

Artículo de Investigación

Comunicación y liderazgo como estrategias para mejorar el ambiente organizacional en centros educativos

Communication and leadership as strategies to improve the organizational environment in educational centers

Irasema del Socorro Santiago Rejón: Colegio Keyschools sede Ciudad del Carmen, México.

irasema.santiago@gymbo.edu.mx

Ricardo Armando Barrera Cámara¹: Universidad Autónoma del Carmen, México.

rbarrera@pampano.unacar.mx

Fecha de Recepción: 21/07/2025

Fecha de Aceptación: 22/08/2025

Fecha de Publicación: 27/08/2025

Cómo citar el artículo

Santiago Rejón, I. S. y Barrera Cámara, R. A. (2026). Comunicación y liderazgo como estrategias para mejorar el ambiente organizacional en centros educativos [Communication and leadership as strategies to improve the organizational environment in educational centers]. *European Public & Social Innovation Review*, 11, 01-19. <https://doi.org/10.31637/epsir-2026-2040>

Resumen

Introducción: La comunicación y el liderazgo son elementos interconectados y esenciales en las instituciones educativas, particularmente en aquellas enfocadas a la educación básica. La investigación se centra en los problemas derivados de una comunicación ineficaz, un liderazgo débil y una baja motivación del personal, que han afectado al funcionamiento interno de una institución educativa. **Metodología:** Transaccional-descriptivo con un enfoque mixto, utilizando un test de comunicación organizacional aplicado a personal administrativo, docente y auxiliar, así como un análisis FODA para evaluar el estado de la comunicación interna de una institución educativa mexicana con más de 25 años de servicio. **Resultados:** Reflejan que la institución presenta un nivel promedio de comunicación organizacional, con áreas claras de oportunidad. **Discusión:** Aunque los empleados pueden expresar sus ideas, persisten fallas en la comunicación entre compañeros y con los directivos, lo cual afecta el clima laboral. La implementación de talleres participativos en liderazgo y relaciones

¹ Autor Correspondiente: Ricardo Armando Barrera Cámara. Universidad Autónoma del Carmen (México).

interpersonales favoreció la reflexión colectiva y contribuyó a mejorar la percepción del ambiente organizacional. **Conclusiones:** Destaca la importancia de fortalecer la comunicación y el liderazgo para contribuir al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible, especialmente aquellos relacionados con educación de calidad y trabajo digno.

Palabras clave: comunicación; liderazgo; comunicación organizacional; gestión organizacional; educación; FODA; ODS; estrategia.

Abstract

Introduction: Communication and leadership are interconnected and essential elements in educational institutions, particularly those focused on basic education. The research focuses on the problems derived from ineffective communication, weak leadership and low staff motivation, which have affected the internal functioning of an educational institution.

Methodology: Transactional-descriptive with a mixed approach, using an organizational communication test applied to administrative, teaching and auxiliary personnel, as well as a SWOT analysis to evaluate the state of internal communication of a Mexican educational institution with more than 25 years of service. **Results:** The results show that the institution has an average level of organizational communication, with clear areas of opportunity.

Discussion: Although employees are able to express their ideas, there are still failures in communication among colleagues and with management, which affects the work environment. The implementation of participatory workshops on leadership and interpersonal relations favored collective reflection and contributed to improving the perception of the organizational environment. **Conclusions:** It highlights the importance of strengthening communication and leadership to contribute to the fulfillment of sustainable development objectives, especially those related to quality education and decent work.

Keywords: communication; leadership; organizational communication; organizational management; education; SWOT; SDGs; strategy.

1. Introducción

La comunicación y el liderazgo son esenciales en cualquier organización, especialmente en instituciones educativas, donde influyen directamente en la eficiencia operativa y en el clima laboral. Una comunicación clara y efectiva facilita la comprensión y coordinación entre los distintos actores, mientras que un liderazgo sólido implica no solo autoridad, sino la capacidad de guiar e inspirar a otros hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En este contexto, se examina una institución educativa, que ofrece educación básica y servicios de guardería, con más de veinticinco años de antigüedad. En los últimos años, esta institución ha experimentado dificultades como la falta de comunicación efectiva, una gestión inadecuada del liderazgo y la desmotivación del personal, lo que ha llevado a la renuncia de empleados tanto veteranos como nuevos. Estas problemáticas subrayan la necesidad de analizar su estructura interna para mejorar el flujo de información y la toma de decisiones.

La comunicación es una de las habilidades importantes que deben poseer los líderes educativos, mediante la construcción de confianza, apertura y transparencia en sus interacciones y el comportamiento organizacional (Iddrisu, 2025; Rita *et al.*, 2020). El liderazgo en el ámbito educativo es clave para optimizar la calidad de las instituciones educativas, promueve un entorno en el que tanto el personal docente como el administrativo puedan mejorar de forma constante sus estrategias y prácticas, esto con el objetivo de favorecer el aprendizaje y el bienestar de los alumnos (OECD, 2020).

En este estudio se consideraron los tipos de comunicación ascendente, descendente y horizontal, y la comunicación organizacional.

- Comunicación ascendente: esta se dirige desde los niveles inferiores de la estructura jerárquica hacia los superiores, como supervisores o directivos dentro de una organización (Mustofa *et al.*, 2021). Su propósito es proporcionar retroalimentación sobre el progreso en las metas y reportar problemas a los niveles directivos (Robbins y Judge, 2013). Es fundamental para mantener un flujo constante de información que permita a los líderes tomar decisiones informadas.
- Comunicación descendente: fluye desde la dirección, como son los líderes o gerentes de la organización, hacia los niveles inferiores o subordinados. Su objetivo principal es transmitir directrices, órdenes, información y retroalimentación necesaria para que los empleados subordinados comprendan y realicen sus funciones (Aramendi Jauregi, 2006; Bahar, 2021). Es fundamental para la orientación y el alineamiento dentro de la organización, este tipo de comunicación puede verse obstaculizada por problemas como la sobrecarga de información o distorsiones en los niveles intermedios, lo que puede disminuir su eficacia (Yılmaz, 2023).
- Comunicación horizontal: ocurre entre empleados del mismo nivel jerárquico y está enfocada en la coordinación y el trabajo en equipo (Agustriyana *et al.*, 2021). Este tipo de comunicación promueve la cooperación, facilita la coordinación de tareas, y mejora la productividad del equipo al evitar duplicación de esfuerzos (Abbink *et al.*, 2021; De Castro, 2014). Además, refuerza las relaciones interpersonales y fomenta un ambiente de colaboración en la organización (Kitinoja y Njie, 2021).
- Comunicación organizacional: la comunicación organizacional abarca las acciones y estrategias utilizadas para intercambiar información tanto interna como externamente en una empresa o institución (Monika y Kusumawardhani, 2024). Su objetivo principal es facilitar el flujo de información para cumplir con los objetivos de la organización, influyendo en el desarrollo, productividad y relaciones internas y externas (Supit, 2023). Además, contribuye al éxito de la organización al optimizar procesos internos, fomentar un ambiente laboral positivo y apoyar el logro de las metas. Se clasifica en comunicación descendente (de superiores a subordinados), ascendente (de subordinados a superiores), horizontal (entre empleados del mismo nivel) y diagonal (entre empleados de distintos niveles o departamentos).

