

Jessica Esther Villacorta-Méndez; Félix José Colina-Ysea; Nathalí Pantigoso-Leython;  
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

<https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2516>

## **Habilidades directivas y comunicación organizacional interna**

## **Management skills and internal organizational communication**

Jessica Esther Villacorta-Méndez

[jvillacorta@unab.edu.pe](mailto:jvillacorta@unab.edu.pe)

Universidad César Vallejo, Chimbote, Ancash  
Perú

<https://orcid.org/0000-0002-8074-8427>

Félix José Colina-Ysea

[fcolina@une.edu.pe](mailto:fcolina@une.edu.pe)

Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Lima  
Perú

<https://orcid.org/0000-0002-6651-3509>

Nathalí Pantigoso-Leython

[npantigoso@une.edu.pe](mailto:npantigoso@une.edu.pe)

Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Lima  
Perú

<https://orcid.org/0000-0002-3709-6689>

Weslyn Erasmo Valverde-Alva

[wvalverde@uns.edu.pe](mailto:wvalverde@uns.edu.pe)

Universidad Nacional del Santa, Chimbote, Ancash  
Perú.

<https://orcid.org/0000-0002-6636-8452>

Recepción: 15 de marzo 2023

Revisado: 23 de mayo 2023

Aprobación: 15 de junio 2023

Publicado: 01 de julio 2023

Jessica Esther Villacorta-Méndez; Félix José Colina-Ysea; Nathalí Pantigoso-Leython;  
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

## RESUMEN

La investigación tiene por objetivo determinar la relación entre las habilidades directivas y comunicación organizacional interna en una institución educativa pública del Perú. Se focalizó en el enfoque cuantitativo con un tipo descriptivo con diseño no experimental, apoyada en análisis correlacional, la población estuvo constituida por 67 docentes de nivel secundaria. Se evidencia un coeficiente de 0,71 catalogándose una correlación positiva moderada entre las variables de estudio. Esto implica que existe relación entre las habilidades directivas y comunicación interna de la institución; sin embargo, se recomienda el trabajo sistemático para la mejora de ambas temáticas con la finalidad de contar con una mejor gestión directiva.

**Descriptores:** Gestión de la educación; comunicación interpersonal; administrador de la educación. (Tesauro UNESCO).

## ABSTRACT

The objective of the research is to determine the relationship between management skills and internal organizational communication in a public educational institution in Peru. It focused on the quantitative approach with a descriptive type with a non-experimental design, supported by correlational analysis, the population consisted of 67 secondary level teachers. A coefficient of 0.71 is evidenced, cataloging a moderate positive correlation between the study variables. This implies that there is a relationship between management skills and internal communication of the institution; however, systematic work is recommended to improve both themes in order to have better management.

**Descriptors:** Educational management; interpersonal communication; educational administrators. (UNESCO Thesaurus).

Jessica Esther Villacorta-Méndez; Félix José Colina-Ysea; Nathalí Pantigoso-Leython;  
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

## INTRODUCCIÓN

En la gestión de la educación formal institucionalizada, no solo se genera el proceso de enseñanza – aprendizaje, sino también lo referido a las relaciones interpersonales y organizacionales entre los docentes con los estudiantes, padres, representantes, comunidad en general; asimismo entre los docentes directivos con los docentes de aula, personal administrativo, auxiliares, y personal obrero; indicándose un sistema organizativo gerencial, siendo necesario que éste se efectuó asertivamente con la intención de fomentar en los actores involucrados, la disposición a desarrollar sus mejores habilidades y competencias al servicio del trabajo en común.

De ese modo, se puede señalar lo importante de las habilidades directivas en los docentes, especialmente en quienes ejercen cargos gerenciales, con la intención de promover el mejor ambiente organizacional para el trabajo de los objetivos propuestos en la institución. En este sentido, las habilidades directivas se asumen desde las capacidades, destrezas, actitudes, aptitudes, conocimientos, las cuales contribuyen a promover una conducta laboral acorde a la visión de trabajo efectivo, por lo tanto; “se han transformado en factores diferenciadores de eficacia y ejecución en cualquier sector empresarial y puesto directivo, por lo que es necesario un trabajo personal” (Ramírez-Rojas, 2018, p. 24). Siendo considerable una correcta aplicación de estas con la intención de influir positivamente en el cumplimiento del trabajo encomendado.

