



REVISTA DE
INVESTIGACIÓN ACADÉMICA SIN FRONTERA

Año 18 / Núm. 43 / - Enero - junio 25
Revista de Investigación Académica sin Frontera
ISSN 2007-8870



Comunicación Efectiva: un Elemento Clave en la Gestión Escolar de una Institución Media Superior

Effective Communication: a Key Element in the Scholar Management of an High School Institution

Yareth Bacasehua-Saavedra¹, Karime Yared Wilson-Alvarez², Mayra Rocio Bringas-Rochin³, Jesús Alonso Gonzáles-Villalobos⁴

¹Instituto Tecnológico de Sonora; Ramón Corona S/N, Esq. con Aguascalientes, Col. ITSON, Navojoa, Sonora;

(642) 122 42 54; yareth.bacasehua203744@potros.itson.edu.mx; <https://orcid.org/0009-0008-5298-1433>

²Instituto Tecnológico de Sonora; Ramón Corona S/N, Esq. con Aguascalientes, Col. ITSON, Navojoa, Sonora; (642) 1420130 karime.wilson212078@potros.itson.edu.mx;

<https://orcid.org/0009-0001-5507-2023>

³Instituto Tecnológico de Sonora; Ramón Corona S/N, Esq. con Aguascalientes, Col. ITSON, Navojoa, Sonora;

(642) 113 53 40; mayra.bringas260457@potros.itson.edu.mx; <https://orcid.org/0009-0005-6566-8268>

⁴Instituto Tecnológico de Sonora; Ramón Corona S/N, Esq. con Aguascalientes, Col. ITSON, Navojoa, Sonora;

(642) 142 1280; jesus.gonzales204536@potros.itson.edu.mx; <https://orcid.org/0009-0000-0308-6207>



DOI: <https://doi.org/10.46589/riasf.v1i43.757>

Recibido: 31 de marzo 025.

Aceptado: 11 de junio 2025

Publicado: 13 de junio de 2025

Como citar:

Bacasehua-Saavedra, Y., Wilson-Alvarez, K. Y., Bringas-Rochin, M. R., & Gonzáles-Villalobos, J. A. (2025). Comunicación Efectiva: un Elemento Clave en la Gestión Escolar de una Institución Media Superior: Comunicación Efectiva: un Elemento Clave en la Gestión Escolar de una Institución Media Superior. *Revista De Investigación Académica Sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria De Ciencias Económicas Administrativas - Departamento De Ciencias Económico Administrativas-Campus Navojoa*, 1(43). <https://doi.org/10.46589/riasf.v1i43.757>

Resumen

La comunicación efectiva es muy importante en la gestión escolar, dentro de las instituciones para el logro de los objetivos de aprendizaje, la presente investigación tiene como objetivo general identificar los factores que favorecen una comunicación efectiva mediante la aplicación de un instrumento de medición, para desarrollar la gestión escolar de una institución de educación media superior de Sonora. El estudio fue de tipo cuantitativo, bajo un diseño transversal descriptivo, utilizando la encuesta como técnica de recolección de datos, se contó con un total de 15 participantes entre docentes, administrativos y personal de servicios. En cuanto a los resultados el instrumento empleado obtuvo un valor de 0.905 en la administración del pre-test y en la aplicación del pos-test tuvo un puntaje de 0.961 en el análisis de la consistencia interna por medio de Alfa de Cronbach, con respecto al resultado global obtenido del pre-test fue de 82.2%, posterior a la intervención educativa, con la aplicación del pos-test se obtuvo 4.11 como media global. Por lo que se llegó a la conclusión que en general, la intervención educativa demostró ser eficaz para



REVISTA DE
INVESTIGACIÓN ACADÉMICA SIN FRONTERA

Año 18 / Núm. 43 / - Enero - junio 25
Revista de Investigación Académica sin Frontera
ISSN 2007-8870



mejorar la comunicación interna; no obstante, es necesario seguir trabajando en aspectos específicos para lograr una alineación completa del personal con los objetivos institucionales y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y positivo.

Palabras clave: Comunicación, gestión, educación, calidad, liderazgo.

Abstract

Effective communication is very important in school management, within institutions to achieve learning objectives, the general objective of this research is to identify the factors to favor effective communication through the application of a measurement instrument, to develop the school management of a higher secondary education institution in Sonora. The study was quantitative, under a descriptive cross-sectional design, using the survey as a data collection technique, there were a total of 15 participants, including teachers, administrators and service personnel. Regarding the results, the instrument used obtained a value of 0.905 in the administration of the pre-test and in the application of the post-test it got a score of 0.961 in the analysis of internal consistency through Cronbach's Alpha, with respect to the overall result obtained from the pre-test it was 82.2%, after the educational intervention, with the application of the post-test, 4.11 it was obtained as an overall mean. Therefore, it was concluded that in general, the educational intervention proved to be effective in improving internal communication; However, it is necessary to continue working on specific aspects to achieve complete alignment of staff with institutional objectives and foster a collaborative and positive work environment.

Keywords: Communication, management, education, quality, leadership.

Introducción

El presente estudio muestra que la Comunicación Efectiva es un Elemento Clave en la Gestión Escolar de una Institución Media Superior; ya que según Petrone (2021) menciona que la



comunicación es el intercambio de información y proceso interactivo que implica la transferencia de mensajes entre un remitente y un receptor a través de un medio. Este proceso utiliza códigos específicos, como palabras y gestos, que deben ser correctamente codificados y decodificados para que la comunicación sea efectiva. La comunicación no solo se basa en el lenguaje, sino también en la comprensión mutua y la interacción social. Para los seres humanos, la comunicación es fundamental para el funcionamiento psicológico y social. A través de ella, las personas desarrollan habilidades que les permiten entenderse a sí mismas y a los demás, así como adaptarse a su entorno. Este proceso de intercambio de información es crucial para la construcción de relaciones y la influencia recíproca entre individuos. Así como también, Petrone (2021) dice que la comunicación es vital para la supervivencia de las especies sociales, ya que les permite obtener y transmitir información sobre su entorno. Esta capacidad de compartir conocimientos y experiencias es esencial para la adaptación y el desarrollo de estrategias que aseguren la continuidad de la especie. En resumen, la comunicación es un elemento clave en la interacción humana y en la cohesión social.

Por otra parte, Rodríguez (2016) menciona que la comunicación es uno de los procesos que caracterizan a los seres humanos por lo tanto en todos los ámbitos de la actividad de las personas hay procesos de comunicación. En el ámbito empresarial, es una herramienta esencial para el desarrollo efectivo de una organización, permitiéndole interactuar con el entorno a través de una comunicación efectiva en las organizaciones, los resultados de los empleados son mejores porque trabajan en armonía, sienten que hacen parte de la empresa y no son un funcionario más, que solo está por necesidad para recibir un salario. Además, una comunicación clara y abierta facilita la resolución de conflictos y fomenta un ambiente laboral positivo y colaborativo.