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) representa una herramienta esencial para la identificación de factores críticos, tanto internos como del entorno, que inciden en el desempeño y la toma de decisiones estratégicas de la institución (Antoniadou y Kanellopoulou, 2024; Hekimoğlu *et al.*, 2025). El FODA es fundamental en este estudio porque permite entender no solo los problemas internos, sino también las oportunidades externas que pueden ser aprovechadas para fortalecer la comunicación organizacional y el liderazgo.

A través de esta herramienta, se busca establecer una base sólida para la toma de decisiones estratégicas que conduzcan a una mejora en la gestión y la motivación del personal. Este análisis FODA, junto con otras herramientas como el uso de un instrumento para evaluar el grado de comunicación, permite desarrollar una propuesta de mejora orientada a revitalizar la organización interna y optimizar el desempeño académico-administrativo, a través de una comunicación adecuada.

La aplicación del FODA en instituciones educativas no solo apoya la toma de decisiones (Iqbal y Vigna, 2021), sino que también fortalece el liderazgo y la comunicación, aspectos importantes para elevar la calidad educativa y lograr los objetivos institucionales (McElravy, 2022).

Por otra parte, el FODA permite identificar y potenciar las fortalezas institucionales para mejorar la calidad educativa (Putri *et al.*, 2023), abordar las debilidades, como la comunicación interna deficiente, para implementar estrategias de mejora (Darno y Mesiono, 2021). El aprovechar las oportunidades, como la implementación de programas de desarrollo profesional para docentes, fortalece las habilidades de liderazgo y comunicación, mejorando la interacción con el equipo y generando un clima organizacional más eficiente (Nababan *et al.*, 2021). Además, el FODA ayuda a mitigar amenazas, como los desafíos de la era digital, al desarrollar estrategias de comunicación efectivas y promover una cultura de colaboración (Manoharan y Ashtikar, 2024).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), promovidos por la ONU desde 2015, ofrecen un marco integral para fomentar el progreso social, económico y ambiental en el mundo. Este estudio se relaciona con el ODS 4: educación de calidad, ya que tiene como objetivo optimizar el ambiente organizacional en una institución educativa, lo cual impacta directamente en la calidad de los servicios que brinda. Asimismo, el ODS 8: trabajo decente y crecimiento económico es pertinente, ya que la investigación propone fortalecer el liderazgo y mejorar la comunicación interna, lo que contribuye a crear un entorno laboral más inclusivo, colaborativo y productivo, facilitando así un desarrollo institucional sostenible.

1.1 Antecedentes

La propuesta de un marco para desarrollar líderes efectivos en el área de la salud el cual se denominado FourCe. Se centra en el carácter, competencia, contexto y comunicación en niveles personal, interpersonal, de equipo y organizacional (Grunberg *et al.*, 2018). El marco ayuda a desarrollar líderes adaptables y competentes, sugiriendo su aplicabilidad y enfoque en diferentes niveles educativos como primaria, secundaria, universidades y formación profesional.

Las habilidades de comunicación influyen en la relación entre el liderazgo escolar y las habilidades del siglo XXI desde la perspectiva de maestros que provienen de instituciones de diversos niveles educativos (Demirdag, 2022). Los líderes educativos poseen diversos estilos de liderazgo que influyen en la comunicación y en desarrollo de habilidades actuales. La comunicación es clave como mediador entre el liderazgo y dichas habilidades. Los líderes deben mejorar sus habilidades comunicativas para aumentar la efectividad educativa.

El liderazgo en instituciones educativas desde la perspectiva del Corán, sobresale una naturaleza compleja y flexible, combinando estilos transaccionales, transformadores y de servicio (Zain Sarnoto y Rahmawati, 2022). Para este estudio, el liderazgo basado en el Corán es un deber comunitario y refleja los valores y enseñanzas islámicas, considerándose una manifestación de la adoración musulmana.

La falta de comprensión de las habilidades de liderazgo que el personal directivo de instituciones educativas privadas mexicanas, las cuales debe poseer para cumplir con los objetivos de la escuela, representa un problema (López Olea, 2022). Una propuesta de solución es un programa de formación profesional que fortalezca habilidades del liderazgo, tanto las habilidades blandas como las técnicas, es imprescindible para coadyuvar a un liderazgo efectivo en el ámbito educativo.

La relación entre el desarrollo del liderazgo y la comunicación efectiva en entornos de aprendizaje en línea es analizada entre estudiantes y profesores (Muhammet *et al.*, 2024). Una buena comunicación y liderazgo están relacionados con mayor satisfacción del estudiante y mejor desempeño académico. Los programas de formación en liderazgo que promueven la retroalimentación y habilidades comunicativas crean un ambiente de aprendizaje positivo, mejorando la experiencia y los resultados del curso.

La comunicación efectiva y el liderazgo colaborativo son clave para el éxito en la implementación de escuelas inclusivas; los líderes educativos deben poseer inteligencia comunicativa para poder enlazar la diversidad del ambiente académico e impulsar un clima inclusivo. Los resultados indican que estos elementos facilitan la participación y el compromiso de todos los actores educativos, superando barreras y promoviendo un entorno inclusivo (Manosalva Mena, 2019).

La efectividad del liderazgo puede verse limitada si no existe alineación entre los estilos de liderazgo y las competencias requeridas por la organización. Según (Sauñe-Villalobos & Ramos, 2024), existe una relación significativa entre ambos aspectos, por lo que es clave desarrollar competencias que se ajusten a la cultura organizacional mediante programas de formación adecuados. El marco de valores competitivos considera que cada cultura tiene estilos de liderazgo y habilidades particulares.

En (Barrientos-Báez, 2024), se analiza cómo la neurocomunicación influye en la efectividad comunicativa de los docentes y refuerza su liderazgo en el aula, estableciendo responsabilidades, habilidades, estilos de liderazgo, apoyando la conexión emocional con los estudiantes, y a través de encuestas a estudiantes a nivel nacional e internacional la percepción del liderazgo educativo. Vincula las características de líderes eficaces con las competencias docentes necesarias para un entorno de aprendizaje positivo.