Teniéndose en consideración en la sociedad poscovid-19 la importancia del uso de las TIC, “el directivo debe realizar encuentros virtuales que permitan promover el trabajo en equipo, teniendo en cuenta las habilidades grupales” (Coello-Silva et al. 2021, p. 2). En este contexto tecnológico, el directivo no puede perder de vista la importancia de transmitir las ideas en función de una idoneidad afable, asertiva, sinérgica, del mensaje con la intención de facilitar en el talento humano involucrado la disertación de la transmisión de los planes de trabajo con efectividad.

Jessica Esther Villacorta-Méndez; Félix José Colina-Ysea; Nathalí Pantigoso-Leython;  
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

En consideración a lo planteado, en el contexto educativo del Perú, se establecen las dimensiones necesarias para el desarrollo efectivo de las habilidades directivas en el ámbito escolar, siendo estas: “buena comunicación, empatía, liderazgo, trabajo en equipo, ética, flexibilidad, con los trabajadores de su organización tanto como personal de servicio, auxiliares como docentes que conlleven a tener una buena gestión educativa” (Casas-Gutiérrez et al. 2022, p. 4). Puede referirse entonces que las habilidades directivas son el cumplimiento efectivo de una serie de competencias interpersonales y laborales que en su conjunto hacen posible la puesta en práctica de una actuación asertiva por parte del personal directivo en favor de gestionar favorablemente el éxito de la organización educativa.

En función de lo expuesto, (Majo-Marrufo et al. 2022), plantean que es de suma importancia para el sistema educativo del Perú, promover las habilidades directivas como parte de la consecución de una educación de calidad democrática, equitativa e inclusiva; esto contribuye no solo en los docentes, sino, en los estudiantes a prepararse para tomar una posición de mayor apertura al trabajo en equipo, con visión a la transformación social, desde una vivencia patriótica de defensa de los valores culturales, como parte de un contexto identitario necesario para consolidar una acción directiva favorable al establecimiento de una educación vinculada a las necesidades del pueblo peruano, articulando líderes para trascender tales debilidades comunitarias.

Por consiguiente, las habilidades directivas no solo deben ser pensadas para trabajar en la efectiva realización de las tareas internas de la organización educativa, sino, como un aporte complementario a la sociedad peruana desde la formación en empatía y liderazgo recibida por los estudiantes como un efecto cascada, debido que su maestro o docente también las ha recibido de sus superiores, de ese modo, puede articularse una sinergia social desde la escuela. Esta visión es compartida por (Halis-Sakız & Hakan, 2020), quienes indican que las habilidades directivas gerenciales deben conllevar a una

Jessica Esther Villacorta-Méndez; Félix José Colina-Ysea; Nathalí Pantigoso-Leython;  
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

autoeficacia, ante lo cual, Diaz-Dumont et al. (2021), establecen que “las funciones directivas, deben estar orientadas a la atención de los requerimientos y exigencias que demanda el siglo actual y, de este modo, encontrarse a la vanguardia de cada uno de los cambios” (p. 511).

En este orden, es necesario articular habilidades directivas en función de promover con mayor efectividad y asertividad la comunicación organizacional interna en las instituciones educativas, con la finalidad de generar un adecuado ambiente laboral, extrapolado al aprendizaje de los estudiantes y en consecuencia en la mejora de la sociedad desde una transformación social en concordancia con el sistema educativo peruano.

En virtud de lo descrito, (Charry-Condor, 2018), comenta la necesidad de una comunicación interna sistémica, interactiva, acorde a las exigencias de una sociedad dinámica, cambiante, donde los signos lingüísticos trascienden a nuevos códigos, es decir, a la incursión de los avances tecnológico donde la persona de esta época combina, por una parte, una comunicación basada en lo establecido por la sociedad tradicional y, por otra parte, la virtual, en ambos escenarios se requiere una buena comunicación, pero para esto es importante establecer un mensaje afable desde la vivencia directiva de los docentes encargados en posiciones gerenciales.

