

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL E IDIOMAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



TESIS

**COMUNICACIÓN ASERTIVA Y DESEMPEÑO DIRECTIVO EN
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MIXTA PARTICULAR NUESTRA
SEÑORA VIRGEN DEL CARMEN, CUSCO 2024**

PRESENTADA POR:

Br. MAGALY ANDRADE UMERES

Br. NELLY CABRERA VALVERDE

**PARA OPTAR AL TÍTULO
PROFESIONAL DE LICENCIADA
EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**

ASESOR:

Dr. COSME WILBERT MEDINA
SALAS

CUSCO - PERÚ

2025



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el **Asesor** Dr. Cosme Wilbert Medina Salas quien aplica el software de detección de similitud al trabajo de investigación/tesis titulada: " COMUNICACIÓN ASERTIVA Y DESEMPEÑO DIRECTIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MIXTA PARTICULAR NUESTRA SEÑORA VIRGEN DEL CARMEN, CUSCO 2024"

Presentado por: Nelly Cabrera Valverde DNI N° 76139392

Presentado por: Magaly Andrade Umeres DNI N°23998507

Para optar el título Profesional/Grado Académico de Licenciado en Ciencias de la Comunicación.

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por dos veces, mediante el Software de Similitud, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso del Sistema Detección de Similitud en la UNSAAC** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 5 %.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto** las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 19 de enero de 2026


Firma

Dr. Cosme Wilbert Medina Salas

Nro. de DNI 23963530

ORCID del Asesor <https://orcid.org/0000-0001-7313-2272>

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: **oid:** trn:oid:: 27259:547358308

COMUNICACIÓN ASERTIVA Y DESEMPEÑO DIRECTIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MIXTA PARTICULAR NUESTRA SE...

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:547358308

Fecha de entrega

19 ene 2026, 7:13 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

19 ene 2026, 7:26 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

COMUNICACIÓN ASERTIVA Y DESEMPEÑO DIRECTIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MIXTA PAR....pdf

Tamaño del archivo

1.4 MB

146 páginas

33.138 palabras

199.761 caracteres

5% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Fuentes principales

- 5%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 3%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

La presente tesis dedico a Dios, por estar siempre a mi lado y guiar mi camino con sabiduría y amor.

A mi mamá Vilma, por brindarme su apoyo constante y amor incondicional, por confiar en mí y alentarme a seguir luchando pese a las dificultades. Por ser un ejemplo de fortaleza y perseverancia.

Gracias a todos por ser parte de este logro, por creer en mí y apoyarme en este camino lleno de retos y desafíos.

Br. Nelly Cabrera Valverde

DEDICATORIA

Este logro está dedicado a la Divinidad, que siempre está con nosotros, pues los tiempos de

Dios son perfectos.

“No importa cuando tiempo te demores, siempre puedes hacer realidad tus sueños, con perseverancia y mucho esfuerzo”.

Br. Magaly Andrade Umeres

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar desde lo más profundo de mi corazón mi más sincero agradecimiento a todas las personas que fueron fundamentales en la realización de esta tesis.

A la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y al cuerpo docente de la Facultad de Comunicación Social e Idiomas, quienes, con su valiosa enseñanza y dedicación, me guiaron y acompañaron en cada etapa de este proceso, contribuyendo de manera fundamental a la formación profesional que he alcanzado.

Gracias a todos por su amor, paciencia y por hacer posible este logro que llevo en mi corazón y lo comparto con ustedes.

Br. Nelly Cabrera Valverde

AGRADECIMIENTO

"La raíz de todo bien, crece en la tierra de la gratitud"

(Dalai Lama)

Agradezco profundamente a la Divinidad por cruzar mi camino con personas sabias, aquellos que caminaron junto a mí y siempre fueron inspiración, apoyo y fortaleza para llegar a cumplir mi objetivo.

Br. Magaly Andrade Umeres

PRESENTACIÓN

Distinguida señora decana y miembros del jurado,

Es un honor para nosotras presentar esta investigación titulada “COMUNICACIÓN ASERTIVA Y DESEMPEÑO DIRECTIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MIXTA PARTICULAR NUESTRA SEÑORA VIRGEN DEL CARMEN, CUSCO 2024”. Este estudio se llevó a cabo con la finalidad de crear y brindar conocimiento significativo con respecto a las habilidades comunicativas, en especial la comunicación asertiva, y cómo se relacionan en cuanto a la gestión y desempeño de los directivos, un elemento fundamental para el logro y la mejora constante de las instituciones educativas.

La presente tesis se realizó bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y correlacional, permitiendo estudiar las relaciones entre las variables en el contexto real de la institución. Los resultados que se obtuvieron evidencian que existe una relación significativa y directa de la comunicación asertiva en el desempeño directivo, principalmente a través de los estilos asertivos de comunicación, lo que fortalece la importancia de fortalecer competencias comunicativas efectivas en los líderes educativos.

Confiamos en que este trabajo aporta elementos valiosos para mejorar la gestión educativa y que sirva como fundamento para investigaciones futuras y cursos de instrucción para fortalecer las habilidades directivas en el sector educativo.

Br. Nelly Cabrera Valverde

Br. Magaly Andrade Umeres

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general establecer la relación de la comunicación asertiva en el desempeño directivo de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de tipo correlacional, lo cual permitió analizar la relación entre las variables en un contexto real y natural sin manipularlas.

El estudio tuvo una muestra censal de 26 participantes entre docentes y trabajadores de la institución. Se usaron cuestionarios estructurados como instrumento de recopilación de información.

Los resultados evidencian una relación significativa entre la comunicación asertiva y el desempeño directivo ($\chi^2 = 9,547$; $p = 0,023$). Específicamente, los directivos con niveles muy altos de comunicación asertiva tendieron a registrar desempeños "muy buenos", lo que confirma la hipótesis general. Al analizar las dimensiones específicas, se identificó que los estilos asertivos se relacionan significativamente en el desempeño ($p = 0,019$), mientras que las estrategias asertivas ($p = 0,240$) y la comunicación precisa ($p = 0,261$) no mostraron una relación estadísticamente significativa.

En conclusión, el avance de habilidades con respecto a la comunicación asertiva, especialmente relacionadas con el estilo comunicativo, constituye un elemento clave para el buen rendimiento de los directivos en el ámbito educativo. Esta investigación recomienda promover cursos de capacitación dirigidos al fortalecimiento de las competencias mencionadas anteriormente a los líderes escolares, con el propósito de mejorar la gestión institucional y la calidad educativa.

Palabras clave: Comunicación asertiva, Desempeño directivo, Estilos comunicativos, Estrategias asertivas.

ABSTRACT

The overall objective of this research project is to establish the relationship of assertive communication on managerial performance at the Nuestra Señora Virgen del Carmen Private Coeducational School in Cusco 2024. The study was conducted using a quantitative approach, with a non-experimental, correlational design, which allowed for the analysis of the relationship between variables in a real and natural context without manipulating them.

The study had a census sample of 26 participants, including teachers and workers with management positions within the institution. Structured questionnaires were used as a tool to collect information.

The results show a significant relationship between assertive communication and managerial performance (Chi-square = 9.547; $p = 0.023$). Specifically, managers with very high levels of assertive communication tended to record “very good” performance, confirming the general hypothesis. When analyzing the specific dimensions, it was identified that assertive styles also significantly related to performance ($p = 0.019$), while assertive strategies ($p = 0.240$) and accurate communication ($p = 0.261$) did not show a statistically significant relationship, although the descriptive data suggest that the trend will be positive.

In conclusion, the advancement of assertive communication skills, especially those related to communication style, is a key element for the good performance of managers in the educational field. This research recommends promoting training courses aimed at strengthening the aforementioned competencies in school leaders, with the purpose of improving institutional management and educational quality.

Keywords: Assertive communication, Managerial performance, Communication styles, Assertive strategies.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	IV
PRESENTACIÓN.....	VI
RESUMEN	VII
ABSTRACT.....	VIII
ÍNDICE GENERAL	IX
ÍNDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIV
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Situación problemática	1
1.2. Formulación del problema.....	3
1.2.2. Problema general	3
1.2.3. Problemas específicos.....	3
1.3. Justificación de la investigación.....	3
1.3.2. Justificación teórica	4
1.3.3. Justificación metodológica	4
1.3.4. Justificación social.....	5
1.3.5. Justificación práctica	5
1.4. Objetivos de la investigación.....	6
1.4.2. Objetivo general	6
1.4.3. Objetivos específicos	6
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	7
2.1. Bases teóricas	7

2.1.1. Comunicación.....	7
2.1.2. Relación.....	30
2.1.3. Desempeño directivo	31
2.2 Marco conceptual	49
2.1. Antecedentes de la investigación.....	51
2.1.1. Antecedentes internacionales	51
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	55
2.1.3. Antecedentes locales.....	57
CAPÍTULO III.....	63
HIPÓTESIS Y VARIABLES	63
3.1. Hipótesis.....	63
3.1.1. Hipótesis general	63
3.1.2. Hipótesis específicas.....	63
3.2. Identificación de variables y dimensiones.....	63
3.3. Matriz de operacionalización de variables	64
CAPÍTULO IV.....	67
METODOLOGÍA.....	67
4.1. Ámbito de estudio.....	67
4.1.1. Referencia institucional	67
4.1.2. Organigrama de la IEP Nuestra Señora Virgen del Carmen	69
4.2. Tipo y nivel de investigación	69
4.2.1. Enfoque de investigación.....	69
4.2.2. Tipo de investigación.....	70
4.2.3. 4.2.3. Nivel de investigación	70
4.2.4. 4.2.4. Diseño de investigación:.....	71
4.2.5. Método de investigación.....	71
4.3. Unidad de análisis.....	72

4.4. Población de estudio.....	72
4.4.1. Muestra	72
4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos e información.....	72
4.6. Análisis e interpretación de la información.....	73
4.7. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas.....	73
CAPÍTULO V	74
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	74
5.1. Resultados e interpretación.....	74
5.1.1. Edad	74
5.1.2. Función laboral	75
5.1.3. Sexo	77
5.1.4. Respecto a la variable comunicación asertiva	79
5.1.5. Respecto a la variable desempeño directivo.....	87
5.2. Prueba de hipótesis	96
5.2.1. Prueba de hipótesis general	96
5.2.2. Prueba de hipótesis específica 1	98
5.2.3. Prueba de hipótesis específica 2	100
5.2.4. Prueba de hipótesis específica 3	102
5.2. Discusión	104
CONCLUSIONES	107
RECOMENDACIONES.....	109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111
ANEXOS	123
Anexo A. Matriz de consistencia	123
Anexo B. Matriz de operacionalización de variables	125
Anexo C. Instrumento de recolección de datos	127
Anexo D. Evidencias fotográficas de la aplicación del instrumento de campo.....	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Características de una persona asertiva	19
Tabla 2 Matriz de operacionalización de variables	65
Tabla 3 Edad.....	74
Tabla 4 Función laboral.....	75
Tabla 5 Sexo.....	77
Tabla 6 De la dimensión estrategias asertivas	79
Tabla 7 Estrategias asertivas	79
Tabla 8 Estilos asertivos.....	82
Tabla 9 De la dimensión comunicación precisa	84
Tabla 10 Comunicación precisa	84
Tabla 11 Sumatoria de dimensiones de la variable comunicación asertiva	86
Tabla 12 Gestión institucional de las condiciones para la mejora de los aprendizajes....	87
Tabla 13 Gestión institucional de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	88
Tabla 14 De la dimensión gestión administrativa	90
Tabla 15 Gestión administrativa	90
Tabla 16 Dimensión estilo directivo	92
Tabla 17 Estilo de gestión	92
Tabla 18 Sumatoria de las dimensiones de la variable desempeño directivo	94
Tabla 19 Tabla cruzada comunicación asertiva y el desempeño profesional	96
Tabla 20 Prueba de Chi-cuadrado de comunicación asertiva y el desempeño profesional	97
Tabla 21 Relación de las estrategias asertivas con el desempeño directivo.....	98
Tabla 22 Prueba de Chi-cuadrado de estrategias asertivas y desempeño directivo	99
Tabla 23 Tabla cruzada de estilos asertivos y desempeño directivo.....	100
Tabla 24 Prueba de Chi-cuadrado de estilos asertivos y desempeño directivo.....	102

Tabla 25 Tabla cruzada de comunicación precisa y desempeño directivo 102

Tabla 26 Prueba de Chi-cuadrado de comunicación precisa y desempeño directivo 104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Ubicación geográfica</i>	67
Figura 2. <i>Organigrama de la IEP “Nuestra Señora Virgen del Carmen</i>	69
Figura 3. <i>Esquema de investigación</i>	71
Figura 4. <i>Edad</i>	74
Figura 5. <i>Función laboral</i>	76
Figura 6. <i>Sexo</i>	77
Figura 7. <i>Estrategias asertivas</i>	80
Figura 8. <i>De la dimensión estilos asertivos</i>	81
Figura 9. <i>Estilos asertivos</i>	82
Figura 10. <i>Comunicación precisa</i>	85
Figura 11. <i>Sumatoria de dimensiones de la variable comunicación asertiva</i>	86
Figura 12. <i>Gestión institucional de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</i>	89
Figura 13. <i>Dimensión gestión administrativa</i>	91
Figura 14. <i>Estilo de gestión</i>	93
Figura 15. <i>Sumatoria de las dimensiones de la variable desempeño directivo</i>	95
Figura 16. <i>Tabla cruzada comunicación asertiva y el desempeño profesional</i>	96
Figura 17. <i>Relación de las estrategias asertivas con el desempeño directivo</i>	98
Figura 18. <i>Tabla cruzada de estilos asertivos y desempeño directivo</i>	101
Figura 19. <i>Tabla cruzada de comunicación precisa y desempeño directivo</i>	103

INTRODUCCIÓN

En las circunstancias actuales de la educación, las instituciones educativas enfrentan múltiples obstáculos relacionados con la calidad del servicio, la gestión eficiente y el liderazgo efectivo de sus directivos. En este escenario, no basta con poseer conocimientos técnicos y administrativos; también es fundamental desarrollar habilidades comunicacionales que permitan crear un clima institucional armónico, colaborativo y orientado a resultados. La comunicación asertiva surge como una herramienta fundamental para este procedimiento, puesto que favorece la comunicación de ideas de manera clara y respetuosa, fortalece los vínculos interpersonales y favorece la resolución positiva de los conflictos.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general establecer cómo es la relación de la comunicación asertiva en el desempeño directivo de la institución educativa mixta particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, en Cusco, durante el año 2024. A través del análisis de variables como estrategias asertivas y desempeño directivo.

