

Gestión directiva y comunicación efectiva: percepciones de docentes de instituciones educativas del nivel primaria, Chiclayo-Perú

Directive management and effective communication: perceptions of teachers from primary educational institutions, Chiclayo-Peru

Gestão diretiva e comunicação eficaz: percepções de professores de instituições de ensino primário, Chiclayo-Peru

César Augusto Tafur Ruiz 
ctafurru16@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo. Chiclayo, Perú

Víctor Raúl Villegas Vera 
vrvillegasv@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo. Chiclayo, Perú

Ángel Johel Centurión Larrea 
acenturionla@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo. Chiclayo, Perú

Lorena Jesús Tafur Ruiz 
lore_1981tr@hotmail.com
Universidad César Vallejo. Chiclayo, Perú

<http://doi.org/10.59659/revistatribunal.v5i13.288>

Artículo recibido 6 de agosto 2025 | Aceptado 16 de septiembre 2025 | Publicado 2 de octubre 2025

Resumen

Palabras clave:

Gestión; Comunicación;
Liderazgo pedagógico;
Educación básica;
Liderazgo; Pedagogía

Esta investigación responde a la necesidad de comprender cómo se relacionan la gestión directiva y la comunicación efectiva en los docentes de instituciones educativas de nivel primario. En ese sentido se adoptó un enfoque fenomenológico, ya que permite analizar las experiencias diarias de los líderes pedagógicos dentro de sus entornos organizativos, considerando las características únicas de cada institución. El propósito fue analizar cómo perciben los directivos de escuelas primarias de Chiclayo, Perú. El estudio, de naturaleza cualitativa, se centró en dos categorías principales: gestión directiva y comunicación efectiva. La metodología empleada fue la entrevista, basada en una guía de preguntas semiestructuradas, la cual fue validada por un especialista antes de ser aplicada a directivos de instituciones primarias. Para procesar y analizar la información obtenida, se creó una matriz de análisis utilizando la técnica de codificación abierta (Open Coding). Los resultados revelan que una comunicación efectiva dentro de un equipo que trabaja de forma colaborativa es esencial para el buen funcionamiento de la escuela. Además, se concluye que la escucha activa por parte de los líderes directivos es crucial ya que permite identificar tanto las debilidades como los logros de la organización educativa.

Abstract

Keywords:

Management;
Communication;
Pedagogical
leadership; Basic
education;
Leadership;
Pedagogy

This research responds to the need to understand how management and effective communication are related in teachers at primary educational institutions. In this sense, a phenomenological approach was adopted, since it allows analyzing the daily experiences of pedagogical leaders within their organizational environments, considering the unique characteristics of each institution. The purpose was to analyze how the principals of primary schools in Chiclayo, Peru, perceive it. The study, qualitative in nature, focused on two main categories: management and effective communication. The methodology used was the interview, based on a guide of semi-structured questions, which was validated by a specialist before being applied to directors of primary institutions. To process and analyze the information obtained, an analysis matrix was created using the open coding technique. The results reveal that effective communication within a team that works collaboratively is essential for the proper functioning of the school. Furthermore, it is concluded that active listening by management leaders is crucial since it allows identifying both the weaknesses and the achievements of the educational organization.

Resumo

Palavras-chave:

Gestão;
Comunicação;
Liderança
pedagógica;
Educação básica;
Liderança;
Pedagogia

Esta investigação responde à necessidade de compreender como se relacionam a gestão e a comunicação eficaz em professores de instituições de ensino básico. Nesse sentido, adotou-se uma abordagem fenomenológica, pois permite analisar as experiências cotidianas dos líderes pedagógicos dentro de seus ambientes organizacionais, considerando as características únicas de cada instituição. O objetivo foi analisar como os diretores das escolas primárias de Chiclayo, Peru, o percebem. O estudo, de natureza qualitativa, centrou-se em duas categorias principais: gestão e comunicação eficaz. A metodologia utilizada foi a entrevista, baseada em um roteiro de perguntas semiestruturadas, que foi validado por um especialista antes de ser aplicado a diretores de instituições primárias. Para processar e analisar as informações obtidas, foi criada uma matriz de análise utilizando a técnica de codificação aberta. Os resultados revelam que a comunicação eficaz dentro de uma equipe que trabalha de forma colaborativa é essencial para o bom funcionamento da escola. Além disso, conclui-se que a escuta ativa por parte dos líderes de gestão é crucial, pois permite identificar tanto os pontos fracos como as conquistas da organização educativa.