Un aspecto fundamental de la comunicación interna, es que esta se encuentra relacionada directamente con el líder (Pezo-Ávila et al. 2020), siendo indispensable un ejercicio de liderazgo transformacional para promover una comunicación en consonancia con las necesidades de los tiempos educativos actuales, donde es necesario ejercitar la interrelación de las aristas sociales y tecnológicas como fuente de comunicación y acción social de la persona. En este orden, (Díaz-Muñoz & Vásquez-Pérez, 2022), plantean que una efectiva comunicación pasa por el ánimo laboral de las personas, deduciéndose que la postura de una adecuada aplicación de las habilidades directivas, puede promover

Jessica Esther Villacorta-Méndez; Félix José Colina-Ysea; Nathalí Pantigoso-Leython;  
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

significativamente el buen uso de la comunicación interna.

En este sentido, estando la comunicación interna relacionada al cliente interno, es decir, al trabajador, verbigracia en el caso de la escuela, donde el proceso comunicativo entre directivos, docentes, estudiantes, obreros, padres, representantes representan una cadena sinérgica, en aras de alcanzar los planes, proyectos, objetivos, metas, propuestos por el plan institucional. Visión apoyada por Bozas-Gómez et al. (2021), al indicar que “la comunicación interna es un elemento que permite la interacción entre colaboradores y directivos” (p. 191). Mientras que (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2020), indican la importancia de trabajar en base a estrategias efectivas para incentivar una asertiva comunicación interna.

Una de las estrategias que podrían fomentar, eficientemente, la comunicación interna, es la aplicación de una efectiva habilidad directiva por parte de los docentes en cargos gerenciales con sus pares docentes, a su vez, con los estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa, propiciándose un adecuado proceso comunicativo interno como parte del trabajo en equipo, para el logro de las metas u objetivos establecidos en el plan institucional.

Partiendo de lo expuesto, la investigación tiene por objetivo determinar la relación entre las habilidades directivas y la comunicación organizacional interna en una institución educativa pública del Perú.

## **MÉTODO**

La investigación se focalizó en el enfoque cuantitativo con un tipo descriptivo con diseño no experimental, apoyada en análisis correlacional. De ese modo, se describieron el comportamiento de las variables tal como se desarrollan en la realidad, sin manipulación de estas por parte de los investigadores, delimitándose exclusivamente a su descripción. La población estuvo constituida por 67 docentes de nivel secundaria en una institución

Jessica Esther Villacorta-Méndez; Félix José Colina-Ysea; Nathalí Pantigoso-Leython;  
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

educativa pública del Perú; siendo esta de tipo finita y accesible a los investigadores, por lo que se decidió trabajar con la totalidad de los sujetos, con la intención de elevar el nivel de confiabilidad al 100% en el análisis estadístico, no fue necesario, por consiguiente, calcular la muestra.

En cuanto a la técnica para la toma de datos, se trabajó con la encuesta online, esto permitió que la población en su totalidad tuviera acceso a contestar en función de su disposición sin verse afectado el tiempo de trabajo; el instrumento implementado fue de tipo cuestionario en escala de Likert con cinco alternativas de respuestas en un rango de 1 a 5 (menor a mayor).

Para la variable habilidades directivas, se trabajó con las siguientes dimensiones: empatía, liderazgo, trabajo en equipo, ética, para un total de 25 ítems de la totalidad del instrumento.

Para la variable comunicación interna, se trabajó con las siguientes dimensiones: El vínculo (afectividad), la efectividad (claridad para el trabajo en equipo), el orgullo (promotor de la institución), identidad (comparten valores para el crecimiento de la institución); para un total de 20 ítems.

El cuestionario fue validado en cuanto a contenido por el juicio de cinco expertos, mientras que se aplicó prueba piloto en 10 personas con características similares a la población de estudio sin pertenecer a esta, calculándose coeficiente de Alfa de Cronbach con un valor de 0,89 siendo catalogado como altamente confiable para su aplicación.

Una vez obtenido los datos de la aplicación del cuestionario, estos se procedieron a organizar en base de datos por dimensiones, lo cual permitió generar estadística descriptiva, para un posterior análisis de coeficiente de correlación de Spearman para determinar así la relación entre las variables.