A continuación, se describen los capítulos que conforman la presente investigación:

En el capítulo I se presenta el planteamiento del problema y la formulación de los problemas de investigación. Asimismo, se establece el objetivo general y con ello los objetivos específicos que guían el desarrollo del estudio. Además, se incluye una justificación que abarca aspectos sociales, metodológicos y teóricos, destacando la relevancia e importancia de la investigación en lo que refiere el ámbito educativo. Este capítulo establece las bases para comprender la prioridad de analizar dicha relación respecto a la comunicación asertiva en el desempeño directivo.

En el capítulo II se abordan las bases teóricas sobre la comunicación asertiva y el desempeño directivo a partir de las propuestas de diversos autores. Se revisó el estado del arte (investigaciones previas) a nivel internacional, nacional y local. También se presenta el marco conceptual, que contextualiza el estudio y define las variables claves.

En el capítulo III se exponen las hipótesis, tanto general como específicas; asimismo, las variables que guían el presente trabajo de investigación y su respectiva operacionalización, detallando sus dimensiones e indicadores para su medición en el contexto de la comunicación asertiva junto con el desempeño directivo en la institución educativa.

El capítulo IV describe la metodología de investigación del estudio. Se señala el área de estudio y se define el tipo y nivel de investigación empleados. Del mismo modo, se especifican las características de la población de estudio, el tamaño muestral, las técnicas aplicadas para la selección de la muestra, así como los instrumentos y procedimientos empleados en la recolección de información implementados para obtener los datos necesarios.

El capítulo V contiene el análisis, la discusión y la interpretación de los datos recogidos en el estudio. Se detallan los hallazgos relacionados con la comunicación asertiva y su impacto en el rendimiento directivo de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, en Cusco, durante el año 2024. Posteriormente, se incluye la discusión de los resultados obtenidos, poniendo en contexto con la literatura existente y las hipótesis planteadas.

Para finalizar, este trabajo se presenta la bibliografía completa, la cual detalla todas las fuentes utilizadas para la elaboración de la presente tesis.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

En el área escolar, al igual que en cualquier otro contexto, la capacidad para comunicarse de manera efectiva constituye un elemento fundamental. En el contexto de las instituciones educativas, el director asume ser la máxima autoridad y posee las atribuciones legales más relevantes, conforme lo estipula la Ley de la Carrera Pública Magisterial. Esta normativa define sus funciones dentro de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, fomentando relaciones interpersonales positivas que contribuyan al óptimo desempeño profesional del docente y en consecuencia, a la mejora de los aprendizajes (Aburto Pineda & Bonales Valencia, 2011).

El Ministerio de Educación (Minedu) refuerza esto mediante el Marco del Buen Desempeño Directivo, que enfatiza pedagogía, cultura escolar, administración de recursos y operaciones eficientes.

A nivel mundial, las brechas de comunicación en la dirección escolar aumentan desigualdades educativas. Según la UNESCO (2023), en un 40% de las escuelas globales, tienen estilos directivos autoritarios producen baja conexión docente, con impactos negativos en el rendimiento estudiantil post-pandemia. En regiones como Asia y África subsahariana, la falta de asertividad directiva ha elevado tasas de deserción en un 15-20%, según informes de la OCDE (2024), al privar la retroalimentación y colaboración.

En los países de Latinoamérica por los contextos socioeconómicos volátiles, el problema se intensifica. Un estudio de la CEPAL (2022) revela que en países como México, Brasil y Colombia, el 60% de directivos tiene comunicación pasiva o autoritaria, lo que frena reformas pedagógicas y aumenta conflictos laborales. En los países de Chile y Argentina, las capacitaciones en liderazgo asertivo han mejorado la gestión en un 25%, pero persisten barreras

en zonas rurales, donde la ambigüedad comunicativa agrava la deserción escolar en un 30% (Banco Mundial, 2024).

En el Perú, el Minedu reporta que solo el 35% de directivos cumple plenamente con competencias comunicativas del Marco del Buen Desempeño (Minedu, 2025). En regiones andinas y amazónicas, estilos autoritarios generan pasividad docente y conflictos, impactando aprendizajes en un 18% según evaluaciones PISA-Perú (2023).

En la región del Cusco, las instituciones educativas afrontan retos permanentes orientados a mejorar su gestión y fortalecer la excelencia del servicio educativo proporcionado. Si bien se reconocen los esfuerzos por implementar marcos de buen desempeño directivo y promover capacitaciones, persisten situaciones donde las barreras comunicativas dificultan la articulación de esfuerzos, la toma de decisiones consensuadas y la retroalimentación constructiva. Es común observar que la insuficiencia de asertividad en la comunicación directiva puede manifestarse en estilos autoritarios, pasividad frente a problemas, o comunicación ambigua, lo que repercute en la efectividad en el bienestar de la comunidad educativa y de la gestión.

En la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen de Cusco, se ha observado de manera preliminar un desempeño directivo comprometido pero limitado por insuficiente asertividad: estilos autoritarios o ambiguos reducen participación activa del personal, cohesión del equipo, implementación de proyectos y desarrollo profesional docente. Datos locales del UGEL Cusco (2025) muestran que el 45% de quejas escolares involucran fallas comunicativas directivas, reflejando la urgencia de fortalecer canales internos para una gestión más eficaz.

Lo anterior refleja la urgencia de mejorar los canales de comunicación interna, promover una participación más activa y propositiva del personal, así como gestionar de forma más eficaz las situaciones de conflicto o discrepancia. Un análisis más profundo de esta realidad podría revelar cómo la comunicación asertiva de los directivos influye en la cohesión del equipo, la puesta en marcha de proyectos educativos y el desarrollo profesional continuo de los docentes.

1.2. Formulación del problema

1.2.2. Problema general

¿Qué relación existe entre la comunicación asertiva y el desempeño directivo de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024?

1.2.3. Problemas específicos

- a) ¿Qué relación existe entre las estrategias asertivas y el desempeño directivo de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024?
- b) ¿Qué relación existe entre los estilos asertivos y el desempeño directivo de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024?
- c) ¿Qué relación existe entre la comunicación precisa y el desempeño directivo de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024?

1.3. Justificación de la investigación

El presente trabajo de investigación denominado “Comunicación asertiva y desempeño directivo en la institución educativa mixta particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024”, se justifica de la siguiente manera.

1.3.2. Justificación teórica

En el plano teórico, el estudio actual se apoya en la importancia para contribuir a la ampliación del conocimiento en torno a la relación entre la comunicación asertiva y el desempeño directivo dentro del ámbito educativo. Aunque existen estudios previos que analizan la importancia de la comunicación en general, son escasas las investigaciones que analizan específicamente cómo el asertividad en la comunicación directiva se relaciona con la gestión escolar y en la calidad educativa.

Este estudio, desarrollado en la institución educativa mixta particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, contribuirá a enriquecer el marco teórico existente, proporcionando evidencia empírica que respalde la importancia de desarrollar competencias comunicativas asertivas en los directivos. Asimismo, permitirá validar teorías relacionadas con el liderazgo transformacional, la gestión participativa y la mejora del clima organizacional, ofreciendo nuevas perspectivas aplicables a instituciones educativas en contextos similares.

1.3.3. Justificación metodológica

Desde el enfoque metodológico, la presente investigación se respalda al plantear un análisis riguroso y sistemático de la relación entre la comunicación asertiva y el desempeño directivo en la institución educativa mixta particular Nuestra Señora Virgen del Carmen. La aplicación del instrumento permitió obtener resultados fiables y representativos.

El diseño metodológico facilitó la recopilación de información relevante y la identificación de patrones que no solo describen la situación actual de la institución, sino que también aportan recomendaciones prácticas para la mejora continua. Además, esta propuesta metodológica podrá servir de apoyo a futuras investigaciones dentro del área de la educación, fomentando la puesta en marcha de estudios comparativos y longitudinales en otras instituciones.

1.3.4. Justificación social

En lo que respecta al ámbito social, el presente trabajo de investigación gana una relevancia especial al focalizarse en la institución educativa mixta particular Nuestra Señora Virgen del Carmen y abordar un aspecto clave en favor del progreso educativo: la comunicación asertiva en el ámbito directivo.

La comunicación asertiva constituye un recurso fundamental para el desarrollo de relaciones interpersonales saludables dentro del entorno educativo. Una dirección que comunica de forma precisa, empática y respetuosa fomenta un clima institucional armonioso, reduce los conflictos y fortalece la conexión del equipo docente y administrativo. Esta mejora en la dinámica interna afecta de forma directa en el rendimiento y el bienestar de los estudiantes quienes se benefician de un ambiente escolar positivo y motivador.

Asimismo, el fortalecimiento de la comunicación asertiva suma a optimizar el desempeño directivo, facilitando así el manejo de los procesos educativos y promoviendo de la misma forma la capacidad respecto a la institución para innovar y adecuarse a las necesidades cambiantes de la comunidad. De esta manera, se potencia la calidad educativa y se fortalece la relación con las familias y otros miembros del entorno social.

Resumiendo, los hallazgos de este estudio no solo beneficiarán a la institución educativa mixta Nuestra Señora Virgen del Carmen, sino que podrán servir como guía para otras instituciones interesadas en mejorar su gestión y fomentar una cultura de comunicación efectiva. En este sentido, la investigación contribuye al desarrollo social, ya que apuesta por la formación de comunidades educativas más inclusivas, participativas y orientadas al bienestar colectivo.

1.3.5. Justificación práctica

El presente trabajo aporta datos que ofrecen al directivo de la institución educativa mixta particular Nuestra Señora Virgen del Carmen una visión diagnóstica sobre la relación

entre la comunicación asertiva y el desempeño directivo. Esta información puede orientar en tomar decisiones correctas junto con la planificación de estrategias para fortalecer ambas variables. Además, los resultados obtenidos constituyen un recurso de utilidad para futuras investigaciones relacionadas con el tema.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.2. Objetivo general

Determinar la relación existente de la comunicación asertiva y el desempeño directivo de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024.

1.4.3. Objetivos específicos

- a) Determinar la relación existente de las estrategias asertivas y el desempeño directivo de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024.
- b) Establecer la relación existente de los estilos asertivos y el desempeño directivo de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024.
- c) Determinar la relación existente de la comunicación precisa y el desempeño directivo de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Bases teóricas

2.1.1. Comunicación

La palabra "comunicación" se origina de la raíz latina "communis" que significa "establecer un lenguaje común con los demás" y la raíz expresa intercambio, participación, comunidad y más. También se entiende como copropiedad o cohabitación. La comunicación se desarrolla como un proceso social y es la manera en la que las personas se relacionan con grupos, comunidades y sociedades.

Ninguna persona, grupo, organización o país puede existir sin comunicación, pues es una función humana básica y esencial para el desarrollo de la sociedad. Desde el principio, los humanos tuvieron que estar conectados para sobrevivir, y fueron las señales y gestos realizados para satisfacer sus necesidades básicas (hambre, protección contra el peligro y emoción) las que formaron la base de la comunicación a medida que se propaga de persona a persona (Zayas Agüero, 2010).

Por todo lo antes referido, podemos indicar que la comunicación estuvo presente desde tiempos inmemoriales, exactamente desde aparición del hombre en la faz de la tierra; asimismo, se convirtió en una herramienta fundamental para la sobrevivencia del ser humano y el desarrollo de las sociedades, pues el hombre es un ser eminentemente social, por lo tanto, no puede vivir aislado.

En ese sentido, las capacidades simbólicas y las relaciones mutuas de los pueblos primitivos son fundamentales para la integración y la existencia de toda la sociedad. La comunicación es un elemento esencial en las relaciones sociales, siendo la base sobre la cual se establecen, desarrollan y preservan las interacciones humanas en diversos contextos.

Debido a que el ser humano posee una naturaleza social fundamental, la comunicación fue y es esencial en la vida y orden social de las personas, pues hace posible la interrelación e interacción con los semejantes, intercambio información, sentimientos, experiencias, etc.; asimismo, permite la solución de conflictos, en otras palabras, la comunicación es el ingrediente fundamental en las relaciones interpersonales.

Según Manuel Martín Serrano “la teoría de la comunicación estudia la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información”, al que el autor lo denomina «Ego» para referirme al primer actor que en una determinada interacción inicia el intercambio comunicativo, y «Alter», («Alteres») para referirme al Actor (o Actores) que en esa misma interacción resulta ser solicitado comunicativamente por Ego” (Ferrero, 2013)

Según la perspectiva de Manuel Martín Serrano, el alcance de la teoría de la comunicación va más allá de la simple transmisión de mensajes entre individuos, sino también abarca la capacidad general que poseen los seres vivos para establecer relaciones mediante el intercambio de información. Al introducir los términos Ego y Alter, el autor describe la estructura básica de toda interacción comunicativa: Ego representa al emisor inicial, quien toma la iniciativa de comunicar, mientras que Alter o Alteres corresponde al receptor o receptores que reciben y procesan esa información.

