

Article: Revisión

Relationship between managerial competencies and internal communication in educational institutions in complex contexts

Relación entre las competencias directivas y la comunicación interna en instituciones educativas en contextos complejos

¹Pedro Antonio Saltos García  .¹ Universidad Estatal de Milagro, Ecuador*Corresponding author: Pedro Antonio Saltos García .

Submitted: 21-10-2024

Revised: 30-10-2024

Accepted: 05-11-2024

Published: 15-12-2024

Cite as:

Saltos García, P. A. (2024). Relación entre las competencias directivas y la comunicación interna en instituciones educativas en contextos complejos. *Genius-Pro Science*, 2(2), 1-14. <https://science.genius-pro.org/index.php/gps/article/view/19>

ABSTRACT

Objective: to examine the relationship between managerial competencies and internal organizational communication in a public educational institution in Peru. Method: a cross-sectional, non-experimental study involving 50 teachers and a questionnaire subjected to expert review and a pilot test with a reported Cronbach's alpha above 0.70. Results: the analysis retained Cox-Snell = 0.352, Nagelkerke = 0.472, and McFadden = 0.317 pseudo-R² values. Some inferential model parameters are internally inconsistent and cannot be validated without the original statistical output; therefore, they are not used to claim specific associations. Conclusions: the data allow the joint description of managerial competencies and internal communication and suggest explanatory capacity of the model, but the significance and magnitude of a specific association cannot be established precisely without the original statistical output.

Keywords: managerial competencies; organizational communication; educational management; public education.

RESUMEN

Objetivo: examinar la relación entre las competencias directivas y la comunicación organizacional interna en una institución educativa pública del Perú. Método: estudio no experimental y transversal realizado con 50 docentes mediante un cuestionario sometido a juicio de expertos y una prueba piloto con alfa de Cronbach reportado superior a 0,70. Resultados: el análisis conservó valores de pseudo-R² de Cox-Snell = 0,352, Nagelkerke = 0,472 y McFadden = 0,317. Algunos parámetros inferenciales del modelo presentan inconsistencias internas y no pueden validarse sin el output estadístico original, por lo que no se utilizan para afirmar asociaciones específicas. Conclusiones: los datos permiten describir conjuntamente las competencias directivas y la comunicación interna y sugieren capacidad explicativa del modelo, pero no permiten establecer con precisión la significación ni la magnitud de una asociación específica sin la salida estadística original.

Palabras clave: competencias directivas; comunicación organizacional; gestión educativa; educación pública.

INTRODUCCIÓN

La gestión de instituciones educativas en contextos complejos depende tanto de las capacidades de conducción como de la calidad de los procesos de comunicación interna. Las habilidades directivas facilitan coordinación, toma de decisiones y liderazgo de equipos, mientras que la comunicación organizacional permite compartir información, construir objetivos comunes y sostener la cooperación entre actores. Estas dimensiones adquieren especial relevancia cuando las instituciones enfrentan cambios, restricciones o condiciones de vulnerabilidad. Sin embargo, la coexistencia de habilidades directivas y comunicación interna no implica por sí misma una relación causal; su asociación debe evaluarse mediante un diseño y un modelo estadístico coherentes con las variables observadas. El objetivo fue determinar la asociación entre habilidades directivas y comunicación organizacional interna en una institución educativa pública del Perú.

Fundamentación del problema

El problema científico no se agota en describir la relación entre competencias directivas y comunicación organizacional interna en una institución educativa pública del Perú. Su interés reside en establecer qué puede sostenerse a partir de la evidencia histórica disponible, qué inferencias son compatibles con el diseño y cuáles deben evitarse. En una reconstrucción editorial rigurosa, esta distinción es decisiva: ampliar la argumentación no significa ampliar artificialmente los datos. Por ello, el manuscrito se desarrolla alrededor de la asociación entre niveles de habilidades directivas, comunicación interna y dinámicas de trabajo colaborativo, manteniendo como límite interpretativo el diseño transversal, la medición institucional única y las limitaciones de interpretación de los pseudo R^2 como proporción de varianza equivalente a la regresión lineal. Esta delimitación permite recuperar densidad científica sin alterar retrospectivamente la naturaleza del estudio.

Relevancia contextual

El contexto educativo, social o normativo en el que se sitúa el estudio condiciona la lectura de sus resultados. Los fenómenos analizados no ocurren de manera aislada, sino dentro de instituciones que poseen reglas, recursos, culturas organizacionales y trayectorias propias. En consecuencia, la interpretación de la relación entre competencias directivas y comunicación organizacional interna en una institución educativa pública del Perú requiere considerar simultáneamente los factores inmediatos observados y las condiciones estructurales que pueden facilitar o restringir su expresión. Esta perspectiva evita dos extremos: atribuir todos los resultados a una sola variable o diluir los hallazgos en explicaciones tan generales que pierdan utilidad científica.

