

Educational management and its impact on communication leadership in teaching work

La gestión educativa y su incidencia en el liderazgo comunicacional del trabajo docente

Autores:

Ante-Umajinga, Claudia Germania
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR, UBE
Maestrante
Pujilí-Ecuador



cganteu@ube.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0003-7806-0601>

Taípe-Toapanta, Miryan Rocío
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR, UBE
Maestrante
Latacunga-Ecuador



mrtaipe@ube.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0002-2976-6184>

Falconi-Asanza, Aldo Vinicio
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR, UBE
Docente investigador
Durán-Ecuador



avfalconia@ube.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-2899-7047>

Castillo-Montúfar, César Ricardo
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR, UBE
Docente investigador
Durán-Ecuador



crcastillom@ube.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0001-7978-5036>

Fechas de recepción: 10-AGO-2025 aceptación: 10-SEP-2025 publicación: 30-SEP-2025



<https://orcid.org/0000-0002-8695-5005>
<http://mqrinvestigar.com/>



Resumen

A lo largo del tiempo, el liderazgo comunicacional en el sector educativo se ha establecido como un elemento esencial para potenciar la calidad de la enseñanza y optimizar el aprendizaje de los estudiantes. Por tanto, este artículo tuvo como objetivo principal analizar la incidencia de la gestión educativa en el liderazgo comunicacional del trabajo docente. Para llevar a cabo la investigación, se optó por utilizar un enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo. En cuanto a la población muestral, se decidió trabajar con toda la población, compuesta por 150 docentes de la unidad educativa "Victoria Vásquez Cuvi, Simón Bolívar, Elvira Ortega" del cantón de Latacunga. Los resultados evidenciaron que la gestión educativa en las instituciones estudiadas adolece de graves problemas de comunicación. Es decir, muchos docentes cuestionan la claridad de los objetivos institucionales y pedagógicos. Finalmente, se concluye que, un liderazgo institucional más personal, empático y persuasivo es esencial para fortalecer el liderazgo comunicativo docente. Dicho de otro modo, no basta con comunicar instrucciones.

Palabras clave: Gestión educativa; liderazgo comunicacional; retroalimentación; calidad educativa; desempeño profesional

Abstract

Over time, communication leadership in the education sector has been established as an essential element for enhancing the quality of teaching and optimizing student learning. Therefore, the main objective of this article was to analyze the impact of educational management on communication leadership in teaching. To conduct the research, a quantitative approach with a descriptive design was chosen. Regarding the sample population, we chose to work with the entire population, consisting of 150 teachers from the "Victoria Vásconez Cuví, Simón Bolívar, Elvira Ortega" educational unit in the canton of Latacunga. The results showed that educational management in the studied institutions suffers from serious communication problems. That is, many teachers question the clarity of institutional and pedagogical objectives. Finally, it is concluded that more personal, empathetic, and persuasive institutional leadership is essential to strengthening communicative leadership in teachers. In other words, simply communicating instructions is not enough.

Keywords: Educational management; Communication leadership; Feedback; Educational quality; Professional performance

Introducción

A lo largo del tiempo, el liderazgo comunicacional en el sector educativo se ha establecido como un elemento esencial para potenciar la calidad de la enseñanza y optimizar el aprendizaje de los estudiantes. Este modelo de liderazgo no solo requiere la comunicación eficaz de mensajes, sino también la habilidad para crear entornos de colaboración, empatía y participación dentro de los centros educativos (Karsikah et al., 2023).

En un entorno donde las dinámicas educativas se encuentran constantemente con retos, el liderazgo comunicacional se presenta como un instrumento crucial para fomentar la unión del equipo de profesores y la consecución de metas pedagógicas compartidas (Malpartida et al., 2024).

No obstante, en la gestión educativa contemporánea, el liderazgo comunicacional emerge como una herramienta estratégica para potenciar el desarrollo profesional del docente y la calidad institucional (Martins et al., 2020). Sin embargo, existen vacíos evidentes en la forma en que las instituciones educativas logran articular planificaciones, dirección y evaluación de procesos con prácticas comunicativas eficaces.

De acuerdo con datos del Ministerio de Educación, en el año 2023 el 48,6% de los docentes manifestó sentir escasa claridad en las directrices comunicacionales de sus directivos, lo que impactó negativamente en la ejecución de sus labores pedagógicas y en toma de decisiones en el aula (Asanza, 2020).

A lo largo de las últimas décadas, diversos estudios han abordado el liderazgo y la gestión desde perspectivas técnicas o administrativas, pero muy pocos han profundizado en el vínculo entre la capacidad comunicativa del liderazgo influida directamente en el liderazgo educativo, ya que, solo puede considerarse transformador si logra involucrar a los maestros mediante canales de comunicación abiertos, efectivos y orientados a metas compartidas (García et al., 2021).

Bajo este sentido, el estudio se justifica por la necesidad de comprender cómo la gestión educativa puede fortalecer o debilitar las dinámicas comunicativas dentro de las instituciones escolares, en especial, en contextos donde se requiere cohesión, adaptabilidad, así como sentido de pertenencia. Por tanto, el problema identificado radica en la falta de alineación entre los procesos de gestión institucional y las prácticas comunicacionales, lo que afecta al



52% de los planteles evaluados por el INEVAL en el año 2022 en cuanto a liderazgo directivo (Martínez & León, 2018).

Por tanto, este artículo tiene como objetivo principal analizar la incidencia de la gestión educativa en el liderazgo comunicacional del trabajo docente, proponiendo una reflexión crítica que contribuye al fortalecimiento de prácticas de dirección escolar participativas, humanas y efectivas.

Revisión de la literatura

La gestión educativa se ha rediseñado en las últimas décadas y se ha transformado en un factor esencial en la evolución de los procesos escolares. Dicho enfoque se ha centrado en una visión participativa, estratégica y holística de la gestión humana. Según Molina-Vicuña (2023), la gestión académica/educativa no solo apunta a la eficacia administrativa, sino que agrupa la coordinación de los grupos de participación escolar hacia la creación de contextos colaborativos de formación docente.

Ante lo expuesto, Asanza (2020) ha identificado una relación significativa ante la necesidad de mejorar la comunicación asertiva dentro del contexto educativo, puesto que el manejar un adecuado canal y estrategia de comunicación influirá en la gestión administrativa de la institución de estudio. Es por ello que la autora expone que el manejar un liderazgo comunicativo efectivo provocará un correcto funcionamiento en el stakeholder de la institución.