Esta distinción conceptual permite comprender que la comunicación es un proceso dinámico y relacional, donde cada participante asume un rol específico que puede cambiar durante la interacción. Asimismo, destaca que la comunicación constituye un elemento esencial tanto para la vida en sociedad como para la organización de cualquier sistema vivo, al posibilitar la coordinación de acciones, el intercambio de significados y la generación de vínculos.

Jaspers, citado por García (2008) creía que la filosofía debe abordar el problema fundamental de la comunicación, diciendo "el ser mismo sólo puede realizarse en contacto con otro ser mismo. Cuando estoy solo, caigo en un silencio sordo..." (García, 2008)

En ese sentido, podemos indicar que la comunicación no es un acto unilateral, sino muy al contrario, es un proceso bilateral entre el emisor y el receptor; ésta puede presentarse de forma verbal o no verbal con elementos cognoscitivos y/o emocionales.

La comunicación humana es una necesidad individual que presupone la participación, la diversidad, algo que es común a varias personas (al menos dos) y al mismo tiempo implica la unidad, el acuerdo o la fusión de ciertas partes para formar un todo: al menos una o ambas son donado algo al otro (García, 2008).

Ser humano y contacto son inseparables. Nuestra realización personal no es un viaje solitario, sino un camino entrelazado con las experiencias compartidas, la mutualidad y la profunda conexión con los demás. Es en este entramado de relaciones donde florecemos y encontramos nuestro verdadero sentido (García, 2008).

Tal como lo refirió Aristóteles, el ser humano es un ser social por naturaleza, esto hace que se tenga la necesidad imperativa de socializar con sus semejantes; para lograr ello, la comunicación es un instrumento fundamental que permite interactuar dentro de la sociedad (Aristóteles, s. f.)

Aunque algunos autores como Merton (s. f.), indican que el objetivo de la comunicación no solo es el intercambio de información, sino es la manipulación del comportamiento, pues a través de la comunicación vamos a producir determinados efectos en el receptor, como la persuasión; por lo tanto, la comunicación es una necesidad fundamental y/o básica para la supervivencia humana, sin ella el ser humano corre el riesgo de desaparecer.

En síntesis, podemos decir que la comunicación llega a ser el corazón de la interacción humana. No se trata solo de hablar o escuchar, sino de un proceso dinámico y mutuo que:

- Forja relaciones: el cimienta de nuestras conexiones con los demás.
- Implica participación: requiere el intercambio activo y la implicación de todos.
- Transmite y genera significado: más que información, compartimos ideas, sentimientos y construimos entendimiento.
- Impacta nuestra identidad: nos moldea y nos ayuda a entendernos en relación con el mundo.

Es un factor humano esencial, tan vital como aprender. La apertura, receptividad y reciprocidad en este proceso son clave, haciendo que la comunicación sea una herramienta esencial para nuestro desarrollo personal y la construcción de sociedades creativas y colaborativas.

2.1.1.1. Estilos de la Comunicación

Toda persona tiene un estilo de comunicación, esto lo hace único y lo distingue del resto. Para Caballero et al. (2018), el estilo de comunicación no se transforma de manera inmediata, aunque puede desarrollarse con educación, al igual que sucede con la personalidad en general. Este estilo está moldeado por las experiencias previas en la interacción con otras personas, las cuales tienen un impacto significativo en su formación. Cada individuo posee un estilo comunicativo propio que lo distingue, influye en la forma en que se vincula con los demás y condiciona la eficiencia de su comunicación interpersonal.

El estilo es característico de cada persona y representa su modo habitual de comunicarse, aunque puede adaptarse en contextos específicos. Esta capacidad de adaptación resulta especialmente crucial en ciertas profesiones, como la docencia, donde la comunicación es un instrumento fundamental. En resumen, el estilo comunicativo es personal y peculiar porque es la manera individual en la que cada sujeto interactúa con los demás, si bien es cierto el estilo comunicativo se refiere a nuestra forma de comunicación habitual o frecuente, esta

puede cambiar en diferentes contextos como por ejemplo durante un asalto, un accidente, una cita de negocios, en el ambiente familiar, laboral, etc.

La manera de relacionarnos con los demás (uso de los componentes de comunicación) va a determinar nuestro estilo de comunicación, eso no quiere decir que una persona no puede participar de dos o más estilos, empero siempre un estilo será predominante sobre los demás.

El estilo comunicativo tiene diversas tipificaciones como el propuesto por Kreitner (1999) quien clasifica el estilo de la comunicación en tres estilos básicos: el asertivo, el pasivo y el agresivo, esta clasificación lo realiza de acuerdo con la variedad de actitudes del emisor frente al receptor.

Esta última clasificación es la que desarrollaremos:

- Estilo pasivo o no asertivo: para Castellanos (2021), es una manera de comunicación típica en la que una persona evita expresar sus sentimientos o pensamientos por miedo a ser rechazada, incomprendida u ofendida. Tienden a desestimar sus propias opiniones y necesidades, otorgando mayor relevancia a las de otras personas.

En ese entender, este estilo es propio de personas introvertidas, temerosas e inseguras de sí mismas, las personas pasivas dan un valor superior a la opción de los demás y pueden aceptarlas pese a no estar de acuerdo con ellas para evitar algún tipo de confrontación. Este estilo es considerado uno de los extremos de los tres estilos.

- Estilo agresivo: a diferencia de la pasividad, este estilo se define por la sobrevaloración de las percepciones y emociones personales. Quienes tienden a comportarse de una manera que ignora o desprecia a los demás e impone su opinión a los demás (Castellanos, 2021).

Este es el extremo opuesto del estilo pasivo, es propio de las personas narcisistas que sobrevaloran sus opiniones sin tomar en cuenta la opinión de los demás.

- **Estilo asertivo:** este tipo de comunicación permite escuchar y considerar las opiniones ajenas y es tan importante como la propia. Comienza con respetar a los demás y a uno mismo, aceptar que los puntos de vista de otras personas no tienen por qué coincidir con los suyos y evitar conflictos al continuar expresando sus deseos de una manera directa, abierta y honesta (Castellanos, 2021).

Este estilo comunicativo es el punto medio entre el estilo pasivo y el agresivo, pues en este estilo se utiliza de manera óptima los componentes de la comunicación, la persona asertiva respeta y toma en cuenta las opiniones de sus interlocutores, pero a la vez se siente seguro y confiado en lo que quiere y siente, expresando sus sentimientos con claridad y firmeza.

En el contexto de las interacciones personales, se afirma que la comunicación asertiva se presenta como la opción más adecuada, ya que se fundamenta en el respeto, la empatía y la capacidad de escuchar, sin dejar de lado nuestras creencias, opiniones y derechos.

2.1.1.2. La comunicación asertiva

Según el Diccionario de la Lengua Española, en su edición del tricentenario del 2003, asertivo(a) se refiere a la “persona que expresa su opinión de manera firme y con seguridad, respetando las ideas de los demás” (Real Academia Española, 2003). De manera que no siempre tengamos que estar de acuerdo con los argumentos que se nos presenten, pero esto no se convierte en motivo de discusión. Comunicarse con confianza significa decir lo que quiere decir sin herir los sentimientos de otras personas (González Alonso, 2021)

En la misma línea, Aguilar (2002) citado por Monje et al. (2009), indica que la asertividad significa tener la habilidad para transmitir los sentimientos, creencias u opiniones propias o de los demás de una manera honesta, oportuna, profundamente respetuosa, cuya meta fundamental es lograr una comunicación satisfactoria hasta donde el proceso de la relación humana lo haga necesario. Además, señala que ser asertivo significa actuar con la convicción

plena de tener el derecho a la autenticidad personal y a la manifestación de los propios sentimientos y pensamientos, siempre respetando los derechos y la dignidad de los demás.

En este sentido, podemos indicar que la comunicación asertiva representa una modalidad comunicativa que se manifiesta mediante la flexibilidad y la tolerancia, y está basada en expresar opiniones de manera directa y clara, respetando la opinión y/o la conducta de los demás, pues caso contrario se corre el riesgo de romper la comunicación.

La comunicación asertiva se entiende como la habilidad social que permite expresar sentimientos, pensamientos y necesidades de manera abierta, clara y respetuosa, manteniendo un equilibrio entre la defensa de los propios derechos y el respeto por los derechos ajenos. Este estilo promueve interacciones basadas en la honestidad y fortalece la autoestima de quienes la practican (Caballo, 2007).

La comunicación asertiva es una herramienta fundamental para las relaciones interpersonales y laborales, ya que permite expresar desacuerdos o necesidades sin recurrir a la agresividad ni a la sumisión, fomentando un clima de respeto, cooperación y empatía dentro de las organizaciones (Gonzales & Camejo, 2015).

Dicho en palabras de Garcés (2012), la “comunicación asertiva” implica dos factores esenciales necesarios en el juego de la comunicación: dar y recibir. Aceptarse a uno mismo como persona, con sus fortalezas y debilidades; implica reconocer y respetar las diferencias individuales y la diversidad de personalidades en los demás. En ese sentido, la comunicación asertiva denota el equilibrio en aceptar y ser aceptado, respetar las diferencias y caracteres de los demás.

La comunicación asertiva emerge como un pilar fundamental en la gestión educativa, definida por García et al. (2020) como "una estrategia para desarrollar relaciones interpersonales saludables, expresando ideas, sentimientos y necesidades de forma clara, directa y respetuosa, sin agredir ni someterse" (p. 47). Esta conceptualización resalta su rol

equilibrado entre autoafirmación y empatía, alineándose con el Marco del Buen Desempeño Directivo del Minedu al promover retroalimentación constructiva y cohesión en equipos docentes. En la institución Nuestra Señora Virgen del Carmen de Cusco, fortalece la toma de decisiones consensuadas y el manejo de conflictos.

La comunicación asertiva, de la misma forma que los otros estilos comunicativos se producen a través de: la comunicación no verbal y verbal, las cuales son importantes para la transmisión de la información y las relaciones interpersonales.

a) Tipos de comunicación asertiva

Los autores Güell y Muñoz (2009) citados por Caridad et al. (2017), plantean que los tres estilos básicos de comunicación diferenciados (comunicación asertiva, pasiva y agresiva) se reflejan en el lenguaje oral y se manifiestan en el lenguaje no verbal. Las manifestaciones de la comunicación asertiva son:

- La comunicación verbal

Cada vez que utilizamos el lenguaje, ya sea de forma escrita u oral, realizamos acciones de carácter social asociado al principal propósito de expresar algo. Por ello, una de las funciones principales y posiblemente la más relevante que se le atribuye al lenguaje es la de ser un medio para transmitir información a otros, permitiéndonos compartir nuestros pensamientos sobre algún aspecto de la realidad. Este proceso ocurre mediante actos de habla que se desarrollan en una lengua específica y se centran en una parte del entorno sobre la que construimos el mensaje. Lo que comunicamos abarca tanto el mundo externo como nuestro mundo interno: emociones, creencias, actitudes, deseos, entre otros. Numerosos estudios sobre la comunicación de tipo verbal la presentan como un método básico en el cual participan un emisor y receptor, los cuales interactúan mediante un mensaje. Este mensaje debe construirse a partir de un contexto, estar cifrado en un código, referirse a algo y transmitirse a través de un canal (Fajardo Uribe, 2009).

En este contexto, la comunicación verbal se define como el proceso de transmisión de información entre emisor y receptor mediante el uso del lenguaje oral, esta se puede producir de manera oral o escrita, con el objetivo de regular la conducta del interlocutor, lograr que el otro piense e incluso, haga lo que el hablante desea tal como lo plantea Vygotsky (1934) en *Pensamiento y lenguaje* (p. 59).

Por todo lo antes mencionado, podemos indicar que la comunicación verbal hace referencia a la utilización del lenguaje (sistema para formar palabras y oraciones) como herramienta para transmitir el mensaje al receptor, este lenguaje verbal puede ser oral o escrito.

Asimismo, la comunicación verbal casi siempre está acompañada de la comunicación no verbal como complemento para lograr la decodificación e interpretación del mensaje; asimismo, para lograr una comunicación adecuada.

La comunicación verbal tiene las siguientes características: el uso de signos lingüísticos (palabra), uso de un código en común (idioma o lenguaje) que puede ser oral o escrito, es flexible pues se adapta a diferentes situaciones y contextos, es utilizada únicamente por los seres humanos, se puede realizar de manera presencial o a distancia.

Lirón (2010), refiere que en la creación, transmisión e interpretación de los mensajes verbales pueden aparecer diferentes elementos que dificultan, limitan, obstruyen o evitan que la comunicación sea eficiente, a estos factores se les denominan barreras o filtros. Aunque son múltiples, las más comunes son:

Barreras semánticas: como el uso incorrecto de las palabras por parte del emisor y el desconocimiento del significado por parte del receptor.

Barreras psicológicas: la forma de vivir las experiencias hace que se tenga un marco de referencia propio que puede deformar el contenido de la comunicación. Tal vez sean las más difíciles de superar.

Barreras fisiológicas: son aquellas originadas por dificultades en los procesos de percepción, como una audición deficiente, una interpretación errónea del mensaje o problemas al momento de expresarse.