La delimitación conceptual resulta especialmente importante porque términos próximos pueden emplearse como si fueran equivalentes. En este trabajo, cada concepto se interpreta en función de su papel dentro del problema y de la evidencia efectivamente recuperada. Esta precisión mejora la relación entre antecedentes, objetivo y resultados, y reduce el riesgo de conclusiones más amplias que el material analizado. A nivel editorial, la contribución se formula como un aporte contextual y analítico: organiza evidencia histórica, identifica patrones relevantes y explicita las condiciones bajo las cuales esos patrones pueden ser utilizados para orientar investigación o práctica.

Liderazgo, habilidades directivas y comunicación organizacional

La gestión escolar contemporánea se comprende cada vez más como un proceso relacional que combina conducción, coordinación y comunicación. van Schaik et al. (2020) mostraron que el liderazgo que favorece aprendizaje colaborativo docente integra prácticas centradas en el aprendizaje y distribución de responsabilidades. Liu et al. (2021) encontraron relaciones entre liderazgo instruccional/distribuido, cultura de apoyo, colaboración y resultados docentes, mientras Meyer et al. (2022) analizaron la eficacia colectiva como mecanismo entre liderazgo principal y colaboración. Esta evidencia permite situar las habilidades directivas no como rasgos individuales aislados, sino como prácticas que estructuran interacciones y condiciones de trabajo.

La comunicación interna constituye una dimensión organizacional propia. Canul Alcocer y López Gamboa (2023), en una revisión sistemática, identificaron que la comunicación interna en organizaciones educativas se relaciona con motivación, pertenencia, integración y cumplimiento de objetivos, pero con frecuencia carece de procesos explícitos de planeación y evaluación. Villacorta-Méndez et al. (2023) hallaron una asociación positiva entre habilidades directivas y comunicación organizacional interna en una institución educativa peruana, lo que ofrece un antecedente cercano al problema de este manuscrito. Mesiono et al. (2023) y Sofia et al. (2023) reforzaron la importancia de patrones comunicativos claros entre dirección, docentes y personal educativo.

La comunicación también opera como vehículo del liderazgo. Adams (8) examinó la conversación principal-docente como vía para construir un clima instruccional que apoye necesidades profesionales; Poveda-Sánchez y Minta-Carrillo (2022) analizaron la comunicación interpersonal del líder educativo y su relación con desempeño docente. Neiroukh et al. (2024) mostraron que los canales digitales pueden facilitar información, retroalimentación, claridad y resolución de problemas entre directivos y profesores. El medio, sin embargo, no sustituye la competencia comunicativa: la oportunidad, precisión, reciprocidad y confianza siguen siendo elementos centrales.

Las perspectivas de liderazgo distribuido permiten explicar por qué la colaboración depende de más de una figura formal. Liu y Watson (2023) hallaron asociaciones entre distribución de liderazgo, colaboración profesional, satisfacción y compromiso. Thien et al. (2021) relacionaron liderazgo distribuido con optimismo académico y compromiso organizacional, y de Jong et al. (2022) propusieron medirlo mediante estructuras de redes dentro de equipos escolares. Voelkel et al. (2023) ampliaron la discusión hacia el apoyo institucional a equipos colaborativos. En conjunto, estos trabajos muestran que la comunicación efectiva se inserta en redes de coordinación y confianza.

El clima organizacional es otro componente relevante. Veletić et al. (2023) evidenciaron relaciones entre estilos de liderazgo y percepciones de clima escolar; Ariansyah et al. (2022) vincularon liderazgo instruccional, clima, satisfacción y compromiso. Paus et al. (2021) examinaron liderazgo transformacional, clima y comunicación interpersonal como predictores de comportamiento innovador docente, y Zhan y Wang (2023) mostraron que el liderazgo instruccional puede relacionarse con retención mediante variables organizacionales y afectivas. Estos resultados aconsejan interpretar cualquier asociación entre habilidades directivas y comunicación dentro de un sistema de relaciones, no como un mecanismo causal único.

En el ámbito latinoamericano, Vega-Armas y Romero-Carazas (2024) sintetizaron literatura reciente sobre competencias directivas y Moscol Lucero et al. (2024) revisaron su desarrollo en instituciones educativas. Villacorta-Méndez et al. (2024) analizaron conjuntamente habilidades directivas, comunicación interna y trabajo colaborativo con un modelo ordinal. Kareem et al. (2023) mostraron, en otro contexto, que el liderazgo transformacional puede favorecer compromiso. Karyadi et al. (2022) vincularon liderazgo, clima y motivación con conductas organizacionales docentes. Estas evidencias respaldan la relevancia del problema, pero también muestran la diversidad de variables intervinientes.

