

<https://doi.org/10.69639/arandu.v13i1.2015>

La comunicación asertiva en la gestión educativa institucional

Assertive communication in the institutional educational management

Bolívar Ramón Chávez Guerrero

bochague7@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-5444-4960>

Investigador Independiente

El Carmen – Ecuador

Sandro Atanacio Cornejo Cedeño

sandrocornejo1307@yahoo.es

<https://orcid.org/0009-0006-9170-1436>

Investigador Independiente

El Carmen - Ecuador

Ana Mayira Quiñones Ortiz

anam.quiñonez@educacion.gob.ec

<https://orcid.org/0009-0006-7859-7443>

Investigador Independiente

Esmeraldas - Ecuador

Irene Alexandra Molina Mecías

Irene.molina@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-2640-7206>

Investigador Independiente

El Carmen - Ecuador

Teyi Ramiro Arteaga Bravo

teyiramiro@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-1580-5454>

Investigador Independiente

El Carmen – Ecuador

Artículo recibido: 18 enero 2026-Aceptado para publicación: 20 febrero 2026

Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

En la presente investigación se priorizó como objetivo analizar la comunicación asertiva y los modelos de comunicación utilizados en los procesos en la gestión institucional en la Unidad Educativa “El Carmen”. La investigación se orientó a determinar en qué porcentaje se implementan los modelos de comunicación asertiva para la administración institucional y como estos favorecen los procesos en la gestión administrativa. En primer lugar, se analiza el liderazgo transformacional como motor del cambio educativo, destacando el rol de la comunicación asertiva en la motivación y consolidación de prácticas colaborativas dentro del centro educativo. En segundo lugar, se examina la mecánica del cambio organizacional mediante un análisis comparativo de los modelos de comunicación tales como: asertividad positivo, escucha activa, comunicación asertiva directa y la comunicación empática, aplicados a escenarios y ambientes

educativos, incorporando la influencia de la cultura organizacional y proponiendo estrategias comunicativas orientadas a enfrentar la resistencia al cambio. Finalmente, se aborda el compromiso ético y social de la gestión educativa, enfatizando la rendición de cuentas, la construcción de confianza institucional y el rol de la institución educativa como agente de cohesión social y constructora de paz en contextos complejos. Para la recolección de datos, se emplearon técnicas cuantitativas y cualitativas, tales como encuestas direccionadas a padres de familia, docentes y entrevistas no estructuradas aplicadas al personal administrativo de la institución, complementadas con procedimientos analíticos y deductivos. La investigación se realizó con una población de 130 docentes de todos los niveles educativos, 1200 padres de familia y el personal directivo de la institución. Constituyéndose la muestra con 70 docentes y 100 padres de familia del subnivel básica superior y bachillerato. El estudio se enmarca en un enfoque cuantitativo con alcance correlacional, descriptivo, que muestran el impacto en la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa institucional. El análisis estadístico de los resultados se fundamenta en la verificación y validación de los datos obtenidos, con el fin de garantizar la confiabilidad de los hallazgos. Los resultados permiten el análisis de la gestión administrativa y orientar la aplicación de estrategias para mejorar la cadena de comunicación institucional. Finalmente, se pretende fortalecer los vínculos entre directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes y familias, generando espacios de diálogo, escucha y retroalimentación permanente, donde se propone fortalecer las competencias administrativas, los flujos de comunicación interna y en este sentido promover un clima organizacional adecuado, basado en la confianza, el respeto mutuo y la corresponsabilidad.

Palabras claves: comunicación asertiva, clima organizacional, gestión administrativa

ABSTRACT

This research prioritized the objective of analyzing assertive communication and the communication models used in the institutional management processes at the "El Carmen" Educational Unit. The research aimed to determine the percentage of assertive communication models implemented in institutional administration and how these models support administrative management processes. First, transformational leadership is analyzed as a driver of educational change, highlighting the role of assertive communication in motivating and consolidating collaborative practices within the educational center. Secondly, the mechanics of organizational change are examined through a comparative analysis of communication models such as positive assertiveness, active listening, direct assertive communication, and empathetic communication, applied to educational settings and environments. This analysis incorporates the influence of organizational culture and proposes communication strategies aimed at addressing resistance to

change. Finally, the ethical and social commitment of educational management is addressed, emphasizing accountability, building institutional trust, and the role of the educational institution as an agent of social cohesion and peacebuilding in complex contexts. For data collection, quantitative and qualitative techniques were employed, such as surveys administered to parents and teachers, and unstructured interviews conducted with the institution's administrative staff, complemented by analytical and deductive procedures. The research was carried out with a population of 130 teachers from all educational levels, 1,200 parents, and the institution's administrative staff. The sample consisted of 70 teachers and 100 parents from the upper elementary and high school levels. The study is framed within a quantitative approach with a correlational and descriptive scope, demonstrating the impact on the efficiency and effectiveness of institutional administrative management. The statistical analysis of the results is based on the verification and validation of the data obtained, in order to guarantee the reliability of the findings. The results allow for the analysis of administrative management and guide the application of strategies to improve the institutional communication chain. Ultimately, the aim is to strengthen the bonds between administrators, teachers, administrative staff, students, and families, creating spaces for dialogue, active listening, and ongoing feedback. This approach seeks to enhance administrative skills and internal communication flows, thereby promoting a positive organizational climate based on trust, mutual respect, and shared responsibility.