Al analizar el liderazgo comunicacional, Flores, et al. (2021) han identificado que ha pasado a ser una competencia primordial en la tarea docente. Esto debido a que la transmisión de información no es suficiente, sino que se debe ejercer una comunicación asertiva, empática y transformacional que influya en el comportamiento del clima institucional para un mejor desempeño del proceso de enseñanza-aprendizaje. En este punto, se converge en que la comunicación pasa a ser una herramienta del líder educativo, donde el profesorado debe transmitir conocimientos, desde la neutralidad orientada hacia los valores.

Al analizar la brecha existente entre el liderazgo comunicacional y los miembros de la institución ha evidenciado el poder de transformar la gestión educativa cuando se sustenta en principios de diálogo, empatía y participación colectiva (Molina-Vicuña, 2023). Ante esto, la consolidación de un liderazgo exige una visión compartida entre líderes y docentes, donde



la comunicación no se limite a la transmisión de instrucciones, sino que habilite espacios de construcción conjunta del sentido institucional.

Bajo esta perspectiva de análisis, el liderazgo comunicacional fortifica el compromiso colectivo e impulsa la participación de los actores escolares para el mejoramiento de la toma de decisiones basada en la escucha activa y el reconocimiento mutuo.

Material y métodos

Ruta de la investigación

Se optó por el enfoque cuantitativo para este estudio porque permitió la recopilación directa de información del profesorado mediante encuestas previamente estructuradas, lo que proporcionó una comprensión objetiva de sus percepciones sobre la gestión educativa y su relación con la comunicación en el entorno laboral. Cabe mencionar que esta elección satisface la necesidad de datos claros y medibles que reflejen con precisión la frecuencia, la gravedad y la presencia de determinados comportamientos o prácticas en su trabajo diario, tal como lo menciona Guamán et al. (2021).

Se utilizó un enfoque descriptivo porque representó de manera gráfica la implementación de prácticas de gestión educativa y liderazgo comunicacional en el trabajo docente sin necesidad de modificar el entorno. Por ende, el enfoque facilitó la observación y descripción de las principales características del fenómeno en estudio, así como la recopilación de datos tal como ocurren en las instituciones educativas. Autores como Díaz (2020) mencionan que, este enfoque busca proporcionar una visión integral de las experiencias y perspectivas del profesorado, identificando así los factores clave.

Este diseño permitió observar el comportamiento de ambas variables en el contexto educativo sin comprometer su desarrollo normal (Tunal, 2022). Esta metodología determinó si, además de mejorar la gestión educativa, las habilidades comunicativas del profesorado también se fortalecen en el ámbito laboral (Abreu, 2018). Lo que ayudó a una comprensión más profunda de la influencia mutua de estos dos factores en la práctica diaria

Participantes de la investigación

Debido a la manejabilidad del grupo de estudio en términos de tamaño y accesibilidad, se decidió trabajar con toda la población, compuesta por 150 docentes de la unidad educativa "Victoria Vásquez Cuví, Simón Bolívar, Elvira Ortega" del cantón de Latacunga. Cabe



mencionar que, esta decisión garantizó la representación de todas las voces docentes, distribuidas en los bloques Norte, Sur, Centro Matutino y Vespertino, y permite una visión más completa y precisa de la realidad educativa.

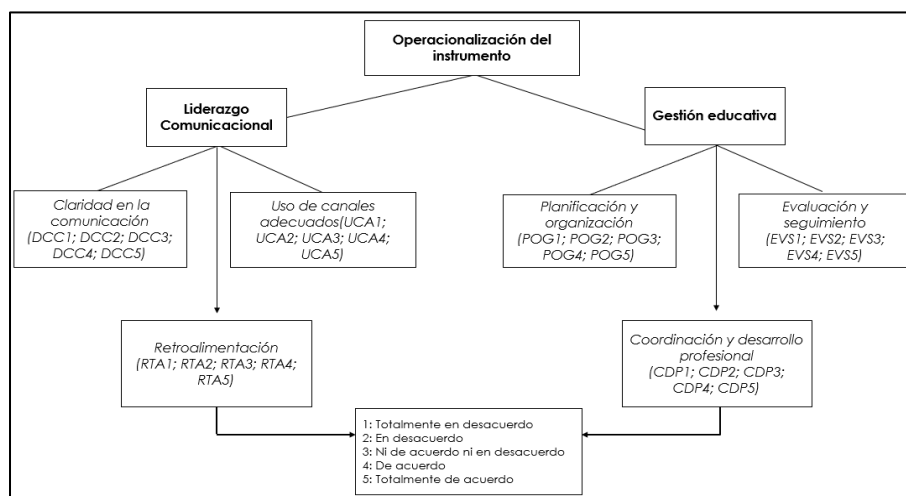
Por tanto, al involucrar a toda la población se fortaleció la validez de los resultados y se evitó sesiones que podrían resultar de un muestreo parcial. Además, su participación fue esencial para comprender plenamente la relación entre la gestión institucional y el liderazgo en comunicación en el aula, ya que participan directamente en los procesos de planificación, gestión y comunicación educativa.

Diseño y confiabilidad del instrumento

La encuesta utilizada en este estudio se dividió en tres secciones: la primera recopila información sociodemográfica del docente, como edad, género, nivel educativo, experiencia profesional, tipo de institución y formación en liderazgo. Por consiguiente, la segunda sección evaluó la variable de gestión educativa, la cual se dividió en tres dimensiones: planificación y organización, evaluación y seguimiento, finalizando con coordinación y desarrollo. Cabe destacar que estas variables fueron tomadas de Santos y Ramos (2021), respaldadas por la Universidad Nacional de Educación (2020).

Figura 1.

Diseño del instrumento



Nota. Se utilizó una escala de Likert de 5 puntos para cada pregunta, siendo 1= Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo; 3= Indeciso; 4= De acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo.

La tercera sección sigue el enfoque de Suárez y Rodríguez (2022) y recopila datos sobre la variable de liderazgo comunicativo del docente. Por tanto, se estructura de la siguiente manera: claridad comunicativa, uso apropiado de los canales y retrofeedback, cada una de estas dimensiones estuvieron compuestas por cinco ítems. Por tal razón, esta estructura facilitó una evaluación más precisa de la percepción del docente sobre la gestión existente y su impacto en su estilo comunicativo en el aula.