INTRODUCCIÓN

En el Perú se están experimentando un proceso de cambio en la Gestión educativa y tienen sus fundamentos en distintas perspectivas teóricas y estudios realizados estos últimos años en las (Misad et al., 2022.; Ramos et al., 2021.; López et al., 20.; Aguerrendo et al., 2018) instituciones educativas del mundo; Esta es, sin duda, una preocupación y una realidad para los administradores y docentes encargados de dirigir y administrar este tipo de instituciones. (Jácome y Pila; 2020); Es así que se confirma el valor de los factores de gestión de la comunicación efectiva en las escuelas de América. (Tafur et al; 2022)

La comunicación efectiva es un buen instrumento significativo en la gestión y ejecución efectiva de las actividades educativas, se basa en las habilidades de comunicación que son importantes en el desarrollo de relaciones con colegas o supervisores, además, el uso de canales oportunos para eliminar las barreras dificulta la transferencia efectiva de la indagación. (Reyes, 2021); (Fontalvo y Ventura 2021). Del mismo modo, la comunicación efectiva es señalada como una parte organizacional y variable que está inmerso

momentos de la gestión y es vital en el cargo de dirección, debido a que es un instrumento que dispone la transferencia de pesquisa del emisor al aceptador, si el receptor comprende el mensaje. (Koont et al. 2012).

Al respecto, Anchundia et al. (2022) manifiestan que la comunicación efectiva es vital para lograr un liderazgo gerencial óptimo. Además, se concluyó que otro componente importante es la estructura horizontal, quien promueve una correcta y oportuna toma de decisiones. Se han producido en Latinoamérica grandes cambios en la gestión educativa, El propósito de la gestión educativa es asegurar la calidad de la educación, y el docente cumple un papel primordial en la reforma y construcción de instituciones integrales de acuerdo con las políticas nacionales vigentes (Portocarrero et al.2022). Sin embargo, los expertos señalan que para tener una buena escuela no basta con las habilidades de gestión estudiadas en los círculos académicos, también se debe pensar en la herramienta básica del desarrollo escolar, por ejemplo, la comunicación efectiva, porque esta herramienta es de suma importancia (Bello et al., 2019).

En sus investigaciones, Turbí (2023) resalta que la participación de la comunidad es un elemento clave para fortalecer la gestión educativa en los centros de nivel primario, fomentando una conexión más estrecha entre las escuelas y las comunidades en beneficio del aprendizaje estudiantil. De acuerdo con Jácome y Martínez (2020), para que la gestión directiva en las instituciones educativas sea realmente efectiva, es fundamental que los líderes no solo posean las habilidades necesarias, sino que también adopten actitudes que impulsen un liderazgo transformador. Este enfoque busca involucrar activamente a toda la comunidad educativa, fomentando así mejoras constantes en los aprendizajes y en la calidad de la institución.

De las teorías analizadas (Sanderó et al. 2018) manifiesta que la comunicación efectiva se basa, en el paradigma del funcionalismo o consenso. Históricamente, la tradición funcionalista de la administración educativa se basó en teorías clásicas de organización y gestión y conceptos positivistas de la teoría psicosocial.

Los objetivos fundamentales de la teoría del liderazgo se orientan hacia el establecimiento del orden y el progreso social, la promoción de la integración y cohesión dentro de la sociedad, la satisfacción de las diversas necesidades sociales, así como la continuidad y preservación de las estructuras y valores culturales que sustentan el tejido social. Según los estudios de (Chiavenato, 2006), (Hellriegel et al. 2008) y Robbins y Coulter (2014), se afirma que debe estar definida la administración como una ciencia referenciada por una secuencia de forma ordenada para mejorar los insumos que lleven al beneficio de los distintos objetivos de la institución. Finalmente, podemos definir las categorías y subcategorías de la gestión directiva y la comunicación efectiva que ayudaran a tener una mejor percepción de los directivos sobre la investigación realizada.