Jessica Esther Villacorta-Méndez; Félix José Colina-Ysea; Nathalí Pantigoso-Leython;  
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En consideración al procesamiento de los datos recopilados, se presentan los siguientes resultados:

### Dimensión habilidades directivas

**Tabla 1.**  
Empatía.

Alternativas	Porcentaje	Porcentaje
Muy deficiente	1	1
Deficiente	4	6
Regular	7	10
Bueno	25	39
Muy bueno	30	44
Total	67	100

**Fuente:** Encuesta.

La empatía es comprender a la otra persona y vincularse afectivamente para establecer una ayuda sin mayor interés, esta competencia emocional en los encuestados se vio favorecida en las alternativas de respuesta bueno con 39% y 44% denotándose que la población en su mayoría considera como importante de aplicar en las habilidades directivas como parte de la gestión escolar gerencial de la institución.



Jessica Esther Villacorta-méndez; Félix José Colina-Ysea; Nathalí Pantigoso-Leython;  
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

**Tabla 2.**  
Liderazgo.

<b>Alternativas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy deficiente	10	15
Deficiente	12	17
Regular	20	29
Bueno	17	25
Muy bueno	8	14
Total	67	100

**Fuente:** Encuesta.

El liderazgo como influencia de las personas para motivarlas al cumplimiento de metas u objetivos comunes, se encuentra en un 29% en la alternativa regular y 25% en bueno, esto permite proyectar la necesidad de profundizar en la aplicación de un líder en capacidad de gestionar la motivación con la finalidad de actuar en cooperación para poner al servicio de la comunidad educativa las competencias favorables para alcanzar las metas planteadas con efectividad.

Jessica Esther Villacorta-méndez; Félix José Colina-Ysea; Nathalí Pantigoso-Leython;  
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

**Tabla 3.**  
Trabajo en equipo.

<b>Alternativas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy deficiente	1	1
Deficiente	12	17
Regular	13	19
Bueno	12	17
Muy bueno	29	45
Total	67	100

**Fuente:** Encuesta.

Del trabajo en equipo como factor esencial para el logro de las metas u objetivos propuestas, tiene una preferencia de muy bueno en 45% y 17% en bueno, siendo que los encuestados consideran de suma importancia como una habilidad directiva en la cual se pueden integrar personas para trabajar en proyecto común.

Jessica Esther Villacorta-méndez; Félix José Colina-Ysea; Nathalí Pantigoso-Leython;  
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

**Tabla 4.**  
Ética.

Alternativas	Porcentaje	Porcentaje
Muy deficiente	8	12
Deficiente	20	29
Regular	25	36
Bueno	12	20
Muy bueno	2	3
Total	67	100

**Fuente:** Encuesta.

La ética como factor transversal del sostenimiento de la organización, se encuentra en un 36% en la alternativa regular y 29% en deficiente, esto hace necesario promoverla como parte de la conducta de los gerentes educativos con la finalidad de modelar al resto de la comunidad hacia un trabajo efectivo.

Jessica Esther Villacorta-méndez; Félix José Colina-Ysea; Nathalí Pantigoso-Leython;  
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

## Dimensión comunicación interna

**Tabla 5.**  
Vínculo.

Alternativas	Porcentaje	Porcentaje
Muy deficiente	3	4
Deficiente	12	17
Regular	26	38
Bueno	18	29
Muy bueno	8	12
Total	67	100

**Fuente:** Encuesta.

El vínculo en la comunicación interna es descrito por (Reyes, 2012), cuando el gerente proyecta contar con personal comprometido, mientras que el personal, llega a percibir que se encuentra a gusto por ser valorado por la organización. En este sentido, el 38% de los encuestados consideran como regular su vínculo en la institución y 29% como bueno, evidenciándose la necesidad de una mayor promoción o desarrollo de esta competencia comunicativa.