Barreras físicas: se refieren a elementos externos que interfieren en la comunicación, como ruidos molestos, olores intensos, imágenes que desvían la atención, o condiciones ambientales incómodas como el frío o el calor. Según el autor, estas barreras o filtros pueden interferir significativamente en la eficacia del acto comunicativo, llegando incluso a impedirlo por completo. Para superarlas, es fundamental practicar una comunicación asertiva.

- **La comunicación no verbal**

Al respecto, Rulicki y Chemny (2007, citados por Pizarro y Oseda, 2021) refieren que, es la que se da a través del lenguaje corporal: la manera en que miramos, nuestros gestos, el tono y ritmo de la voz, así como la postura, pues con ese lenguaje transmitimos una gran variedad de emociones, manteniendo una comunicación constante. La combinación de todos estos elementos se conoce como comunicación no verbal. En ese entendido, es el lenguaje corporal que una persona emplea durante el acto comunicativo, para ello no se requiere de palabras o escritura.

En la misma línea de ideas, Arellano (2006) indica que la comunicación no verbal, permite a través de señales identificar emociones, ideas, pensamientos y temores manifestados mediante expresiones faciales, posturas, posición, actos explícitos y gestos, que muestran y regulan el comportamiento del individuo sirviendo para enfatizar, repetir, contradecir, sustituir, complementar, acentuar o negar la comunicación verbal. Por ello, es necesario considerar este aspecto como una parte integral del proceso completo de comunicación.

La persona que recibe el mensaje lo interpreta de acuerdo con sus propios valores, creencias, ideología y su visión del mundo y de los demás. A su vez, quien emite el mensaje, mediante sus gestos, también comunica una determinada forma de entender la vida.

La adecuada decodificación e interpretación de la comunicación no verbal, solo podrá ser posible si la realizamos de manera complementaria con la comunicación verbal y de una manera asertiva, en este contexto, el interlocutor no puede dejarse llevar por barreras comunicacionales como las diferencias educacionales, culturales e ideológicas que pueden dificultar la comprensión del mensaje o en el peor de los casos puede distorsionar o tergiversar el mensaje por el emisor.

b) Características de la comunicación asertiva

Según Salas (2019), las características de la comunicación asertiva se definen por la claridad, la franqueza y el respeto en la interacción. Este autor señala que, para considerarse asertiva, la comunicación debe expresar de forma honesta los pensamientos y sentimientos, manteniendo la firmeza y la seguridad en la transmisión del mensaje, pero siempre con empatía y respeto hacia el interlocutor.

Asimismo, enfatiza que la armonía entre el lenguaje verbal y no verbal resulta imprescindible, ya que refuerza la credibilidad del emisor. También destaca la importancia de la escucha activa como parte esencial de la asertividad, porque permite comprender al otro y responder de manera adecuada, fomentando un clima de confianza y colaboración.

De acuerdo con Vera (2017), la comunicación asertiva se caracteriza por la expresión directa y honesta de los propios sentimientos, pensamientos y necesidades, manteniendo siempre el respeto hacia los demás. Este autor destaca que una característica fundamental es la congruencia entre el mensaje verbal y el no verbal, lo que otorga coherencia y autenticidad a la comunicación. Asimismo, resalta la relevancia de actuar con seguridad y determinación al hacer valer los propios derechos, evitando caer en conductas agresivas o sumisas.

Vera (2017), también señala que la asertividad implica una disposición constante a escuchar activamente, entendiendo al otro y mostrando empatía, lo cual resulta clave para fomentar relaciones positivas y resolver conflictos de manera efectiva. Asimismo, dicho autor

recalca que la comunicación asertiva favorece la construcción de ambientes laborales colaborativos y fortalece la capacidad de liderazgo, aspectos indispensables para el desempeño directivo exitoso.

Características de la comunicación asertiva según Salas (2019) y Vera (2017)

- Claridad en la expresión de pensamientos y sentimientos.
- Comunicación directa y honesta.
- Respeto hacia los demás en todo momento.
- Firmeza y seguridad al transmitir el mensaje.
- Empatía con el interlocutor.
- Armonía entre la comunicación verbal y no verbal.
- Escucha activa para comprender y responder adecuadamente.
- Promoción de un clima de colaboración y confianza.
- Defensa los derechos propios sin agresividad ni sumisión.
- Fomento de relaciones interpersonales positivas.
- Tendencia a gestionar los conflictos mediante vías pacíficas
- Contribución a ambientes laborales colaborativos.
- Fortalecimiento del liderazgo y del trabajo en equipo.

c) Características de una persona asertiva

Según Aguilar y Vargas (2010), una persona asertiva se caracteriza por expresar sus ideas, emociones y necesidades de manera clara, directa y respetuosa, manteniendo siempre un equilibrio entre defender sus propios derechos y considerar los derechos de los demás. Una persona asertiva demuestra confianza y seguridad en sí misma, se comunica con firmeza y coherencia, y mantiene congruencia entre lo que dice y lo que expresa a través de su lenguaje no verbal.

Además, practica la escucha activa, mostrando disposición para comprender al otro y responder con empatía. La persona asertiva no recurre a la agresividad ni a la sumisión, sino que busca soluciones pacíficas y constructivas frente a los conflictos. Finalmente, fomenta un ambiente de respeto y colaboración, promoviendo relaciones interpersonales saludables y fortaleciendo el liderazgo, lo que resulta esencial para un buen desempeño directivo.

Para López (2020), las cualidades que permiten reconocer a una persona asertiva incluyen su capacidad para expresar opiniones sin temor, mantener diálogos constructivos y alcanzar acuerdos. Las personas asertivas respetan los derechos ajenos y exigen el mismo respeto para los propios. Su forma de hablar es clara, no usan muletillas, y el tono de voz es apropiado. Combinan el lenguaje corporal coherente con la comunicación verbal, utilizando gestos tranquilos pero firmes. Además, son capaces de manifestar tanto emociones positivas como negativas, saben poner límites diciendo “no” cuando es requerido, aceptan y ofrecen críticas de manera constructiva. Al compartir su postura, se expresan como primera persona, tienen la autoestima saludable y disfrutan de interactuar con los demás, sin percibir las relaciones sociales como una amenaza.

En ese sentido, la persona asertiva dice lo que piensa, quiere y opina de manera directa y clara, es sincero consigo mismo y con los demás, es tolerante, flexible y sobre todo respetuoso con los demás, pues escucha las opiniones ajenas activamente evitando conflictos.

Tabla 1

Características de una persona asertiva

Características	Descripción
Claridad y directividad	Expresa ideas, emociones y necesidades de forma clara y directa.
Respeto	Mantiene el respeto hacia los demás en todas sus interacciones.
Defensa equilibrada de derechos	Defiende sus derechos sin agredir ni someterse.
Confianza y seguridad	Muestra confianza y seguridad en sí misma.
Firmeza y coherencia	Se comunica con firmeza y coherencia.

Congruencia verbal y no verbal	Existe alineación entre lo que dice y lo que expresa con su cuerpo y gestos.
Escucha activa y empatía	Practica la escucha activa y demuestra empatía hacia los demás.
Resolución pacífica de conflictos	Busca soluciones constructivas y pacíficas a los desacuerdos
Ambiente de colaboración	Fomenta ambientes de respeto, confianza y colaboración.
Relaciones saludables	Promueve relaciones interpersonales positivas y sanas.
Fortalecimiento del liderazgo	Contribuye al liderazgo efectivo y mejora el trabajo en equipo.

Nota: Elaboración Propia

d) Beneficios de la comunicación asertiva

De acuerdo con Ríos Odicio (2021), la comunicación asertiva genera beneficios significativos en el ámbito del entorno educativo y organizacional, impactando de manera directa en la dinámica de los equipos de trabajo y en la gestión directiva. Uno de los principales beneficios es la mejora del trabajo en equipo, ya que la expresión clara y respetuosa de ideas favorece la cooperación, el compromiso y la confianza en medio de los miembros de la institución.

Del mismo modo, la comunicación asertiva favorece tanto la prevención como la gestión constructiva de los conflictos, posibilitando el tratamiento de desacuerdos sin que estos deriven en un aumento de tensiones dentro de los equipos. Además, este estilo comunicativo refuerza el liderazgo directivo, ya que quienes lo emplean logran forjar vínculos sólidos de índole interpersonales sustentados en el respeto y la empatía, lo cual repercute positivamente en el desempeño personal y en la motivación.

Finalmente, Ríos Odicio (2021), destaca que la comunicación asertiva promueve un clima institucional positivo, generando ambientes laborales saludables donde los colaboradores se sienten valorados y escuchados, lo que repercute favorablemente en el desempeño global de la institución.

e) Técnicas para desarrollar la comunicación asertiva

Las técnicas asertivas hacen referencia a una serie de opciones de comportamiento que se emplean en la hora de hacer valer nuestro derecho y defendernos de cualquier posible “ataque” que se pueda producir por parte de los demás para tratar de imponer su criterio y voluntad de las relaciones personales (Hofstadt Roman & Gómez Gras, 2006).

Según estos autores, la comunicación asertiva se basa en un conjunto de técnicas que permiten expresar opiniones, sentimientos y necesidades de manera clara, directa y respetuosa, sin caer en actitudes pasivas ni agresivas. Entre las principales técnicas de la comunicación asertiva que señalan se encuentran:

- **Disco rayado:** repetir con calma y firmeza el propio punto de vista o petición, evitando entrar en discusiones innecesarias.
- **Banco de niebla:** aceptar en parte lo que dice el otro, pero sin abandonar la propia posición. Se reconoce algo de verdad en la opinión ajena sin ceder completamente.
- **Aserción negativa:** reconocer de forma tranquila los propios errores o limitaciones, sin justificarse en exceso ni perder la seguridad personal.
- **Interrogación asertiva:** pedir aclaraciones cuando se recibe una crítica, con el fin de obtener más información y aprender a mejorar, en lugar de reaccionar defensivamente.
- **Aserción positiva:** expresar de forma directa y sincera los propios sentimientos, elogios o acuerdos, reforzando la comunicación interpersonal.
- **Técnica del aplazamiento asertivo:** posponer una respuesta o discusión para un momento más adecuado, evitando actuar impulsivamente.
- **Técnica del “Yo”:** expresar los sentimientos o pensamientos en primera persona (“yo pienso...”, “yo siento...”) en lugar de acusar o responsabilizar al otro.

En resumen, las técnicas asertivas permiten a la persona desarrollar su autoestima y defender sus derechos sin dañar la dignidad, ni violar los derechos de las demás personas; asimismo, le permite defenderse de las peticiones excesivas y críticas hostiles.

2.1.1.3. Dimensiones de la comunicación asertiva

a) Estrategias asertivas

Landazabal (2001), considera que las estrategias asertivas se caracterizan por enfrentar de manera directa una situación problemática, proponiendo comportamientos efectivos para alcanzar un objetivo sin recurrir a la agresividad. Estas estrategias incluyen el desarrollo de habilidades, la capacidad de pedir lo que se necesita, expresar emociones, defender los propios derechos y mantener un diálogo razonado con los demás.

En la misma línea, Castanyer (2020), indica que las estrategias asertivas son procesos para aprender a pensar, sentir y comportarse de forma asertiva, para ello hay que desarrollar estrategias internas como automensajes, disminución de ansiedad, reestructuración cognitiva y estrategias externas como conductas de confrontación asertivo.

En ese sentido, las estrategias asertivas son las técnicas y/o acciones que una persona lleva a cabo para favorecer una comunicación caracterizada por la precisión, la claridad, el respeto y la efectividad, partiendo de que la comunicación es un proceso bidireccional donde el emisor se convierte en receptor y el receptor en emisor, tal como lo refieren Ferrero y Martín (2013) citados por Vilca (2019) “las estrategias asertivas se dan cuando: el educador, como ser de comunicación, contribuye a que otros pueden construir y se afirman en sí mismos; además, lo hace con su propia persona, y si ambos intercambian logros en un ambiente rico en lenguaje y expresión. La comunicación entre personas se basa en las diferencias entre ellas, pero también implica cierta igualdad, pues cada emisor debe poder convertirse, en ese mismo momento, en receptor cuando le responde su interlocutor”.

En ese entender, para alcanzar una comunicación asertiva el sujeto tiene que desarrollar diferentes estrategias, pero estas no solo se tienen que desarrollar en su comunicación con los demás (estrategias externas); sino, dentro de uno mismo (estrategias internas), el desarrollo de ambas estrategias (internas y externas) dará como resultado una comunicación respaldada en el autocontrol, la tolerancia y el respeto.

Indicadores de la dimensión de estrategia asertiva:

- **Rapport (Sintonía):** este concepto es muy utilizado en la psicología y se refiere a la técnica de establecer una conexión o vínculo empático con otra persona, con la única finalidad de que la comunicación se desarrolle de forma natural y evitar cualquier conflicto comunicacional, para ello es fundamental que el sujeto desarrolle sintonía y compenetración con su interlocutor, tal como lo plantea Goleman (2010) citado por Alférez (2015) quien indica que “es la habilidad el Rapport, que consiste en establecer una mejor comunicación mediante ajustar, acompañar o imitar la conducta verbal y no verbal de nuestro interlocutor. No se trata de aceptar o coincidir con la opinión del otro, sino de responder reconociendo y compartiendo la emoción implícita en lo que se expresa. Esto tiene que ver con la manera en que se comunican las cosas a través de gestos, posturas y expresiones corporales, lo que se conoce como comunicación no verbal. La sintonía emocional está estrechamente vinculada al funcionamiento de las neuronas espejo, que juegan un papel clave en la interpretación y comprensión de las acciones motoras, así como en procesos cognitivos complejos como el lenguaje, la imitación y la empatía” (p. 78).