En cuanto a la fiabilidad, se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach porque es una herramienta fiable para determinar si las preguntas de la encuesta son consistentes en todas las dimensiones propuestas. Autores como Batallán (2020) manifiestan que, su uso permite verificar si las preguntas están formuladas con claridad y precisión, lo cual es importante en la gestión educativa y el liderazgo en comunicación. Por tanto, esta verificación garantiza que los resultados obtenidos reflejen con precisión las percepciones del profesorado y respalden las conclusiones del estudio (Calizaya, 2020)

Tabla 1
Alfa de Cronbach

Dimensión	Alfa de Cronbach	N de elementos
Claridad en la comunicación	0,951	5
Uso de canales adecuados	0,947	5
Retroalimentación	0,957	5
Planificación y organización	0,949	5
Evaluación y seguimiento	0,968	5
Coordinación y desarrollo profesional	0,976	5
Alfa Global	0,990	30

Nota. Elaborado por los autores.

El alfa de Cronbach para cada dimensión del instrumento mostró un alto grado de consistencia interna entre los ítems que componen las preguntas. Lo que evidencia que las preguntas están bien estructuradas y responden coherentemente al constructo medido según lo mencionado por autores como Tunal (2022). En la tabla 1 se puede observar que cada valor supera el umbral recomendado de 0,700 y oscila entre 0,947 y 0,976, lo que indica una excelente fiabilidad.

Dimensiones como Coordinación y Desarrollo Profesional presentaron el coeficiente más alto con 0,976, mientras que la dimensión Uso Adecuado de Canales presentó el más bajo con 0,947. Sin embargo, ninguno de estos factores indicó una debilidad. Finalmente, el alfa global fue de ,990 abarcando 30 preguntas, lo cual respalda la fiabilidad de la herramienta utilizada y confirma su idoneidad para obtener resultados fiables en liderazgo comunicativo y gestión educativa

Resultados

En este apartado se va a detallar de manera minuciosa y explicativa los resultados de las encuestas aplicadas a los docentes. En primer lugar, se va a detallar el perfil sociodemográfico del encuestado. Posterior a ello, se va a realizar el análisis factorial exploratorio con la finalidad de evidenciar cuáles son los factores que inciden sobre las variables de investigación.

Tabla 2
Perfil Sociodemográfico

		Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Masculino	58	38,7
	Femenino	92	61,3
Jornada	Matutina	105	70,0
	Vespertina	45	30,0
Edad	25–34	13	8,7
	35–44 años	48	32,0
	45–54 años	59	39,3
	55 años o más	30	20,0
Formación académica	Tercer nivel (Licenciatura)	49	32,7
	Cuarto nivel (Maestría)	101	67,3
	Menos de 1 año	14	9,3
Experiencia docente	1–5 años	20	13,3
	6–10 años	116	77,3

	Si	12	8,0
	No	118	78,7
Ocupación	Lo ocupé anteriormente	20	13,3
	Total	150	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según el perfil sociodemográfico del profesorado encuestado, la proporción de mujeres es significativamente mayor con el 61,3%, mientras que el 38,7% fue representado por el sexo masculino. Con respecto a su jornada laboral la mayoría trabaja en el horario Matutino (nivel docente) representado por el 70%. En cuanto a la edad, el grupo de 45 a 54 años es mayor con el 39,5%, seguido del grupo de 35 a 44 años con el 32%, lo que indicó formación y experiencia profesional.

En cuanto a la formación académica, el 67,3% posee un título de maestría, lo que indicó un alto nivel de preparación. En cuanto a la experiencia docente, la mayoría (77,3 %) cuenta con entre seis y diez años de experiencia, lo que subraya su competencia pedagógica. El 78,7 % declaró no ocupar actualmente ningún puesto de liderazgo, aunque el 13,3 % afirmó haberlo ocupado anteriormente. Esto permite considerar diversas perspectivas de gestión y liderazgo en el contexto educativo estudiado.

Análisis factorial exploratorio

La aplicación del análisis factorial resultó pertinente en la investigación, porque permitió identificar y validar las dimensiones subyacentes de las variables de la investigación: Gestión educativa y liderazgo comunicacional, asegurando que los ítems del instrumento mida coherentemente los constructos propuestos. Además, realizarlo proporciona una base sólida hablando estadísticamente para posterior a ello, explorar su incidencia entre ambas variables mediante técnicas correlacionales como Pearson, lo cual responde directamente el objetivo propuesto (Qing et al., 2019).

Tabla 3

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	0,968
Aprox. Chi-cuadrado	6821,001



Prueba de esfericidad de	Gl	435
Bartlett	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia

Como demuestran los resultados de las pruebas KMO y Bartlett, los datos analizados son muy adecuados para el análisis factorial (Ver tabla 3). El índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) fue de 0,968, un valor excelente, muy por encima del mínimo recomendado de 0,60 según Mendoza y Ramírez (2020). Por lo que, este resultado demostró que los ítems del instrumento presentan una alta correlación entre sí y, por lo tanto, pueden agruparse en factores comunes. De igual manera, la prueba de Esfericidad de Bartlett mostró un valor de chi-cuadrado de 6821,001 con un nivel de significancia de 0,00000, lo que confirmó que la matriz de correlación no es una matriz de identidad y, por lo tanto, los ítems están efectivamente relacionados entre sí. Todos estos coeficientes juntos confirman estadísticamente que los datos cumplen los supuestos necesarios para realizar un análisis factorial y extraer conclusiones fiables sobre las dimensiones que estructuran la gestión educativa y el liderazgo en comunicación de acuerdo con la metodología postulada por autores como Villalobos (2019).

Tabla 4

Varianza total explicada

Componente	Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado
Claridad en la comunicación	23,347	77,822	77,822

Fuente: Elaboración propia

La tabla 4, donde se muestra la variación total explicada, evidenció que la dimensión denominada Claridad en la Comunicación representó el 77,822 % de la varianza. Este porcentaje demostró que este componente por sí solo proporciona una representación sólida y significativa de la mayor parte de la información contenida en los ítems examinados. Por lo tanto, el alto porcentaje indicó que las preguntas de esta dimensión están altamente interrelacionadas y son consistentes con el constructo medido (Márquez et al., 2020).