La comunicación y el liderazgo son fundamentales en las instituciones educativas, ya que una comunicación eficaz mejora las interacciones dentro de los equipos de trabajo y promueve un liderazgo efectivo. Esto, a su vez, contribuye a una mayor calidad educativa y al desarrollo integral de los estudiantes (Reyes Jiménez, 2021). La comunicación interpersonal en el liderazgo educativo tiene un impacto positivo en el desempeño de los docentes (Poveda-Sánchez y Minta-Carrillo, 2022). Además, una comunicación eficiente, que incluya la escucha activa y la motivación, mejora tanto el rendimiento del personal docente como el clima laboral.

Los líderes académicos y directivos en instituciones educativas presentan deficiencias en habilidades de comunicación; estos son asignados por reconocimiento académico en lugar de un proceso de selección y competencia (Flander *et al.*, 2025). Esto propicia problemas en el liderazgo y comunicación entre las partes directiva y académica. El estudio se muestra que la calidad de comunicación es un elemento vinculado directamente al liderazgo efectivo e implica que se deben mejorar las habilidades específicas y de comunicación en los líderes educativos.

Los líderes enfrentan retos de comunicación cuando surgen transformaciones que reflejan incertidumbre y que afectan la comunicación interna. En (Frølich *et al.*, 2025), analiza los procesos de sentido y el aprovechamiento en la comunicación de los líderes. Los resultados del estudio indican que la comunicación se debe abordar bajo un enfoque de participación adaptativa, inclusiva y flexible con incorporación de nuevas tecnologías, además de compartir lo aprendido para coadyuvar una mejor transformación de la organización.

El sector hotelero es un ejemplo de que los problemas de comunicación interna generan conflictos y disminuyen la satisfacción laboral (Paradinas Márquez y Vicente Pascual, 2024). Para solucionarlo, se proponen estrategias como mejorar el liderazgo, cumplir promesas y clarificar funciones. Estas estrategias demuestran que se puede reducir la percepción de conflictos y aumentar la satisfacción y productividad de los empleados, favoreciendo así un ambiente de trabajo positivo.

La falta de claridad y transparencia sobre políticas y productos, dificultades en el flujo de información interna entre departamentos y sucursales, escasa capacitación en habilidades comunicativas, limitada utilización de tecnologías avanzadas para optimizar la comunicación y obstáculos para personalizar las estrategias de comunicación conforme a las características culturales y económicas de cada contexto nacional son deficiencias en la comunicación organizacional que presentan cooperativas de ahorro y crédito (Coca Benítez *et al.*, 2024).

2. Metodología

El enfoque metodológico de este estudio es mixto, lo que implica la recopilación y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos. Este enfoque permite una comprensión más profunda del fenómeno estudiado, ya que integra diferentes tipos de datos para generar inferencias más precisas (Hernández Sampieri, 2014). El estudio es transaccional-descriptivo, con el objetivo de identificar la incidencia y características de una o más variables dentro del personal de la institución educativa.

La investigación se realizó en una escuela mexicana, que ofrece educación básica (preescolar y primaria), además de servicios de guardería. La ubicación de la escuela es muy estratégica, ya que hay un edificio de una gran compañía, al igual que centros de salud, centros comerciales y una institución universitaria, por lo que a los padres de familia la escuela les queda cerca de su trabajo, aunque también hay niños cuyos padres trabajan en otros puntos lejanos al colegio.

Las fases metodológicas consideradas:

- Identificación del objeto de estudio. A partir de la problemática previamente identificada dentro del contexto organizacional, lo que permitió definir el objeto de estudio y establecer el enfoque general de la investigación.
- Recopilación teórica y contextual. Se recabó información relevante a través de fuentes bibliográficas y digitales, con el fin de obtener antecedentes, sustento conceptual y datos contextuales que respaldaran el análisis.
- Determinación de la población y muestra. La población objetivo de la institución quedó integrada por el personal docente, administrativo y de apoyo. A partir de ella, se determinó la muestra para la aplicación del instrumento de recolección de datos, esta corresponde a todo el personal de la institución.
- Selección y aplicación del instrumento de recolección de datos. Se empleó un test de comunicación organizacional como herramienta para evaluar los niveles de comunicación interna (ascendente, descendente y horizontal). El instrumento fue seleccionado por su pertinencia, facilidad de aplicación y validez en contextos organizacionales.

- Análisis e interpretación de los datos. Los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento fueron procesados, analizados e interpretados con base en criterios estadísticos y teóricos, permitiendo identificar patrones, tendencias y áreas de oportunidad dentro de la comunicación organizacional de la institución. El análisis estadístico se realizó utilizando el software JAMOV versión 2.6.
- Propuesta de mejora organizacional. A partir del análisis de los resultados y como apoyo de del modelo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se elaboró una propuesta orientada a fortalecer la comunicación organizacional en la institución educativa.

2.1. Muestra

Para este estudio se utilizó el total de la población, esto representa una mayor precisión en los resultados, evita errores muestrales y ofrece una visión completa y representativa del fenómeno estudiado. La edad de los participantes en el estudio se encuentra en un rango de 27 a 67 años $M=39,60$; $DE =9,48$). Del total de participantes ($n=18$), el 88,90% ($n=16$) eran mujeres y el 11,10% hombres ($n=2$); debido a que es un número reducido y accesible, permitió aplicar un censo en lugar de una muestra. En cuanto a sus funciones dentro de la institución, el 16,70 % ($n=3$) corresponde al área administrativa, el 16,70 % ($n=3$) al personal auxiliar, y el 66,70 % ($n=12$) al personal docente. Dentro del grupo docente, el 25 % ($n=3$) imparte clases en el nivel preescolar, el 58,30 % ($n=7$) en primaria y el 16,70% ($n=2$) colabora en ambos niveles educativos (Tabla 1).

Tabla 1.

Datos descriptivos de la muestra

Variables	Frecuencias	Porcentajes
Sexo		
Femenino	16	88,90%
Masculino	2	11,10%
Cargo		
Administrativo	3	16,70%
Auxiliar	3	16,70%
Docente	12	66,70%
Edad		
27	1	5,60%
28	2	11,10%
29	1	5,60%
33	1	5,60%
35	1	5,60%
38	1	5,60%
39	1	5,60%
40	1	5,60%
41	2	11,10%
42	1	5,60%
43	1	5,60%
44	1	5,60%
45	2	11,10%
48	1	5,60%
67	1	5,60%

Fuente: Elaboración propia (2025).