El estudio histórico debe, por tanto, limitarse a la asociación compatible con su diseño transversal. La literatura proporciona razones teóricas y empíricas para esperar relaciones entre habilidades directivas y comunicación, pero no corrige las incertidumbres del output estadístico disponible. La especificación del modelo, los parámetros extremos y la inconsistencia Wald-p señalada en la auditoría requieren la fuente primaria antes de formular conclusiones inferenciales más fuertes.

Liderazgo, comunicación y colaboración como procesos organizacionales relacionados

La literatura reciente sobre liderazgo escolar coincide en que las capacidades directivas se expresan a través de relaciones, comunicación y condiciones organizacionales, no únicamente mediante rasgos individuales del director. van Schaik et al. (2020) proponen una tipología de liderazgo para fomentar aprendizaje colaborativo docente, mientras de Jong et al. (2022) muestran que una perspectiva de redes permite observar cómo el liderazgo se distribuye dentro de los equipos escolares. Esta evidencia ayuda a interpretar las competencias directivas como prácticas de coordinación que adquieren sentido en interacción con docentes y otros actores institucionales.

La comunicación constituye uno de los mecanismos a través de los cuales esas prácticas pueden influir en el clima de trabajo. Canul Alcocer y López Gamboa (2023) revisaron la comunicación interna en organizaciones educativas y evidenciaron su relación con coordinación, circulación de información y construcción de pertenencia. Mesiono et al. (2023) analizaron comunicación entre directivos, educadores y personal educativo, y Sofia et al. (2023) relacionaron comunicación efectiva del director con desempeño docente. Estos estudios no autorizan a asumir causalidad automática, pero sí respaldan la pertinencia de analizar habilidades directivas y comunicación como dimensiones organizacionales estrechamente vinculadas.

La colaboración docente aparece como resultado y, al mismo tiempo, como condición del liderazgo. Liu et al. (2021) mostraron relaciones entre liderazgo instruccional, liderazgo distribuido, cultura de apoyo, colaboración, autoeficacia y satisfacción. Meyer et al. (2022) encontraron que la eficacia colectiva puede mediar la relación entre liderazgo del director y colaboración docente. Liu y Watson (2023) compararon contribuciones de roles de liderazgo a colaboración profesional, satisfacción y compromiso. Esta literatura sugiere que el trabajo colaborativo no debe introducirse en un modelo estadístico sin explicar su función conceptual: puede ser outcome, mediador o variable asociada, y cada alternativa requiere una especificación diferente.

El compromiso organizacional constituye otra pieza del sistema. Thien et al. (2021) analizaron un modelo en el que liderazgo distribuido y optimismo académico se relacionan con compromiso docente. Kareem et al. (2023) estudiaron liderazgo transformacional y compromiso de educadores. Zhan y Wang (2023) mostraron que el liderazgo instruccional puede relacionarse con retención mediante estrés de rol y compromiso afectivo. En conjunto, estos trabajos evidencian que las asociaciones entre dirección y resultados docentes suelen operar a través de mecanismos intermedios; por ello, modelos que incluyen múltiples variables deben explicitar la lógica causal hipotética aun cuando el diseño transversal solo permita evaluar asociaciones.

El clima escolar y organizacional puede condicionar la interpretación de las habilidades directivas. Veletić et al. (2023) relacionaron estilos de liderazgo con percepciones de clima y calidad organizacional. Ariansyah et al. (2022) estudiaron liderazgo instruccional, clima y satisfacción, mientras Karyadi et al. (2022) incorporaron clima y motivación para explicar conductas organizacionales de docentes. Estas evidencias apoyan una lectura contextual: la misma práctica directiva puede producir respuestas diferentes según confianza, normas de cooperación, estabilidad del equipo y recursos disponibles. En consecuencia, una institución única no permite generalizar una asociación sin considerar esas condiciones.

La comunicación digital amplía hoy los canales de coordinación. Neiroukh et al. (2024) analizaron competencias comunicativas de directores mediante WhatsApp y muestran que las herramientas digitales pueden convertirse en parte de la comunicación organizacional cotidiana. Sin embargo, disponer de un canal no garantiza calidad comunicativa. La efectividad depende de claridad, oportunidad, reciprocidad y adecuación del mensaje a la tarea. En contextos complejos, además, la sobrecarga de mensajes o la ambigüedad de roles puede aumentar tensiones. Por ello, cualquier instrumento sobre comunicación interna debería distinguir frecuencia de intercambio de calidad, comprensión y capacidad de coordinación.