Como resultado, las otras cinco dimensiones se excluyeron del análisis factorial porque no alcanzaron niveles de variación que justificaran su permanencia como factores



independientes. Lo que evidencia que su contribución fue escasa en comparación con la claridad comunicativa, lo que evidencia que, en este contexto particular, esta es un factor dominante en el liderazgo comunicativo del docente y se centra en los aspectos más representativos del fenómeno en estudio tal como lo menciona Alshenqeeti (2014)

Tabla 5

Matriz de componente rotado

Componente	
Claridad en la comunicación	
CEC1	0,831
CEC2	0,825
CEC3	0,868
CEC4	0,876
CEC5	0,859
UCA1	0,820
UCA2	0,874
UCA3	0,901
UCA4	0,843
UCA5	0,926
DRT1	0,888
DRT2	0,908
DRT3	0,882
DRT4	0,873
DRT5	0,880
DPR1	0,917
DPR2	0,883
DPR3	0,878
DPR4	0,864
DPR5	0,870
DES1	0,931
DES2	0,892

DES3	0,901
DES4	0,862
DES5	0,900
CDP1	0,911
CDP2	0,899
CDP3	0,906
CDP4	0,896
CDP5	0,889

Fuente: Elaboración propia

El propósito de la matriz de rotación del espacio de componentes, utilizada en el análisis factorial, es simplificar el análisis de los factores extraídos (Pérez et al., 2015). En esencia, muestra cómo se organizan los ítems de la pregunta según cada dimensión o factor, con mejoras visuales y estadísticas logradas mediante una rotación matemática frecuentemente variable. Esta rotación no altera la información ni los resultados; más bien, redistribuye las cargas factoriales (Hernández, 2010).

La matriz mostró una fuerte correspondencia entre los ítems y la dimensión denominada claridad en la comunicación, lo que indicó una estructura interna claramente definida del instrumento. Por consiguiente, las puntuaciones factoriales de 0,800 y algunos ítems con 0,900 superan el coeficiente sugerido, lo que indica que cada afirmación tiene una alta correlación con el factor extraído, lo que confirma que todos los ítems están diseñados para medir la misma dimensión estructural del liderazgo comunicativo (Márquez et al., 2020).

Por tanto, estos resultados son importantes, puesto que corroboran el objetivo principal de la investigación, ya que permiten afirmar que la gestión educativa, expresada a través de la acción clara, organizada y comunicativa de las autoridades institucionales, influye directamente en cómo los docentes perciben y ejercen su propio liderazgo comunicativo en el aula (Villalobos, 2019).

De acuerdo con lo expuesto por Sutianingsih et al. (2021), una comunicación institucional clara no solo mejora el desempeño docente, sino que también crea entornos colaborativos donde el liderazgo se distribuye de forma más equitativa. Así también, autores como Rezeki (2023) enfatizan que una orientación educativa eficaz se basa en prácticas de comunicación

específicas, accesibles y orientadas al diálogo, así como en condiciones reflejadas en puntos clave en este ámbito, como la retroalimentación. Con lo mencionado anteriormente, se puede decir que la matriz demostró que la gestión educativa basada en una comunicación clara crea un entorno que promueve la comprensión, la participación activa y el fortalecimiento de los pilares profesionales, lo cual es crucial para establecer una cultura institucional participativa y humana según lo mencionado por Ehrhart (2004).

Correlación de Spearman

La interpretación de la matriz de correlación respalda la hipótesis principal de este estudio al demostrar una relación estadísticamente significativa y positiva entre los aspectos de la gestión educativa y el liderazgo comunicativo. Por ello, el hecho de que todas las correlaciones sean superiores a 0,790 mostró una relación sólida y consistente entre los componentes organizativos institucionales y las prácticas comunicativas del profesorado (Ramon et al., 2024).

En la tabla 6 se puede observar que dimensiones como: Planificación y organización ($r=0,812$), evaluación y seguimiento ($r=0,837$) y coordinación y desarrollo profesional ($r=0,822$) están directamente relacionadas con la claridad, el uso adecuado de los canales y la retroinformación, que constituyen la base del liderazgo comunicativo.

Tabla 6
Correlación de Spearman

Dimensiones	Claridad en la comunicación	Uso de canales adecuados	Retroalimentación	Planificación y organización	Evaluación y seguimiento	Coordinación y desarrollo profesional
Claridad en la comunicación	1	0,864	0,875	0,812	0,837	0,822
Uso de canales adecuados	0,864	1	0,891	0,826	0,808	0,796
Retroalimentación	0,875	0,891	1	0,841	0,829	0,816
Planificación y organización	0,812	0,826	0,841	1	0,885	0,874
Evaluación y seguimiento	0,837	0,808	0,829	0,885	1	0,896
Coordinación y desarrollo profesional	0,822	0,796	0,816	0,874	0,896	1

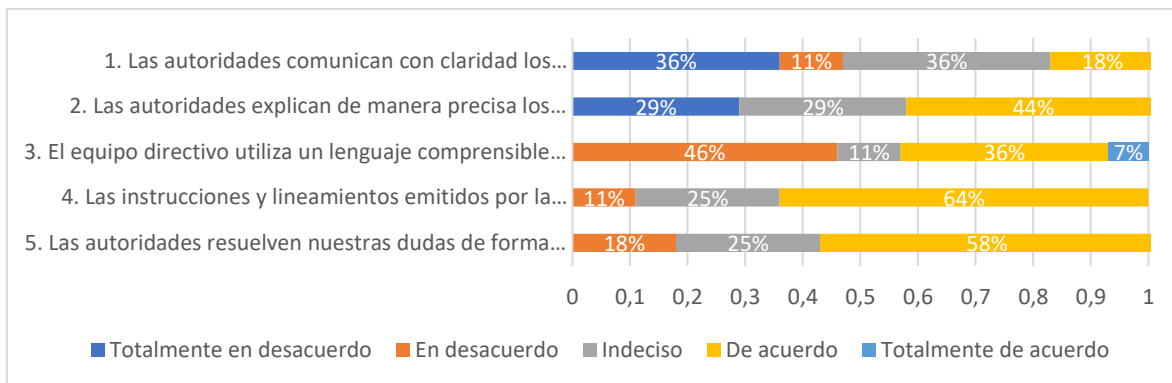
Fuente: Elaboración propia

Este estudio confirma estadísticamente que la gestión educativa tiene un impacto significativo en el liderazgo comunicativo docente, ya que sus respectivas dimensiones presentan una fuerte correlación (Genoud et al., 2022). Por tanto, se confirma empíricamente el objetivo planteado y proporciona una base sólida para el desarrollo de estrategias de gestión centradas en la comunicación clara, la participación docente y el desarrollo profesional mediante la colaboración (Hauswald & Márquez, 2020).

Análisis descriptivos de las respuestas del encuestado

Figura 2.

