

Artículo original. Vol. 4 - Nro. 4, pp. 1 - 21. Diciembre 2026. E-ISSN: 2960-8015

Comunicación asertiva y liderazgo directivo desde la percepción docente

Assertive communication and managerial leadership from the Teacher's perspective

<https://doi.org/10.58995/redlic.rmic.v4.n4.a206>



Ruth Yessenia Cuenca Márquez   ^{1*}, Mariana Elizabeth Espinoza León  ²

- ¹ Universidad Nacional de Loja, Facultad de la Educación, el Arte y la Comunicación, Maestría en Gestión Educativa. ruth.cuenca@unl.edu.ec. Loja-Ecuador.
- ² Universidad Nacional de Loja, Facultad de la Educación, el Arte y la Comunicación, Maestría en Gestión Educativa. mariana.espinoza@unl.edu.ec. Loja-Ecuador.

¿Como citar?

Cuenca Márquez, R. Y. ., & Espinoza León , M. E. (2026). Comunicación asertiva y liderazgo directivo desde la percepción docente. *Revista Multidisciplinaria Investigación Contemporánea*, 4(4),1-21. <https://doi.org/10.58995/redlic.rmic.v4.n4.a206>

Recibido: 17-03-2026
Aceptado: 21-05-2026
Publicado: 01-10-2026

Nota del editor

REDLIC se mantiene neutral con respecto a reclamos jurisdiccionales en mensajes publicados y afiliaciones institucionales.

Editorial

Red Editorial Latinoamericana de Investigación Contemporánea (REDLIC)
www.editorialredlic.com

Fuentes de financiamiento

La investigación fue realizada con recursos propios

Conflictos de interés

No presentan conflicto de intereses.



Este es un artículo de acceso abierto, bajo licencia [Creative Commons \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) de Atribución 4.0 Internacional

Resumen

Este estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre el nivel de comunicación asertiva y liderazgo directivo desde la percepción docente en una institución educativa. Se empleó un método deductivo, enfoque cuantitativo, alcance descriptivo-explicativo y un diseño transversal-no experimental. La muestra de estudio estuvo conformada por el total de cien docentes de la institución educativa a quienes se les administró, mediante la técnica de encuesta, un cuestionario como instrumento de investigación, el cual fue adaptado. Como resultados, se determinó un nivel avanzado de comunicación asertiva; asimismo, se estableció que el liderazgo directivo fue percibido predominantemente en el mismo nivel. En el análisis correlacional, se obtuvo un coeficiente de Spearman de 0.932, lo que refleja una relación positiva muy fuerte entre variables. Concluyendo que, a mayor frecuencia y calidad de las prácticas de comunicación asertiva, mayor es la percepción de un liderazgo directivo efectivo.

Palabras clave: Comunicación asertiva, liderazgo directivo, gestión educativa, percepción docente.

Abstract

The objective of this study was to analyze the relationship between the level of assertive communication and managerial leadership from the perspective of teachers at an educational institution. A deductive method, quantitative approach, descriptive-explanatory scope, and cross-sectional, non-experimental design were used. The study sample consisted of all teachers at the educational institution, who were administered a questionnaire as a research instrument using a survey technique, which was adapted. The results showed an advanced level of assertive communication and established that managerial leadership was perceived predominantly at the same level. In the correlational analysis, a Spearman coefficient of 0.932 was obtained, reflecting a very strong positive relationship between variables. It was concluded that the greater the frequency and quality of assertive communication practices, the greater the perception of effective managerial leadership.

Keywords: Assertive communication, executive leadership, educative management, Teacher's perception.

1. Introducción

La gestión educativa eficaz constituye un pilar fundamental que requiere de un liderazgo directivo competente y habilidades como la comunicación asertiva para promover un ambiente laboral colaborativo y un eficaz desarrollo institucional, pues di-

chos factores resultan determinantes para el logro de los objetivos institucionales y la calidad educativa, así como también para el desarrollo profesional de los actores educativos. En el contexto particular de instituciones rurales, el análisis de la

percepción docente sobre estas variables adquiere especial relevancia, pues, según Padilla (2024), presenta gran influencia en el clima organizacional y el desempeño pedagógico. De modo que, la presente investigación se justifica en la necesidad de superar la limitación existente en estudios específicos sobre esta temática a nivel local, vacío que limita la implementación de estrategias basadas en evidencia para la mejora continua de la gestión escolar.

A nivel internacional, el Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo de la UNESCO (2024), titulado “Liderazgo en la educación: liderar para aprender”, revela que los directores de las instituciones son percibidos como ejecutores de tareas administrativas antes que como promotores del desarrollo educativo, lo que restringe la colaboración pedagógica. Esta situación se agrava en contextos de alta diversidad cultural, donde la falta de estrategias comunicativas inclusivas, amplía las barreras de comprensión, como también obstaculiza la cohesión institucional y el progreso educativo. Ante esto, resulta la necesidad de determinar el nivel de comunicación asertiva y de liderazgo pedagógico en los directivos escolares, con el fin de transformar su rol hacia un enfoque más participativo y centrado en el aprendizaje.

En América Latina, la articulación entre liderazgo directivo y comunicación asertiva presenta desafíos críticos que impactan la calidad educativa, en donde investigaciones como la de Quinde (2023), ponen en evidencia una brecha significativa entre los modelos teóricos de gestión escolar y su aplicación práctica, manifestada principalmente en la incapacidad de los directivos para implementar procesos comunicacionales efectivos con el cuerpo

docente, limitando así un liderazgo colaborativo. Dicha problemática se acentúa debido a tres factores claves: la carga administrativa excesiva, la insuficiente formación en comunicación asertiva y las particularidades socioculturales del contexto, los cuales deterioran las relaciones directivo-docentes y, consecuentemente, el clima institucional, así como los procesos pedagógicos.