La gestión pedagógica es un concepto multifacético que ha sido abordado desde diversas perspectivas teóricas. (Alonso, 2008), menciona que es un proceso que incluye la planificación, la

organización, la acción y la evaluación de las actividades educativas realizadas en una escuela. Por otro lado, lo define también (Zubiría 2007), como una forma de liderar y coordinar la acción educativa para lograr los objetivos de aprendizaje propuestos. El Ministerio de Educación Nacional, en el año 2014 por su parte, entiende como gestión pedagógica, aun así, esta definición resulta ser incompleta, pues le falta la acción formativa de los estudiantes.

Desde la perspectiva de los autores, la gestión administrativa es un proceso que, según (Drucker, 1954), permite a una organización lograr sus objetivos a través de la planificación, organización, dirección y control de sus elementos; (Fayol, 1916), la define como la acción de administrar, partiendo de las acciones priorizando el “comando” y organización de los elementos, humanos, materiales y financieros. Mintzberg define la administración citada como un medio mediante el cual se ordena, da y asegura el funcionamiento de una empresa.

La administración institucional es reconocida como el método mediante el cual una organización logra sus objetivos a través del arreglo estratégico, la supervisión y la regulación de sus activos, como lo señala (Alonso, 2008), y (Zubiría, 2007) lo describió como la acción de orientar y organizar el funcionamiento del grupo. Asimismo, (MINEDU, 2014) define como todas las actividades que se realizan para que la institución funcione bien y con eficacia. El Ministerio de educación asevera que la trabajo funciona bien y eficientemente gracias a determinadas acciones planificadas.

Reyes Jiménez (2021) resalta que el liderazgo en la educación no solo consiste en dirigir, sino en inspirar y transformar. Un buen líder educativo combina conocimientos técnicos con empatía y valores éticos, creando un ambiente en el que estudiantes, docentes y administrativos se sientan motivados a crecer juntos. Este tipo de liderazgo no solo impulsa cambios positivos e innovación, sino que también fortalece el sentido de comunidad, guiando a todos hacia un objetivo común: alcanzar una educación de calidad que impacte significativamente en la vida de las personas.

Según Northouse, (2018) el liderazgo involucró infundir y regir a las personas para que colaboren hacia un objetivo compartido, como lo describe. Para (Kouzes y Posner, 2017) se trata de un método en el que los individuos colaboran voluntariamente para lograr objetivos compartidos. Y Burns, (1978) designa este rasgo como la capacidad de uno para sembrar un medio conveniente a la plena realización de las capacidades particulares. Rodríguez, (2021), la gestión directiva desempeña un papel crucial en el diseño y la implementación de los planes de clase, ya que un liderazgo efectivo puede marcar la diferencia al apoyar y facilitar el trabajo docente, especialmente en contextos educativos desafiantes.

La gestión pedagógica se presenta como un pilar esencial para mejorar la calidad de la educación, según lo propuesto por Lule-Uriarte, Serrano-Mesía y Montenegro-Cruz (2023). A través de este enfoque, se destaca la importancia de que los docentes y las instituciones educativas adopten prácticas de gestión que

no solo estructuren los procesos educativos, sino que también fomenten un aprendizaje más significativo para los estudiantes. Este concepto invita a reflexionar sobre cómo una gestión bien orientada puede transformar las aulas en espacios más dinámicos y efectivos, beneficiando tanto a quienes enseñan cómo a quienes aprenden. La investigación enfatiza que la gestión pedagógica es más que una herramienta organizativa; es una oportunidad para construir un futuro educativo más sólido y humano (Revista Científica UISRAEL, 10(3), 57-72).