Aunado a lo anterior, existe la teoría de los cinco axiomas de la comunicación de Paul Watzlawick, donde Gallardo y Figueroba (2020), señalan que la teoría explica que toda conducta forma parte de una interacción de comunicación, debido a que incluso el silencio transmite un mensaje. La comunicación parte de dos niveles, que son el contenido (lo que se dice) y la relación,



(como se dice). La puntuación de la secuencia de hechos influye a través de la percepción de la comunicación, debido a que cada interlocutor ofrece una interpretación de los mensajes según su propia perspectiva, generando así posibles conflictos. Además, existen dos modalidades, que son la comunicación digital (palabras y significado explícito) y la comunicación analógica (gestos, tonos de voz y expresiones). Además, la teoría menciona que los intercambios pueden ser simétricos, cuando existe igualdad entre interlocutores, o complementarios, cuando uno y tiene un rol dominado sobre otro.

Por otro lado, la Teoría Matemática de la Comunicación de Shannon (1948) ha transformado nuestra comprensión de la transmisión de información, introduciendo conceptos clave como la fuente de información, que representa el origen del mensaje; el transmisor, encargado de convertir el mensaje en una señal; el canal, que es el medio a través del cual se transmite la señal; el ruido, que son las interferencias que afectan la calidad de la señal; el receptor, que convierte la señal recibida de vuelta en mensaje; y el destino, que es el receptor final. En términos matemáticos, destacan la entropía, que mide la cantidad de incertidumbre o información contenida en un mensaje; cuanto más impredecible es un mensaje, mayor es su entropía. Además, se menciona la capacidad del canal, que es la cantidad máxima de información que un canal puede transmitir de manera confiable por unidad de tiempo, y la tasa de información, que es la cantidad de información generada por la fuente por unidad de tiempo. Shannon demostró que, para transmitir información de manera eficiente y reducir al mínimo los errores causados por el ruido, es necesario codificar adecuadamente la información, lo que también optimiza la transmisión y se ajusta a las capacidades del canal.

De igual manera, otra teoría es la desarrollada por el autor Rosenberg (2000), con el nombre “Teoría de la Comunicación No Violenta” donde se centra en un enfoque en la comunicación que está destinado a promover la compasión y la conexión entre los individuos. La teoría, ayuda a reestructurar de una manera en la que nos expresamos a los demás, donde se encuentra un enfoque de cuatro componentes que son clave, que son las observaciones sin juicio, la identificación y la



expresión de sentimientos, como el reconocimiento de necesidades y la formulación de peticiones claras. El autor además menciona que, al aplicar estos principios, se pueden resolver diversos conflictos de manera pacífica, donde se mejoran las relaciones y se crea un ambiente que se fomente la empatía como el respeto mutuo.

Por otra parte, Quaranta (2019) menciona la importancia de la comunicación efectiva dentro de los equipos de trabajo académicos. El estudio analiza cómo la comunicación, tanto verbal como no verbal, impacta en la productividad y la eficiencia de los grupos. Algunos de los puntos clave que abarca la investigación incluyen: la importancia de factores lingüísticos y paralingüísticos, la escucha empática y la cooperación, cómo la comunicación clara y eficaz puede aumentar la sinergia positiva, mejorando así la productividad y eficiencia de los equipos, y métodos para maximizar la comunicación efectiva y reducir el ruido o malentendidos en el proceso comunicativo.

Asimismo, Menéndez-Sotolongo et al. (2024) explican cómo la comunicación efectiva entre profesores y estudiantes puede influir positivamente en el rendimiento académico y la satisfacción estudiantil, pues hasta lo consideran como algo esencial para lograr el éxito en el proceso de formación, dado que la comunicación que tenga el docente con sus alumnos trae múltiples beneficios a la educación, uno de estos es generar un impacto positivo en el aprendizaje de los alumnos, permite el logro de los objetivos de la o el profesor, lo que a su vez contribuirá en su formación integral. Asimismo, la comunicación entre profesor-alumno, se podrá ver mayormente enriquecida cuando el docente integra las Tecnologías de Información y Comunicación en el proceso, por que esto le permite mantener motivados a sus estudiantes, creación de dinámicas grupales, generar un ambiente de confianza donde todos sientan que son incluidos.

Por otra parte, Alvarado (2021) indica que la calidad de la comunicación efectiva en los entornos virtuales de aprendizaje tiene impacto en los procesos formativos de los estudiantes en una universidad, cuyo objetivo es determinar la calidad de la comunicación efectiva en los (EVA) y su incidencia en los procesos formativos de los estudiantes. Se llevó a cabo un estudio de campo

con una muestra de 4496 estudiantes de diversas facultades y 34 docentes de la Facultad de Educación. Los resultados concluyen que la comunicación clara y efectiva en los entornos virtuales es esencial para fortalecer la relación directa entre docentes y estudiantes, mejorando así la calidad del proceso formativo. Además, se identificaron barreras de comunicación que pueden afectar la efectividad de la enseñanza en entornos virtuales, y se propusieron estrategias para superarlas.

Asimismo, Rivera (2022) señala que la pandemia de COVID-19 probablemente ha cambiado las cosas para siempre sobre cómo producimos, recibimos y compartimos información. Hoy en día interactuamos de manera diferente y han surgido muchas innovaciones de conceptos, de cómo es la realidad virtual, la realidad aumentada, inteligencia artificial, algoritmos de programación, reconocimiento facial, medición del volumen audiovisual, periodismo de datos, heterogeneidad Tokens NFT y otros tokens que aún parecen sacados directamente de marcas de ciencia ficción, se requiere una investigación detallada como parte de la agenda mediática, mantiene a la vanguardia de su desarrollo tecnológico. El mayor desafío para los investigadores de la comunicación es comprender estos cambios, medir su impacto y predecirlos.

Por otra parte, hablando de gestión educativa, Porto y Gardey (2022) señalan que el concepto de gestión educativa es un proceso que tiene como objetivo optimizar los programas educativos, satisfacer las necesidades de los educadores y estudiantes y mejorar el proceso de aprendizaje, también se conoce como una disciplina y profesión dedicada al análisis de administración. Los especialistas en administración educativa están capacitados para planificar, gestionar y supervisar las actividades en las instituciones educativas. Los profesionales deben contribuir con su aporte al crecimiento de la calidad y cantidad de la educación. Cabe mencionar que la administración educativa como título académico puede ser un diploma o una licenciatura. Los candidatos pueden definir cuestiones metodológicas, organizativas, institucionales y pedagógicas en colaboración con otras personas involucradas en el proceso educativo.

Así mismo el equipo Editorial de Etecé (2021) describe la gestión educativa como una disciplina que tiene como objetivo mejorar el desempeño de las escuelas e instituciones educativas

de un país determinado mediante el uso de técnicas, herramientas y conocimientos. En cierto sentido, es un tipo de liderazgo educativo que intenta ver el proceso educativo como un todo organizado y sistemático. De esta manera, el liderazgo educativo puede entenderse inmediatamente como una disciplina, proceso y estrategia que interviene en el sistema educativo para mejorarlo en todas sus etapas, esto promueve la integración de los distintos elementos que componen la actividad pedagógica (estudiantes, docentes y sociedad).