Por su parte, el sistema educativo ecuatoriano ha implementado diversas iniciativas para profesionalizar la gestión escolar y fortalecer las competencias directivas; no obstante, persisten deficiencias significativas en el desarrollo de habilidades blandas fundamentales, particularmente en comunicación asertiva y liderazgo participativo. Un estudio reciente realizado por Sozoranga *et al.* (2024), en una institución educativa fiscomisional de Yantzaza (Zamora Chinchipe), reveló la predominancia de un liderazgo autocrático, manifestado en: centralización extrema de decisiones, mínima participación docente en procesos institucionales y ausencia de reconocimiento al capital humano. Estas prácticas han generado un clima organizacional adverso que repercute negativamente en: la motivación docente, el rendimiento académico estudiantil, y los procesos de mejora continua. La investigación constató que la carencia de espacios para el diálogo constructivo, la escucha activa y la interacción horizontal constituye un factor limitante tanto para el desarrollo profesional del personal educativo como para la calidad del servicio educativo.

Cabe destacar que, a nivel local, no se han identificado estudios que analicen específicamente la relación entre comunicación asertiva y liderazgo directivo en ins-

tituciones educativas locales. Esta brecha de conocimiento evidencia la necesidad urgente de investigar cómo se manifiesta esta dinámica en contextos rurales de la provincia de Loja, donde factores geográficos, culturales, sociales y económicos podrían estar influyendo significativamente en las prácticas de gestión escolar. En este sentido, el estudio tiene como objetivo general: analizar la relación entre el nivel de comunicación asertiva y liderazgo directivo desde la percepción docente de una unidad educativa de la ciudad de Amaluza, en respuesta al problema de investigación, enmarcado en la siguiente pregunta: ¿Cuál es la relación entre el nivel de comunicación asertiva y el liderazgo directivo desde la percepción docente en una unidad educativa de la ciudad de Amaluza?

La presente investigación se enmarca en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente con el ODS 4, el cual plantea “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad” (ONU, 2023); a nivel nacional se vincula con los lineamientos del “Modelo educativo nacional del Ecuador” el cual prioriza el fortalecimiento del liderazgo directivo y la comunicación efectiva en las instituciones educativas (Ministerio de Educación de Ecuador, 2022). Por último, el estudio tiene relación con el Acuerdo Ministerial Nro. MINEDUC-MINEDUC-2025-00007-A, emitido por el Ministerio de Educación (2025), el cual contempla entre sus ejes estratégicos la mejora continua de la calidad educativa a través de procesos de profesionalización y fortalecimiento de la gestión en las instituciones educativas.

2. Materiales y métodos

La presente investigación se llevó a cabo en una institución de sostenimiento fiscal del cantón Espíndola, provincia de Loja; que pertenece a la Zona 7 según la clasificación del Ministerio de Educación. El estudio se centró en el análisis de la relación entre la comunicación asertiva y el liderazgo directivo desde la percepción docente; por tanto, para cumplir este objetivo se adoptó un método deductivo, el cual, mediante conceptos y teorías, permitió llegar a conclusiones específicas sobre la vinculación entre dichas variables en el contexto de estudio. Basado en [Álvarez \(2020\)](#), este método facilitó la aplicación de principios generales a fenómenos o situaciones particulares, lo cual resultó esencial para verificar la influencia de la comunicación asertiva y el liderazgo en el clima organizacional de la institución.

Adicionalmente, el estudio tuvo un enfoque cuantitativo, puesto que se utilizaron técnicas estadísticas para la recolección y análisis de la evidencia cuantitativa; se emplearon procedimientos de estadística descriptiva, que permitieron determinar el nivel de comunicación asertiva y liderazgo directivo. De acuerdo con [Hernández et al. \(2014\)](#), este enfoque resulta fundamental en investigaciones orientadas a medir variables y establecer relaciones entre ellas, lo que permitió derivar hallazgos con capacidad de generalización, sustentada en el análisis de muestras estadísticamente representativas, necesarias para identificar patrones y correlaciones entre los constructos de estudio.

Cabe destacar que la investigación fue de alcance descriptivo-explicativo, de-

bido a la naturaleza de los objetivos que guiaron la investigación: por una parte, el componente descriptivo permitió cuantificar, además de categorizar, los niveles de comunicación asertiva y del liderazgo directivo según la percepción docente. De manera complementaria, el componente explicativo se orientó al análisis de patrones de asociación entre dichas variables; resultado pertinente, pues, como argumentan Zamora y Flores (2024) la integración de ambos alcances permite diagnosticar realidades concretas, así como proponer interpretaciones causales o correlacionales, lo que enriqueció la comprensión del fenómeno en su contexto.

Por otra parte, se sustentó en un diseño transversal no experimental, basado en la recopilación de datos en una unidad educativa. Dicho diseño fue necesario para lograr describir la situación tal como se presenta en su contexto natural. Por otra parte, el diseño fue no experimental de corte transversal (Taherdoost, 2023), puesto que no se intervino ni modificó el comportamiento del directivo o los docentes.

Técnicas e instrumentos

Se aplicó como instrumento de investigación un cuestionario estructurado considerando la escala de Likert, mediante la técnica de encuesta; dicho cuestionario permitió evaluar tres dimensiones de la comunicación asertiva y tres dimensiones del liderazgo directivo. El instrumento se basó en tres valoraciones (Básico = 1; Intermedio = 2; Avanzado = 3) Previo a su aplicación, el instrumento pasó por un proceso de validación, el cual abarcó la definición del constructo teórico, pruebas

de fiabilidad, además de una evaluación por expertos, pues, según lo señalado por Rincón y Ramírez (2024), es crucial para garantizar la pertinencia y confiabilidad de los instrumentos.

Este proceso de validación se estructuró en cuatro etapas: la definición y fundamentación teórica, adaptación del instrumento, la aplicación de análisis estadísticos y la validación final. Primeramente, para la construcción y validación del instrumento de investigación se siguió un proceso metodológico estructurado que inició con un análisis exhaustivo del marco teórico, con el propósito de examinar la coherencia, el orden lógico y la correspondencia de los ítems adaptados, tomando como referentes principales los aportes de Quinde (2023), Tanguila (2024) y Vargas (2025).