Keywords: assertive communication, organizational climate, administrative management

INTRODUCCIÓN

La gestión educativa en Ecuador, atraviesa en los últimos años por un proceso de transformación, marcado por tensiones estructurales y nuevas exigencias sociales. La crisis sanitaria provocada por el COVID-19 no solo interrumpió los procesos tradicionales de enseñanza y aprendizaje, sino que también, expuso con mayor claridad debilidades persistentes en los sistemas educativos del país, tales como la brecha digital, la limitada capacidad de adaptación organizacional y la fragilidad de los liderazgos institucionales frente a contextos de alta incertidumbre (Muñoz-Pérez, O. et al., 2021). Desde la perspectiva latinoamericana, autores como Alles (2009) destacan que el clima organizacional es un factor determinante para alcanzar los objetivos institucionales, pues cuando los trabajadores se sienten valorados y escuchados, incrementan su compromiso y productividad.

En este contexto, la comunicación asertiva emerge como un componente estratégico de la gestión educativa contemporánea. Lejos de concebirse como un recurso instrumental o meramente operativo, la comunicación asertiva se posiciona como el eje articulador que permite al liderazgo educativo generar sentido compartido, movilizar voluntades, gestionar la resistencia al cambio y sostener procesos de transformación en el largo plazo (Álava, Á. F. B. Vélez, et al., 2022). Según Torres (2018), la comunicación asertiva es una macro destreza que permite que el acto de hablar se exprese con respeto, libertad y claridad, para que, al exteriorizar los argumentos, estos no agredan a otros, prevaleciendo siempre el respeto a los demás.

La ausencia de una comunicación ética y asertiva debilita modelos de comunicación, al generar desconfianza, resistencia y desalineación entre los actores institucionales (Acevedo, S. Á. et al., 2025). Cuando la comunicación se fundamenta en principios éticos y en una clara orientación social, se convierte en un factor clave para consolidar cambios organizacionales legítimos y socialmente responsables (Cabrera Rojas, R., 2011).

En este escenario, los centros educativos se han visto en la obligación de implementar cambios acelerados relacionados con la digitalización de los procesos pedagógicos y administrativos, la flexibilización curricular, la incorporación de estrategias de atención socioemocional y la redefinición de sus vínculos con las familias y la comunidad (Ministerio de Educación del Ecuador, 2023). Dichos cambios, aunque necesarios, han generado tensiones internas, resistencias del personal docente y directivo, así como desafíos en la sostenibilidad de las innovaciones introducidas (Córlica, J. L., 2020).

La Unidad Educativa "El Carmen" no es ajena a esta realidad, las estrategias de comunicación son esenciales, ya que la convierten en un eje transversal de la gestión educativa, posibilitando una mayor cohesión institucional, fortaleciendo el trabajo colaborativo y promoviendo una cultura organizacional orientada al aprendizaje, la innovación y la mejora continua (Cabrera, M. T. F., & Adan, I. A. R., 2017). De esta manera, el directivo se consolida

como un agente de cambio capaz de transformar las debilidades comunicativas en oportunidades de crecimiento y desarrollo institucional.

Se aplicaron como instrumentos la entrevistas no estructurada, cuestionarios y análisis de datos, a fin de mejorar la veracidad de los datos obtenidos, consecuentemente mejorar la calidad de la gestión educativa y fomentar una un clima laboral favorable. Dentro de toda organización educativa, los flujos de comunicación formales cumplen un papel fundamental para el buen funcionamiento institucional, ya que permiten que la información circule de manera ordenada, oportuna y clara entre los diferentes actores (Robbins, 1996). En el caso de la Unidad Educativa “El Carmen”, el fortalecimiento de estos flujos resulta esencial para superar las debilidades detectadas en la comunicación interna y promover una mayor participación del personal.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se enmarca en un enfoque cuantitativo analizando datos sobre la aplicación de estrategias de comunicación asertiva, descriptivo, con alcance correlacional, que muestran el impacto en la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa institucional.

Este enfoque proporciona datos estadísticos valiosos, que favorecen la investigación. El análisis de los mismos se fundamenta en la verificación y validación de los datos obtenidos, con el fin de garantizar la confiabilidad de los hallazgos. Además, se utiliza el paradigma socio-crítico, promoviendo transformaciones educativas respecto a los modelos de comunicación, a través del dialogo reflexivo y la participación colectiva de los actores educativos.