2.2. Instrumento

El instrumento de Comunicación Organizacional (Portugal, 2005) aplicado a los empleados, mide la comunicación en diferentes niveles: ascendente, descendente y horizontal. Es un instrumento sencillo, de fácil aplicación y análisis, para obtener resultados rápidos y específicos en la identificación de áreas de mejora en la comunicación organizacional. Está compuesto de quince elementos, en los cuales los primeros cinco miden la comunicación ascendente, las cinco posteriores miden comunicaciones descendentes y los cinco restantes la comunicación horizontal.

La puntuación máxima que se obtiene mediante este test es de 75 puntos. Los rangos son los siguientes: 60 a 75 = Alto (adecuada comunicación organizacional), 45 a 59 = Medio (comunicación organizacional promedio), 01 a 44 = Bajo (inadecuada comunicación organizacional). Los rangos por áreas son: 20 a 25 = Alto (Adecuado), 15 a 19 = Medio, 01 a 14 = Bajo (Inadecuado).

Se determina cuál de las dimensiones de la comunicación organizacional presenta una mejor o peor evaluación, esto permite comprender cómo fluye la información entre los distintos niveles jerárquicos y entre los miembros de la misma estructura organizativa. Para ello, se suman las respuestas que cada participante otorgó a los ítems correspondientes a cada dimensión (ascendente: preguntas 1-5, descendente: 6-10, horizontal: 11-15), y luego se calcula el promedio general de cada dimensión dividiendo la suma total entre el número de encuestados. Finalmente, se comparan los tres promedios: la dimensión con el promedio más alto es la mejor evaluada, mientras que la que tiene el promedio más bajo es la que refleja mayores áreas de oportunidad para mejorar la comunicación dentro de la organización: y la dimensión con el promedio intermedio refleja un nivel aceptable, pero con potencial de fortalecimiento.

Para evaluar la consistencia interna del instrumento de comunicación organizacional, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach. Inicialmente, se obtuvo un valor de $\alpha = 0,925$. Sin embargo, se identificó un ítem formulado en sentido inverso, lo cual podía afectar la coherencia interna del instrumento. Al ajustar el ítem para escalas tipo Likert, el valor del Alfa de Cronbach aumentó a $\alpha = 0,935$, lo cual refleja un alto nivel de fiabilidad. Esta mejora permitió obtener una medición más precisa y representativa del constructo evaluado.

3. Resultados

Se presenta el análisis descriptivo de los datos obtenidos sobre la percepción de la comunicación organizacional por parte del personal, con base en las respuestas al instrumento aplicado. En dicho análisis se incluyen medidas de tendencia central (media), dispersión (desviación estándar o DE) y valores máximos y mínimos para cada uno de los ítems que corresponden a dimensiones evaluadas (ascendente, descendente y horizontal), lo que permite identificar patrones y niveles de percepción dentro de la organización (Tabla 2).

Tabla 2.*Resultados descriptivos del instrumento*

Item	Media	DE	Mínimo	Máximo
Item1	4,11	0,832	2	5
Item2	3,61	1,145	1	5
Item3	3,83	0,924	2	5
Item4	4,28	0,752	3	5
Item5	3,83	0,857	2	5
Item6	3,72	0,895	2	5
Item7	3,56	1,042	1	5
Item8	4,17	0,786	2	5
Item9	3,50	1,043	1	5
Item10	3,44	1,381	1	5
Item11	2,83	1,150	1	5
Item12	2,94	1,259	1	5
Item13	3,00	1,237	1	5
Item14	2,61	1,092	1	5
Item15	3,44	1,042	1	5

Fuente: Elaboración propia (2025).

3.1. Comunicación Organizacional

Se aplicó el Cuestionario de Comunicación Organizacional a 18 participantes, sin presentarse valores perdidos. El puntaje promedio (media) fue de 52.90, con una mediana de 54.50 y una desviación estándar de 11.00. El rango mínimo obtenido fue 32.0 y el máximo 71.00. Considerando la escala de Portugal (2005), donde 60 a 75 indica un nivel alto (adecuada comunicación), 45 a 59 un nivel medio (comunicación promedio) y 1 a 44 un nivel bajo (inadecuada comunicación), el promedio de 52.90 se ubica dentro del nivel medio (tabla 3).

Tabla 3.*Estadísticos de Comunicación Organizacional*

N	Perdidos	Media	Mediana	DE	Mínimo	Máximo
18	0	52,90	54,50	11,00	32	71

Fuente: Elaboración propia (2025).

3.2. Dimensiones Organizacionales

Este análisis facilita la comprensión del flujo de información tanto entre los diferentes niveles jerárquicos como entre los miembros del mismo nivel dentro de la organización (Tabla 4).

Tabla 4.*Datos descriptivos de las dimensiones*

Dimensión	Media	DE	Mínimo	Máximo
Ascendente	19,70	3,51	14,00	25,00
Descendente	18,40	4,20	10,00	25,00
Horizontal	14,80	4,31	6,00	21,00

Fuente: Elaboración propia (2025).

3.3. FODA

El análisis FODA preliminar del centro educativo identificó las siguientes áreas clave relacionadas con la comunicación y el liderazgo (Tabla 5).

Tabla 5.

FODA Preliminar

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Disponibilidad de los horarios de trabajo del personal.	Comunicación informal en los tres niveles de la organización (ascendente, descendente y horizontal).	Interés del colectivo docente por mejorar la comunicación.	Falta de colaboración activa de algunos docentes y auxiliares.
Compromiso pedagógico del personal.	Poca efectividad del liderazgo directivo.	Disposición para trabajar en equipo y fortalecer la organización.	Presencia de una escuela cercana con mejor clima organizacional.
Relaciones deficientes entre docentes.			

Fuente: Elaboración propia (2025).

En base a los resultados estadísticos y descriptivos se integra un FODA para plantear acciones estratégicas para mejora en la comunicación y liderazgo (Tabla 6).

Tabla 6.