Técnica para establecer el Rapport:

Calibración: para Sambrano (2000), calibrar consiste en identificar con exactitud el estado mental de las personas. Es una capacidad innata que utilizamos diariamente y

que, al perfeccionarse y fortalecerse, permite alcanzar un nivel destacado y experto en el arte de la comunicación.

Para entender o inferir la condición mental de los individuos, es crucial mantener abiertos los canales sensoriales y así poder interpretar de forma imparcial las señales verbales y no verbales que el interlocutor transmite durante la comunicación. Según Bavister y Vickers (2011), al abrir y afinar nuestros canales sensoriales, nuestras experiencias del entorno se enriquecen considerablemente. Además, recibimos una retroalimentación más precisa sobre cómo estamos avanzando hacia nuestros objetivos. Desde esta perspectiva, calibrar requiere una atención cuidadosa, una interpretación equilibrada de las señales no verbales y una actitud imparcial. En este sentido, Merino (2007) señala algunos indicadores básicos para el proceso de calibración, como la postura corporal, los gestos y pequeños movimientos, el movimiento y parpadeo de los ojos, el ritmo y la profundidad de la respiración, así como el tono, ritmo y velocidad del habla. Estos elementos son principalmente percibidos a través de los sentidos y pueden variar de una persona a otra.

Las fases para conseguir el Rapport son: *Observar*: es necesario prestar atención a la persona con la que se establece la comunicación, empatizar con ella, asegurándose de que el lenguaje verbal y no verbal se asemeje al del interlocutor, empleando gestos compartidos que faciliten que este se sienta cómodo y perciba una afinidad en puntos de vista y valores. *Acoplar y reflejar*: el emisor y el receptor deben reconocerse tanto que se establezca un vínculo de gestos, posturas y movimientos, lo que provocará un intercambio no solo de opiniones sino también de emociones. *Flexibilidad*: un comportamiento rígido puede provocar que la comunicación se interrumpa o rompa, por lo tanto, el individuo requiere tener la capacidad suficiente para entender a otros y empatizar con su situación (empatía) y generar cambios en su interlocutor. *Liderar*:

Induciendo modificaciones en el interlocutor, pero estas modificaciones sólo se lograrán si se ha alcanzado un sólido Rapport, o sea, si se ha logrado el acoplamiento. En ese sentido, el Rapport es un método que se puede emplear para mejorar la sintonía en el proceso de comunicación, complementado con una empatía en la comunicación y una sincronización entre el emisor y el receptor.

- **Comunicación emocional:** para Gutiérrez y García (2015) la comunicación implica compartir las emociones con los demás, incorporando los sentimientos en el mensaje para hacerlo más impactante y persuasivo; manejar las emociones de manera consciente es una estrategia fundamental para influir y conectar con los interlocutores, ya que comunicar con carga emocional requiere ser plenamente conscientes de lo que experimentamos y anticipar el efecto que esto puede tener en quienes nos escuchan. Las emociones son contagiosas y se transmiten fácilmente a través de gestos, posturas y expresiones; por ejemplo, una sonrisa puede provocar que otros también sonrían, mientras que un grito puede desencadenar reacciones similares en el entorno, convirtiéndose así en expresiones claras y poderosas de una emoción.

En ese entender, la comunicación emocional implica una comunicación emotiva, en la que el emisor debe considerar las emociones del receptor y sus propias emociones, para ello el emisor debe poseer las siguientes tres capacidades propuestas por Olivera (2000) citado por Gutiérrez (2012):

- Habilidad para identificar y entender las emociones: consiste en identificar y entender las necesidades; asimismo, emociones que surgen dentro de un grupo.
- Habilidad para comunicar las emociones de manera constructiva: quien se comunica tiene que tener la habilidad de manejar sus propias emociones y expresarlas de manera apropiada ante el grupo. Por ejemplo, un docente debe actuar con asertividad y empatía, mostrando su autoridad de forma justa y equilibrada.

- Habilidad para escuchar a los miembros del grupo: la asertividad y la empatía son cualidades esenciales en el ámbito educativo y deben estar siempre presentes en el aula sin excepción.

Estas capacidades no se limitan únicamente a los docentes o al equipo directivo de una institución educativa, sino también pueden ser cultivadas por la totalidad de la comunidad educativa. Una comunicación buena facilitará cambios de actitud y, sobre todo, el desarrollo de hábitos asertivos en cualquier ámbito en el que se desenvuelva la persona.

- **Participación con el otro:** ésta se fundamenta en una comunicación efectiva que incluye estar presente, escuchar activamente, y construir una relación de empatía y comprensión, lo cual asegurará que la comunicación sea fluida, empática y enriquecedora. Esto implica prestar atención al otro sujeto, entender sus sentimientos y perspectivas, comunicar de manera respetuosa y también clara, adaptar el lenguaje a la persona y construir una conexión a través de la confianza y la colaboración, esto quiere decir que la contribución activa de las partes involucradas en el proceso comunicativo.

b) Estilos asertivos: Rodríguez (2020) menciona que es la manera respetuosa de comunicarse, expresando libremente las ideas y sentimientos en el momento adecuado. Es una actitud que combina integración y democracia, donde el emisor se comunica expresando sus sentimientos directamente y responde a críticas o negativas sin mostrar conductas aversivas hacia otros. Se percibe auto eficaz al sentirse capaz de hacer aquello que cree y desea hacer; existe complementariedad entre el lenguaje verbal y el no verbal (Ferrero y Martín, 2013).

Es estilo asertivo consiste en responder de manera asertiva y no agresivamente durante la comunicación, si el receptor actúa agresivamente, debemos conservar la

calma y tener auto control, si esto es percibido por el interlocutor él también actuará de la misma manera.

En esta línea, Vilca (2019) sostiene que la gestión de la asertividad constituye un aspecto relevante dentro de la comunicación, ya que contribuye a generar un clima positivo y a actuar considerando tanto las propias necesidades como las de los demás. Cuando una persona propicia un ambiente favorable, su comportamiento y actitud determinarán si gana aprecio o, por el contrario, pierde prestigio.

Indicadores de los estilos asertivos:

- **Tolerancia a los cambios:** capacidad del directivo para afrontar de manera asertiva transformaciones organizacionales, mostrando apertura, flexibilidad y disposición al diálogo constructivo en contextos de cambio institucional. Según Peñafiel-Villagómez y García-Montero (2021), la comunicación asertiva favorece la gestión efectiva en entornos educativos al promover actitudes de confianza, empatía y escucha activa que facilitan la adaptación al cambio.
- **Respeto a las opiniones:** habilidad del líder educativo para reconocer, escuchar y valorar las perspectivas del cuerpo docente, el personal de la administración y los integrantes de la comunidad, incluso cuando son divergentes, asegurando una comunicación horizontal y participativa.

Peñafiel-Villagómez y García-Montero (2021) destacan que el respeto por las opiniones contribuye a una buena convivencia institucional y fortalece el liderazgo colaborativo mediante técnicas asertivas.

- c) **Comunicación precisa:** se refiere a que, los individuos deben comunicar sus ideas de forma clara, coherente y precisa, sin rodeos ni adornos excesivos; tal como lo indican Ferrero y Martín (2013), existe una comunicación precisa cuando los interlocutores utilizan un lenguaje en común, de modo que la interacción se da en

el punto donde se cruzan sus códigos respectivos. Es fundamental que ambos compartan un vocabulario específico y claro, especialmente relacionado con el tema en cuestión. Comunicar no solo implica transmitir un mensaje comprensible y directo, sino también considerar las respuestas del receptor.

Por ello, es importante que tanto el emisor como el receptor compartan el mismo código, de lo contrario no se podrá realizar la comunicación de manera clara y efectiva y el mensaje puede ser malinterpretado o no entendido, lo que puede generar confusiones y, en última instancia, la ruptura de la comunicación.

Indicadores de la dimensión comunicación precisa:

- **Invocación de información:** es la capacidad del directivo para solicitar, utilizar y transmitir información pertinente de manera clara, oportuna y contextualizada, garantizando así una comunicación efectiva. Según Peñafiel-Villagómez y García-Montero (2021), una comunicación asertiva en referencia a la gestión educativa implica el manejo adecuado de la información, tanto al momento de emitir como al recibir mensajes, asegurando precisión y comprensión dentro de los equipos de trabajo. Esta competencia permite al directivo fundamentar sus decisiones y orientaciones en datos verificables, lo que fortalece su liderazgo institucional.
- **Escucha sin interrumpir:** es la disposición del directivo para evaluar y permitir que el interlocutor exprese sus ideas de forma completa, sin interrupciones, demostrando respeto y apertura durante la interacción. Como señalan Ugalde Villalobos y Canales García (2016), una de las claves de la comunicación asertiva es la escucha activa, la cual implica prestar atención plena al otro sin anticiparse ni interrumpir, permitiendo construir vínculos basados en la comprensión mutua. Escuchar sin interrumpir fortalece la confianza entre los integrantes de la comunidad educativa, promoviendo una gestión colaborativa.

- **Atención al diálogo:** es la habilidad del directivo para mantenerse concentrado, receptivo y empático durante una conversación, empleando señales verbales y no verbales que demuestran su implicancia en el intercambio comunicativo. De acuerdo con González (2016), la comunicación asertiva exige una disposición consciente hacia el diálogo, en la que el emisor no solo transmite, sino también escucha, interpreta y responde de forma coherente. La atención al diálogo permite prevenir malentendidos, resolver conflictos de forma oportuna y fomentar un clima institucional saludable.

2.1.1.4. La comunicación asertiva para el desempeño laboral

Para Bernal et al. (2022), citado por Ullauri et al. (2024), manifiestan que es importante entender que la comunicación es un proceso subjetivo, cada individuo describe la vida desde su perspectiva expresando su punto de vista. La comunicación asertiva inicia por reconocer que no existe una sola realidad, por lo cual se busca conciliar las diferentes posiciones para promover la inclusión y el respeto, y tomar las mejores decisiones en función de los objetivos, en este caso, educativos. En ese entender, la comunicación asertiva nos permite fomentar un ambiente fundamentado en el respeto y la tolerancia, de esta manera la persona asertiva dirá lo que piensa, quiere y opina de manera directa y clara, es sincero consigo mismo y con los demás, lucha por sus derechos respetando los derechos ajenos, es tolerante, flexible y sobre todo respetuoso con los demás, pues escucha las opiniones ajenas activamente evitando conflictos.

La comunicación asertiva resulta esencial en el entorno laboral, porque a través de ella se podrá construir relaciones laborales saludables, ergo un ambiente laboral positivo; la comunicación asertiva cobra mayor relevancia en las instituciones educativas pues al utilizarla como una herramienta en la actividad educativa de aprendizaje y enseñanza no solo mejora el rendimiento laboral de los docentes sino también el clima escolar lo cual propiciará el logro de los objetivos educativos.

Con respecto a la importancia de la comunicación asertiva en el rendimiento laboral de los docentes, Vela y Alata (2023, citados por Ullauri et al., 2024), señalan que la comunicación asertiva influye de forma importante en el rendimiento laboral de los docentes y, por ende, en la calidad de los resultados; en consecuencia, reiteramos la importancia de planificar adecuadamente la comunicación “como cualquier otro mecanismo de aprendizaje” para lograr alcanzar los objetivos vinculados con la creación y el fortalecimiento de un ambiente laboral positivo y productivo, que se manifieste en las aulas y en la convivencia cotidiana.

El buen ambiente generado desde las relaciones humanas sanas y productivas tiene su refuerzo en la comunicación interna que debe ser asertiva, reflexiva y motivadora, en otras palabras, debe propiciar la integración entre los trabajadores, el intercambio de saberes, estimular las conductas positivas, orientar en la ejecución de los deberes e inspirar los cambios hacia el progreso y desarrollo de la institución (Ullauri et al., 2024). En resumen, la comunicación asertiva será más eficaz si es impulsada e incentivada por las autoridades institucionales, ya que con ello se contribuirá a generar relaciones, saludables, efectivas y productivas.

2.1.2. *Relación*

La relación podemos indicar que es el vínculo que puede existir entre dos a más variables que nos podrían ayudar a analizar el comportamiento de las variables en un contexto determinado. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista, (2014) la relación se entiende como el grado de asociación o vínculo existente entre dos o más variables, donde los cambios en una de ellas pueden corresponder o influir en las variaciones de la otra, sin que necesariamente exista una relación causal directa.

Asimismo, Kerlinger y Lee (2002) señalan que una relación implica una conexión empírica entre variables, evidenciada cuando los cambios en una variable se asocian con variaciones en otra, sin que ello implique necesariamente causalidad directa.

2.1.3. Desempeño directivo

Chiavenato (2011) define el desempeño o cumplimiento de funciones como el conjunto de atributos o habilidades vinculadas al comportamiento y resultados de una persona, organización o grupo. Asimismo, considera que la evaluación es un proceso destinado a medir y promover la valoración, mejora y condiciones de un individuo que desempeña un rol dentro de una entidad.

Por su parte, Alles (2015) denomina al análisis del desempeño como “análisis de la gestión de la persona”, considerándolo una herramienta clave para la gestión, administración y seguimiento del personal. Esta herramienta busca promover el crecimiento humano y profesional, de la misma forma aprovechar las potencialidades y habilidades para optimizar los resultados en la organización.