El estudio comprende una población de 1200 padres de familia, 130 docentes, incluidos el personal administrativo y directivo de la Unidad Educativa “El Carmen”. La muestra con la que se realiza la investigación fue de 70 docentes y 100 padres de familia de los subniveles básica superior y bachillerato de la institución educativa. Además, se coloca como criterio. Para la investigación se estudia a 170 personas, siendo este el total de la muestra de una sección educativa de la institución.

Para recopilar información, se emplea investigación bibliográfica y de campo. Se utiliza una entrevista como técnica de recolección de información entre el personal directivo, y encuestas direccionadas al personal docente y padres de familia, diseñadas con dimensiones, indicadores e ítems básicos relacionados a la variable independiente. La investigación es de tipo descriptiva y explicativa, buscando establecer relación entre la comunicación asertiva y resultados positivos en la gestión educativa institucional.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resultados de la encuesta aplicada a los docentes

Dentro del análisis de los resultados de la encuesta aplicada a 70 docentes de la Unidad Educativa "El Carmen", encontramos los siguientes: Respecto a la primera pregunta, los datos revelan que el 67,1 % de los encuestados responden que en la institución educativa si existe un

ambiente de respeto entre los actores educativos y un 32.9 % respondieron que a veces perciben las muestras de respeto, mientras que ninguno de los docentes encuestados (0%) respondió Nunca.

El estudio también revela que en un 57,1 % de los docentes encuestados, perciben que la comunicación entre el personal docente y directivos es abierta y efectiva, mientras que el 41,4 % percibe que a veces se mantiene un diálogo efectivo para la dirección del centro educativo, así como también un 1,5 % respondieron que nunca observan una comunicación fluida y efectiva para direccionar o delegar comisiones en la institución educativa. Según John Kotter en una de sus obras recientes, Kotter afirma que *“el cambio sostenible ocurre cuando las personas no solo entienden la visión, sino que se sienten inspiradas a actuar en función de ella”* (Kotter, 2021, p. 39). Este planteamiento resulta especialmente relevante para los centros educativos ecuatorianos, donde la comunicación y la transformación digital es clave para generar compromiso y reducir la resistencia al cambio.

En relación a la tercera pregunta, sobre si existe liderazgo en la institución educativa, el 60 % respondieron favorablemente a la gestión actual, mientras que el 37,1 % percibe que aún falta llegar al personal docente de forma contundente, con ideas claras para la organización de proyectos institucionales y un 2,9 % de los docentes encuestados respondieron que nunca ha existido liderazgo por parte de las autoridades institucionales.

El estudio también pone en evidencia que en el manejo de la información un 70 % de los encuestados respondieron a favor de las administraciones, mientras que 30 % respondieron que no se utilizan canales de comunicación formales para el direccionamiento y organización de la institución educativa. La comunicación asertiva resulta esencial para evitar retrocesos y mantener informada a la comunidad educativa sobre los avances, dificultades y logros permite reforzar la confianza institucional y asegurar que el cambio sea comprendido como un proceso progresivo y compartido (Ministerio de Educación del Ecuador. 2021).

Respecto a las oportunidades de crecimiento profesional brindadas desde la administración, el 54,2 % de los encuestados respondieron positivamente, aprueban que sí existe apoyo para el crecimiento profesional en el centro educativo, mientras que el 42,8 % respondieron a veces, sugiriendo que no siempre hay oportunidades para crecer profesionalmente y el 2,9 % de las personas encuestadas respondieron que nunca ha existido apoyo para crecer profesionalmente. Valorar públicamente los esfuerzos, avances y buenas prácticas de quienes se involucran en el cambio refuerza actitudes positivas y genera un efecto multiplicador dentro de la institución. Este tipo de comunicación motivacional contribuye a consolidar una cultura organizacional abierta al aprendizaje y a la innovación. (Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F., & de Fernández, T. Á., 2005)

El 91,4 % de los encuestados se sienten satisfecho con el rol que desempeña dentro de la institución educativa y un 8,6 % no han percibido apoyo profesional, tanto que se sienten limitados con su aporte a los planes estratégicos de la institución educativa. Los estudios de clima

laboral se han basado en considerar un factor general que asocia a todos los elementos cognitivos que se presentan en las relaciones entre el trabajador con su organización. (Ramos & Tejera, 2017).

Respecto a la pregunta de cómo se percibe la colaboración entre los departamentos y áreas del centro educativo el 60 % de los docentes encuestados mencionan que, si hay una comunicación adecuada entre los departamentos y directivos de la institución, mientras que el 37,2 % , opinan que a veces existe colaboración entre los departamentos y áreas del centro educativo y el 2,8 % respondieron que nunca se ha observado una colaboración eficiente en favor del centro educativo. Según Leithwood, K. (1994), las prácticas colaborativas en los centros educativos constituyen una manifestación clave de la gestión transformacional, participativa y colaborativa, ya que promueven la corresponsabilidad, el diálogo y la construcción colectiva de soluciones educativas. En este marco, la comunicación efectiva se convierte en el eje articulador de las relaciones y procesos institucionales.