Claridad en la comunicación



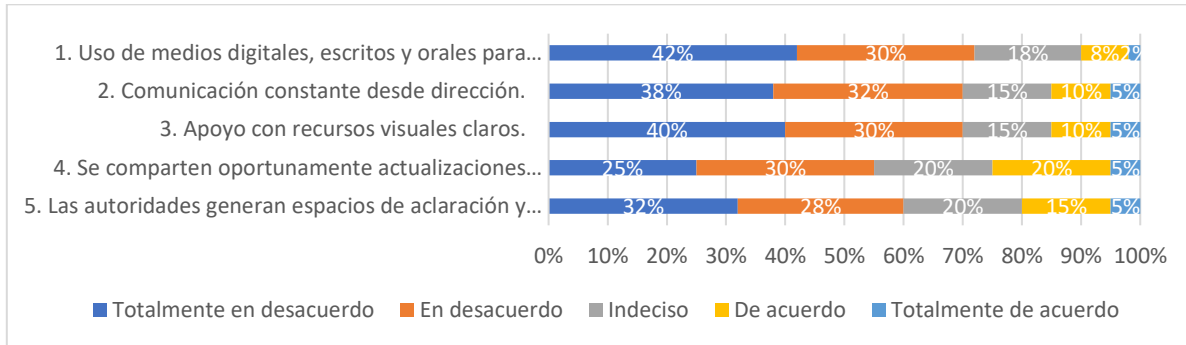
Nota: Elaborado por las autoras.

La dimensión denominada Claridad de la Comunicación reflejó desafíos en la interacción entre autoridades y profesorado. En la figura 2 se pudo visualizar que, si bien algunos aspectos se perciben positivamente, como la claridad de los lineamientos (pregunta 4), que recibió un 64% de respuestas positivas, otros revelaron graves deficiencias. Por ejemplo, el 46% de los encuestados se queja de que el equipo directivo no habla un lenguaje claro, lo que dificulta una comunicación institucional eficaz.

Así también, en un tercio de los profesores encuestados criticó la falta de claridad en la comunicación de los objetivos educativos (pregunta 1), y una proporción significativa no tenía claros los criterios para evaluar la labor docente (pregunta 2). Por lo tanto, los resultados manifiestan la urgente necesidad de mejorar los canales y estilos de comunicación, priorizando transparencia, empatía y uso de un lenguaje comprensible que facilite la comprensión genuina del profesorado (Martin et al., 2021).

Figura 3.

Uso de canales adecuados



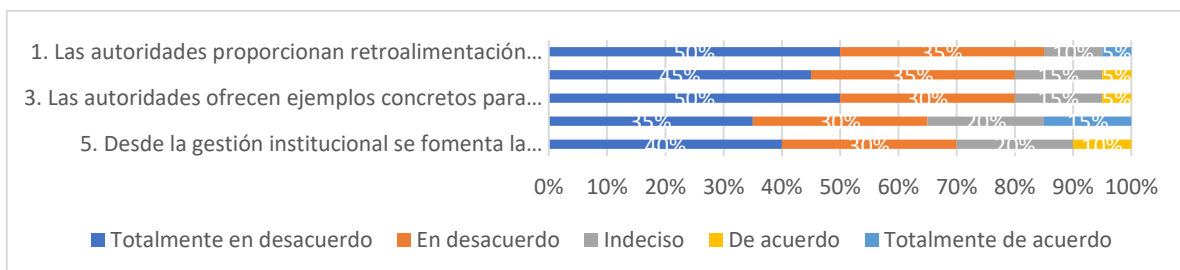
Nota: Elaborado por las autoras.

La dimensión denominada Uso de Canales Adecuados reveló un sistema de comunicación institucional con diversas áreas de mejora. Pues, el profesorado no considera eficaz el uso de los medios disponibles. Es decir, el 72 % de los encuestados consideró insuficiente el uso de medios digitales, escritos u orales para la información, así como se visualiza en la pregunta 1, y el 70 % cree que existe una falta de comunicación continua por parte de la dirección (pregunta 2).

El uso de recursos visuales y espacios para aclarar dudas con el profesorado también recibe comentarios mayoritariamente negativos, lo que pone en énfasis que, si bien existen canales, no han sido utilizados de manera correcta o a su vez, no satisfacen necesidades reales que existe dentro del grupo del profesorado. Por ello, es necesario, fortalecer mecanismos de comunicación institucional para garantizar que los mensajes sean oportunos, claros y accesibles, y para promover un diálogo fluido entre autoridades y educadores (Ngo et al., 2020).

Figura 5.

Dimensión retroalimentación



Nota: Elaborado por las autoras.

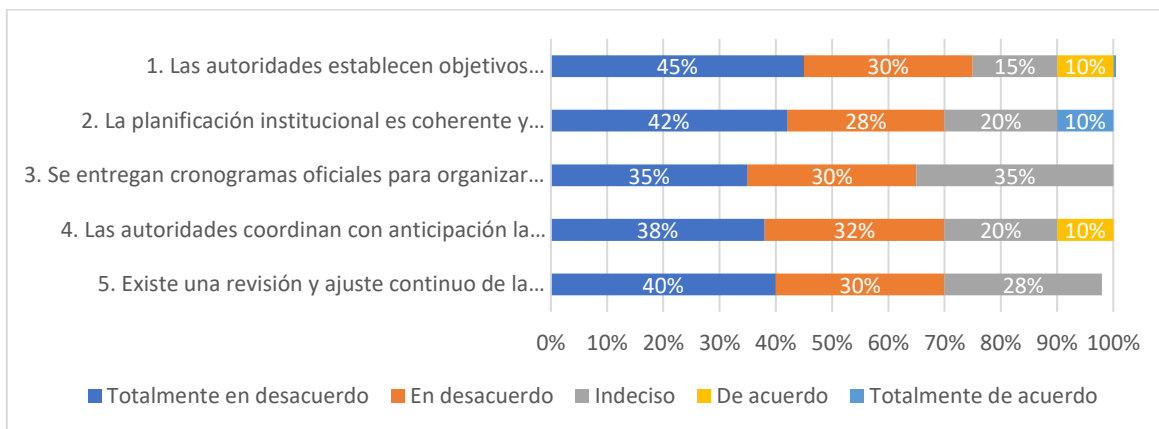


La dimensión denominada retroalimentación ha revelado una marcada insatisfacción entre el profesorado con el apoyo que recibe de las autoridades institucionales. Es así como, más del 70% de los encuestados consideró que no se les ofrece una formación clara o útil para mejorar su práctica profesional. Es decir, el 50% afirmó no recibir la formación adecuada para su trabajo, mientras que otro 50% manifestó carecer de ejemplos concretos que les ayuden a evaluar su progreso.