Basado en el marco teórico revisado, se desarrolló un instrumento de evaluación centrado en dos variables fundamentales: Comunicación asertiva y liderazgo directivo. Del análisis de estas variables se definieron seis dimensiones operativas, representadas mediante un total de 32 ítems distribuidos de la siguiente manera: Estrategias asertivas (5 ítems), habilidades sociales (5 ítems), autorregulación emocional (6 ítems), comunicación (5 ítems), toma de decisiones (6 ítems) y motivación (5 ítems). La medición de estos componentes se realizó utilizando la escala DIGCOMP (2022), que categoriza los niveles de dominio en avanzado (3), intermedio (2) y básico (1). La representación esquemática que muestra la Tabla 1, especifica las relaciones conceptuales del constructo teórico.

Tabla 1. Fundamento teórico del instrumento de investigación.

Nombre del instrumento de investigación:	Comunicación asertiva y liderazgo directivo desde la percepción docente		
Fundamentación teórica de la investigación:	Comunicación asertiva y liderazgo directivo en una I.E pública de Motupe-Lambayeque (Quinde, 2023).		
Variables	Dimensiones	Nº de ítems	Autor
Comunicación asertiva	Estrategias asertivas	5	Yajahuanca (2020), Quinde (2023) Vargas (2025)
	Habilidades sociales	5	
	Autorregulación emocional	6	
Liderazgo directivo	Comunicación	5	Tanguila (2024)
	Toma de decisiones	6	
	Motivación	5	
Nota. Información obtenida de la matriz del constructo teórico.			

Posteriormente, se usó la técnica de Lawshe, (1975) para comprobar que las preguntas realmente midieran lo que se quería. Tres expertos con estudios avanzados revisaron cada pregunta y las clasificaron en “esencial”, “útil pero no esencial” y “no esencial”. Para que una pregunta

se mantuviera, requería tener un puntaje llamado Índice de Validez de Contenido (CVI) de al menos 0.78. De las 20 preguntas originales, 17 pasaron esta prueba, lo que asegura que el instrumento mide con precisión lo que se quiere investigar. En el resumen se detalla en la Tabla 2.

Tabla 2. Validez del contenido del instrumento de investigación.

Ítem	NE	IVC	Interpretación
I-1	3	1	Ítem válido
I-2	3	1	Ítem válido
I-3	3	1	Ítem válido
I-4	0	-1	Ítem a eliminar
I-5	3	1	Ítem válido
I-6	3	1	Ítem válido
I-7	3	1	Ítem válido
I-8	3	1	Ítem válido
I-9	3	1	Ítem válido
I-10	3	1	Ítem válido
I-11	0	-1	Ítem a eliminar
I-12	3	1	Ítem válido

I-13	3	1	Ítem válido
I-14	0	-1	Ítem a eliminar
I-15	3	1	Ítem válido
I-16	0	-1	Ítem a eliminar
I-17	3	1	Ítem válido
I-18	3	1	Ítem válido
I-19	3	1	Ítem válido
I-20	3	1	Ítem válido
I-21	3	1	Ítem válido
I-22	0	-1	Ítem a eliminar
I-23	0	-1	Ítem a eliminar
I-24	0	-1	Ítem a eliminar
I-25	0	-1	Ítem a eliminar
I-26	3	1	Ítem válido
I-27	0	-1	Ítem a eliminar
I-28	0	-1	Ítem a eliminar
I-29	3	1	Ítem válido
I-30	0	-1	Ítem a eliminar
I-31	3	1	Ítem válido
I-32	3	1	Ítem válido

Nota. Los datos aquí consignados son producto de un proceso de validación de contenido, utilizando el método establecido por Lawshe (1975).

Una vez realizada la fase de evaluación por expertos, se procedió a realizar pruebas estadísticas para determinar la confiabilidad y fiabilidad del instrumento. Inicialmente, se evaluó la confiabilidad mediante el coeficiente R de Pearson aplicando el método Test-retest, con el

objetivo de verificar la consistencia de los resultados entre dos aplicaciones del instrumento en distintos intervalos temporales. Este análisis mostró un coeficiente de 0,89, lo que indica una correlación fuerte. Los datos de este procedimiento se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3. Resultados Prueba de confiabilidad.

Test =	210 respuestas.
Re-test =	Variación de 4 respuestas de 210.
Coeficiente de estabilidad temporal =	0,89
Nota. Valores correspondientes al análisis de confiabilidad.	

Posteriormente, se determinó la fiabilidad o consistencia interna del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (α). Este procedimiento permitió

verificar la homogeneidad de los ítems y su contribución unidimensional al constructo teórico evaluado. El cálculo se realizó aplicando la fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_{\text{ítems}}^2}{\sigma_{\text{total}}^2} \right)$$

Donde N representa el número de ítems, $\sum \sigma_{\text{ítems}}^2$ la suma de las varianzas individuales, y σ_{total}^2 la varianza total del instrumento; el resultado obtenido fue

$\alpha=0.90$, valor que refleja una fiabilidad excelente. En la Tabla 4 se detallan los datos de este análisis.

Tabla 4. Prueba de confiabilidad.

Prueba de fiabilidad	
Número de ítems =	21
Sumatoria de varianzas =	2,04
Varianza de la suma de los ítems =	11,24
Alfa de Cronbach =	0,90
Nota. Los valores presentados corresponden a los resultados del análisis de fiabilidad del instrumento.	

Finalmente, se analizaron los resultados de la validación por expertos, en la cual se evaluaron los siguientes atributos del instrumento de investigación: fundamento teórico, suficiencia, claridad, coherencia, calidad y relevancia. Tras la sistematización de los datos, el instrumento alcanzó una puntuación media de 5 sobre

5, la máxima posible. Para cuantificar el consenso entre los evaluadores, se aplicó el estadístico Kappa de Fleiss, el cual arrojó un valor de $\kappa = 1$, lo que denota un acuerdo casi perfecto según la escala de Landis y Koch (1977). Un resumen de estos hallazgos se presenta en la Tabla 5.

Tabla 5. Validación Fleiss de Kappa.