Diferentes particularidades determinan una plática positiva, entre ellos la luminosidad, que admite al receptor descifrar el encargo sin problema. Esto implica que en la escucha activa el emisor enfoque oriente su atención en el mensaje del receptor, evitando dificultades y esforzándose por percibir su opinión. La empatía requiere que el emisor pueda entender las emociones y requerimientos de su interlocutor. Además, es crucial que el emisor proporcione retroalimentación al receptor, facilitándole conocer si la comunicación se interpretó conforme a lo que anticipaba.

La empatía es una destreza fundamental que posibilita entender, compartir y reaccionar ante las emociones y puntos de vista ajenos, lo que promueve la formación de relaciones humanas profundas y con significado. De acuerdo con (Davis, 1983), supone la habilidad de empatizar con el otro y asumir su punto de vista. (Hoffman, 2000) amplía este concepto al resaltar la relevancia de no solo entender, sino también compartir emociones, mientras que (Salovey et al.1999) enfatizan la capacidad de reconocer y reaccionar ante las emociones de los demás. Promover la empatía no solo robustece las relaciones entre los individuos, sino que también ayuda a alcanzar el éxito personal y a construir una sociedad más equitativa y solidaria.

Las competencias sociales son comportamientos aprendidos que promueven una interacción eficaz con otros individuos, fomentando vínculos positivos y productivos. La Asociación Americana de Psicología (APP, 2010) y (Cabello, 2003) resaltan su relevancia en la dinámica social. De acuerdo con (Gómez-Ortiz 2009), estas competencias comprenden la habilidad para comunicarse, colaborar, solucionar conflictos y abordar problemas de forma constructiva. Su estructura puede cambiar en función del método empleado, pero son fundamentales para crear vínculos saludables en la vida diaria. Otros estudios describen las habilidades sociales como la capacidad para manifestar pensamientos y emociones de forma precisa y eficaz, tanto verbal como no verbalmente, solucionar discrepancias de manera constructiva, establecer y preservar relaciones interpersonales positivas, y gestionar las emociones de manera apropiada. El fortalecimiento de estas habilidades es una inversión crucial para el triunfo.

La comunicación eficaz es un proceso de múltiples facetas que puede examinarse desde distintos enfoques. Desde el punto de vista técnico, se define como un conjunto de destrezas y métodos que pueden ser aprendidos y mejorados a través de la práctica, caracterizándose como la habilidad de comunicar un mensaje de forma nítida y exacta para que el receptor lo comprenda adecuadamente. En la perspectiva cognitiva, se entiende como un proceso que involucra la interpretación y el tratamiento de la información,

en el que es esencial entender el mensaje del emisor y reaccionar de manera apropiada. Desde un punto de vista social, se ve la comunicación eficaz como un instrumento esencial para construir y preservar relaciones positivas entre los individuos. Finalmente, el enfoque cultural resalta el impacto de los entornos socioculturales en la comunicación, enfatizando que la efectividad depende de la efectividad.

El objetivo de este artículo es examinar las opiniones de los directivos pedagógicos acerca de la administración educativa y su vínculo con la comunicación eficaz en la interacción con los profesores de una institución educativa. A partir de los hallazgos logrados, se propone una justificación práctica que posibilite sugerir estrategias de intervención adecuadas, lo que permite un análisis contextual más extenso. Esta perspectiva tiene como objetivo respaldar a los directores y otros gestores en la toma de decisiones fundamentadas y en la puesta en marcha de mejoras que fomenten una comunicación eficaz en los centros educativos, produciendo un efecto positivo en su administración (Arias et al. 2020).

La conexión entre la administración directiva y la comunicación eficaz en centros educativos es un pilar esencial para la creación de entornos de aprendizaje inclusivos y productivos. Dentro del marco de la educación primaria en Chiclayo, Perú, estos elementos son vitales, puesto que esta fase de la educación representa el fundamento del crecimiento académico, social y emocional de los alumnos.