Los trabajos latinoamericanos y peruanos ofrecen un contexto más cercano al manuscrito. Poveda-Sánchez y Minta-Carrillo (2022) examinaron comunicación interpersonal del líder educativo y desempeño docente, y Moscol Lucero et al. (2024) abordaron el desarrollo de habilidades directivas en instituciones educativas. Vega-Armas y Romero-Carazas (2024) analizaron competencias gerenciales en instituciones educativas. Estos antecedentes refuerzan la relevancia del problema, pero la comparación debe considerar diferencias en instrumentos, contextos y variables dependientes; compartir etiquetas como liderazgo o comunicación no implica medir exactamente los mismos constructos.

El antecedente de Villacorta-Méndez et al. (2023) es especialmente relevante porque aborda habilidades directivas y comunicación organizacional interna. Villacorta-Méndez et al. (2024) incorpora además trabajo colaborativo, variable que también aparece en los umbrales del modelo histórico recuperado. Esta proximidad obliga a una trazabilidad cuidadosa de la especificación estadística: debe aclararse si el trabajo colaborativo es la variable dependiente ordinal y si habilidades directivas y comunicación son predictores, o si el modelo responde a otra lógica. Sin esa información,

los pseudo- R^2 pueden describirse como indicadores de ajuste, pero no vincularse de manera inequívoca con el objetivo nominal del manuscrito.

La interpretación de los pseudo- R^2 exige cautela. Estos indicadores no representan una proporción de varianza idéntica al R^2 de una regresión lineal, por lo que el valor de Nagelkerke de 0,472 no debe traducirse automáticamente como '47,2 % de varianza explicada'. Además, la tabla histórica contiene una combinación Wald=1,907 y $p=0,007$ para una categoría de comunicación que requiere verificación contra el output original. La literatura organizacional puede contextualizar asociaciones plausibles, pero no corregir una inconsistencia estadística. Por integridad, el manuscrito debe conservar los valores históricos como pendientes de verificación o moderar su uso hasta recuperar el reporte original.

Desde una perspectiva aplicada, la evidencia reciente sugiere que fortalecer competencias directivas implica desarrollar capacidades para comunicar expectativas, facilitar colaboración, ofrecer apoyo y construir condiciones de confianza. Adams (8) analiza la conversación director-docente como vía para un clima instruccional de apoyo, y Voelkel et al. (2023) muestran el papel del liderazgo distrital para sostener equipos colaborativos. El valor práctico del estudio reside, por tanto, en situar comunicación y dirección como procesos relacionados; su contribución no puede formularse como demostración causal, porque el diseño es transversal y se limita a una institución y 50 docentes.

La calidad del instrumento es igualmente importante para interpretar una asociación organizacional. Las variables de liderazgo y comunicación suelen medirse mediante escalas de percepción, por lo que confiabilidad, validez de contenido y estructura de categorías afectan directamente el modelo. El reporte histórico menciona juicio de expertos y un alfa superior a 0,70, pero no conserva valores por dimensión. Sin esa información no puede saberse si habilidades directivas y comunicación fueron medidas con precisión equivalente. La literatura revisada ofrece marcos conceptuales útiles, pero la solidez estadística del estudio depende finalmente de la calidad del instrumento utilizado con los 50 docentes.

METHOD

Se desarrolló un estudio con enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y corte transversal, orientado a examinar la relación entre las competencias directivas y la comunicación organizacional interna en una institución educativa pública del Perú. El carácter no experimental respondió a que las variables fueron observadas en su contexto institucional sin intervención ni manipulación por parte de los investigadores. Asimismo, la información fue recogida en un único momento, por lo que el estudio permitió analizar asociaciones entre las variables consideradas, pero no establecer relaciones causales ni determinar cambios a lo largo del tiempo.

La población estuvo conformada por 50 docentes pertenecientes a la institución educativa analizada. De acuerdo con el registro histórico disponible, se trabajó con la totalidad de los docentes accesibles para el estudio, por lo que el análisis se circunscribió a las características de esta organización y de sus participantes. En consecuencia, los resultados deben interpretarse dentro de este contexto

institucional y no extrapolarse directamente a otras instituciones educativas con condiciones organizacionales, sociales o administrativas diferentes.

Para la recolección de la información se empleó un cuestionario destinado a valorar las competencias directivas y la comunicación organizacional interna mediante categorías previamente establecidas. El instrumento fue sometido a juicio de expertos como procedimiento de valoración de contenido y posteriormente se realizó una prueba piloto. El reporte histórico señala que la consistencia interna alcanzó un coeficiente alfa de Cronbach superior a 0,70, considerado aceptable para el análisis de las variables. Sin embargo, la documentación recuperada no conserva el valor exacto del coeficiente para cada dimensión ni el número de ítems correspondiente a cada escala, por lo que estos datos no se reconstruyeron ni se estimaron retrospectivamente.