FODA basado en el instrumento

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación ascendente clara y respetuosa: el ítem 4 (M = 4,28, DE = 0,752) muestra que los colaboradores se sienten cómodos al comunicarse con sus superiores, lo que indica una fortaleza en la comunicación ascendente. - Liderazgo con disposición para escuchar: el ítem 8 (M = 4,17, DE = 0,786) señala una percepción positiva sobre la disposición del liderazgo para recibir ideas o sugerencias, lo que fortalece la relación comunicativa. - Ambiente de confianza para expresar ideas: el ítem 1 (M = 4,11, DE = 0,832) refuerza un clima organizacional donde los colaboradores pueden comunicarse con libertad, lo cual beneficia tanto el liderazgo como la gestión del talento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de percepción del liderazgo comunicativo: El ítem 10 (M = 3,44, DE = 1,381) evidencia una alta dispersión en las respuestas, lo que sugiere que no todos los colaboradores perciben igual el estilo de comunicación de sus líderes. Esto abre la posibilidad de implementar programas de formación en liderazgo comunicativo y estilos de retroalimentación. - Impulso al diálogo entre compañeros: El bajo promedio en los ítems 11 (M = 2,83) y 14 (M = 2,61) indica una oportunidad de fortalecer la comunicación entre compañeros, mediante talleres de colaboración, dinámicas de equipo o mejora en canales informales.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación horizontal deficiente: ítems como el 11, 12, 13 y 14, con promedios por debajo de 3, revelan problemas en la comunicación entre pares, lo cual puede afectar el trabajo en equipo y el flujo de información entre áreas. - Inconsistencias en la percepción del liderazgo: la DE del ítem 10 sugiere una falta de uniformidad en el estilo de liderazgo o en la forma en que se comunican los líderes con el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deterioro del clima organizacional: Si las diferencias en la percepción del liderazgo (ítem 10) y la baja valoración de la comunicación entre compañeros (ítems 11-14) no se abordan, puede haber riesgo de aislamiento, baja colaboración y disminución del sentido de pertenencia. - Resistencia al cambio comunicativo: La diversidad de respuestas en varios ítems puede reflejar resistencia o desconfianza hacia nuevas estrategias de comunicación, especialmente si no se ajustan a las prácticas reales del equipo.

Fuente: Elaboración propia (2025).

3.4. Estrategias implementadas

La aplicación de este análisis FODA y el instrumento de comunicación permitieron desarrollar estrategias orientadas a mejorar la comunicación interna y el liderazgo efectivo. Estas estrategias apuntaron a formalizar los canales de comunicación y fortalecer el liderazgo directivo, generando una mayor cohesión entre el equipo docente y administrativo.

Como resultado, se observó una mejora general en la coordinación y en la disposición del personal para trabajar en conjunto. Con base en los resultados obtenidos de la prueba de Comunicación Organizacional y FODA, se implementaron las siguientes estrategias:

- Talleres de comunicación y liderazgo: se realizaron talleres dirigidos a mejorar la comunicación en los tres niveles (ascendente, descendente y horizontal) y a fortalecer el liderazgo entre el personal directivo.
- Reorganización de los canales de comunicación: se diseñaron canales formales para la comunicación ascendente, descendente y horizontal, asegurando que todos los miembros del equipo recibieran la información de manera clara y a tiempo.
- Fomento del trabajo en equipo: se realizaron actividades de integración y colaboración entre los docentes, con el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales y fomentar el compañerismo.
- Seguimiento del liderazgo: el liderazgo directivo fue reorganizado para que la toma de decisiones fuera más participativa, involucrando a más docentes y personal administrativo en los procesos organizacionales.

Estas actividades mejoraron el flujo de información, redujeron los malentendidos y facilitaron un ambiente más colaborativo dentro de la institución. Además, fortalecieron el sentido de pertenencia del personal y optimizaron la toma de decisiones.

4. Discusión

El análisis descriptivo de los 15 ítems del instrumento muestra que los aspectos mejor valorados por los participantes fueron el ítem 4 (Media = 4,28, DE = 0,752), el ítem 8 (M = 4,17, DE = 0,786) y el ítem 1 (M = 4,11, DE = 0,832), una percepción positiva y consistente en torno a estos elementos de la comunicación organizacional. En contraste, los ítems con menor puntuación media fueron el ítem 14 (M = 2,61, DE = 1,092), el ítem 11 (M = 2,83, DE = 1,150) y el ítem 12 (M = 2,94, DE = 1,259), lo cual sugiere debilidades en ciertos aspectos de la comunicación, probablemente relacionados con la interacción entre compañeros o áreas del mismo nivel. Además, el ítem 10 presenta la mayor dispersión (DE = 1,381), indicando opiniones muy variadas entre los encuestados.

La mayoría del personal es femenino (89,00%) y existe una variación significativa en la antigüedad laboral, con algunos miembros del personal trabajando en la institución por más de 20 años. Este factor podría estar relacionado con las dinámicas de poder y la resistencia al cambio, lo que agrava los problemas de comunicación. Además, se observó que las funciones administrativas recaen en gran medida en el personal con mayor antigüedad, debido a la limitada presencia del directivo en la institución.

En relación con la comunicación global, los resultados reflejan que la mayoría de los participantes percibe la comunicación y el liderazgo en un rango promedio, pues la media (52,90) y la mediana (54,50) se sitúan por encima de 45, pero sin llegar al nivel de 60. Sin embargo, se observan diferencias individuales notables, ya que el puntaje mínimo fue de 32 (indicando percepciones de comunicación inadecuada) y el máximo de 71 (indicando una valoración alta en algunos casos). Esta dispersión, reflejada en la desviación estándar de 11,00, sugiere la presencia de áreas o equipos con distintos niveles de satisfacción o eficacia comunicativa.

Para las dimensiones, los resultados obtenidos ponen de relieve la fortaleza de la comunicación ascendente, ya que los empleados se sienten, en general, con la libertad y los medios necesarios para plantear sus opiniones y sugerencias a niveles superiores. Esto coincide con las observaciones de (Robbins y Judge, 2013; Van de Walle - van de Geijn *et al.*, 2020), quienes señalan que la retroalimentación ascendente es esencial para la toma de decisiones informadas por parte de los líderes; la falta de retroalimentación puede generar frustración entre los empleados (Barradas Martínez *et al.*, 2021).

El hecho de que la comunicación descendente presente mayor variabilidad implica que no todos reciben información de forma clara y puntual, probablemente debido a estilos de liderazgo o prácticas comunicativas divergentes. La comunicación descendente efectiva es esencial para alinear a la organización con sus objetivos, aunque puede verse afectada por la sobrecarga de información, lo que reduce la productividad, concentración y sentido de pertenencia del personal (Aramendi Jauregi, 2006; Barrett *et al.*, 2023). Cuando es bien gestionada desde el liderazgo, mejora la satisfacción laboral y reduce la rotación del personal (Bisel y Rush, 2021).

Por otra parte, la comunicación horizontal aparece como el área más débil, destacando la necesidad de propiciar espacios y herramientas que fomenten la colaboración y el intercambio de información entre pares. En este aspecto, la gran dispersión sugiere que, aunque algunos grupos pueden funcionar de manera coordinada, en otros predomina la falta de interacción, lo cual puede repercutir negativamente en la eficacia grupal y en el clima laboral, incluso provocando tensiones (Liljedahl *et al.*, 2023).

Esta carencia es problemática, ya que, como sugieren (De Castro, 2014; Fan *et al.*, 2020), la comunicación horizontal es esencial para promover la cooperación y evitar la duplicación de esfuerzos, además de mejorar las relaciones interpersonales dentro del equipo (Франц, 2021).