Con esos resultados se evidenció una percepción negativa, la misma que es reflejada en la ausencia de directrices claras y la lenta promoción de la autoevaluación docente, lo que indica una débil cultura institucional de mejora continua. Finalmente, estos hallazgos subrayan la urgente necesidad de crear espacios más productivos para el diálogo y el apoyo profesional y pedagógico (Melnik et al., 2020).

Figura 6.

Dimensión Planificación y organización



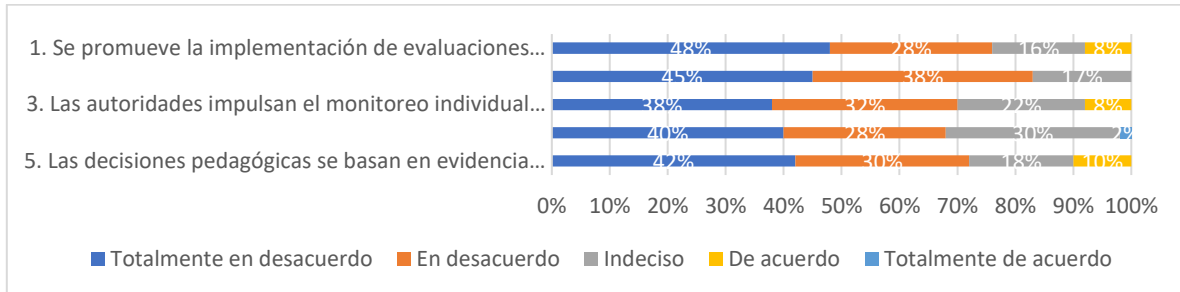
Nota: Elaborado por las autoras.

En la figura 6, la dimensión denominada planificación y organización reveló una percepción predominante. Por lo que la mayoría de las preguntas evaluadas se centraron en el grafo de desacuerdo, lo que destacó la falta de claridad respecto a los objetivos institucionales, tal como se puede visualizar en la pregunta 1, así también se evidencian las inconsistencias en la coherencia de la planificación, como se puede ver en la pregunta 2. Los porcentajes existentes entre desacuerdo e indeciso superan el 70%. No obstante, la pregunta 3 que trata sobre la provisión de horarios oficiales no logra revertir la tendencia general. Estos resultados manifestaron que la comunidad docente carece de una planificación sistemática, prospectiva

y flexible, lo que dificulta la organización eficiente del trabajo académico, generando incertidumbre en procesos educativos.

Figura 7.

Dimensión Evaluación y seguimiento



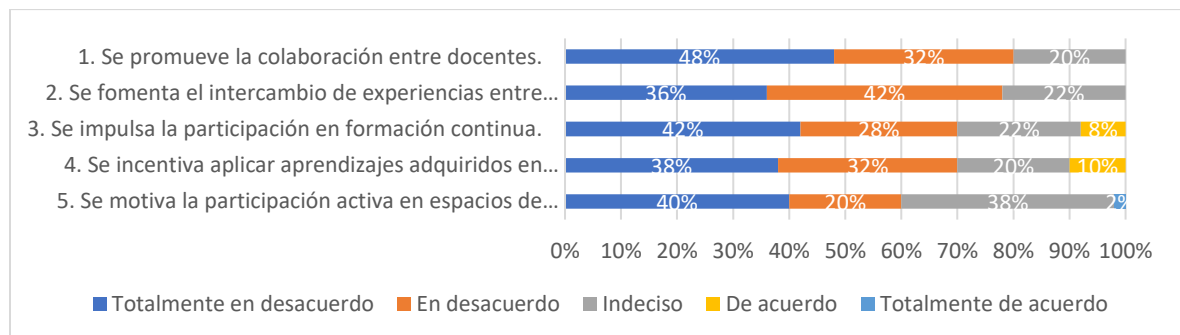
Nota: Elaborado por las autoras.

En cuanto a la dimensión denominada evaluación y seguimiento, se evidenció que el 48% de los profesores encuestados cree que las evaluaciones formativas no se promueven lo suficiente, mientras que solo el 8% las apoya plenamente. Además, el 45% afirma positivamente que no hay incentivos para adaptar los métodos de enseñanza en función de los resultados de evaluación.

Mientras que el 38% se encuentra totalmente insatisfecho con el apoyo individualizado al aprendizaje e incluso el 32% está en desacuerdo. De manera general, el 70% considera esta práctica ineficaz. Estos resultados han reflejado una gestión institucional débil en cuanto a evaluación y seguimiento, limitando la posibilidad de mejorar la calidad educativa desde la reflexión crítica y el acompañamiento pedagógico real.

Figura 8.

Dimensión Coordinación y desarrollo profesional



Nota: Elaborado por las autoras.

De acuerdo con la dimensión coordinación y desarrollo profesional, se revelaron limitaciones significativas. Esto se refleja con el 48% del profesorado que se mostró totalmente en desacuerdo con la pregunta 1, lo que demostró que no se desarrolla la colaboración entre docentes e incluso el 32% se mostró en desacuerdo, lo que resultó en una alarmante tasa de respuestas negativas. Con respecto a la pregunta 2, el 36% estuvo totalmente en desacuerdo y el 42% en desacuerdo.

Ante la pregunta 5 sobre qué motiva la participación en la gestión institucional, el 40 % está totalmente en desacuerdo, mientras que el 38 % se muestra indeciso. Como conclusión, es evidente que, estas estadísticas demuestran que la coordinación institucional no logra crear un ambiente de trabajo colaborativo ni una cultura de desarrollo profesional, lo que limita el desarrollo y el progreso del profesorado dentro de la comunidad educativa.

Estrategias institucionales que fortalezcan el liderazgo comunicacional docente a través de prácticas de gestión claras, orientadas al desarrollo profesional

Como solución a las deficiencias en la planificación institucional, el apoyo pedagógico y la falta de coordinación docente, se propone un Plan Institucional de Comunicación Participativa (PILCP). Con el objetivo principal de establecer prácticas de gestión más transparentes, colaborativas y orientadas al desarrollo profesional que permitan consolidar una cultura de trabajo basada en el diálogo, la rendición de cuentas y la mejora pedagógica continua.

Tabla 7.
Estrategia 1

Nombre de la Estrategia	Diálogos Educativos Participativos
Objetivo	Fortalecer la comunicación entre autoridades y docentes mediante espacios regulares de diálogo que promuevan la participación activa, la retroalimentación efectiva y la toma de decisiones compartida.

