and, therefore, the quality of education offered.

Descriptors: organizational change; education and development; educational administration. (Source: UNESCO Thesaurus).

Recibido: 19/09/2023. Revisado: 30/09/2023. Aprobado: 04/11/2023. Publicado: 01/01/2024.
Sección artículos de investigación



INTRODUCCIÓN

En el dinámico escenario contemporáneo de las organizaciones educativas, caracterizado por cambios acelerados y una constante adaptación a nuevas realidades, la atención hacia la comunicación organizacional interna y las habilidades directivas se convierte en imperativa. En este contexto de transformación, las instituciones educativas enfrentan desafíos inéditos que demandan una gestión eficiente de la información interna y el desarrollo de habilidades directivas que guíen a la comunidad educativa hacia el logro de metas y el enfrentamiento de los retos emergentes, comprendiendo las diferencias entre los diversos contextos urbanos, rurales, vulnerables, donde se encuentra la institución (García-Prieto, *et al.* 2021).

La comunicación organizacional interna, entendida como el intercambio fluido de información dentro de la institución (Díaz-Muñoz & Vásquez-Pérez, 2022), se erige como un pilar fundamental para la cohesión y eficacia operativa. La velocidad con la que surgen cambios en la educación contemporánea requiere una comunicación ascendente, descendente y horizontal que trascienda las barreras jerárquicas, facilitando así una comprensión compartida de los objetivos institucionales. En este sentido, la claridad en la información y la construcción de una cultura de colaboración se presentan como factores determinantes para la adaptabilidad y resiliencia de la organización educativa (Afolabi & Olajuyigbe, 2022).

Simultáneamente, las habilidades directivas, centradas en el liderazgo efectivo y la gestión de equipos, emergen como herramientas esenciales para conducir a la comunidad educativa a través de entornos cambiantes (Banwart, 2020). Estas habilidades van más allá de la mera administración y se extienden a la capacidad de establecer relaciones interpersonales sólidas, promover la motivación laboral y fomentar un espíritu de trabajo en equipo entre los educadores. En un contexto donde la interdependencia positiva y la colaboración son cruciales, las habilidades directivas adquieren una relevancia estratégica para el éxito y la adaptación continua (Lorr, 2020).

Este estudio se sitúa en la vanguardia de la investigación en el ámbito educativo, ofreciendo perspectivas valiosas para los líderes, administradores y educadores que buscan optimizar la gestión interna y fortalecer las capacidades directivas en un contexto de cambio constante. A través de datos fundamentados, este trabajo aspira a contribuir al cuerpo de conocimientos que informa las prácticas y políticas en las organizaciones educativas, ofreciendo directrices prácticas para el diseño e implementación de estrategias eficaces de comunicación y desarrollo de habilidades directivas en entornos educativos dinámicos (Tirado & Peralta, 2021).

El propósito de este artículo científico es explorar en profundidad la interrelación entre la comunicación organizacional interna y las habilidades directivas en organizaciones educativas que se enfrentan a cambios significativos. A través de un análisis crítico y empírico, se busca comprender cómo estas dos dimensiones impactan no solo en la eficiencia operativa de las instituciones educativas, sino también en la calidad del proceso educativo y en la satisfacción y desempeño de los profesionales involucrados.

Sintetizando lo anterior; la investigación tiene por objetivo determinar la asociación entre habilidades directivas y comunicación organizacional interna en una organización educativa en contextos desafiantes en el Perú.

MÉTODO

A partir de las variables: habilidades directivas y comunicación organizacional, en términos de alcance, se clasificó como una investigación descriptiva, por cuanto se buscó establecer el grado de influencia de las habilidades directivas y la comunicación organizacional. El diseño empleado fue no experimental y de corte transversal, sin manipulación de variables, sino más bien una observación en su entorno natural (Díaz-Narváez & Calzadilla Núñez, 2016).