Es fundamental una comunicación nítida y eficaz entre los directivos y el profesorado para asegurar un entendimiento mutuo de los objetivos de la institución, potenciar el trabajo colaborativo y fomentar el bienestar en el trabajo del personal educativo. Investigaciones anteriores han demostrado que una administración directiva caracterizada por una comunicación empática y eficaz tiene un vínculo positivo con el rendimiento de los maestros y su satisfacción en el trabajo (Leithwood et al. 2020); (Hattie, 2015).

Reyes Jiménez (2021) señala que la comunicación efectiva en la educación es mucho más que un simple intercambio de palabras: es la base para construir conexiones auténticas entre docentes y estudiantes. Cuando se comunica con claridad, empatía y asertividad, se abre la puerta a interacciones que no solo transmiten información, sino que también inspiran confianza, fortalecen relaciones y facilitan un aprendizaje más profundo. En este sentido, la comunicación efectiva se convierte en una herramienta poderosa para el desarrollo integral de las personas, transformando el aula en un espacio de crecimiento y colaboración mutua.

En Chiclayo destacan la relevancia de este tema la diversidad cultural, los desafíos socioeconómicos y las particularidades del sistema educativo local. El objetivo de esta investigación es examinar las opiniones de los profesores sobre la calidad de la comunicación con los directivos y su influencia en la administración educativa. Con base en los descubrimientos, se pretende elaborar estrategias que mejoren esta interacción, favoreciendo el incremento de la calidad educativa en la región.

El propósito principal de esta investigación es examinar la percepción de los profesores de escuelas primarias en Chiclayo, Perú, sobre la administración directiva y su vínculo con la comunicación eficaz, con

el objetivo de reconocer fortalezas, retos y posibilidades de mejora. Por lo tanto, el objetivo es detallar las opiniones de los profesores acerca de las características de una comunicación eficaz en el marco de la administración directiva, reconocer los desafíos y obstáculos principales que obstaculizan la interacción entre directivos y profesores, y sugerir tácticas que fomenten una comunicación más eficaz, considerando las percepciones obtenidas y las especificidades del ambiente local, Tabla 1.

Tabla 1. *Caracterizado de los entrevistados*

Docente	Código	Sexo	Nivel	Cargo	Tiempo de servicio
Docente 1	D1	F	Primaria	Sub directora	25 años
Docente 2	D2	F	Primaria	Sub directora	24 años
Docente 3	D3	F	Primaria	Sub directora	32 años

MÉTODO

La investigación se enfoca en una metodología cualitativa y se sitúa en el ámbito de la fenomenología (Hernández, 2014). El propósito de este estudio fue recolectar las opiniones de los líderes pedagógicos respecto a la comunicación eficaz en centros públicos de educación primaria (UNESCO, 2016). Este método posibilitó investigar las percepciones, posturas, gustos y costumbres de los participantes en su ambiente natural, creando un espacio en el que pudieron manifestar sus rasgos específicos (Flick, 2011), mencionado en (Hernández, 2014); (Cardona, 2002). En este entorno se planteó el problema de investigación así: ¿Cuáles son las percepciones de los directores de instituciones educativas del nivel primaria en la ciudad de Chiclayo, Perú, sobre la gestión directiva y la comunicación efectiva?

Se ha establecido un propósito principal basándose en este problema: Analizar las opiniones de los líderes de centros educativos de nivel primario en Chiclayo - Perú acerca de la administración directiva y la comunicación eficaz. Según el objetivo propuesto, se han determinado dos categorías fundamentales que orientan el análisis. La primera categoría se refiere a la administración directiva, que posibilita analizar la relación del líder educativo con los profesores y su influencia en el ambiente de enseñanza. La segunda categoría se relaciona con la comunicación eficaz, enfocándose en las competencias comunicativas que un dirigente debe tener para garantizar una administración educativa eficaz y dirigida a la consecución de las metas institucionales.