Elemento		Valoración				Total, General	
		1	2	3	4	5	
Fundamento teórico.		-	-	-	-	5	5
Suficiencia.		-	-	-	-	5	5
Claridad.		-	-	-	-	5	5
Coherencia.		-	-	-	-	5	5
Calidad.		-	-	-	-	5	5
Relevancia.		-	-	-	-	5	5
Po = 1	Pe = 0	Po-Pe = 1					
Concordancia teórica al azar:	1						
KAPPA:	1						
Mediana:		Moda:					
5		5					

Nota. Los valores consignados proceden del proceso de validación realizado por el panel de tres expertos.

Procedimiento para el cumplimiento de objetivos

Para dar cumplimiento a los objetivos de esta investigación, se siguió una secuencia de pasos metodológicos, cada uno diseñado para abordar los objetivos específicos y, en última instancia, el objetivo general.

En primer lugar, se determinó el nivel de comunicación asertiva desde la percepción docente, para ello, se aplicó el instrumento adaptado de Quinde (2023) de medición que permitió recopilar información detallada sobre esta variable. Los datos obtenidos fueron analizados para establecer de manera clara y objetiva el estado actual de la comunicación asertiva dentro de la institución, según la perspectiva de los docentes. Posteriormente, se estableció el nivel de liderazgo directivo, utilizando para ello el instrumento validado para medir la percepción docente sobre esta dimensión. La información recabada se sometió a un análisis descriptivo que permitió cuantificar y categorizar el nivel de liderazgo directivo, proporcionando así una caracterización precisa de la segunda variable.

Una vez determinados los niveles de ambas variables, se procedió a correlacionar el nivel de comunicación asertiva y liderazgo directivo, para ello se aplicó un análisis estadístico que incluyó: la prueba de normalidad de *Shapiro-Wilk*, que permitió verificar los supuestos paramétricos, así como también el coeficiente de correlación de Spearman. Este proceso permitió determinar la existencia de una asociación estadísticamente significativa ($p < 0.05$), como también la dirección y fuerza de dicha relación. Por último, a partir de los datos obtenidos, se analizó la relación

entre las variables de estudio, culminando en un resumen integral y fundamentado sobre la dinámica existente.

Cabe mencionar que el tratamiento y análisis de datos se realizó mediante un enfoque estadístico integral que combina técnicas descriptivas (cálculo de medidas de tendencia central y dispersión) e inferenciales (pruebas de correlación y verificación de supuestos), utilizando herramientas como: SPSS para el procesamiento avanzado y Microsoft Excel para la organización, como también representación gráfica de resultados.

3. Resultados

Una vez procesados los datos obtenidos, se procede al análisis e interpretación de los hallazgos, los cuales se exponen de manera estructurada y progresiva en el presente apartado. Cabe señalar que la presentación de los resultados se organiza siguiendo una lógica ascendente, iniciando con el desglose de los hallazgos asociados a cada uno de los objetivos específicos planteados; posteriormente, y a modo de síntesis integradora, estos resultados particulares se articulan y contrastan para dar respuesta a los postulados amplios del objetivo general de la investigación. A continuación, se sintetizan los resultados correspondientes a las características sociodemográficas de la muestra.

Tabla 6. Resultados: Características sociodemográficas.

Sexo (%):	Masculino		Femenino	
	43		57	
Nivel de formación académica (%):	Licenciatura		Maestría	
	57		43	
Años de experiencia docente (%):	Menos de 2 años	Entre 3 y 10 años	Entre 10 a 20 años	Más de 21 años
	0	21	43	36
Condición laboral (%):	Docente con contrato ocasional		Docente con nombramiento	
	14		86	

Nota. Los porcentajes están basados en el total de la muestra del estudio (N= 14).

La caracterización sociodemográfica de la muestra de estudio revela un perfil docente predominantemente femenino (57 %) con una estabilidad laboral significativa, evidenciada por el hecho de que la gran mayoría (86 %) cuenta con nombramiento. Respecto a la experiencia profesional, se identifica una planta docente con una notable trayectoria, ya que el 79 % supera los 10 años de servicio, concentrándose el grupo más numeroso (43 %) en el rango de 10 a 20 años. Por otra parte, en lo que refiere a la formación académica, se observa una distribución equilibrada entre licenciatura (57 %) y maestría (43 %), lo que denota un nivel de cualificación

elevado entre los participantes.

Con la finalidad de abordar el primer objetivo específico: determinar el nivel de comunicación asertiva desde la percepción docente en la institución educativa, se procedió a la aplicación en línea de un instrumento adaptado de Yajahuanca (2020) y Quinde (2023). Posteriormente, los datos obtenidos de la muestra de estudio fueron sometidos a un análisis estadístico descriptivo, para lo cual se emplearon contadores y se realizó el cálculo de frecuencias, promedios y porcentajes, así como la representación gráfica en la Figura 2.

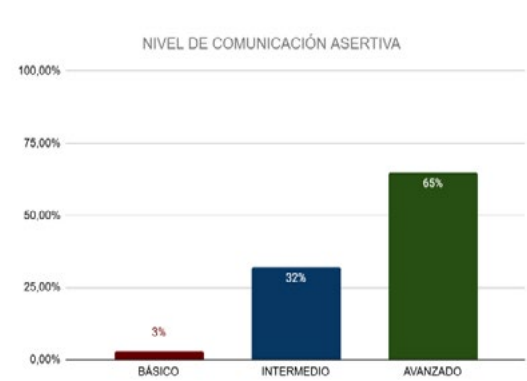


Figura 1. Nivel de comunicación asertiva.

Dimensiones	Ítems	Valoraciones Máximas
Estrategias asertivas	I2:	Utiliza un lenguaje claro para comunicar sus ideas durante las interacciones institucionales.
	I5:	Acepta y responde a observaciones o críticas constructivas de manera argumentada y objetiva.
Dimensiones	Ítems	Valoraciones Mínimas
Habilidades blandas	I5:	Acepta y responde a observaciones o críticas constructivas de manera argumentada y objetiva.

Los resultados en relación al nivel de comunicación asertiva desde la perspectiva docente revelaron una distribución significativa en la muestra estudiada. Los datos obtenidos muestran que el 65 % de los docentes se sitúa en el nivel avanzado de competencia comunicativa, mientras que el 32 % alcanza el nivel intermedio y el 3 % restante se ubica en el nivel básico, respecto al rol de la autoridad.