El desempeño directivo es la capacidad que tiene el líder para coordinar, dirigir y supervisar de manera eficiente los recursos tanto materiales como humanos, con el fin de lograr alcanzar los objetivos institucionales establecidos. Este concepto destaca la importancia de garantizar la calidad del servicio, la eficiencia organizacional y el fortalecimiento de un ambiente de trabajo colaborativo y productivo, elementos fundamentales para el éxito institucional y la satisfacción de la comunidad educativa (Chiavenato, 2009).

El Ministerio de Educación-Minedu (2014) da a conocer que el desempeño directivo son las acciones visibles del personal directivo que reflejan la adquisición de competencias (p. 33). Actualmente, la reforma de la carrera pública magisterial ha puesto especial énfasis en el desempeño de los directivos, quienes acceden a su cargo mediante concurso público y son evaluados cuidadosamente al finalizar cada periodo.

Para el adecuado desempeño de los directores, el Minedu (2014) propone una guía que hace mención sobre la gestión educativa enfocada en la formación integral, que orienta el

accionar según las necesidades específicas de cada institución y fomenta un ambiente de respeto, democracia e interculturalidad en la comunidad escolar.

En ese documento, la función del director trasciende la simple administración de la institución educativa. Las disposiciones emitidas por el ejecutivo orientan su rol hacia el liderazgo pedagógico, con el propósito de fomentar el aprendizaje y elevar la excelencia educativa que favorece a los estudiantes y a toda la comunidad escolar.

2.1.3.1 Procesos pedagógicos

Para el Minedu (2014), los procesos pedagógicos consisten en acciones deliberadas realizadas por el docente con el objetivo de favorecer un aprendizaje significativo en el estudiante. Las tareas docentes abarcan diversas acciones interpersonales y saberes que ocurren entre los involucrados en un proceso educativo, con la finalidad de construir conocimientos, clarificar valores y desarrollar competencias para la vida en sociedad. Es relevante destacar que todos los procesos pedagógicos no se limitan a tiempos específicos, sino que son continuos y se recurre a ellos en cualquier momento necesario, especialmente en el contexto en un entorno de la educación inicial.

En la misma línea, Palacios (2000) señala que los procesos pedagógicos comprenden un conjunto de prácticas, interacciones subjetivas y saberes que se desarrollan entre los actores de la educación escolarizada, con el objetivo de generar conocimientos, afianzar valores y potenciar competencias para la vida en los estudiantes. Asimismo, el autor subraya que estos procesos deben involucrar a toda la comunidad, ya que repercuten en la calidad de los aprendizajes que la sociedad aspira alcanzar, los cuales están vinculados a sus objetivos de bienestar y desarrollo.

En resumen, los procesos pedagógicos son de suma importancia y se refieren a las actividades de enseñanza diseñadas por los docentes con el propósito de que los estudiantes logren aprendizajes significativos, desarrollen sus capacidades y alcancen sus competencias.

Herrera y Fraga (2009) señalan que los procesos pedagógicos en las instituciones educativas se implementan tomando como referencia el diseño curricular, buscando que los estudiantes relacionen sus experiencias anteriores con los conocimientos adquiridos, de forma coherente con su formación profesional.

De todo lo expuesto, se entiende que los procesos pedagógicos corresponden a las acciones desarrolladas por el docente, sustentadas en el currículo oficial del Estado, con el propósito de construir conocimientos y favorecer el desarrollo de competencias y capacidades mediante la interacción entre profesor y estudiante. Para lograr resultados óptimos en el proceso de enseñanza-aprendizaje, es necesario implementar estrategias que permitan la aplicación eficaz de dichos procesos. Entre los elementos que se encuentran bajo la responsabilidad docente destacan la motivación, la activación de saberes previos, el planteamiento de conflictos cognitivos y la evaluación con retroalimentación, los cuales se describen a continuación:

a) La motivación

Es vital para el proceso enseñanza-aprendizaje, pues por medio de la motivación el docente despierta y mantiene el interés del estudiante por su aprendizaje, tal como lo refiere Gonzales et al. (2023), al decir que la importancia de la motivación es vital en el proceso de enseñanza aprendizaje, dado que está ligado directamente con la disposición del alumno y el interés en el aprendizaje, ya que sin el trabajo del estudiante no servirá de mucho la actividad del docente, por lo cual se considera que mientras más motivado está el estudiante, más aprenderá y llegará fácilmente a el aprendizaje significativo.

La motivación generará curiosidad en el estudiante, permitiéndole incrementar su interés y su rendimiento en determinadas actividades.

b) Recuperación de saberes previos

Según Piaget (1982), el conocimiento se modifica a partir de los esquemas previos del estudiante, de modo que un nuevo proceso de enseñanza implica la existencia de un conflicto cognitivo interno frente a la nueva información. En ese sentido, los saberes previos son los conocimientos que el estudiante ya posee, cuando estos conocimientos previos se unen con el conocimiento obtenido a través de la enseñanza-aprendizaje se logra el aprendizaje significativo.

c) Conflicto cognitivo

Para Piaget (1982), el conflicto cognitivo es el desequilibrio entre el conocimiento previo y el conocimiento adquirido, los cuáles direccionan al conocimiento ajustado al contexto. En ese entender, para el autor el conflicto cognitivo tendrá como resultado el aprendizaje significativo ajustado al contexto.

En la misma línea, Vygotsky (1934), sostiene que el conflicto cognitivo se da entre el desarrollo y el aprendizaje mediante la interacción. Este conflicto cognitivo se resolverá con la intervención del docente quien enseña al estudiante la gestión de conflictos, lo cual contribuirá a la obtención del esperado aprendizaje significativo.

d) Evaluación:

Según el Ministerio de Educación (2018), la evaluación debe realizarse de manera continua, revisando y valorando la información recogida con el fin de enriquecer los aprendizajes. Asimismo, es importante tener en cuenta que la planificación y la evaluación están interrelacionadas, ya que ambas contribuyen a darle un sentido estructurado al proceso de aprendizaje.

En la misma línea, Jordan (2023), indica que la evaluación es un proceso sistemático en el que se recoge y valora información relevante acerca del nivel de desarrollo de las competencias en cada estudiante con el fin de contribuir oportunamente a mejorar su aprendizaje. En ese sentido, la evaluación de los logros de aprendizaje se realiza de manera

constante, no busca medir el conocimiento de los estudiantes, sino por lo contrario, busca identificar y comprender los procesos que favorecen u obstaculizan el aprendizaje significativo de los educandos.

e) Retroalimentación:

Es el proceso que permite verificar todo lo aprendido por el estudiante, la interacción entre el docente y los estudiantes están enfocados en la retroalimentación como un recurso de formación y esto permitirá verificar lo aprendido. Es menester aclarar que estos procesos no son permanentes, empero se puede recurrir a ellos cuando la situación lo amerite.

2.1.3.2 Cultura escolar

Para Elías (2015, citado por el Minedu, (2017)), se trata de los patrones de significado que se transmiten a lo largo del tiempo e incluyen normas, valores, creencias, ceremonias, rituales, tradiciones y mitos, que son entendidos en diferentes grados por los integrantes de la comunidad educativa.

Desde el punto de vista de Carafi (2019), la caracterización de la “cultura escolar” permitiría conocer en profundidad las necesidades e intereses de los actores escolares, su diversidad y los alcances de la demanda por inclusión; al mismo tiempo facilita el conocimiento de los elementos identitarios influyentes en la construcción de los modos particulares de ser, diversos modos de relacionarse o convivir y la dinámica del cruce de “culturas” bajo un mismo propósito.

En síntesis, la cultura escolar es el conjunto de tradiciones, costumbres, creencias y otros elementos compartidos por los miembros de la comunidad educativa; asimismo, la cultura educativa influye de manera significativa en el proceso enseñanza – aprendizaje haciéndola más inclusiva.

2.1.3.3 Dimensiones del desempeño directivo

- a) **Gestión institucional de las condiciones para la mejora de los aprendizajes:** el Minedu (2019), mediante el Decreto Supremo N° 006-2021-MINEDU que aprueba la norma técnica llamada “Lineamientos para la gestión escolar de Instituciones Educativas Públicas de la Educación Básica”, la gestión escolar se entiende como el conjunto de procesos administrativos y estrategias de liderazgo orientadas a promover el desarrollo integral de los estudiantes, asegurando su acceso, permanencia y finalización de la educación básica. La gestión escolar implica la participación de toda la comunidad educativa organizada, cuya cooperación conjunta facilita el logro de los objetivos planteados a través del cumplimiento de los Compromisos de Gestión Escolar.

En este contexto, la gestión escolar debe centrarse en el desarrollo integral de los estudiantes (Compromiso 1), garantizar su acceso y permanencia en el sistema educativo peruano hasta finalizar su educación (Compromiso 2), administrar las condiciones operativas para mantener el servicio educativo que ofrece la institución (Compromiso 3), gestionar las prácticas pedagógicas enfocadas en alcanzar los aprendizajes definidos en el perfil de egreso del CNEB (Compromiso 4), y promover el bienestar escolar para favorecer el desarrollo integral de los estudiantes (Compromiso 5).

Asimismo; el Minedu (2021), en la *Guía para la Gestión Escolar en instituciones y programas educativos de la educación básica*, indica que la gestión escolar es el conjunto de procesos administrativos y estrategias de liderazgo que buscan lograr el desarrollo integral de las y los estudiantes, así como garantizar su acceso a la educación básica hasta la culminación de su trayectoria educativa. Esto se logra a través de la administración de las condiciones operativas, las prácticas pedagógicas y el bienestar escolar. Para ello, el director o directora, en su rol de líder pedagógico y máxima autoridad en la administración de la institución, el programa educativo o la red educativa, emplea los Instrumentos de

Gestión para planificar, dirigir y evaluar el desempeño escolar con el propósito de cumplir los objetivos planteados. En este contexto, los instrumentos de gestión funcionan como herramientas que permiten, junto con la comunidad educativa, definir una gestión adecuada en la dimensión estratégica de la escuela.

En ese sentido, la gestión institucional orientada a la mejora de los aprendizajes se refiere a la dirección y administración de una institución educativa con el objetivo de que los estudiantes logren alcanzar las metas de aprendizaje. Esto conlleva la elaboración de una planificación estratégica, la aplicación de instrumentos de gestión escolar y la promoción de un entorno propicio para el desarrollo de los estudiantes. Esto incluye la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Proyecto Curricular Institucional (PCI), y la gestión de recursos y la infraestructura. La gestión efectiva también implica la formación docente, la evaluación continua, y la participación de la comunidad educativa en su conjunto.

Indicadores de la dimensión gestión institucional:

- **Planificación curricular:** para Cruz y Valero (2024) la planificación es el arte de diseñar y organizar los mecanismos mediante los cuales los estudiantes incorporan conocimientos. También puede entenderse como anticiparse a la tarea que se va a realizar, reflejando el trabajo que se llevará a cabo durante la jornada escolar. La planificación es una propuesta de trabajo flexible, sustentada en un estudio previo de las carencias y necesidades educativas. Durante su puesta en marcha, se pueden realizar ajustes según la evaluación de la actividad formativa de enseñanza y aprendizaje, con el objetivo de hacerlo más adecuado y efectivo para alcanzar las metas educativas planteadas. Planificar y evaluar son procesos interrelacionados que se desarrollan de forma conjunta dentro del proceso educativo.

En términos más sencillos, la planificación curricular se refiere al proceso de elaborar y ejecutar un plan de estudios de manera eficaz y coherente. Esto implica establecer los objetivos, contenidos, actividades, evaluaciones y elementos necesarios que permitan un aprendizaje profundo y relevante en los estudiantes.

Un liderazgo pedagógico eficaz promueve la calidad educativa a través de una planificación curricular bien estructurada, acompañado de una comunicación clara entre el director y los equipos docentes (Olivez, 2022).

- **Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente en el aula:** Minedu (2014), indica que el acompañamiento pedagógico constituye una estrategia de formación continua en el puesto de trabajo que se enfoca directamente en la escuela. Su objetivo es fortalecer la práctica educativa del docente, involucrando a actores clave y alineándose con los retos según lo establecido en el Proyecto Educativo Nacional. Para lograr esto, la orientación pedagógica comprende una serie de acciones específicas fundamentadas en diversas teorías que promueven un apoyo colaborativo y crítico.

El objetivo del acompañamiento pedagógico está enmarcado en un enfoque crítico-reflexivo, con el propósito de fomentar la autonomía progresiva del docente. Este proceso implica una reflexión continua sobre las acciones llevadas a cabo antes y durante la sesión de clase.

En la (Resolución Ministerial N° 556-2024-MINEDU.) se indica que en toda institución educativa se deben realizar visitas de observación en las aulas, recogiendo información sobre las prácticas pedagógicas y la metodología utilizada por los docentes. Este debe poner énfasis en el involucramiento de los estudiantes, desarrollo del pensamiento crítico y razonamiento, y retroalimentación durante las actividades de aprendizaje.

Estudios realizados por Abrigo Picón y Aliaga-Pacora (2022) y Ushiña y Colmenárez (2022) evidencian que el acompañamiento pedagógico directo del equipo directivo está significativamente relacionado con mejoras en el desempeño docente y la calidad educativa.