Respecto a la octava pregunta, sobre si se percibe un clima laboral positivo y este a su vez se refleja en el desempeño profesional docente, el 57,1 % de los encuestados respondió favorablemente a la gestión realizada por el personal directivo y un 41,4 % manifiesta que el clima laboral en la institución educativa no es positivo, dado que no se refleja en el compromiso del personal docente con la institución y el 1,4 % respondió que nunca ha existido un clima laboral positivo.

Por último, el 75,7 % del personal docente encuestado se siente parte importante de la institución educativa de acuerdo a los roles designados y funciones que desempeñan, mientras que el 22,8 % respondieron a veces, evidenciando que no se siente integrado en las actividades planificadas por la administración y el 1,5 %, respondieron que nunca se ha sentido comprometido respecto al desarrollo institucional, por ende, no se siente parte importante como agente de cambios de la institución.

Resultados de la encuesta aplicada a los padres de familia

Se aplicó una encuesta estructurada a los padres de familia de la Unidad Educativa “El Carmen”, se les consultó sobre la cadena de comunicación institucional interna, desde personal directivo, pasando por el personal docente, hasta llegar a los representantes y estudiantes. La comunicación asertiva constituye el catalizador esencial para la implementación, consolidación y sostenibilidad de los modelos de cambio organizacional en el ámbito educativo (Fernández, J. A. M., et al. 2025). La comunicación entre los actores educativos es fundamental para llevar a cabo las metas institucionales planteadas desde la administración, para el desarrollo de proyectos institucionales, planes de mejoras, actividades curriculares y extracurriculares.

Los resultados de la encuesta aplicada a los representantes, muestran que en la primera pregunta, tabla 10, el 81 % respondieron que siempre se promueve un ambiente de respeto entre la comunidad educativa, el 18 % contestaron que a veces y el 1 % respondieron que nunca.

Chaparro (2018), menciona que la familia es la responsable de promover el respeto, por medio de la convivencia diaria. Así como también las instituciones educativas están obligadas a mantener los principios y valores en la convivencia institucional.

Los resultados obtenidos en la segunda pregunta, tabla 11, muestran que el 83 % respondieron que siempre los docentes y el personal directivo comunican oportunamente las directrices que promueven la dinámica educativa en la institución, un 17% respondieron que a veces los comunicados son oportunos entorno a la administración y coordinación de las actividades escolares y ninguno de las personas encuestadas (0%) respondieron nunca.

La opinión de los encuestados respecto a la tercera pregunta, tabla 12, los resultados muestran que el 86 % respondieron que siempre se percibe que hay un liderazgo participativo en la institución educativa, mientras que el 12% respondieron que a veces se dan muestras de participación en la coordinación de actividades escolares y un 2% respondieron que nunca se evidencia un liderazgo participativo. Chacón Dueñas, G. E. (2025), menciona que la comunicación y la colaboración, propias de la gestión transformacional, contribuyen a la mejora continua de los procesos educativos y al fortalecimiento de una cultura institucional participativa.

La información revelada en la tabla 13, muestra que un 76% de los representantes encuestados respondieron, que se sienten satisfechos con la administración de la institución educativa, mientras que un 24% respondieron que la administración no satisface las necesidades institucionales.

Los resultados obtenidos en la tabla 14, muestran que el 78 % percibe que si existe una comunicación efectiva entre los departamentos de la administración institucional, mientras que el 21% de las personas encuestadas respondieron que a veces se mantiene una buena comunicación respecto a los proyectos a realizarse en la institución educativa y un 1% mencionaron que no existe comunicación entre el personal directivo. Según Kotter, J. P. (2012), las estrategias comunicativas orientadas a vencer la resistencia al cambio deben centrarse en la claridad, la participación, la escucha y la motivación.

Los resultados que se muestran en la tabla 15, que el 86% consideran que la institución educativa si presta un buen servicio, tanto en su parte física y en la pedagógica, mientras que el 14% mencionan que a veces existen situaciones en que las instalaciones institucionales no brindan un buen servicio y ninguna de las personas encuestadas (0%) respondieron nunca.

Resultados de las entrevistas aplicadas a los directivos institucionales

Los resultados de las entrevistas realizadas al personal directivo de la Unidad Educativa "El Carmen" revelan ciertos inconvenientes respecto a la comunicación asertiva entre los diferentes departamentos administrativos de la institución, respecto a la coordinación y direccionamiento de las actividades educativas.