La predominancia del nivel avanzado (65 %) en la percepción docente sobre la comunicación asertiva refleja un liderazgo que ejerce una comunicación efectiva, empática y respetuosa con su equipo de trabajo. Dicho resultado sugiere que la mayoría del profesorado reconoce en el directivo habilidades significativas para expresar sus ideas con claridad, escuchar activamente, gestionar conflictos mediante el diálogo y modular su comunicación según los contextos institucionales. Seguido el 32 % en nivel intermedio indica que existe un grupo considerable de docentes que percibe áreas de oportunidad en la comunicación del director.

Por último, el 3 % en nivel básico re-

presenta una minoría que posiblemente experimenta dificultades significativas en la interacción comunicativa con el directivo, lo que sugiere una atención particular para identificar y abordar las causas de esta percepción. El análisis de los valores máximos y mínimos en la comunicación asertiva revela una distribución específica. Los puntajes más altos corresponden al ítem 2, perteneciente a la dimensión de Estrategias Asertivas, información que resulta clave para cimentar las conclusiones del estudio.

Con el fin de complementar la evaluación integral del desempeño directivo, se procedió a valorar tres dimensiones fundamentales del liderazgo directivo mediante la aplicación del instrumento adaptado de Yajahuanca (2020) y Quinde (2023), correspondiente al segundo objetivo específico: establecer el nivel de liderazgo directivo desde la percepción docente en la institución educativa, de la ciudad de Amaluza. La Figura 3 sintetiza los resultados obtenidos respecto al nivel de liderazgo directivo percibido por el personal docente.

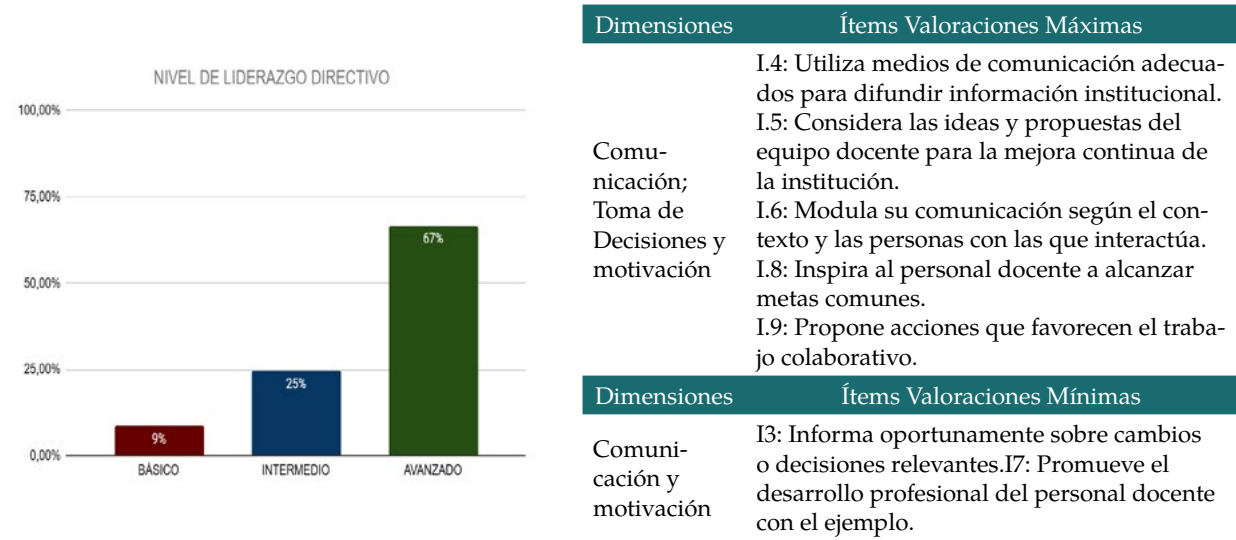


Figura 2. Nivel de liderazgo directivo

Los resultados correspondientes a la evaluación del nivel de liderazgo directivo desde la perspectiva docente, muestran una distribución predominantemente positiva, pues los datos revelan que el 67 % del personal docente se ubica en el nivel “avanzado” de liderazgo, mientras que un 25 % se posiciona en el nivel “intermedio”. En contraste con el 9 % que registra un nivel “básico”, esta distribución porcentual refleja una percepción favorable del ejercicio directivo en sus dimensiones de comunicación, toma de decisiones y motivación.

Los resultados generales del estudio permiten identificar un perfil de liderazgo directivo con notorias fortalezas en la dimensión comunicativa y de gestión estratégica. La mayoría de los docentes (67 %) reconoce competencias avanzadas para articular y transmitir efectivamente los objetivos institucionales, mantener canales de comunicación abiertos y utilizar diversos medios para difundir información relevante. Esta solidez en los cimientos comunicativos, constituye un activo institucional significativo en lo que respecta a la coordinación académica como administrativa.

No obstante, el 34 % restante de las percepciones, distribuidas entre los niveles intermedio y básico, revela desafíos significativos para consolidar un liderazgo transformacional. Entre los aspectos críticos identificados se encuentran: la integración sistemática de las propuestas docentes en la toma de decisiones, el desarrollo profesional basado en el ejemplo directivo y la promoción consistente del trabajo colaborativo. Estas dimensiones emergen como áreas prioritarias de mejora, por lo que la capacidad para inspirar y movilizar al colectivo docente hacia me-

tas compartidas representa una oportunidad clave para transitar de un liderazgo predominantemente eficiente hacia uno genuinamente inspirador, capaz de involucrar a la totalidad del profesorado en el proyecto educativo institucional.

Por otra parte, los valores máximos se concentran en los ítems I4, I5, I6, I8 y I9, correspondientes a las dimensiones de Comunicación, toma de decisiones y motivación, reflejan las fortalezas más sólidas del liderazgo directivo, mostrando competencias destacadas en la diseminación de información, la integración de aportes del equipo y la capacidad de inspirar hacia el logro de metas comunes. En posición opuesta, los valores mínimos se localizan específicamente en los ítems I3 y I7 de la dimensión comunicación y motivación, revelando áreas críticas que requieren atención prioritaria, particularmente en lo concerniente a la retroalimentación oportuna y la promoción del desarrollo profesional mediante el ejemplo.