Fase de Inicio	• Convocar al personal docente y administrativo a participar en un espacio mensual de diálogo. • Elaborar y socializar un cronograma anual de encuentros. • Presentar los ejes temáticos: planificación institucional, canales de comunicación, retroalimentación docente y necesidades formativas. • Establecer reglas de participación horizontal y asignar docentes moderadores por sesión.
Fase de Desarrollo	• Tratar de forma abierta y ordenada las problemáticas relacionadas con la planificación educativa, el seguimiento a los procesos de aula, y la calidad de la comunicación entre docentes y directivos. • Fomentar propuestas del profesorado sobre mejoras en la gestión educativa y espacios de desarrollo profesional. • Registrar acuerdos alcanzados, asignar responsables y definir tiempos para su ejecución. • Promover el reconocimiento de buenas prácticas comunicacionales dentro del equipo docente.
Fase de Cierre	• Sistematizar los acuerdos y compromisos en actas digitales compartidas con toda la comunidad docente. • Aplicar encuestas cortas para valorar la percepción del proceso y recoger sugerencias de mejora. • Realizar una evaluación trimestral para analizar avances, cumplimiento de compromisos y ajustar la metodología si es necesario. • Comunicar los logros alcanzados en sesiones informativas o boletines internos.
Responsables	• Equipo directivo • Tutor académico

	Representantes docentes
Recursos necesarios	- Sala de reuniones - Herramientas digitales (Google Drive, Zoom, formularios) - Hoja de acta estándar
Frecuencia	Mensual (última semana de cada mes)
Plazo de implementación	Inicio inmediato, revisión trimestral de avances

Nota. Elaborado por las autoras

Validación de la propuesta

Para la validación de la propuesta se contó con la opinión de expertos en el área de educación. Se consideró docentes especializados en la materia de gestión educativa y liderazgo, con títulos de cuarto nivel y doctorado, quienes contribuyeron en el proceso de revisión y validación de la propuesta. Entre ellos se destaca la contribución activa en su revisión de la PhD. Maricela Sánchez docente de la Universidad. Para la validación de la propuesta se aplicó una rúbrica donde se consideraron los siguientes criterios.

Tabla 8.

Criterios

Aspecto	MA	A	PA	I
1. Actualidad del tema de la propuesta				
2. Importancia del tema seleccionado				
3. Claridad de la propuesta. Las pautas, la descripción son claras para su aplicación.				
4. Factibilidad de su aplicación en el contexto investigativo determinado.				
5. Viabilidad. La propuesta se ajusta a las condiciones concretas del contexto.				
6. Coherencia. El orden en que se presenta la propuesta.				
7. El tiempo considerado para la ejecución de la propuesta es el adecuado				

Nota. Elaborado por las autoras.

Para la validación de la propuesta se aplicó una encuesta a cinco expertos dentro del área educativa; se utilizaron siete criterios, obteniendo los siguientes resultados.

En el primer criterio los cinco expertos indicaron estar muy de acuerdo con el tema y la propuesta, considerándolo de actualidad dentro del contexto educativo, en cuanto se refiere al segundo criterio todos los expertos calificaron muy de acuerdo, recalcando que la propuesta aborda aspectos notables para el desarrollo académico y formativo de los estudiantes, en lo que respecta al tercer criterio los expertos se mostraron de acuerdo, marcando que las pautas de la propuesta y la descripción denotaron comprensión para su ejecución.

Los expertos valoraron como muy de acuerdo el cuarto criterio sobre factibilidad, enfatizando sus condiciones y estructura facultan la implementación de la propuesta. El quinto criterio sobre la viabilidad fue valorado como muy de acuerdo, exponiendo que concuerda con el contexto, recursos humanos, materiales y logísticos. Asimismo, en el sexto criterio sobre la coherencia, los expertos la calificaron muy de acuerdo porque presenta un orden lógico y estructurado para su realización, y por último, el séptimo criterio fue valorado como muy de acuerdo, lo que exterioriza que es pertinente.

Por lo tanto, la propuesta cumple con los criterios de calidad y aplicabilidad, lo que ratificaron los expertos de su eficacia.

Discusión

Los resultados mostraron que la gestión educativa en la institución estudiada adolece de graves problemas de comunicación. Es decir, muchos docentes cuestionan la claridad de los objetivos institucionales y pedagógicos, lo cual es sostenido por Martin et al. (2021), quienes mencionan que la falta de asertividad en la comunicación limita las oportunidades de ataque al profesorado y genera confusión en el desempeño de sus funciones.

De acuerdo con la dimensión denominada uso de canales adecuados, los resultados mostraron que los medios digitales, escritos y orales no son utilizados de manera correcta. Esto es corroborado con los resultados de las encuestas aplicadas a los docentes, las cuales explicaron que existe una notable falta de oportunidades para participar en la resolución de problemas, y la comunicación con la administración escolar se percibe como inconstante y oportuna.



Lo mencionado anteriormente ha coincidido con lo expuesto por Melnyk et al. (2020), quienes afirmaron que una gestión educativa eficaz requiere no solo estrategias administrativas, sino también una visión colaborativa que involucre activamente al profesorado a través de canales accesibles, dinámicos y específicos de la institución.

En cuanto a la dimensión denominada retroalimentación, la situación es significativamente más preocupante, ya que, el 70% del profesorado reportó no recibir retroalimentación clara ni útil sobre su desempeño, lo que les resulta dificultoso mejorar su desempeño profesional dentro de las aulas. Al revisar la literatura, Forward et al. (2021) sostienen que una retroalimentación efectiva no solo mejora el desempeño docente, sino que también fortalece la satisfacción del personal y la pertenencia institucional.

Conclusiones

Sintetizando los resultados, se evidenció que la gestión educativa tiene un impacto directo y significativo en el liderazgo comunicativo de la profesión docente. Así también, se observó que la falta de marcos claros para la planificación, el apoyo y el desarrollo profesional de la institución también afecta la capacidad del profesorado para comunicarse eficazmente, tanto dentro como fuera del aula. De igual manera, dimensiones como el uso adecuado de canales y la retroalimentación mostraron que existen barreras que dificultan la interacción fluida entre el profesorado y las autoridades.

Con base en este análisis, se concluye que un liderazgo institucional más personal, empático y persuasivo es esencial para fortalecer el liderazgo comunicativo docente. Dicho de otro modo, no basta con comunicar instrucciones, es decir, es fundamental que un líder sepa escuchar, apoyar y, de la misma manera, construya una cultura organizacional basada en la confianza, el diálogo continuo y el respeto con los docentes. Por lo tanto, hay que tener en cuenta que, mejorar el desempeño docente y el clima institucional no es posible sin una comunicación clara.