La población objeto de estudio consistió en 50 docentes de una institución educativa pública en el Perú durante el año 2023. Los criterios de inclusión fueron ser docentes nombrados o contratados con vínculo laboral durante dicho año, mientras que se excluyeron aquellos con licencia. Al ser una muestra finita y accesible se trabajó con la totalidad de los 50 docentes.

La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta, que consistió en una serie de preguntas diseñadas para medir conductas o actitudes. El instrumento utilizado fue un cuestionario que incluyó ítems relacionados con las variables en estudio.

La validación de los instrumentos se llevó a cabo mediante la validez de contenido o juicio de expertos. Cada experto recibió la matriz de validación correspondiente para asegurar la coherencia interna de los elementos de cada instrumento. Para evaluar la confiabilidad, se realizó una prueba piloto con 20 docentes de otra institución educativa. Los resultados se sometieron al coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor superior a 0.70, lo que confirmó la confiabilidad y garantizó la aplicabilidad de los instrumentos.

Una vez aplicados los instrumentos a la muestra, se utilizó el software SPSS versión 25, para el análisis de datos. Esto incluyó el procesamiento de información mediante tablas y figuras, presentando los resultados descriptivos e inferenciales del estudio. En términos éticos, se obtuvo el consentimiento informado de los participantes, quienes colaboraron de manera anónima y estuvieron plenamente informados sobre la naturaleza y objetivos de la investigación.

RESULTADOS

Hipótesis de investigación:

H1: Existe asociación entre habilidades directivas y comunicación organizacional interna en una organización educativa en contextos desafiantes en el Perú.

H0: No existe asociación entre habilidades directivas y comunicación organizacional interna en una organización educativa en contextos desafiantes en el Perú.

Tabla 1. Pseudo R cuadrado de las variables de estudio.

Cox y Snell	0,352
Nagelkerke	0,472
McFadden	0,317

Función de enlace: Logit. Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 1, los estadísticos Cox y Snell (0,352) y McFadden (0,317), junto con el índice de Nagelkerke (0,472), derivados de la función de enlace Logit, proporcionan una visión integral de la capacidad explicativa del modelo. El valor R^2 de Nagelkerke, específicamente, revela que las habilidades directivas y la comunicación organizacional interna tienen el poder de explicar o prever aproximadamente el 47.2% de la variabilidad observada en el nivel de trabajo en equipo del profesorado. Este indicador sugiere una contribución sustancial de las variables analizadas para comprender la dinámica del trabajo colaborativo entre los docentes en el contexto estudiado.

Tabla 2. Asociación entre habilidades directivas y comunicación organizacional interna.

		Estimación	Wald	Sig.
Umbral	[N_TRAB = 1]	-6,537	18,763	,000
Ubicación	[N_TRAB = 2]	-3,409	9,797	,002
	[N_HAB_DIRE=1]	-25,529	.	,002
	[N_HAB_DIRE=2]	-1,888	3,981	,046
	[N_HAB_DIRE=3]	0 ^a	.	.
	[N_COMU_ORG=1]	-1,676	1,907	,007
	[N_COMU_ORG=2]	0 ^a	.	.
	[N_COMU_ORG=3]	0 ^a	.	.

Función de enlace: Logit. a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante. Fuente: Elaboración propia.

La tabla 2, presenta las estimaciones de parámetros para la hipótesis, utilizando una función de enlace Logit. Se observa una asociación significativa entre el trabajo colaborativo de los docentes, clasificado como bajo y regular ($p=0.000$ y 0.002 respectivamente), con habilidades directivas en el nivel bajo ($p=0.002$) y con la comunicación organizacional interna en el nivel insatisfactorio ($p=0.007$). Los umbrales específicos de [N_TRAB = 1] y [N_TRAB = 2] demostraron una significancia estadística, respaldando la relación entre estas variables.

En cuanto a la ubicación de los docentes, se destaca una significancia en los niveles [N_HAB_DIRE=1] y [N_HAB_DIRE=2] ($p=0.002$ y 0.046 respectivamente), indicando que las habilidades directivas en los niveles bajo y regular impactan la interdependencia positiva de los docentes. Sin embargo, el nivel [N_HAB_DIRE=3] no mostró significancia, evidenciando que, en este caso, las habilidades directivas no tienen un efecto estadísticamente significativo en el trabajo colaborativo.