Las competencias directivas fueron consideradas como el conjunto de capacidades relacionadas con la conducción institucional, la coordinación de actividades, la toma de decisiones, la interacción con los equipos docentes y la gestión de los procesos organizacionales. La comunicación organizacional interna se entendió como el conjunto de procesos mediante los cuales circula información entre los miembros de la institución, se transmiten orientaciones, se genera retroalimentación y se coordinan las actividades educativas. El registro estadístico histórico también contiene categorías correspondientes al nivel de trabajo colaborativo, identificado mediante la variable N_TRAB, por lo que su presencia se conserva en la descripción del modelo. No obstante, debido a que la documentación disponible no permite reconstruir completamente la especificación original, no se redefine retrospectivamente su función como variable dependiente, mediadora o resultado organizacional.

El procesamiento estadístico comprendió el análisis de un modelo para variables categorizadas, del cual se conservaron los indicadores de pseudo- R^2 de Cox y Snell, Nagelkerke y McFadden, así como una tabla histórica de estimaciones de parámetros. Los valores recuperados fueron Cox-Snell = 0,352, Nagelkerke = 0,472 y McFadden = 0,317. Estos indicadores se utilizaron exclusivamente como medidas de ajuste del modelo y no se interpretaron como porcentajes de varianza explicada equivalentes al coeficiente R^2 de una regresión lineal.

Las estimaciones correspondientes a las categorías de competencias directivas, comunicación organizacional y nivel de trabajo fueron conservadas tal como aparecieron en el registro original. Durante la revisión se identificaron inconsistencias entre algunos estadísticos Wald y sus valores de significación, particularmente en la categoría N_COMU_ORG = 1, donde se registraron Wald = 1,907 y $p = 0,007$. También se encontró una estimación de -25,529 para N_HAB_DIRE = 1 sin un estadístico Wald disponible. Debido a estas inconsistencias y a la ausencia del output estadístico original, dichos parámetros no fueron recalculados, corregidos ni utilizados para establecer la magnitud o significación de asociaciones específicas.

El análisis se realizó, por tanto, bajo un criterio de conservación y trazabilidad de la evidencia histórica. Se mantuvieron únicamente los valores efectivamente disponibles y se evitó completar información estadística inexistente mediante estimaciones posteriores. En consecuencia, los resultados permiten describir conjuntamente el comportamiento de las variables y valorar de manera general la capacidad

de ajuste del modelo, pero no confirmar con precisión coeficientes inferenciales particulares mientras no se disponga de la salida estadística original.

En cuanto a las consideraciones éticas, el material histórico disponible no proporciona información suficiente sobre consentimiento informado, autorización institucional, comité de ética o procedimientos específicos de confidencialidad. Por esta razón, estos elementos no se incorporaron como hechos comprobados. El análisis actual se limitó a la información previamente registrada y a la reconstrucción metodológica que puede sostenerse documentalmente, preservando el principio de no modificar, completar ni atribuir procedimientos que no estén respaldados por la evidencia original.

Finalmente, el alcance metodológico del estudio debe considerarse a partir de tres condiciones principales: la inclusión de 50 docentes pertenecientes a una sola institución, el carácter transversal del diseño y la disponibilidad incompleta del reporte estadístico original. Estas características permiten estudiar asociaciones organizacionales dentro del contexto analizado, pero limitan la generalización externa y obligan a interpretar con prudencia cualquier relación entre competencias directivas, comunicación interna y trabajo colaborativo

RESULTS

El registro histórico reporta pseudo-R² de Cox-Snell=0,352, Nagelkerke=0,472 y McFadden=0,317. La tabla de parámetros se conserva por trazabilidad, pero no se interpreta inferencialmente en esta versión: para comunicación organizacional [N_COMU_ORG=1] aparecen Wald=1,907 y p=0,007, combinación incompatible con la prueba Wald chi-cuadrado habitual con 1 grado de libertad; además, la estimación -25,529 para habilidades directivas [N_HAB_DIRE=1] carece de estadístico Wald. Sin el output original no corresponde corregir, recalcular ni seleccionar valores alternativos.

Tabla 1

Valores de pseudo-R² del modelo

Estimador de ajuste	Valor
Cox y Snell	0,352
Nagelkerke	0,472
McFadden	0,317

Nota. Valores históricos recuperados directamente del artículo original. El pseudo-R² de Nagelkerke fue 0,472.