La entrevista realizada al rector de la institución educativa: menciona que el ambiente laboral existe hermetismo respecto a la colaboración y el compañerismo entre los docentes, para

sumar esfuerzos en el cumplimiento de los objetivos institucionales, a pesar de la poca colaboración se evidencia el respeto entre los actores educativos en los diferentes niveles dentro de la institución. Respecto al liderazgo menciona que, desde los docentes debemos ser líderes, centrarnos en ser positivos en todo el quehacer educativo. Entre los principales desafíos como directivo, destaca el tratar de concientizar al personal docente, lograr armonía y compromiso para cumplir con las metas propuestas desde el departamento de rectorado. Respecto a la comunicación, se menciona que no es abierta y efectiva, debido a la mala orientación por parte de grupos de docentes que no comparten la visión institucional. La diferencia de criterios entre el personal directivo institucional influye en que la comunicación asertiva no tenga una dirección de trascendencia entre los departamentos y llegue al personal docente, padres de familia y población escolar. Una ventaja en la institución educativa es el fortalecimiento de las competencias y habilidades profesionales que poseen los docentes, en virtud de aquello se reconoce el esfuerzo por la capacitación profesional y se está elaborando los manuales de procedimientos para el reconocimiento de los docentes que destacan en los diferentes periodos escolares.

La vicerrectora de los subniveles básica superior y bachillerato, menciona que, una de las fortalezas que tiene la institución educativa esta enmarcada en el respeto, a pesar de las diferencias que se puedan llegar a tener profesionalmente, el personal docente se ha mantenido dentro de las normas del respeto y esto hace que el ambiente laboral sea el adecuado. Dentro de los aspectos positivos desde su administración, menciona que, se está trabajando en la empatía y el compromiso hacia la institución educativa de los diferentes actores educativos para llegar a acuerdos estratégicos. Uno de los principales desafíos es tratar que los docentes se desprendan de prácticas educativas tradicionales, salir de la zona de confort en la que se encuentran muchos de los docentes de la institución y tratar de visionar nuevos desafíos. Se promueven desde el departamento de vicerrectorado las capacitaciones al personal docente para utilizar adecuadamente los tiempos dentro y fuera de la institución, el departamento siempre esta abierto al dialogo y en colaboración con todos los departamentos directivos y áreas técnicas, haciendo de la comunicación sea abierta y efectiva, a pesar de las diferencias de criterios que se tengan en base a las normativas vigentes. Uno de los principales desafíos es unificar al personal docente de las jornadas para tratar temas y coordinar acciones que benefician al plantel educativo. También menciona que en la institución todo el personal docente tiene la posibilidad de crecer profesionalmente y poder ocupar un cargo directivo.

La vicerrectora de los subniveles desde inicial hasta básica media menciona lo siguiente: La unidad educativa El Carmen está conformada por una buena planta docente, esto hace que los ambientes escolares se centren en una convivencia armónica y sana, comunicativos entre todos los actores educativos. Entre los aspectos positivos se resalta el liderazgo de muchos de los docentes que se encuentran a cargo de una coordinación dentro de la institución, destacando a los miembros del equipo directivo trata de dar ejemplo siendo agentes motivadores, sumándose y

siendo parte del trabajo a realizarse. Entre los desafíos, destaca la motivación entre el personal docente, llamados a ser parte de un cambio, en busca de los procesos transformadores en el aspecto pedagógico, a que sumen esfuerzos en trazar una nueva ruta dentro del proceso de enseñanza aprendizaje. Desde el departamento de vicerrectorado se ha mantenido como un agente de acompañamiento en los procesos escolares, siendo un elemento con el cual se puede contar, con el plan de acompañamiento pedagógico, se ha tratado de cubrir las observaciones áulicas, plan de capacitación, sensibilización, valores humanos, fortalecer el desarrollo profesional de los compañeros docentes. Menciona que, desde su perspectiva si ocurre la comunicación asertiva entre los diferentes departamentos directivos de la institución y que en la unidad educativa si existe la oportunidad de crecimiento profesional, se reconocen los logros profesionales entre el personal de la institución, se trabaja una guía de reconocimientos en los ámbitos de la innovación educativa, para motivar a los compañeros docentes. También destaca que la comunicación institucional utiliza varios canales como medios físicos, digitales y cuentas integradas institucionales, siendo un referente en el trabajo colaborativo a nivel local.

El jefe del departamento de Talento Humano, a su vez Inspector General de la Institución educativa mencionó lo siguiente: Desde este departamento se percibe un personal docente comprometido y siempre presto a colaborar con la documentación que se solicita, sin embargo, en la parte administrativa existe falta de comunicación y la falta de humanidad por parte de las otras autoridades institucionales. Como aspecto positivo se puede resaltar la gestión realizada por las autoridades demostrando liderazgo. Dentro de los desafíos que se han observado desde el departamento es el irrespeto y vulneración a los derechos a los trabajadores del sistema educativo y esto se da por desconocimiento de la normativa vigente. Menciona que la comunicación entre el departamento de inspección y el personal docente si fluye para beneficio de los trámites legales correspondiente, lo que no ocurre con otros departamentos de la institución. La colaboración por parte del personal docente se realiza por medio comunicados físicos y digitales para motivar la entrega de documentos legales. El crecimiento profesional se ve limitado debido a que, el rector designado elige el equipo directivo que le acompaña en la gestión administrativa y en cuanto a los logros académicos y de apoyo a los proyectos institucionales, no se los reconoce públicamente como un mérito institucional.