Para el caso del FODA inicial, se muestra que, pese al compromiso del personal y su disposición al cambio, persisten limitantes como la comunicación informal y un liderazgo poco efectivo. Estos factores deben abordarse para aprovechar las oportunidades de mejora y fortalecer el clima organizacional. El FODA basado en los resultados del instrumento presenta que la fortaleza principal reside en la confianza y disposición para que los colaboradores expresen sus ideas a los niveles superiores, lo cual es clave para reforzar la participación y la retroalimentación positiva.

No obstante, los bajos promedios en la comunicación horizontal evidencian la necesidad de fomentar espacios de interacción y cooperación entre compañeros, ya que la falta de colaboración afecta tanto la eficiencia como la cohesión del equipo. El liderazgo muestra señales de apertura, pero su efectividad puede verse afectada por la variabilidad en la forma en que los trabajadores perciben la comunicación de sus jefes (alta desviación estándar en el ítem 10). Este hallazgo indica que no todos experimentan el mismo nivel de claridad o apoyo, generando posibles inconsistencias en la cultura comunicativa de la organización.

5. Conclusiones

La institución se ubica en un nivel promedio, lo que revela fortalezas, pero también áreas que requieren intervenciones específicas para mejorar la dinámica interna. En el estudio, se muestra que la comunicación en esta institución con más de veinte años de trabajo se ha llevado a cabo de forma empírica, sin considerar algún modelo de comunicación específico.

La implementación de un instrumento de medición de comunicación organizacional complementado con el uso de análisis FODA, muestra una vista integral sobre las áreas de fortaleza y áreas de mejora en el centro educativo. A partir de esta evaluación, se implementaron diversas estrategias destinadas a formalizar los canales de comunicación, a mejorar la colaboración entre colegas y fomentar un liderazgo participativo. Esto concuerda con lo señalado por (Grunberg *et al.*, 2018; Rita *et al.*, 2020), quienes destacan que desarrollar competencias comunicativas y de liderazgo contribuye a mejorar el clima organizacional. La mejora en el flujo de información y la claridad en la comunicación organizacional han sido documentadas como factores clave para evitar distorsiones y malentendidos (Aramendi Jauregi, 2006).

La comunicación horizontal eficaz ha sido identificada como esencial para fortalecer el trabajo en equipo y reducir la duplicación de esfuerzos y tensiones (De Castro, 2014; Isaikina y Navalna, 2022). En este sentido, el medir la efectividad comunicacional y el análisis estratégico descriptivo (FODA) son una contribución importante; estos elementos no han recibido debida atención en estudios relacionados con organizaciones educativas privadas de México. Esta combinación proporciona un modelo que se adecue e implemente en instituciones que presentan contextos similares.

La puesta en marcha de los talleres de comunicación y liderazgo establecieron las bases para una mayor conciencia de la importancia de la comunicación asertiva y apertura al diálogo en todos los niveles jerárquicos. La reorganización de los canales de comunicación (ascendentes, descendentes y horizontales) contribuyó a un flujo de información más claro y oportuno, reduciendo la posibilidad de malentendidos.

Asimismo, el fomento de actividades de integración y colaboración fortaleció las relaciones interpersonales, impulsando el sentimiento de pertenencia y la motivación del cuerpo docente y administrativo. Por último, el seguimiento permanente del liderazgo directivo garantizó un proceso de toma de decisiones más abierto y participativo, alineado con los objetivos de la institución.

Como señala la (OECD, 2020), un liderazgo eficaz motiva e impulsa el desarrollo profesional del personal; su ausencia disminuye la motivación (López Olea, 2022; Zain Sarnoto y Rahmawati, 2022). Cuando se aplican estrategias prácticas y reales de comunicación y liderazgo en instituciones con sistemas de comunicación y liderazgo arraigados por más de veinte años, muestran que cambios en la estructura de la comunicación impactan en la cohesión organizacional.

Se observó un progreso importante en la cohesión y la efectividad comunicativa, los resultados generales aún ubican a la organización en un nivel medio de comunicación y liderazgo, con discrepancias particulares en la interacción horizontal y con la necesidad de homogeneizar las competencias de liderazgo entre diferentes áreas. Además, persisten indicios de resistencia al cambio, lo que hace imperativo continuar con estrategias de formación y acompañamiento que consoliden los logros alcanzados e impulsen un clima organizacional más sólido.

Esto concuerda con lo encontrado por (Grunberg *et al.*, 2018), quienes sostienen que, aun en contextos con avances, las organizaciones pueden mantener niveles medios debido a factores culturales o estructurales. Las organizaciones que perciben cambios similares, que no poseen experiencia en gestión de la comunicación interna puede apoyarse considerando las propuestas y estrategias aplicadas para mitigar las resistencias al cambio.

Al fortalecer y atender los aspectos detectados en la comunicación organizacional, la institución no solo mejorará su operatividad interna, sino que también optimizará el aprendizaje y bienestar de sus estudiantes (Zhumasheva y Sundetova, 2020). La aplicación de estrategias de comunicación efectiva y liderazgo favorece el cumplimiento de varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Contribuye a mejorar la calidad de la educación (ODS 4) al fomentar un ambiente colaborativo para el aprendizaje, impulsa el bienestar y la motivación del personal (ODS 8) al crear condiciones laborales más justas, y refuerza la gobernanza institucional (ODS 16) a través de procesos de decisión más transparentes y equitativos. Las prácticas de comunicación y liderazgo aplicadas se vinculan fuertemente con la agenda 2030 mediante diversos objetivos; esto hace posible un modelo adaptable no solo de forma local, si no a cualquier organización que pretenda una gestión sostenible, transparente y participativa.