Jessica Esther Villacorta-méndez; Félix José Colina-Ysea; Nathalí Pantigoso-Leython;  
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

**Tabla 6.**  
Efectividad.

Alternativas	Porcentaje	Porcentaje
Muy deficiente	7	10
Deficiente	16	23
Regular	24	35
Bueno	17	25
Muy bueno	3	7
Total	67	100

**Fuente:** Encuesta.

La efectividad en comunicación interna, para (Reyes, 2012), se basa cuando el empleado ha captado y asumido los objetivos estratégicos de la organización y trabaja para alcanzar los mismos. El 35% de los encuestados considera como regular su participación y 25% como bueno, esto implica la necesidad de profundizar en esta dimensión comunicativa para mejorar en el talento humano, una participación más comprometida con el trabajo organizativo propuesto.

Jessica Esther Villacorta-méndez; Félix José Colina-Ysea; Nathalí Pantigoso-Leython;  
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

**Tabla 7.**  
Orgullo.

Alternativas	Porcentaje	Porcentaje
Muy deficiente	3	4
Deficiente	12	17
Regular	20	29
Bueno	22	32
Muy bueno	10	18
Total	67	100

**Fuente:** Encuesta.

Para (Reyes, 2012), el orgullo en comunicación interna, representa la valoración que se tiene de que la organización aporta cambios sustanciales a la transformación de la sociedad, empoderándose de su filosofía de gestión, esto representa el 32% de los encuestados en alternativa bueno y 29% en regular.

Jessica Esther Villacorta-méndez; Félix José Colina-Ysea; Nathalí Pantigoso-Leython;  
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

**Tabla 8.**  
Identidad.

Alternativas	Porcentaje	Porcentaje
Muy deficiente	8	12
Deficiente	20	29
Regular	25	36
Bueno	12	17
Muy bueno	2	6
Total	67	100

**Fuente:** Encuesta.

Para (Reyes, 2012), esta dimensión se basa en el trabajo basado en valores compartidos para el logro de las metas propuestas, esto implica que un 36% se encuentra en la alternativa regular y 29% en deficiente, siendo necesario mejorar la identidad comunicativa interna de la institución.

Jessica Esther Villacorta-Méndez; Félix José Colina-Ysea; Nathalí Pantigoso-Leython;  
 Weslyn Erasmo Valverde-Alva

**Tabla 9.**  
 Relación entre habilidades directivas y comunicación interna.

Rho de Spearman	Habilidades directivas	Comunicación Interna
Coeficiente de correlación	1	0,71
Sig. (bilateral)	.	0,566
N	67	67

Se evidencia un coeficiente de 0,071 catalogándose una correlación positiva baja entre las variables de estudio. Esto implica que existe relación entre las habilidades directivas y comunicación interna de la institución; sin embargo, se recomienda el trabajo sistemático para la mejora de ambas temáticas con la finalidad de contar con una mejor gestión directiva.

## DISCUSIÓN

En cuanto a la empatía al encontrarse en porcentajes favorables de aceptación por parte de los encuestados, se tiene que se relaciona con el trabajo de (Richaud & Mesurado, 2016), en donde se indica que esta dimensión favorece la inhibición de conductas agresivas, fomentando emociones positivas e interrelación prosocial, condiciones concomitantes al establecimiento de una comunicación eficaz por parte de los interlocutores, mientras que (Hernández-Perdomo et al. 2019), afirma que la empatía mejora el ambiente escolar y por ende de trabajo.

En cuanto al liderazgo, los resultados se relacionan con el trabajo de (Cuesta-Moreno & Moreno-Mosquera, 2021), donde expresan que esta se desarrolla en orden social de estructurar relaciones a partir de un líder, pero desembocado en la gestión de diversos ejercicios de liderazgo mediante el cual, los involucrados pueden intensificar las



Jessica Esther Villacorta-Méndez; Félix José Colina-Ysea; Nathalí Pantigoso-Leython;  
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

motivaciones para trabajar con mayor énfasis en el logro de objetivos comunes para la institución, en complemento, (Rojas-Carrasco et al. 2020), consideran el ejercicio de un liderazgo humanístico transformacional como el estilo de mejor prestancia para el desarrollo de relaciones interpersonales afables en la institución, posibilitando indirectamente una comunicación interna posibilitadora de nuevos espacios de convivencia laboral para el logro cooperativo de metas.