El Subinspector de la institución educativa mencionó lo siguiente: Respecto al ambiente laboral, se percibe en la institución educativa un ambiente de trabajo en donde existe la colaboración, respeto entre los miembros de la comunidad educativa, especialmente entre los compañeros docentes, siempre las autoridades enmarcadas en sus roles, respetando los perfiles profesionales de los docentes, creándose oportunidades de crecimiento en cuanto al desarrollo profesional. Una de los aspectos positivo que destaca en la institución, es el trabajo colaborativo entre las áreas y compañeros docentes. Una de las desventajas es el cambio generacional, se viven momentos difíciles, los docentes en su gran mayoría no tienen una cultura de auto preparación, al

contrario de los estudiantes, que tienen otra visión del entorno que les rodea, son más tecnológicos, dominan las redes sociales y tienen la facilidad de tener la información a su alcance, como docente hemos perdido la autoridad frente al rol de docente, somos más consejeros y acompañantes. También menciona que el número de docentes y las jornadas laborales, impiden una cercanía para identificar debilidades y contribuir al cambio. Desde su percepción Si hay una buena comunicación entre los actores educativos, existe colaboración por parte del personal docente y no existe mucha resistencia. En cuanto al crecimiento profesional, si hay la apertura para capacitaciones y formación profesional, pero falta realizar los reconocimientos de logros personales profesionales, para esto ultimo se esta elaborando un manual de procedimiento para el reconocimiento del personal docente.

Finalmente, luego de las entrevistas realizadas podemos mencionar que las estrategias comunicativas orientadas a vencer la resistencia al cambio deben centrarse en la claridad, la participación, la escucha y la motivación. Aplicadas de manera sistemática, estas estrategias permiten transformar la resistencia en una oportunidad de aprendizaje organizacional y fortalecen la gestión transformacional en los centros educativos.

Comparación de resultados

Comparación de resultados 1: La comunicación asertiva como pilar fundamental entre los departamentos institucionales y la gestión administrativa

Con relación a los resultados obtenidos en esta investigación, estos revelaron que en una alta incidencia los departamentos institucionales no comunican oportunamente las directrices y acuerdos generados desde la administración, a su vez esto influye en el compromiso de parte del personal docente en sumar esfuerzos para la administración adecuada del centro y la comunicación entre todos los actores educativos de la institución educativa.

Los padres y representantes apoyan la gestión de la administración, mientras que, la percepción del personal docente es menos favorable, siendo estos últimos, eslabones fundamentales en la cadena de comunicación entre los directivos y padres de familia del centro educativo.

Comparación de resultados 2: El clima laboral y el desarrollo de las actividades institucionales

Esta investigación se menciona que existe un ambiente de respeto entre los actores educativos dentro de la institución, propiciando un clima laboral positivo, que permite en gran manera desarrollar actividades del contexto educativo. Representantes, personal docente y directivos coinciden en que es fundamental para garantizar un entorno seguro, inclusivo y propicio para el aprendizaje, lo que mejora el rendimiento académico y el bienestar emocional de la comunidad educativa. Fomenta la empatía, reduce los conflictos y el acoso escolar, y cultiva habilidades sociales necesarias para la convivencia armónica.

Comparación de resultados 3: El liderazgo del personal directivo y la incidencia de la comunicación asertiva en la administración institucional

El estudio de la variable independiente y su incidencia en la administración del centro educativo, también se enfoca en validar el liderazgo del personal directivo de la institución y su competencia para aplicar una comunicación asertiva a través de canales de comunicación adecuados al contexto administrativo institucional y poder guiar el desarrollo de actividades generadoras y que permitan una gestión administrativa adecuada. Es así que, el personal docente, padres de familia y directivos, concuerdan que en el centro educativo si existe liderazgo, pero hace falta mejorar la comunicación, para lograr ser un referente en el manejo de estrategias comunicacionales para elevar la calidad de la enseñanza y fomentar un entorno inclusivo y motivador.

Encuesta aplicada a docentes

Tabla 1

Opinión de los encuestados sobre la pregunta ¿En su institución existe un ambiente de respeto entre los actores educativos: directivos, docentes, representantes y estudiantes?

Criterio	Frecuencia
Siempre	47
A veces	23
Nunca	0
Total	70

Fuente: Docentes de la U.E. “El Carmen” (2026)

Tabla 2

Opinión de los encuestados sobre la pregunta ¿La comunicación entre el personal docente y directivos es abierta y efectiva?