A partir de los resultados obtenidos, se realizó el proceso de correlación mediante un análisis inferencial. Dado el tamaño de la muestra, ($N=14$), se determinó la normalidad de la distribución de los datos mediante la prueba de Shapiro-Wilk, la cual resulta adecuada para muestras pequeñas. La Tabla 7 presenta los criterios e hipótesis estadísticas establecidos para determinar la prueba de correlación aplicable. Seguido se muestran los resultados obtenidos en la prueba de normalidad.

Tabla 7. Hipótesis y criterios de decisión.

Hipótesis	Valor Alfa $\alpha = 0,05$
	Ho-Hipótesis nula: Los datos TIENEN una distribución normal. Ha-Hipótesis alterna: Los datos NO TIENEN una distribución normal.
Criterios de decisión	Si p-valor es “MENOR O IGUAL” que 0,05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, que los datos NO TIENEN una distribución normal, por lo tanto, se emplea una prueba NO PARAMÉTRICA para la correlación.
	Si p-valor es “MAYOR” que 0,05, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna; por lo tanto, los datos TIENEN una distribución normal, por lo tanto, se emplean pruebas PARAMÉTRICAS.

Nota. Información tomada de Montañez (2022).

Seguido, en la Tabla 8 se muestran los resultados obtenidos en la prueba de normalidad.

Tabla 8. Resultados de la prueba de normalidad.

Shapiro-Wilk (W)			
	Estadístico	gl	Sig.
Total, D1-D3 Comunicación asertiva	,706	14	,000
Total, D4-D6 Liderazgo directivo	,697	14	,000

Nota. Sig. menor al p-valor determina el uso de prueba no paramétrica.

De acuerdo con los resultados de la prueba de normalidad presentados en la Tabla 8, se observa que ambas variables de estudio presentan valores de significancia (Sig.) de ,000. Aplicando los criterios de decisión establecidos ($\alpha = 0,05$), dado que el p-valor obtenido para ambas variables es menor que el nivel de significancia ($p < 0,05$), se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a). En consecuencia, se determina que los datos correspondientes a la comunicación aser-

tiva (Total D1-D3) y al liderazgo directivo (Total D4-D6) no siguen una distribución normal en la muestra estudiada.

De acuerdo con el protocolo estadístico establecido, este resultado justifica la utilización de pruebas no paramétricas, específicamente el coeficiente de correlación Rho de Spearman, para el análisis de correlación entre las variables. Los resultados correspondientes a la correlación se presentan a continuación.

Tabla 9. Resultados de correlación.

			Comunicación asertiva	Liderazgo directivo
Rho de Spearman	Comunicación asertiva	Correlación de Spearman	1.000	0,932
		Sig. Bilateral	.	0,000
		N	14	14
	Liderazgo directivo	Correlación de Spearman	0,932	1.000
		Sig. Bilateral	0,000	.
		N	14	14

Nota. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

Los resultados del análisis de correlación de Spearman, presentados en la Tabla 9, revelan la existencia de una correlación “positiva muy fuerte” y estadísticamente significativa entre la comunicación asertiva y el liderazgo directivo desde la perspectiva docente ($\rho = 0.932$, $p = 0.000$). El valor del coeficiente, cercano a 1, indica que, a mayores niveles de comunicación asertiva del director, se perciben mayores niveles de liderazgo efectivo, y vicever-

sa. La significancia bilateral ($p < 0.001$) confirma la fiabilidad de esta relación en la muestra de 14 docentes, estableciendo una asociación consistente entre ambas variables de estudio.

A partir de la consolidación de los resultados obtenidos para cada objetivo específico, se da cumplimiento al objetivo general de la investigación. La Tabla 10 muestra dichos resultados.

Tabla 10. Resultados generales del estudio.

Procedimiento	Variable	Resultado nivel	Valor estadístico	Interpretación
Análisis descriptivo	Comunicación asertiva	Avanzado	65,00%	I.2: Utiliza un lenguaje claro para comunicar sus ideas durante las interacciones institucionales.

	Liderazgo directivo	Avanzado	67,00%	I.4: Utiliza medios de comunicación adecuados para difundir información institucional. I.5: Considera las ideas y propuestas del equipo docente para la mejora continua de la institución. I.6: Modula su comunicación según el contexto y las personas con las que interactúa. I.8: Inspira al personal docente a alcanzar metas comunes. I.9: Propone acciones que favorecen el trabajo colaborativo.
Verificación de normalidad	Prueba de Shapiro-Wilk (N=14)	p=0,000 Comunicación asertiva.	p=0,000 (Liderazgo directivo).	No paramétrica.
Análisis correlacional	Rho de Spearman	p=0,932	Relación positiva.	Muy fuerte.

Nota. Los análisis se realizaron con N=14. La prueba de *Shapiro-Wilk* confirmó distribución no normal ($p > 0.05$), aplicándose *Rho de Spearman*, que mostró correlación positiva muy fuerte (0.932) entre las variables.

El análisis descriptivo permitió caracterizar el nivel de desarrollo de las dos variables centrales del estudio según la percepción del personal docente. (N=14). Los resultados indican que la comunicación asertiva fue situada en un nivel avanzado por el 65 % de los encuestados, manifestándose específicamente en que el directivo utiliza un lenguaje claro para comunicar sus ideas durante las interacciones institucionales (Ítem I.2).

Paralelamente, el liderazgo directivo fue percibido en nivel avanzado por el 67 % del profesorado, sustentándose esta valoración en el desempeño del directivo en una gama de conductas específicas que incluyen: la utilización de medios de comunicación adecuados para difundir in-

formación institucional (I.4); la consideración de las ideas y propuestas del equipo docente para la mejora continua (I.5); la capacidad de modular su comunicación según el contexto y las personas (I.6); su habilidad para inspirar al personal docente a alcanzar metas comunes (I.8); y la propuesta de acciones que favorecen el trabajo colaborativo (I.9).