Mientras que el trabajo de (Medina-Gamero et al. 2021), destaca la interrelación entre empatía, liderazgo, comunicación, como factores esenciales para promover un eficaz trabajo en equipo, visión apoyada por (Sucari & Quispe, 2019), al indicar que en el contexto escolar el trabajo en equipo se efectúa a partir de un liderazgo promotor del cumplimiento de los objetivos institucionales, siendo favorable configurar un asertivo liderazgo para confluir en un efectivo trabajo colectivo en la institución.

La dimensión de ética es de suma importancia por ser transversal al comportamiento individual y colectivo en la institución, (Ramos-Serpa & López-Falcón, 2019), destacan que va acompañada de compromiso, integridad, responsabilidad, como aristas necesarias para la existencia de un comportamiento ético en favor de cumplir con las normas y la filosofía de gestión, como indicadores del cumplimiento de los elementos establecidos en el contrato de convivencia social de la institución; sin embargo, el cumplimiento de la ética, pasa por dilemas morales en la toma de decisión para lograr una sociedad justa, equitativa y democrática (Topete-Barrera & Winfield Reyes, 2013).

El vínculo en la comunicación interna es planteado por (Reyes, 2012), como la reciprocidad afectiva entre los miembros de la comunidad, esto involucra que estos tienden a devolver el valor recibido; mientras que tal reciprocidad se ve vinculada al hecho ético de promover el trabajo cooperativo (Calvo, 2017), articulándose una conexión entre las habilidades directivas y de comunicación como un elemento clave para optimizar las relaciones interpersonales como factor esencial para el cumplimiento de los objetivos

Jessica Esther Villacorta-Méndez; Félix José Colina-Ysea; Nathalí Pantigoso-Leython;  
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

institucionales bajo el mayor sentido de pertinencia – eficacia.

La efectividad (Reyes, 2012), es comprensión de la filosofía de gestión, internalizarla por el cliente interno con la finalidad de cumplirla al mejor modo posible en relación con las metas individuales y grupales. Esta condición es posible cumplirla cuando se compagina el liderazgo para promover el entusiasmo del cliente interno con la visión de establecer la motivación necesaria para trabajar en generar una productividad responsable de las acciones planteadas en la filosofía de gestión (Díaz-Gómez & Díaz-López, 2021).

En este sentido, el orgullo presentado por (Reyes, 2012) en la comunicación interna, permite establecer el principio de reconocimiento social de la organizacional, siendo fundamental establecer en el cliente interno, un empoderamiento de su actuación con la finalidad de contribuir en mantener tal respaldo otorgado por la institución como imagen corporativa, además resulta recurrente compaginar con estrategias para la mejora del rendimiento laboral como expresión comprometida al logro comunitario de los objetivos propuestos (Dávila-Moran et al. 2022).

Mientras que la dimensión identidad, es planteada por (Reyes, 2012), como un empoderamiento comunicativo del mensaje por parte del cliente interno, esto le ayudará a no distorsionar el código y llegar a proponer nuevas formas de transmitir los planteamientos, brindándose participación activa, fortaleciéndose en este sentido, la imagen corporativa como canal de satisfacción del cliente y productividad de la empresa (Ramos-Farroñán & Valle-Palomino, 2020).

En cuanto a la relación de habilidades directivas y comunicación interna, los resultados obtenidos, corroboran la visión de (Casas-Gutiérrez et al. 2022), (Majo-Marrufo et al. 2022), (Halis-Sakız & Hakan, 2020), quienes indican la necesidad de poner en práctica la empatía, liderazgo, ética, trabajo en equipo, como fundamentos de una acción directiva que debe ser basada desde un contexto gerencial transformador, afable, para promover eficazmente la productividad del cliente interno en razón de la aplicación una

Jessica Esther Villacorta-Méndez; Félix José Colina-Ysea; Nathalí Pantigoso-Leython;  
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

comunicación asertiva donde el mensaje llegue a comprenderse desde la reciprocidad del intercambio de ideas para una mejor gestión escolar institucional.