El método de investigación empleado fue la entrevista, ya que su enfoque empírico posibilitó entender el verdadero significado de las vivencias de los líderes pedagógicos, evitando interpretaciones subjetivas y garantizando un entendimiento más detallado de sus puntos de vista (Van Manen, 2003, citado

en Ayala, 2008). Basándose en las categorías establecidas previamente, se elaboró una guía de preguntas semiestructuradas que facilitó la reestructuración o ampliación de los interrogantes durante las entrevistas.

Pese a que las preguntas se adaptaron a las necesidades del diálogo, conservaron un enfoque preciso en una categoría determinada para asegurar un análisis minucioso. En esta investigación, se propusieron entre una y dos cuestiones por cada categoría, y, basándose en las respuestas obtenidas, se elaboraron preguntas adicionales.

La recolección de datos se realizó en instituciones educativas públicas de la región Lambayeque, seleccionando a cuatro directivos del nivel primario para participar en las entrevistas. La elección de estos directivos se basó en su rol dentro de la escuela y su cercanía con las decisiones clave del centro educativo, lo que les otorga un conocimiento profundo del contexto y los problemas planteados en la investigación (Dörner, 2012) citado en (Sánchez y Guevara, 2019). Cabe mencionar que los docentes seleccionados son nombrados.

Cada conversación fue registrada y, antes de iniciar, los participantes rubricaron un consentimiento informado que validaba su deseo de involucrarse. Tras las entrevistas, se estructuraron los datos en una matriz analítica de tres columnas: la primera albergaba la transcripción de las respuestas, la segunda recolectaba las referencias vinculadas a las categorías de la investigación que se consideraron pertinentes, y la tercera incorporaba los significados de dichas referencias mediante una codificación abierta (Arraiz Martínez, 2014); (San Martín, 2014). Además, las respuestas se organizaron de acuerdo a las preguntas planteadas, de manera que los elementos que surgían estuvieran vinculados entre ellos, aunque no se descartaron aquellos que no concordaban, dado que podrían ser utilizados en otras categorías. Para entender los resultados, se incorporaron referencias textuales.

Es relevante subrayar que, a lo largo del proceso de investigación, se respetaron estrictamente los principios éticos, incluyendo la privacidad y la confidencialidad de los participantes, conforme a lo señalado por (Christian, 2012). Los entrevistados recibieron un código único de identificación y firmaron el consentimiento informado, en el que se les explicó que la información proporcionada sería utilizada exclusivamente para los fines de este estudio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Gestión directiva

Basándonos en el análisis previo efectuado en la matriz, se nota que E1- E2- E3 y E4 interpretan que el propósito de la administración institucional o escolar es brindar las condiciones requeridas para lograr los objetivos y metas, con el objetivo de proporcionar un servicio educativo de calidad. E1-E4. E1-E2--E4 Se consigue una adecuada administración directiva con líderes dedicados, democráticos y participativos,

dotados de competencias sociales. E1-E2-E3-E4, planificando actividades educativas con objetivos y metas que buscan la mejora de los aprendizajes y con el compromiso de la comunidad educativa.

Esto también se plasman en los documentos de gestión como el PEI, lo cual va en coherencia con lo manifestado por Zubiría (2007), la gestión pedagógica se entiende como un enfoque para liderar y coordinar el proceso educativo, con el objetivo de alcanzar las metas de aprendizaje propuestas. De manera complementaria, el Ministerio de Educación Nacional (2014) la describe como un conjunto de acciones diseñadas para orientar y acompañar el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, asegurando de esta forma la calidad de la educación.

E1-E2-E3-E4 El liderazgo es la capacidad que tiene una persona para dirigir a un grupo de personas. E1-E2-E3-E4 Personas con un conjunto de habilidades que le van a permitir conducir, guiar y de manera eficiente una institución. E1-E2 El liderazgo busca el logro de objetivos o metas institucionales. E1-E2 Existen varios tipos de liderazgo como el Liderazgo transformacional y el E1-E3-E4 Liderazgo democrático y participativo. E1-E3 El liderazgo que busca el bien común, De acuerdo con Northouse (2018), Kouzes y Posner (2017) consideran el liderazgo como un proceso que motiva e inspira a las personas a colaborar de manera voluntaria en equipo para lograr objetivos compartidos. Por otro lado, Burns (1978) lo define como la habilidad de crear un entorno propicio para que las personas puedan desarrollar plenamente su potencial.