Posteriormente, se evaluó el supuesto de normalidad en la distribución de los datos mediante la prueba de *Shapiro-Wilk*. Los resultados obtenidos fueron $p = 0.706$ para la variable Comunicación Asertiva y $p = 0.697$ para la variable Liderazgo directivo, dado que en ambos casos el p-valor excede el nivel de significancia convencional ($\alpha = 0.05$), se rechaza la hipótesis

alternativa y se acepta la hipótesis nula, lo que confirma una distribución no normal de los datos. En consecuencia, se determinó la aplicación de técnicas estadísticas no paramétricas para el análisis de correlación subsiguiente.

Debido a la naturaleza no paramétrica de los datos, se procedió a calcular el coeficiente de correlación *Rho de Spearman* para examinar la relación entre la comunicación asertiva y el liderazgo directivo, el análisis arrojó un coeficiente de 0.932 que denota una relación positiva muy fuerte entre las variables. Esta evidencia permite concluir que, en la percepción docente, existe una asociación lineal directa y muy intensa entre el ejercicio de una comunicación asertiva por parte del directivo, así como la demostración de un liderazgo directivo de calidad. A mayor frecuencia y calidad en las prácticas de comunicación asertiva, mayor es la percepción de un liderazgo directivo en el contexto institucional estudiado.

4. Discusión

El presente apartado muestra la interpretación crítica de los resultados del estudio, enfocándose en la interrelación entre el liderazgo directivo y la comunicación asertiva percibida por el profesorado de la institución educativa analizada. Dicho ejercicio analítico permite confrontar la evidencia local con perspectivas teóricas actualizadas e investigaciones recientes en el ámbito latinoamericano. El proceso de interpretación se organizó de forma secuencial, respondiendo a los propósitos del estudio; además, busca proponer inferencias aplicables al fortalecimiento de la gestión escolar y al diseño de estrategias de desarrollo organizacional en entornos

educativos con características similares.

Respecto a la comunicación asertiva, los resultados evidencian una predominancia del nivel avanzado en comunicación asertiva desde la percepción docente, lo que sugiere que los directivos ejercen, en términos generales, interacciones caracterizadas por claridad, empatía y respeto. Este hallazgo se vincula con lo postulado por [Herrera \(2025\)](#), quien sostiene que una comunicación asertiva constituye un pilar del liderazgo efectivo, al facilitar la construcción de confianza y la apertura al diálogo dentro de las instituciones educativas. No obstante, las respuestas en niveles inferiores revelan áreas críticas que coinciden con la brecha documentada por [Quinde \(2023\)](#) entre el discurso directivo y las expectativas docentes, donde esta divergencia limita el desarrollo de un liderazgo transformacional auténtico.

En lo que respecta al liderazgo directivo, los datos evidencian una predominancia del nivel avanzado en el liderazgo directivo, destacándose competencias específicas en las dimensiones comunicativa y de influencia. Particularmente, se observan fortalezas en: la utilización de medios adecuados para difundir información institucional, la modulación de la comunicación según contextos e interlocutores, y la capacidad de inspirar al personal hacia metas comunes. Dichos resultados muestran un perfil que coincide con la motivación inspiracional del liderazgo transformacional, donde el líder promueve una visión colectiva ([Pallango et al., 2025](#)). No obstante, la aplicación inconsistente de mecanismos de participación docente y de estrategias colaborativas confirma lo expuesto por [Quinde \(2023\)](#), quien señala que la gestión directiva aún prioriza la operatividad inmediata sobre procesos

deliberativos, lo que obstaculiza el desarrollo de un auténtico trabajo colaborativo.

A partir del análisis de correlación, se obtuvo un coeficiente que indica una relación positiva muy fuerte entre la comunicación asertiva y el liderazgo directivo. Esto significa que, a mayor nivel de comunicación asertiva por parte de los directivos, mayor es la percepción de un liderazgo efectivo por parte del profesorado, y viceversa. Este hallazgo corrobora empíricamente lo postulado por Yajahuanca (2020), quien afirma que la comunicación asertiva constituye el sustrato relacional sobre el cual se construye un liderazgo legítimo y eficaz. Además, señala que las prácticas comunicativas basadas en el respeto y la claridad predicen significativamente la capacidad de los directivos para inspirar y guiar a sus equipos docentes.

En síntesis, los resultados obtenidos confirman la relación de interdependencia entre la comunicación asertiva y el liderazgo directivo, consolidando el sustento empírico para el marco teórico que las conceptualiza como dimensiones complementarias. Esta investigación corrobora los postulados de autores como Herrera (2025), quien afirma que el liderazgo educativo solo puede ejercerse plenamente a través de canales comunicativos basados en la asertividad y el reconocimiento mutuo.

5. Conclusiones

El nivel de comunicación asertiva desde la percepción docente en la institución educativa, alcanza un nivel avanzado, ya que los directivos demuestran dominio en el uso de un lenguaje claro para transmitir sus ideas durante las interacciones insti-

tucionales, reflejando una comunicación precisa y accesible. Esta habilidad se configura como fundamental dentro del repertorio de habilidades sociales del liderazgo directivo, al facilitar la comprensión mutua y establecer las bases para una interacción institucional efectiva y alineada con los objetivos educativos.

Asimismo, se establece un nivel avanzado de liderazgo directivo según la perspectiva docente, evidenciándose que los directivos utilizan medios de comunicación adecuados para difundir información institucional; consideran las ideas y propuestas del equipo docente para la mejora continua y modulan su comunicación según el contexto y los interlocutores. Además, demuestran capacidad para inspirar al personal hacia metas comunes y proponen acciones que favorecen sistemáticamente el trabajo colaborativo, consolidando así un perfil de liderazgo pedagógico orientado a la transformación institucional.

Se correlaciona el nivel de comunicación asertiva y el liderazgo directivo desde la percepción docente en la institución educativa, evidenciándose una correlación positiva muy fuerte entre ambas variables. Este resultado confirma que los procesos de comunicación asertiva constituyen un fundamento esencial para el ejercicio efectivo del liderazgo directivo en el contexto educativo estudiado.

En última instancia, el análisis relacional evidencia una correspondencia directa entre la comunicación asertiva y el liderazgo directivo según la percepción del profesorado de la institución educativa, de modo que, a mayor comunicación asertiva, mayor es el liderazgo directivo en el contexto institucional estudiado.