6. Referencias

- Abbink, K., Dong, L. y Huang, L. (2021). Talking Behind Your Back: Communication and Team Cooperation. *Management Science*, 68(7), 5187-5200.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4143>
- Agustriyana, D., Saudi, M. H. y Sinaga, O. (2021). Effect Of Communication On Employee Performance In The Middle Of Pandemic Covid-19 *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(8).
<https://doi.org/https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/3156>

- Antoniadou, M. y Kanellopoulou, A. (2024). Educational Approach: Application of SWOT Analysis for Assessing Entrepreneurial Goals in Senior Dental Students. *Eur J Investig Health Psychol Educ*, 14(3), 753-766. <https://doi.org/10.3390/ejihpe14030049>
- Aramendi Jauregi, P. (2006). Selección de centro, comunicación y concepto de calidad. *XXI. Revista de educación*, 8, 49-60.
- Bahar, R. (2021). Dinamika komunikasi organisasi radio republik indonesia studio penyiaran (rri sp) kabupaten bone. *Jurnal Dakwah Tabligh*, 21(2), 262-268. <https://doi.org/10.24252/jdt.v21i2.11210>
- Barradas Martinez, M. D. R., Rodríguez Lázaro, J. y Maya Espinoza, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 21-40, 2007-5278. <https://doi.org/10.36677/recai.v10i28.15678>
- Barrett, A. K., Ford, J. y Zhu, Y. (2023). Communication Overload in Hospitals: Exploring Organizational Safety Communication, Worker Job Attitudes, and Communication Efficacy. *Health Communication*, 38(13), 2971-2985. <https://doi.org/10.1080/10410236.2022.2129313>
- Barrientos-Báez, A. (2024). Liderazgo Educativo y Neurocomunicación: Un estado de la cuestión. *EDU REVIEW. International Education and Learning Review / Revista Internacional de Educación y Aprendizaje*, 12(1), 1-17. <https://doi.org/10.62701/revedu.v12.5175>
- Bisel, R. S. y Rush, K. A. (2021). Communication in Organizations. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.866>
- Coca Benítez, J. M., Ortiz-Guevara, D. D. R. y Rosales Quiñónez, F. S. (2024). Incidencia de las estrategias de comunicación organizacional en el rendimiento financiero de cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador y Argentina. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1-21. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1591>
- Darno, D. y Mesiono, M. (2021). Estrategia de comunicación del director para mejorar la eficacia de la gestión escolar en MTsN 3 Langkat. *Pionir: jurnal pendidikan*, 10. <https://doi.org/10.22373/pjp.v10i3.12182>
- De Castro, A. (2014). *Comunicacion organizacional: técnicas y estrategias* (Universidad del Norte, Ed.). Universidad del Norte.
- Demirdag, S. (2022). The mediating role of communication skills in the relationship between leadership style and 21st-century skills. *South African Journal of Education*, 42(2), 1-11. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.15700/saje.v42n2a2053>
- Fan, X., Yin, Z. y Liu, Y. (2020). The value of horizontal cooperation in online retail channels. *Electronic Commerce Research and Applications*, 39, 100897. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.elerap.2019.100897>

- Flander, A., Kočar, S., Tulppo, P., Ilić, B. Ć., Rončević, N. y Carvalho, T. (2025). Communication Is Key for Successful Leadership in Higher Education: Exploring Academic Perspectives across Croatia, Finland, Portugal, and Slovenia. En L. Leišytė, M. Marquina y G. A. Jones (Eds.), *University Governance, Management and the Academic Profession: Transformations and Challenges* (pp. 195-220). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-86889-4_11
- Frølich, N., Bleiklie, I. y Stensaker, B. (2025). Leadership communication during organizational transformation. *European Journal of Higher Education*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/21568235.2025.2456871>
- Grunberg, N. E., Barry, E. S., Callahan, C. W., Kleber, H. G., McManigle, J. E. y Schoomaker, E. B. (2018). A conceptual framework for leader and leadership education and development. *International Journal of Leadership in Education*, 22(5), 644-650. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1492026>
- Hekimoğlu, İ., Özgen, D. y Şen, C. (2025). A Methodology for Identifying Critical Success Factors and Performance Measurement for Sustainable Schools. *Sustainability*, 17(10), 4497.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Iddrisu, I. (2025). Understanding the nexus between organizational culture and trust: The mediating roles of communication, leadership, and employee relationships. *Sustainable Futures*, 9, 100555. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sfr.2025.100555>
- Iqbal, I. y Vigna, J. (2021). Care in collaborations: opening up conversations about teaching. *International Journal for Academic Development*, 26(3), 383-387. <https://doi.org/10.1080/1360144X.2021.1937183>
- Isaikina, O. y Navalna, M. (2022). The role of effective communication in the process of forming a cohesive and motivated team. *University Economic Bulletin*, 59-66. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2022-53-59-66>
- Kitinoja, L. y Njie, D. (2021). Policy, Strategies, Investments and Action Plans for Cold Chain Development. En V. Yadav Tokala y M. Mohammed (Eds.), *Cold Chain Management for the Fresh Produce Industry in the Developing World*. CRC Press.
- Liljedahl, P., Andrà, C., Rouleau, A. y Martino, P. D. (2023). Teacher tensions: managed or resolved. *International Journal of Mathematical Education in Science and Technology*, 54(8), 1664-1680. <https://doi.org/10.1080/0020739X.2023.2190328>
- López Olea, J. F. (2022). Leadership skills of managers of educational institutions. *Espirales revista multidisciplinaria de investigación científica*, 6(41), 64-79. <https://doi.org/https://doi.org/10.31876/er.v6i41.818>
- Manoharan, G. y Ashtikar, S. P. (2024). Nexus Between Leadership and Effective Communication: Implications for Educational Institutions. En J. Kukreja, S. Saluja y S. Sharma (Eds.), *Neuroleadership Development and Effective Communication in Modern Business* (pp. 274-291). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-4350-0.ch015>

- Manosalva Mena, S. (2019). Liderazgo y comunicación: prolegómeno reflexivo para escuelas de enfoque inclusivo. *Revista Saberes Educativos*, 2, 144-161. <https://doi.org/10.5354/2452-5014.2019.52118>
- McElravy, L. J. (2022). Form follows function: Research and assessment design for leadership learning. *New Directions for Student Leadership*, 2022(175), 31-40. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/yd.20517>
- Monika, N. R. y Kusumawardhani, T. (2024). Peran komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan pt. keihin Indonesia. *Interpretasi: Communication & Public Relation*, 3(2), 78-86. <https://doi.org/10.53990/interpretasi.v3i2.248>
- Muhammet, E., Muhammad Sajid, J., Dr. Joe, C. N., Samah, B., Evelyn Ansah, K., & Dr. Christian Emmanuel, E. (2024). The Relationship Between Leadership And Communication, And The Significance Of Efficient Communication In Online Learning. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(6), 2065-2076. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i6.5650>
- Mustofa, M., Wuryan, S. y Meilani, F. (2021). Komunikasi verbal dan non verbal pustakawan dan pemustaka dalam perspektif komunikasi Islam. *At-tanzir: jurnal ilmiah prodi komunikasi penyiaran islam*, 22. <https://doi.org/10.47498/tanzir.v12i1.510>
- Nababan, T. M., Zainuddin, Purba, S., Batu, J. S. L. y Sianipar, G. (2021). *School Leadership Strategies in the Digital Era*. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research* [10.2991/assehr.k.211110.068](https://doi.org/10.2991/assehr.k.211110.068)
- OECD. (2020). *TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals*. OECD Publishing. <https://doi.org/doi:https://doi.org/10.1787/19cf08df-en>
- Paradinas Márquez, M. D. C. y Vicente Pascual, J. A. (2024). Elementos clave de la comunicación interna para la gestión de las relaciones laborales y el conflicto: aplicación al sector hotelero. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-17. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-609>
- Portugal, L. E. (2005). *Cuestionario de comunicación organizacional* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Lima, Perú. <https://acortar.link/MTyPKP>
- Poveda-Sánchez, D. y Minta-Carrillo, M. (2022). comunicación Interpersonal del líder educativo y su incidencia en el rendimiento docente en la institución "Theo Constante". 593 *Digital Publisher CEIT*, 7, 136-152. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.988>
- Putri, B., Galuh, T. y Brahara, B. (2023). Analisa Strategi Implementasi Green Computing pada ITS NU Sriwijaya Sumatera Selatan. *MDP Student Conference*, 2, 604-611. <https://doi.org/10.35957/mdp-sc.v2i1.4486>
- Reyes Jiménez, C. (2021). La importancia de la comunicación y liderazgo: herramientas para métodos efectivos de formación y organización educativa. *TecnoHumanismo*, 1, 27-46. <https://doi.org/10.53673/th.v1i10.64>