E2-E4 Demuestro habilidades de liderazgo dando el ejemplo y trabajando colaborativamente para la mejora de los aprendizajes. E1-E2-E3-E4 Reconocer el esfuerzo y el buen trabajo del equipo para el logro de sus objetivos institucionales. E1-E2-E3 Valores como respeto, empatía y solidaridad. E1-E4 La honestidad y responsabilidad, concordando con lo manifestado por Davis (1983), la empatía implica la capacidad de ponerse en el lugar de otra persona y adoptar su perspectiva. Hoffman (2000) amplía esta definición al destacar la comprensión y el compartir de emociones.

Comunicación efectiva

Los directivos destacan la importancia de una comunicación eficaz como base para garantizar una información clara y comprensible para todos los miembros de la organización (E1-E2-E3-E4). Esta habilidad es esencial para el buen funcionamiento de una escuela ya que ayuda a coordinar equipos para lograr objetivos comunes y reducir malentendidos que pueden afectar el proceso educativo.

También señalaron que la combinación de comunicación efectiva, asertividad y escucha activa representan competencias sociales importantes (E1-E2-E3-E4) para un liderazgo educativo exitoso, lo cual es consistente con lo anterior (Reyes, 2021 (Fontalvo y Ventura 2021);) y (Koont et al. 2012) sostienen que la comunicación efectiva se marca como una parte organizacional y variable, está inmersa en momentos gerenciales y es crucial en los puestos directivos al ser la herramienta que asegura la transferencia de solicitudes del emisor al receptor o si el receptor comprende el mensaje.

La empatía se considera un elemento clave de la gestión, particularmente a través de la capacidad de generar confianza entre los líderes y los miembros de la organización (E1-E2-E3-E4). Los líderes sostienen que un líder empático debe exhibir respeto, cordialidad, sensibilidad y estar dedicado al trabajo colaborativo (E1-E2-E4). Además, subrayaron la relevancia de empatizar con los demás y fomentar un entorno de colaboración como elementos esenciales para potenciar las relaciones interpersonales y generar un entorno laboral positivo (E1-E3). Según (Salovey et al., 1999) Mayer su punto de vista destaca la importancia de identificar las emociones de los demás y la habilidad para reaccionar ante ellas. Promover la empatía no solo robustece las relaciones entre las personas, sino que también ayuda a alcanzar el éxito personal y a construir una sociedad más justa y solidaria.

La colaboración es un elemento esencial en la administración educativa, pues promueve la interacción entre los integrantes de una entidad y aporta a la consecución de metas compartidas (E1-E2). En este escenario, los líderes subrayaron que el triunfo institucional se basa considerablemente en el desarrollo de competencias sociales fundamentales, tales como la solución de conflictos, la comunicación asertiva y la escucha activa, que resultan vitales para preservar un entorno de trabajo equilibrado y productivo (E1-E2-E3-E4). Según la (American Psychological Association, 2010), (Cabello, 2003) y (Gómez-Ortiz, 2009), las competencias sociales son comportamientos adquiridos que facilitan una comunicación eficaz y la formación de relaciones positivas y productivas. Estas habilidades comprenden, entre otras, la habilidad para comunicarse de forma nítida, cooperar, solucionar disputas y resolver conflictos.

CONCLUSIONES

La administración escolar se percibe como un instrumento esencial para asegurar la generación de las condiciones requeridas que faciliten el logro de los objetivos y metas educativas. Este método se centra en proporcionar servicios de educación de alta calidad a través de una planificación estratégica, reflejada en documentos como el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Este procedimiento no solo aspira a alcanzar resultados educativos relevantes, sino también a impulsar la mejora constante, fomentando la implicación activa de toda la comunidad educativa. De acuerdo con Zubiría (2007) y el Ministerio de Educación Nacional (2014), la administración educativa debe ser el punto de referencia para alcanzar la excelencia en el sector educativo.