6. Contribución de los autores

RYCM: Introducción, metodología, aplicación de instrumentos, análisis e interpretación de los datos, redacción.

MEEL: Resultados, discusión, conclusiones, revisión de cada apartado y aprobación final.

7. Referencias

- Alvarez, M. (2020). Metodología de la investigación: Diseño y desarrollo del proceso de investigación en ciencias empresariales. Alpha Editorial.
- Bonilla, M. (2024). *Clima organizacional como promotor de la satisfacción laboral: Caso Colegio Pedagógico Privado Básica Primaria de la Ciudad de Cúcuta*. [Tesis de Posgrado, Universidad EAN]. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstreams/7a11b7e6-2710-4a1f-992c-65d0253fbe18/download>
- Cabrera, L. (2024). *Comunicación asertiva y su función en el desarrollo del liderazgo en Alumnos de bachillerato en la Unidad Educativa*. [Tesis de Posgrado, Escuela de Posgrado Newman]. <https://repositorio.epnewman.edu.pe/handle/20.500.12892/1023>
- Grajales, J. (2024). *Estado de la gestión participativa orientada a resultados de la Escuela Secundaria Técnica 56*. [Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Puebla]. <https://hdl.handle.net/20.500.12371/21484>
- Gutiérrez, V. (2025). Comunicación asertiva por una equidad educativa. *Revista Latinoamericana De Calidad Educativa*, 2(2), 38-47. <https://doi.org/10.70625/rfce/158>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología la investigación (Sexta). México: McGraw-Hill.
- Herrera, O. (2025). *La comunicación asertiva en procesos organizacionales de gestión de cambio* [Doctoral dissertation, Universidad del Salvador]. <https://racimo.usal.edu.ar/9006/1/5000265139-La%20comunicaci%C3%B3n%20asertiva%20en%20procesos%20organizacionales%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20cambio.pdf>
- Laurens, L. (2025). Liderazgo transformacional e inteligencia emocional en la gestión directiva educativa. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 5(12), 13-26. <https://doi.org/10.53595/rlo.v5.i12.116>
- Mejía, R., Siesquén, S. y Orellano, R. (2025). Perspectiva de directivos de instituciones educativas respecto al manejo de habilidades blandas y gestión escolar. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias De La Educación*, 9(38), 1817-1835. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i38.1019>
- Meyer, C. y Luque, L. (2024). Relevancia de habilidades socioemocionales en el liderazgo educativo actual: reflexiones de expertos. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 15(1). <https://doi.org/10.18861/cied.2024.15.1.3588>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2017). Ley Orgánica Intercultural Bilingüe-LOEI. https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/Ley_Organica_de_Educacion_Intercultural_LOEI_codificado.pdf

- Ministerio de Educación del Ecuador. (2017). MANUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2021). PLAN DE FORTALECIMIENTO HABILIDADES BLANDAS Y EMPRENDEDORAS DOCENTES FDA – BGU. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/08/Plan-de-habilidades-blandas-y-emprendedoras-FDA-BGU.pdf>
- Ortega, D. (2022). Habilidades comunicativas para la gestión educativa. *Revista de Educación*, 396.
- Pallango Espín, M. M., Pallango Espín, R. M., Núñez Betún, T. M., & Lascano Porras, M. del P. (2025). El liderazgo transformacional como motor de innovación en las instituciones educativas: Retos y oportunidades en el siglo XXI. *Ciencia Y Educación*, 6(9.2), 486 - 500. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17232367>
- Pérez, P. y López, E. (2023). *Comunicación asertiva en organizaciones educativas*. McGraw-Hill.
- Quinde, R. (2023). *Comunicación asertiva y liderazgo directivo en una I.E pública de Motupe-Lambayeque*. [Tesis de Posgrado, Universidad César Vallejo]. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_6bbd36315091e306ca-96ff1b64f84625
- Rincón, M. y Ramírez, M. (2024). *Construcción y validación de un instrumento de identificación de capacidades dinámicas en Universidades* [Construction and Validation of an Instrument for Identifying Dynamic Capabilities in Universities], *European Public & Social Innovation Review*. 9, 01-21. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1321>
- Sozoranga, O. Morocho, M. Campoverde, E. y Morocho, D. (2024). Liderazgo directivo y su influencia en el rendimiento académico del personal docente de una unidad educativa fisco-misional en Yantzaza, Ecuador. *Revista Multidisciplinar Ciencia Latina*, 8 (2), 8385-8408. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.11498
- Suárez, V. (2025). *Desarrollo organizacional en instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano: rol del liderazgo transformacional*. [Tesis de Posgrado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/70603>
- Tangila, O. (2024). *Plan de comunicación para fortalecer las relaciones organizacionales entre el líder y la comunidad educativa en el periodo 2024-2025*. [Tesis de Posgrado, Universidad Nacional de Educación]. <https://repositorio.unae.edu.ec/items/8e41b5ca-be42-45f5-abb3-31a2ffb4a543>
- Vargas, D. (2025). *LIDERAZGO EDUCATIVO POSITIVO Y CRÍTICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ESCOLAR EN DOCENTES Y DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LIMA Y CALLAO*. [Tesis Doctoral, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/16092>

Yanchaluisa, I., García, C., García, M. y Toapanta, K. (2024). La Educación Básica Fundamentos, desafíos y estrategias para el desarrollo integral del estudiante. *Ciencia Y Educación*, 5(10), 89 - 106. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13937417>

Zamora, W. y Flores, J. (2024). Metodologías cuantitativa y cualitativa en la investigación científica: Un abordaje desde la epistemología. *Revista Científica Multidisciplinaria JIREH*, 4(2). <https://revistajireh.uml.edu.ni/publicaciones/vol-4-num-2-2024/24209-2/>

Copyright (c) 2026. Ruth Yessenia Cuenca Márquez,
Mariana Elizabeth Espinoza León.



Este es un artículo de acceso abierto, bajo licencia [Creative Commons](#)
(CC BY 4.0) de Atribución 4.0 Internacional