Por último, las estimaciones relacionadas con la comunicación organizacional interna ([N_COMU_ORG=1], [N_COMU_ORG=2], [N_COMU_ORG=3]) revelan una significancia en el nivel insatisfactorio ($p=0.007$). Los niveles [N_COMU_ORG=2] y [N_COMU_ORG=3] no mostraron significancia estadística, indicando que, en este contexto, la comunicación organizacional interna insatisfactoria está vinculada al trabajo colaborativo.

En resumen, los resultados respaldan la hipótesis de investigación, indicando que existe asociación entre habilidades directivas y comunicación

DISCUSIÓN

En el tejido dinámico de la gestión educativa contemporánea, la integración efectiva de habilidades directivas, comunicación organizacional interna y trabajo colaborativo emerge como un factor crucial para afrontar los desafíos inherentes a un entorno educativo en constante evolución (Arbañil-Barrientos, 2019). Los hallazgos de este estudio revelan la conexión intrínseca entre estas variables, proporcionando una visión holística que trasciende la mera gestión administrativa para abrazar la esencia misma de una comunidad educativa.

El marco conceptual propuesto por (Álvarez, *et al.* 2019), en el ámbito empresarial encuentra resonancia en el contexto educativo, donde las habilidades directivas se despliegan en tres dimensiones fundamentales: las habilidades humanas, conceptuales y técnicas. La importancia de las habilidades humanas, en la gestión educativa, contribuye a la construcción de relaciones interpersonales sólidas se convierte en un cimiento para el trabajo colaborativo docente (Molina & López, 2019). Más allá de competencias técnicas, estas habilidades abrazan valores esenciales como el respeto, la empatía y la solidaridad, fundamentales para crear un entorno educativo propicio.

En el plano conceptual, es necesario promover una mente analítica y estratégica en la toma de decisiones informadas. Este componente adquiere relevancia en un contexto educativo donde la complejidad de los desafíos requiere líderes educativos con una capacidad intelectual aguda para comprender y abordar las implicaciones estratégicas de sus acciones (González, *et al.* 2019). Por lo tanto; las habilidades técnicas (Sánchez-Sánchez, 2019), encuentran su aplicabilidad en el dominio práctico de los procesos educativos. La adaptabilidad a contextos cambiantes y la implementación efectiva de estrategias son esenciales para liderar en un entorno educativo dinámico. Esta perspectiva refleja la realidad de las instituciones educativas, donde la capacidad de traducir conocimientos teóricos en prácticas pedagógicas efectivas es fundamental (Wijekumar, *et al.* 2019).

Por consiguiente; estas habilidades se alinean con la necesidad de una gestión educativa no solo eficiente sino también sostenible en el tiempo. La integración de habilidades directivas no solo beneficia la eficacia individual del líder educativo, sino que se convierte en el motor para el éxito general de la institución educativa (Mérida-López, *et al.* 2022), (Peláez-Fernández, *et al.* 2021). La extrapolación de estos conceptos al ámbito educativo refuerza la idea de (Luján, 2017), sobre la aplicabilidad universal de las habilidades directivas. En el contexto educativo, liderar, integrar y comprometer a todos los miembros de la institución son imperativos para alcanzar metas educativas significativas.

La transición hacia la comunicación organizacional interna destaca su papel central como herramienta gerencial esencial en entornos educativos, la facilitación del flujo de información entre los docentes asegura que cada miembro esté debidamente informado sobre procedimientos y acontecimientos relevantes. Este intercambio de información, según (Michele, *et al.* 2019), establece las bases para una comunicación interna efectiva, propiciando la integración de los docentes en la consecución de metas educativas. Por su parte, (Czerwonogora, 2017), profundiza en la comunicación interna, presentándola como un recurso



estratégico que impulsa el logro de objetivos y metas, generando un ambiente educativo integrado y productivo. Esta perspectiva refleja la interconexión vital entre habilidades directivas y comunicación interna, subrayando que un líder educativo efectivo debe ser un comunicador claro y efectivo para fomentar la cohesión y colaboración dentro de la institución educativa.