El liderazgo es un factor clave para el triunfo de los centros educativos. Un líder eficiente necesita cultivar competencias sociales fundamentales, tales como la empatía, la comunicación asertiva y la habilidad para solucionar conflictos de forma transformadora, democrática y participativa. Igualmente, ser un modelo a seguir y promover el trabajo en equipo son características esenciales que fortalecen valores como el respeto, la honestidad y la solidaridad. Este estilo de liderazgo no solo incentiva al equipo a rendir al máximo, sino que también garantiza el triunfo institucional al generar un ambiente donde todos puedan llegar a su máximo potencial.

Según los directores de instituciones educativas, la comunicación eficaz y la empatía son elementos fundamentales del liderazgo en la educación. Estas habilidades no solo potencian el trabajo colaborativo, sino que también promueven la formación de una cultura empresarial fundamentada en la confianza y el respeto recíproco. En este escenario, la escucha activa sobresale como un instrumento esencial para solucionar problemas y potenciar las interacciones en el ámbito educativo.

En este marco, los hallazgos resaltan la relevancia de formar a los líderes en educación en competencias sociales y tácticas de comunicación. Estas habilidades son esenciales para fortalecer su capacidad de liderazgo, lo cual repercute de manera positiva en la calidad de la educación y en la eficacia de las instituciones educativas.

REFERENCIAS

- Analuisa-Jácome, I. y Pila-Martínez J. (2020). Gestión Directiva en la Mejora Escolar de las Instituciones Educativas del Distrito Metropolitano de Quito: Una Cuestión de Aptitud y Actitud. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 8(2), 5-15, DOI: <https://doi.org/10.37843/rted.v8i2.134>
- Arraiz Martínez, G. A. (2014). Teoría fundamentada en los datos: Un ejemplo de investigación cualitativa aplicada a una experiencia educativa virtualizada en el área de matemática. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 41, 19-29. Fundación Universitaria Católica del Norte.
- American Psychological Association. (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (6ª ed.). APA.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper y Row.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). McGraw-Hill.
- Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 113–126.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., y Slocum, J. W. (2008). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (11ª ed.). Cengage Learning.
- Hoffman, M. L. (2000). *Empathy and moral development: Implications for caring and justice*. Cambridge University Press.
- Koontz, H., O'Donnell, C., y Weihrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14ª ed.). McGraw-Hill.
- Kouzes, J. M., y Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6ª ed.). Wiley.
- Leithwood, K., y Sun, J. (2020). *How school leadership influences student learning*. Springer.
- Lule-Uriarte, M. N., Serrano-Mesía, M. M., y Montenegro-Cruz, N. Y. (2023). La gestión educativa: factor clave en la calidad educativa. *Revista Científica UISRAEL*, 10(3), 57–71. <https://doi.org/10.35290/rcui.v10n3.2023.893>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8ª ed.). Sage Publications.
- Reyes Jiménez. (2021). La importancia de la comunicación y liderazgo: herramientas para métodos efectivos de formación y organización educativa. *Tecno humanismo*, 1(2), 124–144. <https://doi.org/10.53673/th.v1i10.64>
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2014). *Administración* (12ª ed.). Pearson Educación.

- Rodríguez Hernández, B. A. (2021). Entre el plan de clase y la implementación: Análisis del trabajo docente. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26(90), 815-839.
- Salovey, P., y Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185–211.
- Tafur, J., Pérez, G., y Mendoza, L. (2022). Gestión directiva y comunicación efectiva: Percepciones de docentes de instituciones educativas del nivel primaria, Chiclayo - Perú.
- Turbí Pirón, L. M. (2023). Impacto de la participación comunitaria en la gestión educativa de los centros del nivel primario del distrito educativo 02-05 de San Juan de la Maguana, República Dominicana. *Polo del Conocimiento*, 8(6), 1536-1559. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i6>
- UNESCO. (2016). Incheon Declaration and Framework for Action: Towards inclusive and equitable quality education and lifelong learning for all. UNESCO.