Criterio	Frecuencia
Siempre	40
A veces	29
Nunca	1
Total	70

Fuente: Docentes de la U.E. “El Carmen” (2026)

Tabla 3

Opinión de los encuestados sobre la pregunta ¿El liderazgo de la dirección institucional es participativo?

Criterio	Frecuencia
Siempre	42
A veces	26
Nunca	2
Total	70

Fuente: Docentes de la U.E. “El Carmen” (2026)

Tabla 4

Opinión de los encuestados sobre la pregunta En su institución educativa ¿Utilizan canales de comunicación formales?

Criterio	Frecuencia
Siempre	49
A veces	21
Nunca	0
Total	70

Fuente: Docentes de la U.E. “El Carmen” (2026)

Tabla 5

Opinión de los encuestados sobre la pregunta. En su institución educativa ¿Existen oportunidades de crecimiento profesional?

Criterio	Frecuencia
Siempre	38
A veces	30
Nunca	2
Total	70

Fuente: Docentes de la U.E. “El Carmen” (2026)

Tabla 6

Opinión de los encuestados sobre la pregunta ¿Se siente satisfecho con el rol que desempeña dentro de la institución educativa?

Criterio	Frecuencia
Si	64
No	6
Total	70

Fuente: Docentes de la U.E. “El Carmen” (2026)

Tabla 7

Opinión de los encuestados sobre la pregunta ¿Existe colaboración entre los diferentes departamentos y áreas del centro educativo?

Criterio	Frecuencia
Siempre	42
A veces	26
Nunca	2
Total	70

Fuente: Docentes de la U.E. “El Carmen” (2026)

Tabla 8

Opinión de los encuestados sobre la pregunta ¿El clima laboral positivo, se refleja en el desempeño profesional del personal docente?

Criterio	Frecuencia
Siempre	40
A veces	29
Nunca	1
Total	70

Fuente: Docentes de la U.E. “El Carmen” (2026)

Tabla 9

Opinión de los encuestados sobre la pregunta ¿Se siente parte importante de la institución educativa, de acuerdo al rol que desempeña y a los aportes realizados?

Criterio	Frecuencia
Siempre	53
A veces	16
Nunca	1
Total	70

Fuente: Docentes de la U.E. “El Carmen” (2026)

Encuesta aplicada a padres de familia

Tabla 10

Opinión de los encuestados sobre la pregunta ¿En la institución educativa se promueve un clima de respeto entre los actores educativos?

Criterio	Frecuencia
Siempre	81
A veces	17
Nunca	2
Total	100

Fuente: Padres y representantes de la U.E. “El Carmen” (2026)

Tabla 11

Opinión de los encuestados sobre la pregunta ¿La comunicación por parte de los docentes y directivos es oportuna y eficaz?

Criterio	Frecuencia
Siempre	83
A veces	17
Nunca	0
Total	100

Fuente: Padres y representantes de la U.E. “El Carmen” (2026)

Tabla 12

Opinión de los encuestados sobre la pregunta ¿El liderazgo de la dirección institucional es participativo?

Criterio	Frecuencia
Siempre	86
A veces	12
Nunca	2
Total	100

Fuente: Padres y representantes de la U.E. “El Carmen” (2026)

Tabla 13

Opinión de los encuestados sobre la pregunta ¿Se siente satisfecho con la administración realizada por las autoridades institucionales?

Criterio	Frecuencia
Sí	76
No	24
Total	100

Fuente: Padres y representantes de la U.E. “El Carmen” (2026)

Tabla 14

Opinión de los encuestados sobre la pregunta ¿Existe colaboración entre los diferentes departamentos y áreas del centro educativo?

Criterio	Frecuencia
Siempre	78
A veces	21
Nunca	1
Total	100

Fuente: Padres y representantes de la U.E. “El Carmen” (2026)

Tabla 15

Opinión de los encuestados sobre la pregunta ¿La institución educativa presta un buen servicio en sus instalaciones y en las practicas educativas?

Criterio	Frecuencia
Siempre	86
A veces	14
Nunca	0
Total	100

Fuente: Padres y representantes de la U.E. “El Carmen” (2026)

CONCLUSIONES

Los resultados de los instrumentos aplicados en la presente investigación ponen en evidencia que la comunicación asertiva es fundamental en la administración de la institución educativa, de manera que, contribuye a mejorar el ambiente laboral, direcciona soluciones a los conflictos internos y fortalece los compromisos por parte del personal docente. En este sentido, la comunicación asertiva se configura como un mecanismo clave para alinear la cultura organizacional con los objetivos estratégicos del cambio, promoviendo una transición gradual y sostenible (Kotter, J. P. 2021).

La Comunicación Interna entre los departamentos directivos constituye una respuesta concreta al desafío institucional relacionado con la baja participación del personal y la resistencia al cambio, problemáticas que han afectado los procesos de coordinación y el desarrollo de una gestión eficiente. A través del fortalecimiento de la estructura formal de comunicación, la

clarificación de los flujos comunicativos y la implementación de estrategias orientadas a la participación activa, se sientan las bases para una mejora significativa del clima organizacional.