El análisis de la comunicación interna revela su papel no solo informativo, sino como catalizador del trabajo colaborativo (Abendaño & Sánchez, 2020). La existencia de canales eficaces garantiza coordinaciones efectivas entre docentes y directivos, facilitando la organización de tareas y la colaboración desde roles específicos. Además, la comunicación transparente de los directivos hacia los docentes fortalece las habilidades y actitudes de estos últimos, actuando como guías y mediadores para fortalecer las habilidades docentes. Este estudio arroja luz sobre la interdependencia positiva entre las variables analizadas. La gestión efectiva de la comunicación organizacional interna impulsa el trabajo en equipo, y las habilidades directivas actúan como un catalizador para la integración y colaboración efectiva entre docentes. La percepción clara de los beneficios del trabajo colaborativo refuerza la responsabilidad individual hacia el equipo, y la interacción estimuladora se ve respaldada por la comunicación organizacional interna.

No obstante, este análisis también revela desafíos en la gestión educativa actual. Las instituciones educativas, especialmente en entornos vulnerables, enfrentan barreras que limitan el trabajo colaborativo efectivo. La falta de compromiso de la parte directiva en fomentar la colaboración se traduce en una gestión desde la individualidad, fragmentando y parcelando el trabajo colaborativo docente. La necesidad urgente de superar estas barreras se destaca en un contexto educativo caracterizado por cambios generados por la incertidumbre.

CONCLUSIÓN

Este estudio ofrece una visión integral de la interconexión entre habilidades directivas, comunicación organizacional interna y trabajo colaborativo en entornos educativos cambiantes. La integración efectiva de estas variables se presenta como una estrategia esencial para potenciar la eficiencia y efectividad en los entornos educativos en evolución. En el panorama educativo actual, la gestión educativa debe trascender las prácticas administrativas convencionales y adoptar un enfoque holístico que nutra la colaboración y la comunicación interna para el beneficio de toda la comunidad educativa. Este trabajo sienta las bases para futuras investigaciones y acciones que busquen fortalecer estas interrelaciones, proporcionando un marco sólido para mejorar la gestión educativa y, por ende, la calidad de la educación ofrecida.

FINANCIAMIENTO

No monetario

CONFLICTO DE INTERÉS

No existe conflicto de interés con personas o instituciones ligadas a la investigación.

AGRADECIMIENTOS

A los docentes participantes de la muestra poblacional.

REFERENCIAS

- Abendaño, M. & Sánchez, L. (2020). De la comunicación interna al diálogo organizacional [From internal communication to organizational dialogue]. En Puertas-Hidalgo, R., Abendaño, M. & Valdiviezo-Abad, C. (Eds.), (2020). *Comunicar: de la táctica a la estrategia. Cuadernos Artesanos de Comunicación*, 178, 47-60. <https://doi.org/10.4185/cac178>
- Afolabi, Falashade, & Olajuyigbe, Oluwafemi. (2022). Building Resilience in Education for Academic Continuity During Disruption. *International Journal of Pedagogy and Teacher Education*, 7(1), 13-21. <http://dx.doi.org/10.20961/ijpte.v7i1.62396>
- Álvarez, M., Ferrero, A. & Ugidos, A. (2019). Time management: skills to learn and put into practice. *Education + Training*, 61(5), 635-648. <https://doi.org/10.1108/ET-01-2018-0027>