En línea con esta perspectiva, los investigadores Quiñones et al. (2022), indican que la comunicación efectiva es esencial para lograr garantizar el correcto funcionamiento de las instituciones educativas, que puede ser clave para solventar momentos críticos, como lo ocurrido debido a la pandemia COVID-19, que fue un punto débil presentado en el sistema educativo del Perú. El mantener una eficiente gestión de la comunicación ayuda a favorecer la colaboración como además del reconocimiento entre los diferentes miembros de la organización; además una buena gestión en la comunicación contribuye a un entorno laboral más saludable, donde impacta positivamente en la calidad de los procesos educativos. Los autores hacen mención que aparte de lo comentado, describen que es importante aportar la tecnología en los modelos de comunicación, para lograr fortalecer la necesidad en los climas organizacionales y fomentar el desarrollo continuo en la innovación.

Jiménez (2021) señala que la comunicación asertiva se representa como un gran desafío que intenta lograr una interacción continua y efectiva entre equipos o grupos, que son de suma importancia para lograr un nivel alto en la calidad del servicio educativo. El autor menciona que una gestión eficiente en la comunicación no solo asegura el correcto funcionamiento en las organizaciones educativas, sino que además esto ayuda a crear más integración, el reconocimiento mutuo y tener un ambiente más armonioso y próspero. Con base en el contexto ya mencionado, el autor destaca una gran importancia de adoptar el uso de las tecnologías para tener un modelo de comunicación que promueva fortalecer el clima organizacional, donde se promueva una mejora en

el liderazgo, cómo revolucionar los procesos de enseñanza y aprendizaje, para tener una mejora en la educación y promover la calidad educativa.

En palabras de la autora Bello (2019), menciona la importancia de la comunicación efectiva en la gestión educativa como el deber de transmitir como precisos, con la intención de evitar distorsiones con lo que se desea comunicar además de evitar conflictos. La autora resalta que la comunicación efectiva es de suma importancia para tener un ambiente escolar sano, armonioso y motivador; esto genera un sentido de bienestar en el desarrollo personal y social de cada uno de los miembros de las instituciones u organizaciones. La capacidad de comunicar claramente y de manera efectiva no solo mejora la gestión educativa, sino que también fortalece las relaciones entre los docentes, estudiantes y padres de familia.

No obstante, es importante, planificar, cómo se desea llevar a cabo ese mensaje, debido a que enfrenta barreras como mensajes confusos, distorsiones, pérdida de información y fallas tecnológicas, que deben superarse para garantizar su efectividad. Una comunicación organizacional adecuada implica de una buena educación, tener paciencia para transmitir el mensaje, entre el que transmite y recibe el mensaje, por lo tanto, es importante valorar el tiempo y esfuerzo, además siempre se debe de evitar conflictos, fomentar el entendimiento, mejorar la calidad de productos o servicios y respetar los tiempos establecidos.

Según Pérez (2020) resalta que la perspectiva hace la visión de un agente educativo, debido a que da la acción de dirección como coordinación a las actividades docentes y administrativas; esto ayuda a favorecer las decisiones informadas y la resolución de conflictos. Además, el autor comenta que una buena comunicación efectiva contribuye a proporcionar una buena retroalimentación sobre los factores que pueden influir en la gestión. Una buena comunicación efectiva promueve un entorno laboral más positivo, lo cual es clave para la productividad y el bienestar de los empleados, así ayuda a facilitar la integración y mejorar el clima organizacional, lo que a su vez fomenta la motivación y el compromiso a la institución educativa. La comunicación debe ser clara y empática, una característica del liderazgo transformacional, lo que permite a un

líder educativo poder inspirar carisma y una buena motivación, estableciendo una cultura organizacional favorable, donde se promuevan decisiones y colaboraciones efectivas. Finalmente, la comunicación efectiva es una parte fundamental para guiar a la comunidad escolar en la ejecución de planes y proyectos dentro del proceso administrativo, favoreciendo el aprendizaje significativo y la innovación pedagógica.

Por otra parte, la comunicación efectiva es un elemento clave que ayuda a garantizar tanto la calidad educativa como el bienestar de los docentes, debido a que promueve una relación más sólida entre ellos, los estudiantes y los padres, al tiempo que favorece un clima laboral armonioso basado en el respeto, la claridad y la cooperación. El ambiente positivo da un impulso a la satisfacción profesional de los docentes, este da potencia su desempeño y refuerza el compromiso con su vocación y las tareas educativas, generando así un entorno de eficiencia y una experiencia académica más enriquecedora para los estudiantes (Clavijo, 2023).

De Villamizar (2020) afirma que la comunicación efectiva, es esencial en todas las relaciones humanas, debido a que juega un papel muy importante en el ámbito educativo, especialmente entre la escuela y el hogar, debido a que fortalece el proceso educativo, mejorando el rendimiento académico y favoreciendo las relaciones interpersonales entre docentes, tutores y estudiantes; el docente debe identificar las estrategias de comunicación que sean más efectivas, donde deberá someterse a una retroalimentación continua, para poder garantizar que sus mensajes lleguen de manera eficaz, lo que contribuye a un ambiente educativo positivo y enriquecedor para el aprendizaje.

Según los autores Hernández y Miranda (2023) fórmula que la comunicación efectiva, es importante en la gestión educativa estratégica, debido a que facilita la integración de todos los miembros de la comunidad educativa y ayuda a promover una mejor participación en la toma de decisiones que ayuda a mejorar la calidad educativa. Este tipo de comunicación promueve la recuperación de espacios escolares y el establecimiento de ambientes de colaboración que dan paso al diálogo entre los diferentes actores. Un ejemplo que los autores señalan es en la creación de una

biblioteca escolar abierta, que ha potenciado tanto los procesos de enseñanza-aprendizaje como el fortalecimiento de la infraestructura educativa. Además, la comunicación efectiva ayuda a identificar las necesidades, motiva la participación de la comunidad educativa y hace más fácil la conexión con otras organizaciones, lo que permite optimizar el uso de los recursos y garantizar espacios educativos de calidad.

Resaltando la importancia de la comunicación efectiva en la gestión escolar, se revisaron instrumentos aplicados en otros estudios para analizar dicha variable, se identificaron tres técnicas de recolección donde el primer instrumento busca medir la comunicación asertiva, y efectiva al igual que la comunicación interactiva. En este trabajo de investigación según el Martínez y Castellanos (2016) se menciona que este se divide en tres secciones en las cuales busca ver la relación de comunicación entre maestros, alumnos y padres de familia. El instrumento tiene por nombre "Mi comunicación con mi alumno" por lo que es importante mencionar que solo se utilizara una parte del instrumento la cual está enfocada en la comunicación del docente y alumno, ya que esta tiene más relevancia con base al tema de investigación. A manera de descripción se menciona que el instrumento cuenta con 10 ítems las cuales están enfocadas al tipo de comunicación que tiene el docente con el alumno.