En cuanto a la comunicación interna, se tiene que cuando es gestionada por un líder transformador en cumplimiento de las habilidades directivas como factor motivante, pues la comunicación interna se encuentra relacionada directamente con el líder (Pezo-Ávila et al. 2020), en concordancia, (Díaz-Muñoz & Vásquez-Pérez, 2022), plantean que una efectiva comunicación pasa por el ánimo laboral de las personas, Visión apoyada por Bozas-Gómez et al. (2021). Mientras que (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2020), indican la importancia de trabajar en base a estrategias efectivas para incentivar una asertiva comunicación interna como elemento de sostenibilidad de la institución en el tiempo, no solo como una opción de existencia, sino, de productividad.

## **CONCLUSIÓN**

Se evidencia un coeficiente de 0,71 catalogándose una correlación positiva moderada entre las variables de estudio. Esto implica que existe relación entre las habilidades directivas y comunicación interna de la institución; sin embargo, se recomienda el trabajo sistemático para la mejora de ambas temáticas con la finalidad de contar con una mejor gestión directiva, mientras que el orgullo en comunicación interna, representa la valoración que se tiene de que la organización aporta cambios sustanciales a la transformación de la sociedad, empoderándose de su filosofía de gestión, a su vez, el ejercicio de un liderazgo humanístico transformacional como el estilo de mejor prestancia para el desarrollo de relaciones interpersonales afables en la institución, posibilitando indirectamente una comunicación interna que potencia nuevos espacios de convivencia laboral para el logro cooperativo de las metas.

Jessica Esther Villacorta-Méndez; Félix José Colina-Ysea; Nathalí Pantigoso-Leython;  
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

## FINANCIAMIENTO

No monetario.

## AGRADECIMIENTO

A todos los agentes sociales involucrados en el desarrollo de la Investigación.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Bozas-Gómez, V., Sánchez Leyva, J. L., Domínguez Márquez, J. G., García, Z. Q., & Ugarte, J. V. (2021). Comunicación organizacional en las empresas del sur de Veracruz en tiempos de COVID-19 [Organizational communication in companies in southern Veracruz in times of COVID-19]. *UVserva*, (12), 186–205. <https://doi.org/10.25009/uvs.vi12.2801>
- Calvo, P. (2017). Reciprocidad cordial bases éticas de la cooperación [Cordial Reciprocity the Ethical Foundation of Cooperation]. *Ideas y Valores*, 66(165), 85-109. <https://doi.org/10.15446/ideasyvalores.v66n165.53225>
- Casas-Gutiérrez, J. J., Ramírez Pozo, A. A., & Romero Guardia, E. M. (2022). Incidencia de las habilidades directivas en la gestión educativa [Incidence of management skills in educational management]. *Sinergias Educativas*.
- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2020). Gestión de la comunicación interna y externa en instituciones hospitalarias privadas en España durante la crisis del COVID-19 [Management of internal and external communication in private hospital institutions in Spain during the COVID-19 crisis]. *Revista de Comunicación y Salud*, 102, 525–547. [https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10\(2\).525-547](https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(2).525-547)
- Charry-Condor, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público [The management of internal communication and the organizational climate in the sector public]. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34.

Jessica Esther Villacorta-Méndez; Félix José Colina-Ysea; Nathalí Pantigoso-Leython;  
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

- Coello-Silva, J, Jiménez Morán, M, & Huilcapi Mazacón, N. (2021). Habilidades directivas y su influencia en los resultados de una institución educativa [Management skills and their influence on the results of an educational institution]. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 9(1), 00039. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2868>
- Cuesta-Moreno, O, & Moreno-Mosquera, E. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico [The concept of leadership in educational spaces: scope and limits of an elastic word]. *Sophia*, 17(1), 84-99. <https://doi.org/10.18634/sophiaj.17v.1i.1010>
- Dávila-Moran, R, Corzo, E, Quispe, J, & Diaz, D. (2022). Incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana [Labor incentives and organizational performance in workers of a Peruvian company]. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 576-583.
- Diaz-Dumont, J. R., Ledesma Cuadros, M. J., Tito Cárdenas, J. V., & Diaz Tito, L. P. (2021). Habilidades Directivas en un contexto de emergencia sanitaria, COVID-19 en el Perú [Management skills in a context of health emergency, COVID-19 in Peru]. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(5), 505-519. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.33>
- Díaz-Gómez, E, & Díaz-López, K. (2021). Competencias de liderazgo y efectividad organizacional de los coordinadores académicos en una institución de educación superior de México [Leadership Competencies and Organizational Effectiveness in Academic Coordinators in one Institution of Higher Education in Mexico]. *Región y sociedad*, 33, e1412. <https://doi.org/10.22198/rys2021/33/1412>
- Díaz-Muñoz, R. E., & Vásquez-Pérez, K. J. (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>
- Halis-Sakız, A & Hakan S. (2020). Teachers' perceptions of their school managers' skills and their own self-efficacy levels. *International Journal of Leadership in Education*, 23(5), 585-603. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1562094>