- **Seguimiento de los aprendizajes:** también conocido como seguimiento escolar o académico, es una práctica pedagógica que consiste en brindar un acompañamiento constante a los estudiantes con el fin de asegurar su aprendizaje y desarrollo. Para llevar a cabo esta labor, el Ministerio de Educación ha determinado el desarrollo de la Evaluación Nacional de Estudiantes (ENLA) y el monitoreo del Buen Inicio del Año Escolar, cabe recalcar que la implementación de la ENLA se dio para estudiantes del cuarto grado de primaria, así mismo el segundo y quinto grado de educación secundaria, asimismo a través de la (Resolución Ministerial N° 144-2025- MINEDU) el ejecutivo dispuso la aplicación de piloto de instrumento de evaluación de los logros de aprendizaje que realiza el área responsable de la medición de los aprendizajes, también se estableció la ejecución e implementación en todo el país de la Prueba definitiva del programa de evolución internacional de estudiantes (PISA 2025), solo para estudiantes de 15 años de edad que cursen algún grado de educación secundaria o su equivalente, y por ultimo a través de este marco normativo se dispuso la implementación y ejecución a nivel nacional de la Aplicación Final del Estudio Regional Comparativo y Explicativo (ERCE 2025) para estudiantes tanto del tercer como del sexto grado de educación primaria.

Como se puede evidenciar, el gobierno central a través del Minedu está implementando una serie de evaluaciones para el seguimiento del progreso académico de los estudiantes.

Del mismo modo, el Minedu, mediante el Currículo Nacional de Educación Básica, establece un enfoque orientado a la formación para la evaluación de los aprendizajes en las instituciones educativas. Este enfoque concibe la evaluación como un proceso sistemático que recopila y analiza información relevante sobre el grado de desarrollo de las competencias de cada estudiante, con el fin de brindar un apoyo oportuno para mejorar su aprendizaje. La evaluación permite tomar decisiones adecuadas y oportunas que fomentan la mejora constante en los procesos de enseñanza y aprendizaje, con el propósito de contribuir al desarrollo de competencias y, así, al logro de los objetivos del perfil de egreso de la educación básica. Durante el proceso de evaluación, se debe recoger información y comparar los aprendizajes que las y los estudiantes han logrado desarrollar en el momento en que son evaluados con los aprendizajes que se espera que logren desarrollar a futuro por cada competencia. (Ministerio de Educación, 2023).

Es fundamental recordar que la evaluación formativa se enfoca en la mejora constante del proceso de aprendizaje de los estudiantes, y no solo en la asignación de una calificación, nota final o resultado. Por ello, en el proceso de evaluación es crucial recolectar información que permita entender lo que los estudiantes han aprendido, así como detectar las dificultades o impedimentos que enfrentan y los apoyos necesarios para continuar desarrollando las competencias evaluadas. La investigación de Cedron León (2024), resalta la importancia del seguimiento docente continuo como estrategia clave para mejorar el desempeño pedagógico y facilitar decisiones institucionales informadas.

- **Clima escolar:** evalúa el ambiente emocional, organizacional y relacional que se experimenta en el entorno escolar como resultado de las interacciones entre sus miembros y de las prácticas de liderazgo del equipo directivo. Un buen clima escolar

no se genera de forma espontánea, sino que es promovido activamente por el directivo a través de una comunicación clara, empática y asertiva, que facilita la convivencia armoniosa y la colaboración entre todos.

De acuerdo con León Quispe e Hinojosa Salazar (2024), el liderazgo con enfoque comunicacional asertivo incide directamente en la mejora del clima institucional, al reducir tensiones, prevenir problemas y apoyar fortalecer el trabajo en equipo. Asimismo, un entorno escolar positivo influye favorablemente en el bienestar del personal docente y en el rendimiento académico de los estudiantes, siendo por ello un aspecto central del desempeño del directivo.

b) Gestión administrativa: para Ramírez-Casco, Ramírez-Garrido y Calderón-Morán (2017), es un proceso mediante la cual se busca la optimización de las actividades desarrolladas dentro de toda organización, para el logro eficiente de los objetivos, cumplimiento de la misión y visión, es por ello que la gestión administrativa establece ciertas acciones que se deben cumplir, las cuales deben ser establecidas por personas capacitadas que forman parte del mando, ello de acuerdo a las necesidades y al entorno de la entidad, pues resulta vital para el funcionamiento de toda la entidad.

En la misma línea, Caldas et al. (2017) citado por Arteaga (2024), indican que la gestión administrativa es la encargada de velar por los procesos desarrollados en toda organización, asegurando de esa forma que se logren los objetivos y el desarrollo de la entidad, permite también minimizar los costes de las actividades desarrolladas.

En este contexto, la gestión administrativa comprende el proceso integral de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades y recursos organizacionales orientados a alcanzar metas de una forma eficiente y eficaz. Ello incluye la gestión del personal, financiera, de infraestructura, de recursos y tecnología, con el objetivo de optimizar los procesos y alcanzar los resultados deseados.

Para Rivera et al. (2024), los fundamentos de la gestión administrativa incluyen el pilar operativo educativo, que se enfoca en el cumplimiento de las metas para llevar a cabo las actividades de la comunidad educativa, y la educación estratégica, que se encarga de organizar la toma de decisiones y fomentar la comunicación.

Asimismo, Quintana (2018) afirma que la gestión escolar busca lograr calidad educativa, que está estrechamente relacionada con el pleno conocimiento de las fortalezas y debilidades, expectativas y necesidades del personal directivo, a fin de que focaliza esfuerzos en lo que puede hacer y lo que no. En ese marco, establecer qué conocimientos, habilidades y actitudes son indispensable para el desarrollo de las competencias de gestión escolar, permite la elaboración de propuestas de formación para directivos, con miras a lograr la calidad en la educación.

La buena gestión administrativa crea y mantiene un buen clima y convivencia escolar, pues contribuye a un ambiente seguro, motivador y propicio para el aprendizaje, al respecto Espinoza y Vera (2022) citados por Rivera et al. (2024), indican que las actitudes y el desempeño de estudiantes y empleados están fuertemente influenciados por el clima institucional. Es esencial que las autoridades, el personal administrativo, los docentes y los estudiantes adopten roles claros para lograr objetivos compartidos, de esta forma promover un entorno basado en el respeto, la empatía, la cordialidad y la alegría. La evaluación del clima institucional comienza con una planificación minuciosa y detallada, que incluye la asignación de responsabilidades y la programación de actividades. Este proceso implica seleccionar herramientas adecuadas para recopilar información, analizarla y tomar decisiones fundamentadas en los resultados obtenidos.

En cambio, Contreras (2016) sostiene que el Minedu está brindando a los directivos de las escuelas una serie de herramientas y recursos en un esfuerzo por mejorar sus desempeños, sobre todo en lo que concierne a promover una sana convivencia y reducir los niveles de

violencia escolar, sin embargo, las cifras nos indican que las acciones realizadas a nivel de gestión, no están dando los resultados esperados. Esto conlleva, entonces a “plantear la reformulación de los modelos convencionales de gestión escolar y liderazgo en las escuelas para pasar a modelos más democráticos y participativos que coadyuven al mejoramiento integral del sistema educacional”.

En cuanto a la convivencia escolar el Minedu está impulsando espacios destinados al acompañamiento en los ámbitos socioemocional y cognitivo, al manejo incluyendo la convivencia escolar, la participación democrática de todos los integrantes de la comunidad educativa y el fomento del bienestar común. Asimismo, se fomenta una cultura inclusiva y se prioriza la prevención y el manejo adecuado de caso que se presente la violencia escolar y otras vulneraciones de derechos, como el embarazo a temprana edad, el consumo de drogas, problemas de salud, discapacidades o la pertenencia a grupos sociales excluidos o en situación de vulnerabilidad. Todo esto se realiza siguiendo las orientaciones y protocolos establecidos por el Sector Educación y en coordinación con los diversos actores de la comunidad educativa (Resolución Ministerial N° 587 - 2023 – MINEDU.)

Esta política de bienestar escolar tiene como objetivo crear un entorno escolar positivo y seguro, promoviendo la intervención democrática de toda la comunidad educativa, fomentando la cultura inclusiva, Esto contribuirá a lograr una convivencia escolar óptima.

Indicadores de la dimensión gestión administrativa:

- **Participación de la comunidad educativa:** capacidad del directivo para promover espacios abiertos, democráticos y sistemáticos de participación de todos los integrantes de la comunidad educativa, incluyendo docentes, estudiantes, personal administrativo y padres de familia en la gestión escolar. La comunicación asertiva cumple aquí un rol clave, ya que permite establecer canales de diálogo claros, respetuosos y permanentes que favorecen la construcción de consensos y el fortalecimiento del compromiso colectivo.

Según De Gracia (2020), una gestión escolar participativa basada en el respeto y la inclusión potencia la identificación y compromiso de los integrantes de la comunidad educativa, generando sinergias positivas orientadas al logro de los objetivos institucionales. Además, una comunicación efectiva entre los distintos estamentos permite que las decisiones no solo sean mejor comprendidas, sino también apropiadas y compartidas.

- **Cumplimiento de metas y objetivos:** se entiende como el grado en el que una organización, a través de su gestión directiva, logra alcanzar los resultados previamente establecidos en su planificación institucional. En el ámbito educativo, este cumplimiento no solo refleja la eficiencia administrativa, sino también la capacidad de los directivos para orientar los recursos humanos, materiales y pedagógicos hacia la consecución de logros que respondan a la misión y visión institucional.

De acuerdo con Chiavenato (2017), los objetivos constituyen “los fines hacia los cuales se dirige una actividad colectiva, funcionando como guías para la acción y criterios para la evaluación del desempeño”. En este sentido, el cumplimiento de metas implica no solo alcanzar resultados cuantificables, como indicadores de rendimiento académico o ejecución presupuestal, sino también cualitativos, relacionados con la mejora del clima escolar, el desarrollo profesional docente y la satisfacción de la comunidad educativa.

El cumplimiento de metas y objetivos en instituciones educativas se entiende como la capacidad de materializar los fines estratégicos a través de una gestión directiva eficaz, que articula recursos humanos, pedagógicos y organizativos al servicio del logro institucional. Chiavenato destaca que una administración integral de recursos humanos donde las personas son el principal activo y el desempeño se evalúa mediante metas claras y cuantificables es clave para alcanzar los objetivos institucionales (Chiavenato, 2017).

- **Eficiencia en uso de recursos:** se refiere a la capacidad de una institución para alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos utilizando de manera óptima los recursos disponibles (humanos, materiales, financieros, tecnológicos), minimizando desperdicios y maximizando resultados.

Según Chiavenato (2009) la eficiencia es “la medida en que se utilizan los recursos disponibles, haciendo la relación entre costos y beneficios, entre entradas y salidas” (p. 73). Desde esta perspectiva, la eficiencia implica hacer más con menos, eligiendo alternativas que generen mayores beneficios organizacionales con menor consumo de recursos, aspecto clave para la gestión directiva en instituciones educativas.

En el ámbito educativo, la eficiencia en el uso de recursos se entiende como la capacidad de una institución para alcanzar sus metas mediante la gestión óptima de recursos disponibles, logrando resultados con el menor consumo posible de insumos materiales, humanos y financieros.

Según Briones Caicedo et al. (2020), la comunicación asertiva en la gestión organizacional incide directamente en la optimización de recursos, ya que favorece la coordinación, la cooperación entre los equipos de trabajo y la toma de decisiones orientada a la mejora continua. De este modo, la eficiencia no se limita a un aspecto económico, sino que constituye una práctica integral de gestión que promueve el cumplimiento de los objetivos institucionales con calidad y sostenibilidad.

En una institución educativa, la eficiencia en el uso de recursos se entiende como la capacidad de los directivos para lograr objetivos institucionales mediante la administración racional y óptima de los recursos humanos, financieros y materiales, evitando el desperdicio y potenciando los resultados.

- **Organización de procesos administrativos:** la organización de procesos administrativos constituye la disposición estructurada de funciones, recursos y actividades que permiten a

una institución educativa alcanzar sus objetivos con eficiencia, productividad y eficacia. Este proceso no solo implica ordenar tareas y responsabilidades, sino también articularlas en torno a una misión institucional que oriente el quehacer educativo y directivo.

En este sentido, Martínez Fajardo (2010) sostiene que la organización administrativa es esencial para articular la productividad y la eficacia, pues permite que los recursos y las funciones se alineen con el cumplimiento de las metas organizacionales. Complementariamente, Münch (2010) plantea que el proceso administrativo se fundamenta en cinco etapas: planeación, organización, integración, dirección y control que estructuran de manera lógica y funcional la gestión organizacional, garantizando coherencia y efectividad en la consecución de los objetivos.

De esta manera, en el ámbito de las instituciones educativas, la organización de procesos administrativos favorece un liderazgo directivo más eficiente, potenciado por la comunicación asertiva, al establecer roles claros, optimizar los recursos y promover una gestión ordenada que se traduzca en mejores resultados institucionales.

- **Seguridad y salud ocupacional (SSO):** se define como el conjunto de acciones, políticas y condiciones dirigidas a promover y proteger el bienestar físico, mental y social de los trabajadores en su entorno laboral. Este ámbito busca prevenir accidentes, minimizar riesgos y garantizar condiciones laborales seguras y saludables.

Según Anaya y Velasco (2017), la SSO ha evolucionado hacia un enfoque integral de salud en el trabajo, centrado en la prevención primaria y apoyado en sistemas de gestión que permiten evaluar y controlar riesgos, mejorando los resultados institucionales en términos preventivos y organizacionales. Esta aproximación es particularmente relevante en el contexto educativo, ya que un liderazgo basado en comunicación asertiva fortalece la implementación de políticas SSO efectivas y promueve una cultura institucional orientada al cuidado y responsabilidad compartida.

c) Estilo de gestión: se refiere a cómo el director o el equipo directivo ejerce su autoridad e tiene un efecto sobre la organización, incidiendo en el desempeño del personal y en la eficacia institucional.