Como segundo instrumento recopilado de un trabajo de investigación por los autores (Lara et al., 2018) este instrumento busca medir el compromiso que tienen los alumnos con base a sus estudios y comunicación. El instrumento consta de 20 ítems y está dividido en tres dimensiones las cuales son afectiva, conductual y cognitiva. Con base a la dimensión conductual esta hace referencia al comportamiento del alumno con sus compañeros y maestros, por ejemplo: me mandan a la oficina del director o del inspector general por mi mala conducta, salgo sin pedir permiso de la sala, peleo con mis compañeros en la sala, en la dimensión de efectivo esta menciona, me siento bien en este colegio, me tratan con respeto en el colegio, siento que soy parte del colegio, entre otros. Finalmente se analiza la dimensión enfocada a lo cognitivo, la cual esta menciona estrategias a realizar para cumplir con tareas escolares y metas a alcanzar en algunas actividades, como, por

ejemplo: cuando finalizo una tarea, pienso si he conseguido el objetivo que me había propuesto, antes de una prueba, planifico cómo estudiar la materia, estos son algunos de los ítems que se encuentran en esta dimensión.

Finalmente, con los instrumentos recolectados se hace mención del tercer instrumento el cual está enfocado a la comunicación con la escuela y del apoyo de aprendizaje en casa, el cual está dividido en dos secciones con base al apoyo de aprendizaje en casa cuenta con 14 ítems de los cuales se menciona: platica con el maestro acerca del aprendizaje de su hijo, asiste a las juntas escolares, platica con el maestro como su hijo realiza las tareas en su casa, mantiene buena relación con los maestros de su hijo, platica con su hijo respecto con a lo que sucede en la escuela, estos son algunos de los ítems que se presentan con base a esta sección del instrumento relacionado a la comunicación (Valdés et al., 2013).

Considerando lo anterior, es evidente que la comunicación efectiva en el quehacer del docente representa una vital herramienta para desempeñar la labor que realiza pues requiere de mantener comunicación con los estudiantes, compañeros docentes, padres de familia y autoridades educativas, pues él o la maestra debe ser capaz de crear entornos de aprendizaje que favorezcan el logro de los objetivos, transmitir de manera clara los contenidos, comunicar los logros de los estudiantes y de la institución de manera clara y efectiva a los alumnos y padres de familia, pues ante todas estas acciones el docente es el responsable en el aula de la claridad en su enseñanza creando las mejores condiciones de aprendizaje, esto según lo indica el Modelo de Gestión Educativa Estratégica de la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2010).

Desde el rol del docente, se observa claramente la importancia y la necesidad de la comunicación efectiva, es pues también desde la función de los directivos que la comunicación recobra un rol sumamente importante pues como indica García-Arauz (2016) una persona con funciones de dirección, es decir, de liderazgo ha de buscar de manera constante la mejora en cuanto a los procesos de comunicación e interacción entre lo pedagógico y la parte organizativa. Por su parte, Cobos (2021) concuerda con relación a la importancia de la comunicación efectiva en el rol

del director escolar para el logro de los objetivos de aprendizaje pues menciona que para que se logren buenos aprendizajes se requieren acciones como el fortalecimiento profesional docente, favorecer el trabajo colaborativo, aplicar una comunicación efectiva y promover condiciones adecuadas para un buen ambiente de convivencia escolar.

Con base en lo mencionado anteriormente, fue conveniente realizar una investigación pues existe un desconocimiento de cuáles son los factores que favorecen la comunicación efectiva para desarrollar la gestión escolar dentro de una institución de educación media superior de Sonora, considerando la comunicación que mantiene el personal directivo para con la planta docente, personal administrativo y de servicios, en función a esto fue conveniente plantear la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores que favorecen la comunicación efectiva para desarrollar la gestión escolar de una institución de educación media superior de Sonora? Teniendo como objetivo la investigación identificar los factores que favorecen una comunicación efectiva mediante la aplicación de un instrumento de medición, para desarrollar la gestión escolar de una institución de educación media superior de Sonora.

Material y Método

La presente investigación permite identificar los factores que favorecen una comunicación efectiva mediante la aplicación de un instrumento de medición, para desarrollar la gestión escolar de una institución de educación media superior de Sonora.

Tipo de investigación

La investigación que se realizó fue de tipo cuantitativa, bajo un diseño transversal descriptivo, ya que fue realizada por medio de la aplicación de la técnica de recolección de datos de encuesta de un instrumento de cuestionario con escala de medición numérica que ayuda a medir la comunicación efectiva, el cuestionario se titula: Escala de Comunicación Organizacional Interna de Arias y Cadena (2013) en donde se presenta una escala del uno al cinco; el número uno

representa Nunca y el cinco Siempre; el instrumento cuenta con un total 27 ítems divididos en las dimensiones de Tipo de Mensaje (ítems del 1 al 14) y Flujo de Comunicación (ítems del 15 al 27) (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Participantes

El total de participantes es el total de la población, siendo 15 sujetos los que respondieron el instrumento considerando a nueve docentes, cinco administrativos y una persona de servicios de una institución pública de educación media superior de Sonora, estos participantes rondan en una edad de 22 a 30 años tres personas, de 31 a 40 años 6 sujetos, de 41 a 50 dos participantes y cuatro personas más de 50 años; del total de participantes once son mujeres y cuatro hombres.

Instrumento

El instrumento que se utilizó es de Arias y Cadena (2013) el cual lleva el nombre de Escala de Comunicación Organizacional Interna (COI) en donde se presenta una escala de Likert del uno al cinco; el número uno representa Nunca y el cinco Siempre; el instrumento cuenta con un total 27 ítems divididos en las dimensiones de Medios de Comunicación (cuyos ítems se incluyen en la sección de Datos Generales), Tipo de Mensaje (considera los ítems del 1 al 14) y Flujo de Comunicación (contempla los ítems del 15 al 27). La Escala fue sometida a un procedimiento de juicio de expertos a través del cálculo de la Razón de Validez de Contenido (RVC) e Índice de Validez de Contenido (IVC), el instrumento fue revisado en dos ocasiones en la primera revisión con los valores de RVC se obtuvo un valor de 0.66 y en una segunda revisión con base en los valores del RVC el valor total de IVC obtenido fue de 0.80, destacando con esto la validez del contenido de la escala total y permitiendo su aplicación. Además, el instrumento fue sometido al análisis de consistencia interna por medio de Alfa de Cronbach para ambas dimensiones,

obteniendo como resultado para la dimensión de Tipo de Mensaje un Alfa de Cronbach de 0.85 y en la dimensión de Flujo de Comunicación un valor de 0.79 y en el instrumento total un valor de 0.93, el cual se considera muy bueno (Toapanta et al., 2017).