Jessica Esther Villacorta-Méndez; Félix José Colina-Ysea; Nathalí Pantigoso-Leython;  
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

- Hernández-Perdomo, J. E., López Leal, R. S., & Caro, O. (2019). Desarrollo de la empatía para mejorar el ambiente escolar [Developing empathy to improve the school environment]. *Educación y Ciencia*, (21), 217–244. <https://doi.org/10.19053/0120-7105.eyc.2018.21.e9407>
- Majo-Marrufo, H. R., Mancarella Valladares, G. M., Gonzales-Sánchez, A. del C., Mercado Marrufo, C. E., & Tello Aguilar, C. P. (2022). Incidencia de la gestión directiva en la calidad educativa en tiempos de pandemia por el COVID-19 [Incidence of executive management on educational quality in times of pandemic by COVID-19]. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 6(23), 659–668. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i23.366>
- Medina-Gamero, A, Rosario Pacahuala, E, & Sotomayor Albites, G. (2021). El docente del siglo XXI: liderazgo para el trabajo en equipo [The 21st century teacher: leadership for teamwork]. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 50(2), e1277.
- Pezo-Ávila, A., Vargas-Sardón, J. L., & Gallardo-Echenique, E. (2020). Comunicación interna, cultura organizacional y promoción de la Salud: la visión de los promotores peruanos de salud [Internal communication, organizational culture and health promotion: the vision of Peruvian health promoters]. *Fonseca, Journal of Communication*, (20), 125–142. Recuperado a partir de <https://revistas.usal.es/cuatro/index.php/2172-9077/article/view/fjc202020125142>
- Ramírez-Rojas, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz [Management skills a condition for effective execution]. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29.
- Ramos-Farroñán, E, & Valle-Palomino, N. (2020). Gestión de imagen corporativa como estrategia de sostenibilidad: camino al cambio empresarial [Corporate image management as a sustainability strategy: path to business change]. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 292-298.
- Ramos-Serpa, G, & López-Falcón, A. (2019). Formación ética del profesional y ética profesional del docente [Professional's ethical formation and professional ethics of the professor]. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 45(3), 185-199. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052019000300185>

Jessica Esther Villacorta-Méndez; Félix José Colina-Ysea; Nathalí Pantigoso-Leython;  
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

- Reyes, J. (2012). Las Cuatro Dimensiones de la Comunicación Interna [The Four Dimensions of Internal Communication]. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (40), 127-138.
- Richaud, M, & Mesurado, B. (2016). Las emociones positivas y la empatía como promotores de las conductas prosociales e inhibidores de las conductas agresivas [Positive emotions and empathy as promoters of prosocial behavior and inhibitors of aggressive behavior]. *Acción Psicológica*, 13(2), 31-42. <https://dx.doi.org/10.5944/ap.13.2.17808>
- Rojas-Carrasco, O, Vivas Escalante, A, Mota Suárez, K, & Quiñonez Fuentes, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista [Transformational leadership from the perspective of humanist pedagogy]. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, (28), 237-262. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
- Sucari, W., & Quispe, J. (2019). Trabajo docente en equipo y su relación con los compromisos de gestión escolar en educación secundaria [Teacher teamwork and its relationship with school management commitments in secondary education]. *Revista Innova Educación*, 1(2), 156–171. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2019.02.002>
- Topete-Barrera, C, & Winfield Reyes, A. (2013). Dilemas morales y ética de gestión en instituciones de educación superior [Moral dilemmas and ethic management in higher education]. *Investigación administrativa*, 42(112), 76-89.