Referencias bibliográficas

Abreu, J. (2018). El Método de la Investigación. Daena: International Journal of Good Conscience, 9(3), 195–204. [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)



- Alshenqeeti, H. (2014). Interviewing as a Data Collection Method: A Critical Review. *English Linguistics Research*, 3(1), 39–45. <https://doi.org/10.5430/elr.v3n1p39>
- Asanza, N. (2020). La comunicación asertiva y su incidencia en la gestión educativa. *Ciencia y Educación*, 1(3), 20–31. <https://doi.org/10.48169/ecuatesis/0103202015>
- Batallán, G. (2020). Antropología y metodología de la investigación. *Revista de La Academia*, 4(2), 199–119.
- Calizaya, J. (2020). Algunas ideas de investigación científica. *Minerva*, 1(3), 35–39. <https://doi.org/10.47460/minerva.v1i3.15>
- Díaz, G. (2020). Metodología del estudio piloto. *Revista Chilena de Radiología*, 26(4), 172–176. <https://doi.org/10.4067/s0717-93082020000400172>
- Ehrhart, M. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x>
- Forward, W., Jacob, N., Jegede, D., & Musa, A. (2021). Problems Facing Academic Staff of Nigerian Universities and the. *International Journal on Integrated Education*, 4(2), 230–243.
- García, M., León, E., & Rosales, A. (2021). Componentes de la gestión educativa aplicables por el equipo directivo. *SUMMA. Revista Disciplinaria En Ciencias Económicas y Sociales*, 3(1), 1–20. <https://doi.org/10.47666/summa.3.1.19>
- Genoud, M., Broveglio, G., & Ramos, M. (2022). ¿Qué motivaciones laborales priorizan los trabajadores en América Latina? *Ciencias Administrativas*, 22, 1–18. <https://doi.org/10.24215/23143738e115>
- Guamán, K., Hernández, E., & Lloay, S. (2021). La metodología de la investigación científica. *Revista Conrado*, 17(81), 163–168.
- Hauswald, R., & Márquez, R. (2020). Information Technology and Financial Services Competition. *Review of Financial Studies*, 16(3), 921–948. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhg017>
- Hernández, S. (2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill., 4(1), 1–379. https://www.academia.edu/6399195/Metodología_de_la_investigación_5ta_Edicion_Sampieri

- Karsikah, Kambara, R., Ramdansyah, A., & Haryadi, D. (2023). Determinants of job satisfaction: internal communication relationships in improving employee performance. *Enrichment: Journal of Management*, 12(6), 4692–4697.
- Malpartida, F., Blanco, L., & Blanco, B. (2024). El liderazgo comunicativo. Una forma de integración en la gestión educativa. In *El liderazgo comunicativo. Una forma de integración en la gestión educativa* (45th ed., Vol. 4). Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador. <https://doi.org/10.33996/cide.ecuador.lc4907807>
- Márquez, L., Cuétera, L., Cartay, R., & Labarca, N. (2020). Desarrollo y crecimiento económico: Análisis teórico desde un enfoque cuantitativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(1), 22. <https://doi.org/10.31876/res.v26i1.31322>
- Martin, A., Guthrie, J., & Parker, L. (2021). The neoliberal reality of higher education in Australia: how accountingisation is corporatising knowledge. *Meditari Accountancy Research*, 29(6), 1261–1282. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-10-2019-0598>
- Martínez, O., & León, M. (2018). Comunicación para el Liderazgo en las Instituciones Educativas en el Contexto de la Complejidad. *Revista Scientific*, 3(9), 190–213. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2018.3.9.10.190-213>
- Martins, F., Cammaroto, A., & Neris, L. (2020). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Revista Electrónica “Actualidades Investigativas En Educación,”* 9(2), 1–28. <http://revista.inie.ucr.ac.cr>
- Melnyk, N., Trachova, D., Kolesnikova, O., Demchuk, O., & Golub, N. (2020). Accounting trends in the modern world. *Independent Journal of Management & Production*, 11(9), 2403–2416. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v11i9.1430>
- Mendoza, A., & Ramírez, J. (2020). Aprendiendo metodología de la investigación. In *Editorial Grupo Compás* (Vol. 4). <http://142.93.18.15:8080/jspui/handle/123456789/523>
- Ngo, V., Tram, T., & Vu, B. (2020). The Impact of Debt on Corporate Profitability: Evidence from Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 835–842. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.835>



- Pérez, M., Ocampo, F., & Sánchez, K. (2015). Aplicación de la metodología de la investigación. RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo, 6(11), 796–816. <https://doi.org/10.23913/ride.v6i11.130>
- Qing, L., Cao, G., & Guan, J. (2019). Experimental investigation of the concrete permissible damage scale based on the digital image correlation method. Gongcheng Lixue/Engineering Mechanics, 36(10), 115–121. <https://doi.org/10.6052/j.issn.1000-4750.2018.09.0500>
- Ramon, I., Sarmiento, C., & Novillo, E. (2024). Gestión del conocimiento y creación de spin off Universidad Técnica de Machala. Revista de Finanzas, 4(1), 70–81. <https://doi.org/10.33386/rdf.2024.1.30>
- Rezeki, F. (2023). The Influence Of Transformational Leadership Style, Organizational Culture and Organizational Communication On Employee Job Satisfaction. Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science, 3(1), 698–714.
- Sánchez, A., Valés, O., García, C., & Amemiya, M. (2019). Confiabilidad y validez de un instrumento que mide la gestión del conocimiento. ESPACIOS EN BLANCO. Revista de Educación, 1(30), 9–22. <https://doi.org/10.37177/unicen/eb30-261>
- Sutianingsih, Budiyanto, & Suwitho. (2021). Mediation Role of Job Satisfaction on the Influence of Non-Financial Compensation and Transactional Leadership on Employee Performance. The International Journal of Business & Management, 9(7), 79–84. <https://doi.org/10.24940/theijbm/2021/v9/i7/164651-399192-1-sm>
- Tunal, G. (2022). Protocolizando la investigación científica. Investigación Y Postgrado, 37(1), 235–255. <https://doi.org/10.56219/investigacinypostgrado.v37i1.68>
- Villalobos, L. (2019). Enfoques y diseños de investigación social: cuantitativos, cualitativos y mixtos. Educación Superior, 18(27), 96–99. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7023094&info=resumen&idioma=SPA%0Ahttps://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7023094>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento:

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Agradecimiento:

N/A

Nota:

El artículo no es producto de una publicación anterior.