Procedimiento

Con respecto al procedimiento para llevar a cabo la investigación que se efectúa sería el siguiente, según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018):

Fase 1. Idea: En esta etapa se consideró realizar un estudio sobre los factores que favorecen la comunicación efectiva en el desarrollo de la gestión escolar en una institución de educación media superior de Sonora.

Fase 2. Planteamiento del problema: El problema surgió derivado de la importancia que tiene la comunicación dentro de los procesos internos de una institución educativa para llevar a cabo la gestión escolar.

Fase 3. Revisión de la literatura y desarrollo del marco teórico: En el marco de la investigación, el marco teórico presentado abordó temas relacionados con la comunicación efectiva, la gestión escolar, la calidad educativa y la importancia de la comunicación efectiva en la gestión escolar.

Fase 4. Visualización del alcance del estudio: El alcance de la investigación es descriptivo para que se pueda realizar mejor la síntesis de la información.

Fase 5. Definición de variables.

En cuanto a las variables que se establecieron fueron la de comunicación efectiva y gestión escolar.

Fase 6. Desarrollo del diseño de investigación: El nivel de dificultad de la investigación representa el punto en el que las etapas conceptuales del proceso de investigación, como la formulación del problema, la perspectiva teórica, se vincula con etapas posteriores, de naturaleza más funcional.

Fase 7. Definición y selección de la muestra: Se aplicó el instrumento al total de la población de la empresa en estudio.

Fase 8. Recolección de los datos: En este estudio se utilizó el análisis de datos del programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 26. Después de la instalación, se crea una plantilla aplicable para estudios objeto de investigación, en este modelo los datos generales y otros datos del dispositivo, equipado con una unidad de medida nominal, se recopilan mediante mediciones ordinales.

Fase 9: Se elaboraron los estadísticos descriptivos del instrumento en general y por variable para poder hacer una discusión de los resultados y presentar conclusiones y recomendaciones.

Resultados

Cabe señalar que esta investigación tuvo por objetivo identificar los factores que favorecen una comunicación efectiva mediante la aplicación de un instrumento de medición, para desarrollar la gestión escolar de una institución de educación media superior de Sonora.

Acercas del análisis de resultados, este se llevó a cabo mediante el procesamiento de los datos haciendo uso del programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 26, considerando los datos sociodemográficos de los participantes, este fue medido por medio de un análisis de frecuencias, por otra parte, en cuanto al análisis de los 27 ítems que componen la dimensión uno y dos, se consideró la escala de Likert del 1 al 5, considerando la puntuación 5 como Totalmente de acuerdo y siendo 1 como Totalmente en desacuerdo, se analizan las medias y la desviación estándar de los datos recopilados; además de analizar la fiabilidad el instrumento a través de Alfa de Cronbach, donde Arias y Cadena (2013) señalan realizar para evaluar dicho elemento, que en comparación de la revisión realizada en su estudio este arrojó un valor global del instrumento de 0.93; posteriormente aplicada la escala COI como pre-test la consistencia interna por medio de Alfa de Cronbach se obtuvo como resultado un valor de 0.905 el cual es considerado como excelente (Toapanta et al., 2017).

Con respecto a los datos sociodemográficos de los participantes se identificó lo siguiente: sus edades rondan de 22 a 30 años (3), de 31 a 40 años (6), de 41 a 50 (2) y más de 50 años (4); once son mujeres y cuatro hombres; sobre el estado civil siete participantes son solteros, casados (7) y solo una persona está en un estado civil distinto a los anteriores mencionados; de los participantes su departamento o área es docente (9), administrativo (5) y servicios (1); sobre su tipo de contrato es definitivo (9) y temporal (6); por último en cuanto al nivel de estudios es el siguiente secundaria (1), preparatoria (1), universidad (8) y posgrado (5).

Dentro de la organización, se emplean varios medios de comunicación con el personal, en los que se destacó con un 100% el uso del teléfono celular y el correo institucional, en un menor porcentaje se hace uso del teléfono de oficina (56.3%) y de las videoconferencias (37.5%). Por otra parte, sobre los medios de comunicación que dependen de las capacidades y habilidades para comunicarse con los trabajadores de la organización, se encontró que en la institución se hace mayor uso de oficios (15/15), actas (43.8%) y memorandos (31.3%).

Resultados pre-test

En cuanto a los resultados obtenidos sobre la dimensión uno, se reflejan los tres ítems obtenidos con mayor puntaje según la media de los cuales el primero es sobre, enviar la información laboral requerida por la organización completa y a tiempo con una media de (4.67); la organización me informa acerca de las políticas laborales establecidas (4.40); la organización me informa acerca de las funciones que debo desempeñar en mi puesto de trabajo (4.40) y por último, cuando tengo dudas sobre algún procedimiento en mi trabajo, la organización me informa a quien debo acudir (4.27). Con base a las medias obtenidas con un puntaje bajo en esta dimensión se refiere a los siguientes dos ítems el primero menciona; recibo retroalimentación constante de mi trabajo por parte de mi jefe obteniendo una media de (3.60) y finalmente el segundo ítem a mencionar; los directivos de la organización tienen en cuenta las sugerencias dadas por sus empleados (3.73). Acerca de la segunda dimensión presenta una media de 3.80 y una desviación estándar de 1.3731, lo que indica que, en

términos generales, las respuestas de los participantes tienden a tener una respuesta positiva. No obstante, la desviación estándar revela una considerable dispersión en las respuestas, lo que sugiere diferencias significativas en la percepción de los empleados. Esto quiere decir que mientras algunos colaboradores parecen estar bien informados respecto a aspectos clave como las políticas laborales, las funciones a su puesto, así como la misión y visión institucional, otros podrían carecer de dicho conocimiento en la misma medida. Asimismo, la variabilidad observada en los datos también se refleja en la percepción sobre la retroalimentación y la comunicación de incentivos dentro de la organización. Esto podría ser clave para evidenciar diferencias en la claridad y efectividad de los canales de comunicación interna, lo que a su vez impacta la alineación del personal con los objetivos institucionales y su nivel de compromiso con la organización.

Por último, en lo que respecta a la evaluación global de la aplicación del pre-test, se obtuvo que la media de todos los ítems (dimensión 1 y 2) fue de 4.11, o bien el 82.2%, lo cual vuelve a afirmar que dentro de la organización existe una muy buena comunicación, si bien es claro también se presentan ciertas áreas de oportunidad, pero estas son mínimas comparadas con las fortalezas que fueron detectadas.