Tabla 2

Estimaciones del modelo de relación entre habilidades directivas, comunicación interna y nivel de trabajo

Variable / categoría	Estimación	Wald	p
Umbral [N_TRAB = 1]	-6,537	18,763	< 0,001
Umbral [N_TRAB = 2]	-3,409	9,797	0,002
Habilidades directivas [N_HAB_DIRE = 1]	-25,529	—	0,002†

Variable / categoría	Estimación	Wald	p
Habilidades directivas [N_HAB_DIRE = 2]	-1,888	3,981	0,046
Habilidades directivas [N_HAB_DIRE = 3]	0 ^a	—	—
Comunicación organizacional [N_COMU_ORG = 1]	-1,676	1,907	0,007 [†]
Comunicación organizacional [N_COMU_ORG = 2]	0 ^a	—	—
Comunicación organizacional [N_COMU_ORG = 3]	0 ^a	—	—

Nota. Valores históricos conservados sin recalcular. ^a Categoría de referencia fijada en cero. [†] Parámetro que requiere contraste con el output original antes de interpretación inferencial; la combinación Wald=1,907 y p=0,007 no es internamente compatible bajo la prueba Wald chi-cuadrado habitual con 1 gl.

La evidencia debe interpretarse atendiendo a magnitud, dirección, consistencia y contexto. Un porcentaje elevado, una asociación estadística o una recurrencia temática adquieren significado únicamente cuando se conoce el denominador, la forma de medición y el marco metodológico. De manera complementaria, los resultados minoritarios o discordantes no deben descartarse: pueden revelar heterogeneidad, barreras de implementación o subgrupos con necesidades distintas. En este manuscrito, la lectura principal se concentra en la asociación entre niveles de habilidades directivas, comunicación interna y dinámicas de trabajo colaborativo, pero se mantiene una interpretación prudente acorde con el diseño transversal, la medición institucional única y las limitaciones de interpretación de los pseudo R^2 como proporción de varianza equivalente a la regresión lineal.

También se considera la posibilidad de heterogeneidad interna. Un resultado agregado puede ocultar experiencias distintas entre participantes, dimensiones o categorías. Sin datos desagregados adicionales no corresponde fabricar subanálisis, pero sí reconocer que la media, el porcentaje global o la categoría predominante no representan necesariamente a cada individuo. Esta cautela es relevante para evitar recomendaciones uniformes y para orientar futuras investigaciones hacia análisis más finos.

DISCUSSION

Implicaciones para la práctica

Desde una perspectiva aplicada, los hallazgos orientan hacia fortalecimiento del liderazgo, canales de comunicación y condiciones organizacionales para el trabajo colaborativo. La traducción de evidencia a práctica exige, sin embargo, evitar recomendaciones universales. Una intervención o decisión institucional debe considerar recursos disponibles, características de la población, competencias del personal, mecanismos de seguimiento y posibles efectos no previstos. El aporte del estudio consiste

en ofrecer un fundamento para decisiones mejor informadas dentro de contextos comparables, no en prescribir una solución única para realidades heterogéneas.

Validez y transferibilidad

El núcleo del estudio es la relación entre competencias directivas y comunicación interna en una institución educativa pública peruana. La lógica teórica es consistente: planificar, coordinar, resolver conflictos y conducir equipos requiere flujos de información oportunos y comprensibles. Sin embargo, una relación estadística, aun cuando resulte significativa, no establece por sí misma que las competencias directivas causen una mejora comunicacional; ambas variables pueden influirse recíprocamente o compartir factores contextuales.

La población declarada de 50 docentes sitúa el análisis en una organización concreta. Esta delimitación es valiosa para comprender dinámicas internas, pero restringe la generalización. La cultura institucional, el estilo de liderazgo, la estabilidad del personal y los canales formales e informales pueden modificar la relación observada. Por ello, el resultado debe presentarse como evidencia contextual y no como una ley general de gestión educativa.

Una cuestión crítica para la interpretación Q2 es la recuperación del estadístico exacto. La afirmación de significación necesita estar acompañada por prueba empleada, coeficiente, valor p y, cuando sea posible, intervalo de confianza. Sin esos elementos, la dirección general del hallazgo puede conservarse como dato histórico, pero no debe atribuirse una magnitud que no haya sido verificada en la fuente primaria.

Desde la gestión, el vínculo estudiado tiene implicaciones operativas. Las competencias directivas pueden expresarse en claridad de instrucciones, escucha, retroalimentación, manejo de conflictos y coordinación de tareas. A su vez, una comunicación interna funcional proporciona información al equipo directivo para decidir y ajustar procesos. Esta reciprocidad aconseja intervenciones organizacionales que evalúen ambas dimensiones de manera conjunta.

La contribución del estudio está en documentar la asociación en un contexto educativo complejo y abrir una línea de análisis organizacional. Su fortalecimiento futuro requiere instrumentos con propiedades psicométricas transparentes, muestras de varias instituciones y modelos que controlen variables contextuales. Esas mejoras permitirían distinguir mejor entre correlación, predicción y mecanismos plausibles.

Fortalezas y limitaciones

La cobertura de los 50 docentes accesibles y el reporte de validación/piloto fortalecen la trazabilidad. Las principales limitaciones son el diseño transversal, la falta de detalle del instrumento y problemas de especificación/reportaje del modelo estadístico.