La investigación sugiere que los líderes educativos que promueven el diálogo, la participación y la escucha activa logran generar climas organizacionales más favorables para la innovación y el aprendizaje colectivo. Según Bass Bernard, M. (1985), El liderazgo transformacional, entendido como la capacidad de inspirar, motivar y movilizar a los actores institucionales hacia una visión compartida, encuentra en la comunicación asertiva su principal herramienta de acción.

Finalmente, se sugiere que los directivos del futuro prioricen el desarrollo de competencias comunicativas, éticas y relacionales como parte central de su formación profesional y de su práctica cotidiana. La gestión educativa contemporánea demanda líderes capaces de articular modelos de cambio organizacional con una profunda comprensión de las dinámicas humanas y culturales de las instituciones. Solo a través de una gestión que integre de manera coherente liderazgo transformacional, comunicación asertiva y valores éticos será posible sostener cambios significativos, legítimos y socialmente responsables en los centros educativos, contribuyendo así al fortalecimiento de sistemas educativos más justos, inclusivos y orientados al desarrollo social sostenible.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2009). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Granica.
<https://www.granicaeditor.com>
- Álava, Á. F. B., Vélez, C. R. C., Parrales, T. M. M., & Castillo, M. Á. P. (2022). La comunicación asertiva y su aporte en el proceso de enseñanza y aprendizaje. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 7(4), 37.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8482994>
- Muñoz-Pérez, O., Arévalo-Vargas, N. N., & Tulcán-Quezada, N. M. (2021). Impacto en la educación de la crisis sanitaria provocada por la Covid-19. *Revista Portal de la Ciencia*, 2(2), 66-79. DOI: <https://doi.org/10.51247/pdlc.v2i2.300>
- Acevedo, S. Á., López, E. B., & Berumen, H. G. V. (2025). Impacto de la falta de comunicación eficaz y asertiva en los estudiantes del Instituto Tecnológico Superior de Jerez (ITSJ): *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(2), 2263-2278. DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3829>
- Cabrera Rojas, R. (2011). Aproximación teórica para el estudio de la comunicación como factor estratégico en la relación LUZ -sector productivo. *Revista Venezolana De Gerencia*.
<https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/107134685/9870-libre.pdf?1699053030>
- Córica, J. L. (2020). Resistencia docente al cambio: Caracterización y estrategias para un problema no resuelto. *RIED. Revista iberoamericana de educación a distancia*, 23(2), 255. <http://dx.doi.org/10.5944/ried.23.2.26578>
- Cabrera, M. T. F., & Adan, I. A. R. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Reencuentro. Análisis de problemas universitarios*, 28(73), 45-61.
<https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/34056722004.pdf>
- Robbins, S. P. (1996). Comportamiento organizacional: teoría y práctica. In *Comportamiento organizacional: teoría y práctica* (pp. 752-752).
<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/essiqueira/biblio-1337487>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2023). Modelo de gestión educativa.
<https://www.educacion.gob.ec>
- Kotter, J. P. (2021). *El liderazgo del cambio*. Editorial Reverté.
<https://www.casadellibro.com/libro-el-liderazgo-del-cambio/9788429121720/>
- Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F., & de Fernández, T. Á. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 32-48.
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>
- Leithwood, K. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas.
https://www.lareferencia.info/vufind/Record/ES_173852f9e8998e8bc32fa00a53f07370

- Ministerio de Educación del Ecuador. (2021). Lineamientos para la transformación educativa.
<https://www.educacion.gob.ec>
- Ramos, V., & Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. 14(2). Obtenido de
<https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646015.pdf>
- Chaparro-Montaña, D. C. (2018). Educar para la sana convivencia.
<https://repositorio.uptc.edu.co/entities/publication/14de44c8-f592-4824-8152-0f10ed6d9ca8>
- Chacón Dueñas, G. E. (2025). Liderazgo transformacional y su influencia en la gestión escolar. *Revista InveCom*, 5(4).
<https://revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/3681/889>
- Kotter, J. P. (2012). *Liderando el cambio*. Harvard business press.
https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=xpGX1EWL_EMC&oi=fnd&pg=PR7&dq=john+Kotter+2012&ots=Te_1PmUxLA&sig=SBOAHZxwwDlksJj2r4sIHh06ZC8&redir_esc=y#v=onepage&q=john%20Kotter%202012&f=false
- Fernández, J. A. M., Onofre, K. E. A., Giler, A. R. C., & Contreras, R. H. C. (2025). Comunicación asertiva: clave del desarrollo educativo. *Journal of Science and Research*, 10(IV CISE). <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/3797>
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* (Vol. 25, No. 3, pp. 481-484). New York: Free press.
<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/70684182/3c08a7312f01048b773d002f68e1d589a38a-libre.pdf?1636049225=&response-content>