Intervención educativa

Con base en los resultados obtenidos en el pre-test, se logró identificar que uno de los factores donde existen áreas de oportunidad es en cuanto al tipo de mensaje pues en esta destacó que se requiere de parte de los directivos brindar retroalimentación por el trabajo que realizan los colaboradores en la organización, además, de tomar en cuenta las sugerencias propuestas por los colaboradores, por lo tanto, se consideró que se requiere fortalecer el liderazgo educativo en la organización, donde no solamente se beneficiaron los directivos sino también los colaboradores; es por ello que se implementó una Estrategia de Marketing de Recursos Humanos, la cual consiste en que la organización tenga al empleado al centro, es decir, que estos estén satisfechos y en sintonía con los objetivos de la empresa, promoviendo también la comunicación interna; en esta

investigación la estrategia está enfocada en el liderazgo educativo pero también fortalecer el tema de comunicación efectiva, por medio de publicidad en redes sociales institucionales a través de contenido visual y de audio (RRHH Digital, 2022).

El procedimiento que se siguió para la implementación de la estrategia para efectuar la intervención educativa fue el siguiente: se determinó las áreas de oportunidad predominantes en el pre-test, posteriormente se definió la estrategia de intervención, en tercer lugar, se diseñó el contenido, después se compartió el contenido al personal de la institución por medio de las redes sociales institucionales que se emplean en el plantel. Acerca del contenido que se diseñó, este consistió en videos sobre liderazgo educativo y comunicación efectiva, que fueron elaborados en la herramienta digital Wondershare Filmora versión 14, se publicó en YouTube y se compartió por medio de enlaces en los medios de comunicación de la institución, dichos videos fueron dos que tuvieron una duración promedio de un minuto con 30 segundos.

Resultados pos-test

La recolección de datos en el pos-test se llevó a cabo por medio del instrumento empleado en el pre-test, que es la Escala de Comunicación Organizacional Interna, para medir el grado de impacto de la intervención educativa implementada, los resultados obtenidos en pos-test se muestran a continuación:

Para determinar la confiabilidad del instrumento aplicado, esta se midió por medio de Alfa de Cronbach, en la segunda administración del instrumento denominada pos-test, posterior a la implementación de la intervención educativa, el resultado obtenido fue un valor de 0.961, considerado excelente, en ambos momentos de la aplicación del instrumento como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 1

Confiabilidad interna del cuestionario

	Pre-test	Pos-test
Alfa de Cronbach	0.905	0.961

Fuente: elaboración propia.

Las características de los participantes en la segunda administración del instrumento fueron las siguientes, un total de 15 sujetos respondieron el cuestionario de los cuales el 53.3% son mujeres, las edades se encuentran distribuidas de los 22 a 30 años (6.7%), de 31 a 40 años (4 de 15), de 41 a 50 años (40%) y de más de 50 años (4 de 15); un 33.3% de los participantes son solteros, casados (8 de 15), viudo (6.7%) y una persona mencionó tener un estado civil distinto a los mencionados; en cuanto al departamento o área donde laboran el 73.3% de participantes son docentes y el resto administrativos, siendo 8 de 15 sujetos que tienen un tipo de contrato definitivo y los demás su contrato es temporal; cuentan con un nivel de estudios de preparatoria (6.7%), universidad (66.7%) y 4 de 15 participantes cuentan con un posgrado.

Con base a los resultados obtenidos en la dimensión uno se mencionan los dos ítems con mayor puntaje obtenido en; envió la información laboral requerida por la organización completa y a tiempo (4.87); cuando tengo dudas sobre algún procedimiento en mi trabajo, la organización informa a quien debo acudir (4.33), lo cual es importante comparar los resultados de medias más altas obtenidas en el pre-test las cuales fueron de; (4.67) y (4.40) si bien se analiza el ítem más alto del pos-test en el cual hubo un ligero incremento y en el segundo más alto una pequeña disminución de la media. Ahora bien, se analizan las dos medias más bajas del pos-test las cuales son; al ingresar a la organización, la empresa informa sobre la misión y visión (3.73); la organización me informa acerca de las políticas laborales establecidas (3.87), en comparación con los resultados obtenidos del pre-test las medias más bajas fueron de; (3.60) y (3.73) por lo cual hubo un pequeño incremento en las dos medias.

Respecto a la dimensión dos se menciona que los dos ítems con puntuación más alta son; cuando un compañero tiene alguna dificultad laboral, le comunico mi interés por ayudarlo (4.67); se me facilita comunicarme con mi jefe (4.60) comparando los datos obtenidos del pre-test los dos ítems con mayor puntaje son de (4.60) lo cual en el ítem con mayor puntaje del pos-test hay un incremento y el segundo ítem se mantiene en el mismo puntaje. Ahora bien, en cuanto a los datos de menor puntaje se menciona; la información que recibo de mi jefe se refiere exclusivamente en dar órdenes (2.73); obtengo reconocimiento por parte de mi jefe por mi desempeño en el trabajo (3.80) en comparación con los datos obtenidos con menor puntaje de medias en el pre-test son de (2.27) y (3.87) se determina que en el ítem con menor puntuación del pos-test hubo un aumento y en el segundo ítem una decadencia.

Por último, como se observa en la tabla 2, se tuvieron avances en cuanto a la evaluación de las dos dimensiones del instrumento pues en una primera administración de este se obtuvieron medias más bajas en comparación con la aplicación del pos-test, sin embargo, en la media general del total de ítems de ambas dimensiones se mantuvo igual siendo un 82.2% tal evaluación.

Tabla 2

Resultados globales

	Pre-test	Pos-test
Dimensión 1 Tipo de mensaje	4.07	4.109
Dimensión 2 Flujo de comunicación	4.16	4.113
Media global del total de ítems	4.11	4.11

Fuente: elaboración propia.

Discusión

Posterior a un análisis minucioso de los datos presentados, se observa que la mayor parte de los docentes cuentan con contrato definitivo y cuentan con una formación universitaria o de posgrado. Esto ayuda a indicar que los sujetos de investigación en su mayoría poseen un alto grado de preparación académica y estabilidad laboral, que estos factores podrían influir en su percepción de la comunicación dentro de la organización. De acuerdo con la opinión de Moreno y Pineda (2019), menciona que una cultura organizacional que se encuentre sólida puede fortalecer de mejor manera las relaciones interpersonales, donde se promueve el trabajo colaborativo y óptimo para la comunicación, donde se contribuye a un buen rendimiento docente más eficiente. Lo cual esto implica diversos factores como lo son la estabilidad laboral y nivel académico obtiene un impacto en cómo se percibe la comunicación, debido a que una cultura organizacional favorable genera un entorno más seguro y óptimo para una comunicación eficaz.

Por otra parte, en relación con la primera dimensión, los ítems con las puntuaciones más altas reflejan que los participantes valoran más la claridad como la puntualidad de la información laboral proporcionada por la institución. No obstante, los ítems con menor puntuación ponen en evidencia que existen oportunidades de mejora en la parte de comunicación sobre la misión, visión y normativas laborales. Esto da a entender que, aunque la comunicación operativa es eficiente, la comunicación estratégica aún puede fortalecerse. En comparación con la investigación abordada por Canul y López (2023), concluyen que la comunicación interna es clave para un éxito organizacional, debido a que este permite alinear a todos los miembros con objetivos institucionales claros, ya que facilita mejor su cumplimiento. Es importante fomentar y motivar el compromiso del personal para mantenerlo informado y escuchado; de esta manera, mantenerlo en un sentido de pertenencia, promoviendo un vínculo más estrecho entre los empleados y la institución. También

mencionan que la integración y la colaboración del equipo ayuda a impulsar el flujo de información entre todos los integrantes, lo que resulta una mayor conexión y trabajo mutuo.