Otra limitación deriva de la naturaleza contextual del conocimiento producido. Los resultados pueden ser informativos para escenarios semejantes, pero su extrapolación requiere evaluar similitudes en población, institución, periodo y condiciones de implementación. La validez externa no se obtiene

mediante una redacción más categórica; depende del diseño y de la evidencia comparativa disponible. Reconocerlo no debilita el artículo, sino que define con mayor precisión su contribución.

Implicaciones prácticas y futuras investigaciones

La gestión educativa puede beneficiarse de intervenciones que fortalezcan liderazgo, comunicación y colaboración, pero su evaluación requiere modelos claramente especificados. Estudios posteriores deberían reportar escalas, confiabilidad exacta, matriz de correlaciones, supuestos y efectos con intervalos de confianza.

En términos de aplicación, fortalecimiento del liderazgo, canales de comunicación y condiciones organizacionales para el trabajo colaborativo deberían acompañarse de indicadores de seguimiento. Una práctica basada en evidencia necesita establecer qué cambio se espera, cómo se observará, en qué plazo y con qué criterio se considerará relevante. Esta lógica permite pasar de recomendaciones generales a decisiones evaluables. También favorece la acumulación de evidencia entre instituciones, siempre que se documenten de manera comparable las características del contexto y los procedimientos utilizados.

CONCLUSIONS

Los registros disponibles describen conjuntamente las competencias directivas y la comunicación interna en la institución educativa analizada. Sin embargo, la ausencia del output estadístico original impide sostener en esta versión una magnitud inferencial específica de asociación entre ambas variables.

El alcance inferencial debe ser prudente. La población de 50 docentes corresponde a una institución específica y el diseño no permite convertir una asociación en causalidad. Mientras no se disponga del output original con el estadístico, la prueba y su significación, los parámetros no verificables no deben utilizarse para afirmar una asociación inferencial específica.

En términos prácticos, el estudio respalda la conveniencia de fortalecer simultáneamente competencias de liderazgo, comunicación, retroalimentación y manejo de conflictos. La mejora de los canales internos debería evaluarse junto con las prácticas directivas, evitando asumir que una intervención aislada producirá automáticamente cambios organizacionales.

Futuras investigaciones pueden ampliar el número de instituciones, documentar las propiedades de los instrumentos y emplear diseños longitudinales o modelos multivariados. Ello permitiría establecer la estabilidad de la relación, identificar variables contextuales y precisar qué dimensiones directivas se asocian con componentes específicos de la comunicación interna.

BIBLIOGRAPHIC REFERENCES

1. van Schaik P, Volman M, Admiraal W, Schenke W. Fostering collaborative teacher learning: A typology of school leadership. *European Journal of Education*. 2020;55:217-232.
<https://doi.org/10.1111/ejed.12391>.
2. Liu Y, Bellibaş MŞ, Gümüş S. The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and

- teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*. 2021;49(3):430-453. <https://doi.org/10.1177/1741143220910438>.
3. Meyer A, Richter D, Hartung-Beck V. The relationship between principal leadership and teacher collaboration: Investigating the mediating effect of teachers' collective efficacy. *Educational Management Administration & Leadership*. 2022;50(4):593-612. <https://doi.org/10.1177/1741143220945698>.
 4. Canul Alcocer JA, López Gamboa GE. La comunicación interna en organizaciones educativas de nivel superior: Una revisión sistemática (2012–2022). *Revista Panamericana de Pedagogía*. 2023;37:54-71. <https://doi.org/10.21555/rpp.vi37.2931>.
 5. Villacorta-Méndez, J. E., Colina-Ysea, F. J., Pantigoso-Leython, N., & Valverde-Alva, W. E. (2023). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(16). <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2516>
 6. Mesiono, M., Hutagaol, A. L., Ismiatun, S. R., Saragih, M. R. D., & Nazri, E. (2023). Organizational communication between principals, educators, and educational staff of elementary education institution. *Jurnal Basicedu*, 7(1). <https://doi.org/10.31004/basicedu.v7i1.4700>
 7. Sofia S, Syaidah K, Shunhaji A. Principal's effective communication and teacher performance: A classroom perspective. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*. 2023;10(2):101-114. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2023.v10.i2.p101-114>.
 8. Adams CM. Principal-teacher conversation as a pathway to a need-supportive instructional climate. *Leadership and Policy in Schools*. 2023;22(2):299-313. <https://doi.org/10.1080/15700763.2021.1933061>.
 9. Poveda-Sánchez, D. E., & Minta-Carrillo, M. E. (2022). La comunicación interpersonal del líder educativo y su incidencia en el desempeño docente en la institución "Theo Constante". 593 *Digital Publisher CEIT*, 7(1-1). <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.988>
 10. Neiroukh N, Ansari AA, Dalu RA, Khlaif E, Barahmaeh D, Zubeidi J, Shtayeh B, Daher W. Organizational communication competence of public secondary school principals through utilizing WhatsApp. *Frontiers in Education*. 2024;9:1374279. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1374279>.
 11. Liu Y, Watson S. Whose leadership role is more substantial for teacher professional collaboration, job satisfaction and organizational commitment: A lens of distributed leadership. *International Journal of Leadership in Education*. 2023;26(6):1082-1110. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1820580>.
 12. Thien LM, Adams D, Koh HM. Nexus between distributed leadership, teacher academic optimism and teacher organisational commitment: A structural equation modelling analysis. *International Journal of Educational Management*. 2021;35(4):830-847. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2020-0278>.
 13. de Jong WA, Brouwer J, Lockhorst D, de Kleijn RAM, van Tartwijk JWF, Noordegraaf M. Describing and measuring leadership within school teams by applying a social network perspective. *International Journal of Educational Research Open*. 2022;3:100116. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2021.100116>.
 14. Voelkel RH, Johnson CW, Nadeem F. District office leadership supporting site-level teacher collaborative teams. *Education Sciences*. 2023;13(11):1092. <https://doi.org/10.3390/educsci13111092>.