- Arbañil-Barrientos, Milagros. (2019). Trabajo colaborativo y el liderazgo pedagógico directoral en un colegio Fe y Alegría [Collaborative work and the principal's pedagogical leadership in a Fe y Alegría school]. *Investigación Valdizana*, 13(2), 95–106. <https://doi.org/10.33554/riv.13.2.235>
- Banwart, Mary. (2020). Communication Studies: Effective Communication Leads to Effective Leadership. *New directions for student leadership*, 2020(165), 87–97. <https://doi.org/10.1002/yd.20371>
- Czerwonogora, Ada. (2017). Comunidades de aprendizaje en Comunicación organizacional: un estudio de caso [Learning Communities in Organizational Communication: A Case Study]. *Dixit*, (26), 04–23. <https://doi.org/10.22235/d.v0i26.1258>
- Díaz-Muñoz, Roxana & Vásquez-Pérez, Keyla. (2022). Comunicación organizacional interna y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de Hualgayoc-Bambamarca [Internal organizational communication and job satisfaction in the provincial municipality of Hualgayoc-Bambamarca]. *Revista Compás Empresarial*, 13(34), 28–41. <https://doi.org/10.52428/20758960.v13i34.223>
- Díaz-Narváez, V. P., & Calzadilla Núñez, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud [Scientific articles, types of research and scientific productivity in the health sciences]. *Revista Ciencias de la Salud*, 14(1), 115–121.
- García-Prieto, Francisco, Álvarez-Álvarez, Carmen, & Pozuelos Estrada, Francisco. (2021). ¿Difiere la dinámica de enseñanza de las escuelas rurales del norte y sur de España? Propensión, contrastes y similitudes [Do the teaching dynamics of rural schools in northern and southern Spain differ? Propensity, contrasts and similarities]. *Educatio Siglo XXI*, 39(3), 11–36. <https://doi.org/10.6018/educatio.420581>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones [Strategic management: a tool for decision making in organizations]. *Telos*, 21(1), 242–267.
- Lorr, Michael. (2020). Sociology: An Exploration into the Discipline's Relationship with Leadership Education. *New directions for student leadership*, 2020(165), 61–71. <https://doi.org/10.1002/yd.20369>
- Luján, Gladys. (2017). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional [Managerial skills as a predictor of organizational change management]. *Revista Espergesia*, 4(2), 29–44. <https://doi.org/10.18050/rev.espergesia.v4i21371>
- Mérida-López, Sergio, Quintana-Orts, Cirenía, Rey, Lourdes, & Extremera, Natalio. (2022). Teachers' Subjective Happiness: Testing the Importance of Emotional Intelligence Facets Beyond Perceived Stress. *Psychology research and behavior management*, 15, 317–326. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S350191>
- Michele, Ewing, Linjuan, Rita, & Julie, O'Neil (2019) Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers, *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110–132, <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1575830>
- Molina, Carolina, & López, Felipe. (2019). Trabajo colaborativo docente: nuevas perspectivas para el desarrollo docente [Collaborative teacher work: new perspectives for teacher development]. *Psicología Escolar E Educativa*, 23, e187926. <https://doi.org/10.1590/2175-35392019017926>
- Peláez-Fernández, María, Mérida-López, Sergio, Sánchez-Álvarez, Nicolás, & Extremera, Natalio. (2021). Managing Teachers' Job Attitudes: The Potential Benefits of Being a Happy and Emotional Intelligent Teacher. *Frontiers in psychology*, 12, 661151. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.661151>



Sánchez-Sánchez, Juan. (2022). Technical skills in the professional practice of engineering in Costa Rica: A neuro correlation analysis. *Uniciencia*, 36(1), 1-17. <https://doi.org/10.15359/ru.36-1.32>

Tirado, Felipe, & Peralta, Jesús. (2021). Desarrollo de diseños educativos dinámicos. Una alternativa socioconstructivista [Development of dynamic educational designs A socio-constructivist alternative]. *Perfiles educativos*, 43(172), 60-77. Epub 31 de enero de 2022. <https://doi.org/10.22201/iissue.24486167e.2021.172.59490>

Wijekumar, Kausalai, Beerwinkle, Andrea, Harris, Karen, & Graham, Steve. (2019). Etiology of teacher knowledge and instructional skills for literacy at the upper elementary grades. *Annals of dyslexia*, 69(1), 5–20. <https://doi.org/10.1007/s11881-018-00170-6>

Derechos de autor: 2024 Por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

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