En cuanto a la segunda dimensión, los ítems con mejor puntaje dan a indicar una adecuada interacción interpersonal, tanto entre compañeros de trabajo, como con sus superiores. Sin embargo, los ítems con menor puntuación demuestran que los participantes perciben una falta de reconocimiento por parte de sus jefes inmediatos y una comunicación jerárquica basada en la toma de órdenes. Esto sugiere que, aunque existe una actitud colaborativa entre colegas, la comunicación orientada al reconocimiento y apoyo de los superiores podría optimizarse. La investigación de los autores Carreto et al. (2022), demuestran resultados similares donde se identificó que a pesar de que existe una interacción interpersonal entre compañeros y superiores es adecuada, existe una percepción de una falta de reconocimiento por parte de los jefes inmediatos a sus empleados. Además, se observa una comunicación jerárquica centrada en la toma de órdenes, el diálogo y reconocimiento. Por lo cual estas deficiencias aportan a problemas de la gestión y disminución de la eficiencia organizacional.

Los autores recomiendan que es necesario implementar estrategias para garantizar una mejor comunicación entre todos los prospectos, es necesario fomentar la comunicación interna más clara y eficiente, entablar roles y responsabilidades más definidas para una mejora en la coordinación y aplicar mejores prácticas de comunicación para reducir los costos derivados por los errores y una mejora en la eficiencia operativa. En términos generales en ambas dimensiones se puede identificar que la media global de los ítems se mantuvo en 82.2%. Esto indica que la intervención educativa tuvo un impacto positivo en ciertos aspectos de la comunicación organizacional, aunque aún persisten áreas que requieren de apoyo y mejora.

Si bien se contrastan resultados obtenidos con base a las teorías utilizadas en el apartado de antecedentes, y con los resultados obtenidos del pos-test los cuales mencionan que la comunicación efectiva según Clavijo (2023) es un elemento clave que ayuda a garantizar tanto la calidad educativa como el bienestar de los docentes, debido a que promueve una relación más sólida entre

ellos, favorece un clima laboral armonioso, respetuoso además de claridad y cooperación. El ambiente positivo entre docentes impulsa a la satisfacción profesional, potencia su desempeño y refuerza el compromiso con su vocación. Si bien haciendo una comparación, con base a los resultados obtenidos, se hace mención de los ítems que obtuvieron mayor puntuación, con base a la dimensión uno es; envió la información laboral requerida por la organización completa y a tiempo; cuando tengo dudas sobre algún procedimiento en mi trabajo, la organización informa a quien debo acudir. Respecto a la dimensión dos los ítems con más puntaje son; cuando un compañero tiene alguna dificultad laboral, le comunico mi interés por ayudarlo; se me facilita comunicarme con mi jefe. Este contraste de resultados evidencia que hay semejanza entre los resultados encontrados en antecedentes y los resultados obtenidos en esta investigación.

Conclusión

Para finalizar, el propósito de la presente investigación fue identificar los factores que favorecen una comunicación efectiva mediante la aplicación de un instrumento de medición, para desarrollar la gestión escolar de una institución de educación media superior de Sonora, por lo que con este estudio se demuestra que la comunicación efectiva es un elemento clave para la gestión escolar en una institución de educación media superior. A través del análisis de diversos autores como Petrone (2021), Rodríguez (2016), Rivera (2022), Porto y Gardey (2022), y Quiñones et al. (2022), se ha evidenciado que la comunicación facilita la interacción y el entendimiento entre los miembros de la comunidad educativa, permitiendo la construcción de relaciones sólidas y colaborativas.

En este contexto, la comunicación efectiva contribuye significativamente a mejorar el desempeño institucional, ya que favorece la coordinación de actividades, la resolución de conflictos y la creación de un ambiente laboral positivo y cooperativo. Además, la pandemia de COVID-19 ha resaltado la importancia de adaptarse a nuevas formas de comunicación e integrar tecnologías emergentes que faciliten la transmisión de información y el desarrollo de estrategias innovadoras.

Por lo tanto, identificar y fomentar los factores que promueven una comunicación efectiva es esencial para optimizar la gestión escolar y garantizar el correcto funcionamiento de las instituciones educativas. La implementación de prácticas comunicativas adecuadas no solo mejora la calidad del proceso educativo, sino que también fortalece la cohesión social y el crecimiento integral de la comunidad educativa en su conjunto. Asimismo, con los resultados del pre-test se identificaron áreas de oportunidad en la retroalimentación y la consideración de sugerencias por parte de los directivos hacia los colaboradores. Esto llevó a la implementación de una intervención educativa basada en una Estrategia de Marketing de Recursos Humanos centrada en fortalecer el liderazgo educativo y la comunicación efectiva. La intervención incluyó la difusión de contenido visual y de audio sobre liderazgo y comunicación a través de redes sociales institucionales, factores clave para contribuir en la gestión escolar.

Posteriormente, el análisis de los resultados del pos-test mostró una mejora en la percepción de la comunicación organizacional. La confiabilidad del instrumento de medición aumentó, reflejando un valor de Alfa de Cronbach de 0.961, considerado excelente. Aunque se observó un incremento en las puntuaciones de varios ítems, algunos aspectos como la información sobre la misión y visión de la organización aún presentan áreas de mejora. En general, la intervención educativa demostró ser eficaz para mejorar la comunicación interna; no obstante, es necesario seguir trabajando en aspectos específicos para lograr una alineación completa del personal con los objetivos institucionales y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y positivo.

Por otra parte también se llegó a la conclusión de que el estudio puede servir en futuras investigaciones, Hernández (2017) nos menciona que es necesario seguir trabajando en aspectos específicos para lograr una alineación completa del personal con los objetivos institucionales y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y positivo, con enfoque al impacto de la tecnología en la comunicación educativa, la influencia de la pandemia en las prácticas comunicativas, y la relación entre la satisfacción laboral y la comunicación efectiva.