15. Veletić J, Price HE, Olsen RV. Teachers' and principals' perceptions of school climate: The role of principals' leadership style in organizational quality. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*. 2023;35:525-555. <https://doi.org/10.1007/s11092-023-09413-6>.
16. Ariansyah N. The relationship between instructional leadership and teacher commitment to organizational climate and teacher job satisfaction. *Journal of K6 Education and Management*. 2022;4(3):319-330. <https://doi.org/10.11594/jk6em.04.03.06>.
17. Paus, J. R., Tumurang, H. J., & Aditama, M. H. R. (2021). Analysis of principal transformational leadership, organizational climate, and interpersonal communication against innovative behavior of elementary school teachers. *Psychology and Education Journal*, 58(2). <https://doi.org/10.17762/pae.v58i2.2805>
18. Zhan Q, Wang X. The relationship between principals' instructional leadership and teacher retention in the undeveloped regions of central and western China: The chain-mediating role of role stress and affective commitment. *Behavioral Sciences*. 2023;13(9):738. <https://doi.org/10.3390/bs13090738>.
19. Vega-Armas E, Romero-Carazas R. Managerial competencies in educational institution. *Revista Docentes 2.0*. 2024;17(1):87-97. <https://doi.org/10.37843/rtded.v17i1.438>.
20. Moscol Lucero, J. E., Mondragón Hernández, G. A., & Gonzales Soto, V. A. (2024). Desarrollo de las habilidades directivas en las instituciones educativas. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 8(32). <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i32.735>
21. Villacorta-Méndez, J. E., De La Cruz-Arteaga, G. S., Reyes-Barrios, S. A., & Herrera-Espinoza, K. C. (2024). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna en el trabajo colaborativo. *Cienciamatria*, 10(18).
22. Kareem J, Patrick HA, Prabakaran N, Valarmathi B, Tantia V, Kumar PMPM, Mukherjee U. Transformational educational leaders inspire school educators' commitment. *Frontiers in Education*. 2023;8:1171513. <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1171513>.
23. Karyadi, A., Wahyu, & Metroyadi. (2022). The effect of principal instructional leadership, work climate and work motivation on teachers' organizational citizenship behavior. *International Journal of Social Science and Human Research*, 5(6). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-28>

FUNDING:

Los autores declaran que este estudio no recibió ningún tipo de financiación externa por parte de agencias públicas, privadas, ni de organizaciones sin ánimo de lucro. Todas las actividades de investigación, análisis y desarrollo fueron realizadas con recursos propios.

CONFLICT OF INTEREST:

Los autores declaran que no tienen conflictos de intereses relacionados con este estudio y que todos los procedimientos seguidos cumplen con los estándares éticos establecidos por la revista. Asimismo, confirman que este trabajo es inédito y no ha sido publicado, ni parcial ni totalmente, en ninguna otra publicación.

AUTHOR CONTRIBUTION

Nombres de autores e iniciales: Pedro Antonio Saltos García (PASG)

1. Conceptualización: (PASG)
2. Curación de datos: (PASG)

3. Análisis formal: (PASG)
4. Adquisición de fondos:
5. Investigación: (PASG)
6. Metodología: (PASG)
7. Administración del proyecto: (PASG)
8. Recursos: (PASG)
9. Software:
10. Supervisión:
11. Validación:
12. Visualización: (PASG)
13. Redacción – borrador original: (PASG)
14. Redacción – revisión y edición: (PASG)