- Rita, A., Aan, K. y Johar, P. (2020, 2020/02/07). Educational Leaders' Outlook on Strategic Communication Skills. Proceedings of the 3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019).
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (G. Dominguez Chávez, Ed. 15 ed.). Pearson Educacion.
- Sauñe-Villalobos, E. y Ramos, V. (2024). Liderazgo y Competencias organizacionales: Una perspectiva en el marco de Valores Competitivos. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-21. <https://doi.org/https://doi.org/10.31637/epsir-2024-294>
- Supit, G. R. A. (2023). Komunikasi Organisasi Dinas Komunikasi Dan Informatika Kota Sukabumi: Studi Kasus Mengenai Arus Komunikasi Organisasi Dalam Membangun Semangat Kerja Pegawai Di Dinas Komunikasi Dan Informatika Kota Sukabumi. *Jurnalika : Jurnal Ilmu Komunikasi*, 7(1), 55-69. <https://doi.org/10.37949/jurnalika7141>
- Van de Walle-Van de Geijn, B. F. H., Joosten-ten Brinke, D., Klaassen, T. P. F. M., van Tuijl, A. C. y Fluit, C. R. M. G. (2020). Upward feedback in nursing: A matter of giving, taking and asking. *Nurse Education in Practice*, 45, 102792. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.nepr.2020.102792>
- Yilmaz, K. (2023). The Mediating Effect of Perceived Ease of Use on the Relationship Between Communication Overload and Job Performance. *OPUS Journal of Society Research*, 20(Human Behavior and Social Institutions), 825-841. <https://doi.org/10.26466/opusjsr.1363666>
- Zain Sarnoto, A. y Rahmawati, S. T. (2022). Quranic Perspective on Leadership in Educational Institutions. *The International Journal of Education Management and Sociology*.
- Zhumasheva, N. y Sundetova, Z. (2020). Psycho-pedagogical conditions of organization of management activities in a primary school based managemen. *BULLETIN Series Psychology*, 65, 59-63. <https://doi.org/10.51889/2020-4.1728-7847.11>
- Франц, М. (2021). Розwój umiejętności komunikacji interpersonalnej w zespole pracowniczym. *ОСВІТА ДОРΟΣЛИХ: ТЕОРІЯ, ДОСВІД, ПЕРСПЕКТИВИ*, 20(2). [https://doi.org/10.35387/od.2\(20\).2021.159-168](https://doi.org/10.35387/od.2(20).2021.159-168)

CONTRIBUCIONES DE AUTORES/AS, FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Conceptualización: Santiago-Rejón, Irasema; **Software:** Barrera-Cámara, Ricardo A. **Validación:** Barrera-Cámara, Ricardo A. y Santiago-Rejón, Irasema; **Análisis formal:** Barrera-Cámara, Ricardo A. y Santiago-Rejón, Irasema; **Curación de datos:** Barrera-Cámara, Ricardo A.; **Redacción-Preparación del borrador original:** Santiago-Rejón, Irasema y Barrera-Cámara, Ricardo A.; **Redacción-Re- visión y Edición:** Barrera-Cámara, Ricardo A. y Santiago-Rejón, Irasema; **Visualización:** Barrera-Cámara, Ricardo A.; **Supervisión:** Santiago-Rejón, Irasema **Administración de proyectos:** Santiago-Rejón, Irasema; **Todos los/as autores/as han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito:** Barrera-Cámara, Ricardo A. y Santiago-Rejón, Irasema.

Financiación: Esta investigación no recibió financiamiento interno o externo.

Agradecimientos: Se agradece el apoyo y disposición a los investigadores participantes, así como las facilidades de las instituciones involucradas en el estudio.

Conflicto de intereses: Los autores no presenta ningún conflicto de interés

AUTOR/ES:

Irasema de Socorro Santiago Rejón

Colegio Keyschools sede Ciudad del Carmen, México.

Licenciada en pedagogía, con estudios de especialidad en docencia y asesoría de calidad por la universidad autónoma del Carmen, Máster en Educación en el área de gestión educativa por la Universidad Internacional Iberoamericana (México). Experiencia de más de 20 años en el área de docencia a nivel preescolar y primaria, con más de 15 años en gestión educativa como directora a nivel preescolar y subdirectora a nivel primaria. Actualmente Coordinadora de primaria (director) en el Colegio Keyschools sede ciudad del Carmen en campeche, México. Sus principales áreas de interés son educación, gestión escolar, calidad educativa, inclusión educativa.

irasema.santiago@gymbo.edu.mx

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0007-5289-5562>

Ricardo Armando Barrera Cámara

Universidad Autónoma del Carmen, México.

Licenciado en Informática y Maestro en Informática por la Universidad Autónoma del Carmen, Doctor en Sistemas Computacionales por la Universidad del Sur (México). Se desempeña como profesor investigador en la Universidad Autónoma del Carmen, con más de 20 años de experiencia en la formación de recursos humanos en los niveles técnico, licenciatura y posgrado. Ha participado como revisor y editor en revistas nacionales e internacionales de divulgación científica y académica, así como en diversos comités académicos y de investigación. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores (CONAHCYT) en México. Sus principales áreas de interés incluyen la educación, la gestión de procesos, las tecnologías emergentes y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

rbarrera@pampano.unacar.mx

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-3170-4671>

Scopus ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56134302700>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=WRaPp5IAAAAJ&hl=en>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Ricardo-A-Barrera-Camara>