Referencias bibliográficas

- Alvarado, R. N. B. (2021). Comunicación efectiva a través de la Virtualidad en la Formación Universitaria. *Dilemas Contemporáneos Educación Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2684>
- Arias, M. & Cadena, N. (2013). *Diseño y construcción de un instrumento para medir la comunicación organizacional interna: Primera fase* [Tesis de licenciatura, Universidad Pontificia Bolivariana]. Repositorio Institucional. https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/5938/digital_25466.pdf?sequence=1
- Bello, C. (2019). Comunicación efectiva desde la gerencia educativa. *EPISTEME KOINONIA: Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 2(3), 24-40. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7276113>
- Canul, J. & López, G. (2023). La comunicación interna en organizaciones educativas de nivel superior: Una revisión sistemática (2012-2022). *Revista Panamericana De Pedagogía*, 37, 54-71. <https://doi.org/10.21555/rpp.vi37.2931>
- Carreto, A., Flores, H., & Salas, P. (2022). ¿Comunicación responsable? El caso de una organización educativa. *Liminar: estudios sociales y humanísticos*, 20(2), 1-13. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-80272022000200016
- Clavijo, M. (2023). El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 9499-9510. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6050>
- Cobos, G. (2021). *Liderazgo pedagógico para una buena gestión escolar* [Tesis de maestría, Universidad Femenina del Sagrado Corazón]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.unife.edu.pe/server/api/core/bitstreams/7e965314-77c0-4e09-8bf4-81992cd9f610/content>





- De Villamizar, M. (2020). Importancia de la comunicación en la relación familia-escuela y el proceso educativo. *Revista Cientific*, 5(18), 345-357. https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/486
- Equipo Editorial, Etecé. (2021, 5 agosto). *Gestión Educativa - Concepto, objetivos, áreas y funciones*. Concepto. <https://concepto.de/gestion-educativa/>
- Gallardo, P. & Figueroba, A. (2020). Los 5 Axiomas de la Comunicación de Paul Watzlawick. *Grandes Pymes*, 43-52. https://www.academia.edu/download/57358790/Los_5_Axiomas_de_la_Comunicacion_de_Paul_Watzlawick.pdf
- García-Arauz, J. (2016). El liderazgo en la gestión escolar, República de Ecuador. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 2(esp.), 269-279. <https://doi.org/10.23857/dc.v2i2.166>
- Hernández, A. & Miranda D. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Educación*, 47(1), 663-675. <https://www.semanticscholar.org/paper/Gesti%C3%B3n-educativa-estrat%C3%A9gica-como-eje-para-la-de-Pacheco-Niebles/0cddd5a7a3c9aa40c30c479b2fa2960da48dd1d8?p2df>
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill Education.
- Hernández, R. M. (2017). Impacto de las TIC en la educación: Retos y Perspectivas. *Propósitos y Representaciones*, 5(1), 325 - 347. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2017.v5n1.149>
- Jiménez, C. (2021). La importancia de la comunicación y liderazgo: herramientas para métodos efectivos de formación y organización educativa. *TecnoHumanismo*, 1(10), 27-46. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8179025>
- Lara, L., Saracostti, M., Navarro, J.-J., de-Toro, X., Miranda-Zapata, E., Trigger, J. M. & Fuster, J. (2018). Compromiso escolar: Desarrollo y validación de un instrumento. *Revista Mexicana de Psicología*, 35(1), 52-62. <https://compromiso-27>





prod.s3.amazonaws.com/recursos/KCJ4FQAEPtmPXy6LKgiS7d8x6evGkPb3PklmHc
N.pdf

- Martínez, M & Castellanos, S. (2016). La comunicación efectiva y asertiva entre maestros, alumnos y padres de familia: Experiencias en una telesecundaria en México. *Revista Internacional de Didáctica y Organización Educativa*, 1 (1), 69-90. <http://hdl.handle.net/10481/61684>
- Menéndez-Sotolongo, L. M., Alvarez-Meza, Y. & Guerrero-Palacio, I. (2024). La comunicación educativa entre profesores y estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje. *RIIED*, (8), 1-11. <https://doi.org/10.58663/riied.vi8.148>
- Moreno, G. & Pineda, R. (2019). La determinación de la relación entre cultura organizacional y desempeño docente en instituciones de educación superior. *Revista Científica Hallazgos* 21, 4(2), 112-132. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7148228>
- Pérez, M. (2020). Gerencia educativa: Transformación e innovación. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa 2.0*, 24(2), 273-292. <https://www.revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1330>
- Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista colombiana de cirugía*, 36(2), 188-192. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2011-75822021000200188&script=sci_arttext
- Porto, J. P., & Gardey, A. (2022, 20 diciembre). *Gestión educativa - Qué es, definición y concepto*. Definición. De. <https://definicion.de/gestion-educativa/>
- Quiñones, A., Cervera, L., Macarlupu, D., & Quiñones, C. (2022). Gerencia educativa: comunicación interna en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos caso Perú. *Horizontes*, 5 (21), 1544 –1553. <http://repositorio.cidecuador.org/jspui/handle/123456789/1093>
- Quaranta, N. (2019). La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. <https://www.redalyc.org/journal/259/25961484008/html/>





- Rivera-Betancur, J. (2022). Investigación en comunicación para un mundo en transformación. *Palabra Clave*, 25(2), 1-4. <https://doi.org/10.5294/pacla.2022.25.2.1>
- Rodríguez, A. (2016). *La comunicación dentro de las organizaciones*. [Ensayo de , Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional. <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/3bc46ed1-d937-411c-b099-7e1bc7dc9d4a/content>
- Rosenberg, M. (2000). Comunicación No Violenta: Un Lenguaje de Vida. *Gran Aldea Editores*. https://www.academia.edu/download/47767331/Comunicacion_no_Violenta.pdf
- RRHH Digital. (2022, 25 de enero). *Marketing de Recursos Humanos: una estrategia de futuro*. RRHH Digital. <https://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/150641/Marketing-de-Recursos-Humanos-una-estrategia-de-futuro/>
- Secretaría de Educación Pública - SEP. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica* [2da. Ed]. Secretaría de Educación Pública. https://www.setse.org.mx/ReformaEducativa/recursos_evaluacion/materiales/escuelas%20de%20calidad/Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20Educativa.pdf
- Shannon, C. (1948). A mathematical theory of communication. *The Bell system technical journal*, 27(3), 379-423. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6773024/>
- Toapanta, J., Duque, M. & Mena, A. (2017). Alfa de Cronbach para validar un cuestionario de uso de TIC en docentes universitarios. *Revista mktDescubre* (10), 37-38. <https://core.ac.uk/download/pdf/234578641.pdf>
- Valdés, A., Carlos, E., Arreola, C. (2013). Desarrollo de un instrumento para medir la participación de los padres en la educación escolar de los hijos. *Revista de evaluación educativa*, 2 (1). https://www.researchgate.net/profile/Angel-Alberto-Valdes-Cuervo/publication/285871818_Desarrollo_de_un_instrumento_para_medir_la_participacion_de_los_padres_en_la_educacion_de_los_hijos/links/5664053e08ae4931cd605a38/De





REVISTA DE
INVESTIGACIÓN ACADÉMICA SIN FRONTERA

Año 18 / Núm. 43 / - Enero - junio 25
Revista de Investigación Académica sin Frontera
ISSN 2007-8870



sarrollo-de-un-instrumento-para-medir-la-participacion-de-los-padres-en-la-educacion-de-
los-hijos.pdf



[Neliti - Indonesia's Research Repository](#)