Para Tasayco (2017), el factor de gestión está en el centro de la Administración y la gestión estratégica de todos los recursos y procesos orientados a garantizar efectividad y eficiencia, implica alcanzar objetivos y obtener resultados concretos, por lo que debe estar relacionado con la comprensión del entorno y la gestión de situaciones problemáticas relacionados con la capacidad de negociación, la creatividad e innovación, la flexibilidad y la capacidad de tomar decisiones; todos estos elementos constituyen el núcleo de la gestión educativa.

Además, Maya et al. (2019) indica que una simple observación de algunas instituciones educativas (gestión pública y/o privada) muestra que muchos directores no desarrollan plenamente la gestión docente, y no prestan suficiente atención a los aspectos académicos, materiales educativos, formación docente, etc. Esta situación ha afectado el nivel educativo de los alumnos de secundaria. Este estilo de gestión también afectará el desempeño del personal docente y administrativo.

En ese entender, un estilo de gestión eficiente permitirá optimizar el rendimiento global de la institución, optimizar el uso de sus recursos, y construir un ambiente adecuado para potenciar el aprendizaje y el desarrollo estudiantil esto se puede traducir en mayor calidad educativa, mayor satisfacción de los estudiantes, del personal docente, administrativo, de servicio y de toda la comunidad educativa en su conjunto, mientras que un estilo de gestión poco eficiente a varios problemas, incluyendo menor calidad educativa, falta de motivación en los estudiantes y docentes, desperdicio de recursos y una menor efectividad en el logro de los objetivos educativos.

Indicadores de la dimensión estilo de gestión:

- **Estilos de liderazgo directivo:** se refiere a cómo el director o el equipo directivo ejerce su autoridad y tiene un efecto sobre la organización, incidiendo en el desempeño del personal y en la eficacia institucional.

Una simple observación en diversas instituciones educativas ya sean públicas o privadas evidencia que muchos directores priorizan la gestión administrativa sobre la gestión docente, descuidando aspectos académicos, los materiales educativos y la formación del profesorado. Esta falta de enfoque pedagógico tiende a deteriorar la calidad educativa y repercute negativamente tanto en el desempeño docente como en el administrativo. En línea con esto, Vásquez Villanueva et al. (2021) comprobaron que el liderazgo pedagógico que implica una gestión consciente del entorno académico está directamente correlacionado con el desempeño docente en instituciones privadas del Perú.

En ese entender, un estilo de gestión eficiente permitirá mejorar el desempeño general de la institución, optimizar el uso de sus recursos, y generar un ambiente más propicio para el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes esto se puede traducir en mayor calidad educativa, mayor satisfacción de los estudiantes, del personal docente, administrativo, de servicio y de toda la comunidad educativa en su conjunto, mientras que un estilo de gestión poco eficiente a varios problemas, incluyendo menor calidad educativa, falta de motivación en los estudiantes y docentes, desperdicio de recursos y una menor efectividad en el logro de los objetivos educativos.

Daniel Goleman, reconocido por su investigación sobre inteligencia emocional, identifica seis estilos de liderazgo que están estrechamente ligados a diferentes competencias emocionales y que impactan en el clima organizacional y el desempeño del equipo, las cuales se detallan a continuación:

Liderazgo coercitivo (o autoritario): ordena directamente y espera cumplimiento inmediato, ideal para crisis. Puede deteriorar el ambiente laboral si se usa prolongadamente.

Liderazgo autoritativo (visionario/orientativo): establece una visión clara y motiva al equipo hacia objetivos ambiciosos, ofreciendo libertad para definir el camino. Muy efectivo para redirigir la organización.

Liderazgo afiliativo: prioriza relaciones humanas y armonía. Es ideal para fortalecer el compromiso y la cohesión, aunque puede descuidar los resultados si se usa de modo aislado.

Liderazgo democrático: promueve la participación del equipo en decisiones, fomentando motivación e innovación. Su aplicación es efectiva cuando se busca compromiso e inclusión.

Liderazgo timonel (pacesetting/ejemplar): el líder actúa como modelo de excelencia, espera que el equipo lo imite. Puede generar presión y agotamiento si se abusa de él.

Liderazgo coach (formativo): enfocado en el desarrollo individual y profesional del equipo. Proporciona retroalimentación para mejorar, ideal para contextos de aprendizaje continuo.

2.2 Marco conceptual

Asertividad: es la habilidad de expresar de manera honesta, directa y respetuosa nuestros pensamientos, sentimientos y necesidades, manteniendo un equilibrio entre la pasividad y la agresividad en la comunicación (Alberti & Emmons, 1970). Según estos autores, el asertividad permite defender nuestros derechos sin vulnerar los derechos de los demás, promoviendo relaciones interpersonales saludables.

Comunicación asertiva: es una herramienta clave para la convivencia y el liderazgo educativo, que facilita la expresión de emociones y pensamientos, fortaleciendo el respeto mutuo y el clima institucional (Morales J. , 2011).

Comunicación precisa: es la capacidad de transmitir mensajes de manera clara, directa y sin ambigüedades, evitando interpretaciones erróneas y fortaleciendo la confianza entre los interlocutores (Martínez, 2018).

Comunicación: es un proceso mediante el cual las personas intercambian información, ideas, sentimientos o mensajes, con el fin de entenderse y establecer una conexión. Es una herramienta fundamental para la interacción humana y puede ocurrir a través de diferentes medios y formas (Martínez, 2018).

Desempeño directivo: es la capacidad del directivo de organizar, dirigir y supervisar eficazmente los recursos humanos y materiales para alcanzar las metas institucionales.

Desempeño: es el grado en que una persona cumple con las actividades y responsabilidades asignadas, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales Chiavenato (2009).

Estilo: es la forma personal y característica que tiene un directivo para interactuar, comunicarse y ejercer influencia sobre su equipo, reflejando su personalidad, valores y forma de liderar (Mendoza, 2015).

Estilos asertivos: Morales (2011), destaca que el estilo asertivo en la comunicación resulta fundamental para consolidar el liderazgo de la dirección, ya que contribuye a una mejor toma de decisiones, mejora la relación con el personal y genera un ambiente de trabajo respetuoso y colaborativo.

Estrategias asertivas: para Rojas (2017), las estrategias asertivas comprenden el control consciente del tono de voz, el contacto visual adecuado y la coherencia entre lenguaje verbal y no verbal, con el objetivo de transmitir seguridad y confianza en el contexto interpersonal y laboral.

Gestión administrativa: se define la gestión administrativa como el conjunto de funciones y prácticas que permiten optimizar el uso de los recursos humanos, financieros y materiales, garantizando el funcionamiento adecuado y la toma de decisiones acertadas en la organización (Chiavenato, Recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2006).

Gestión institucional: es un proceso integral que implica planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales y financieros de una organización, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos y garantizar la calidad de los servicios ofrecidos (Sánchez, 2016).

Influencia: para Hernández Sampieri (2014), la influencia hace referencia a la habilidad de incidir en los valores, actitudes y formas de actuar de otras personas mediante la comunicación y el ejemplo.

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

Gómez Domínguez, Mercedes; Angulo, Estelio José y González Roa, Luis (2017) realizó el trabajo de investigación titulado “*Comunicación asertiva en el clima laboral de escuelas bolivarianas*”, realizado para optar al Grado Académico de Doctora en Ciencias de la Educación en la Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt” de Venezuela.

El propósito del estudio fue analizar la efectividad de la comunicación asertiva en el clima laboral de las escuelas bolivarianas del estado Zulia (Venezuela), considerando que una comunicación adecuada favorece el respeto mutuo y el logro de objetivos institucionales.

Entre sus objetivos específicos se planteó caracterizar la comunicación organizacional asertiva, determinar los procesos comunicativos existentes, identificar los factores que intervienen en el clima laboral y establecer estrategias para fortalecer la comunicación asertiva.

La metodología utilizada fue de tipo básica, nivel descriptivo y diseño transeccional no experimental. La población fue de 168 personas, divididas entre 15 administradores y 153 del cuerpo docente.

Obteniendo las siguientes conclusiones: los resultados demostraron que la comunicación asertiva influye significativamente en el clima laboral, siendo los niveles de empatía, respeto y claridad comunicativa los factores que más contribuyen al fortalecimiento del trabajo colaborativo y la satisfacción docente.

Se evidenció que en aquellas instituciones donde los directivos y docentes emplean estilos comunicativos abiertos y respetuosos, el ambiente laboral es más armónico y productivo.

Asimismo, se concluyó que la falta de asertividad genera conflictos interpersonales, baja motivación y disminución de la eficiencia en las tareas pedagógicas.

Por ello, la autora resalta la necesidad de implementar programas de formación en comunicación asertiva para docentes y líderes educativos, con el fin de mejorar la convivencia institucional y el desempeño del personal docente.

González Arteaga, Alexaura Yarisma, Blandón Reyes, Ayline Cecilia; Bello Aburto, Carlos Arturo (2023), realizaron el trabajo de investigación, titulado ***“Comunicación asertiva del director y su incidencia en la práctica de los docentes del Instituto Nacional Rosendo López, Departamento de Rivas, Municipio de Rivas, en el primer semestre del año lectivo 2023”***, presentado para optar al grado de Licenciada en Pedagogía con Mención en Administración y Gestión Educativa en la Universidad Católica “Redemptoris Mater” (UNICA), Nicaragua.

El propósito general de este estudio fue analizar la incidencia que tiene la comunicación asertiva del director en la práctica docente de los maestros del Instituto Nacional Rosendo López durante el primer semestre del año lectivo 2023. Entre sus objetivos específicos

destacan: identificar las cualidades del director que inciden en la comunicación asertiva con los docentes; describir los elementos de la comunicación asertiva que aplica el director en su gestión; determinar qué estilo de comunicación emplea en los procesos educativos; valorar de qué manera la comunicación asertiva incide en la práctica docente y proponer estrategias que contribuyan a mejorar la comunicación directiva.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), con un diseño descriptivo-analítico y correlacional. Para la recolección de información se aplicaron entrevistas semiestructuradas al director y subdirector, además de guías de observación y cuestionarios a los docentes. La muestra estuvo conformada por 14 participantes, entre ellos 1 director, 1 subdirector y 12 docentes del instituto.

En cuanto a los resultados, se evidenció que las principales cualidades del director que favorecen una comunicación asertiva son el impulso al crecimiento profesional del profesorado, la apertura al diálogo y la visión compartida de trabajo. Asimismo, se observó que los elementos de la comunicación asertiva más utilizados fueron la expresión facial, el lenguaje corporal y el tono de voz adecuado, los cuales fortalecen la convivencia institucional. Se concluye que una comunicación asertiva del director incide positivamente en la práctica docente, promoviendo la motivación, el trabajo en equipo y un clima escolar armónico.

Finalmente, se recomienda fortalecer las capacidades comunicativas directivas mediante procesos de formación y sensibilización en liderazgo asertivo.

Cháves Caro, María Fernanda; Perdomo Rojas, Tatiana y Useche Vargas, Viviana (2016), realizaron el trabajo de investigación titulado: ***“La Comunicación Asertiva de las Decisiones Directivas: Una Estrategia de Fortalecimiento del Clima Institucional”***, realizado para optar el Grado Académico de Magister en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas en la Universidad de La Sabana, Colombia,

El propósito de esta investigación fue analizar cómo la comunicación asertiva en la toma de decisiones por parte de los directivos contribuye al fortalecimiento del clima institucional en las instituciones educativas. Entre los objetivos específicos se plantearon: identificar los estilos de comunicación que emplean los directivos al emitir sus decisiones institucionales; determinar la percepción de los docentes y personal administrativo respecto a la comunicación asertiva utilizada por los directivos, así como establecer de qué manera las prácticas comunicativas influyen en el clima institucional y en las relaciones interpersonales dentro de la comunidad educativa y proponer estrategias de fortalecimiento de la comunicación asertiva para mejorar la gestión institucional.

La investigación tiene una metodología con enfoque cualitativo no experimental, en la cual para la recolección de información aplicaron encuestas y entrevistas semiestructurada. Trabajaron con una muestra conformada por 13 directivos, 20 administrativos, 101 docentes en 03 instituciones educativas de Bogotá.

Llegando a las siguientes conclusiones: evidenciaron que la comunicación asertiva constituye un factor determinante para el fortalecimiento del clima institucional. Cuando los directivos comunican sus decisiones con claridad, respeto y empatía, se genera un ambiente de confianza y colaboración entre los miembros de la comunidad educativa. Asimismo, se observó que la falta de asertividad puede provocar tensiones, malentendidos y desmotivación en el personal docente y administrativo.

Las autoras concluyen que el fortalecimiento de las habilidades comunicativas asertivas en los líderes educativos es esencial para mejorar la gestión institucional, la convivencia y el sentido de pertenencia, promoviendo un entorno escolar más armónico y productivo.

2.1.2. *Antecedentes nacionales*

Cruz, Jennifer Carla (2019), desarrolló la tesis de maestría titulada ***“Habilidades comunicativas y desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018”***. para optar al grado académico de Maestra en Administración de la Educación, en la Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Entre sus objetivos específicos se plantearon identificar el nivel de desarrollo de las habilidades comunicativas en los directivos de la UGEL N.º 15, evaluar el desempeño directivo en las instituciones educativas, establecer la correlación entre las habilidades comunicativas y el desempeño directivo, así como proponer estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento de las competencias comunicativas de los directivos.

El estudio fue de tipo básico, correlacional, con diseño no experimental y transversal. La población total estuvo constituida por 87 docentes (nombrados y contratados) de las instituciones educativas de la UGEL N.º 15.

Llegando a las siguientes conclusiones: se encontró que existe una relación significativa positiva entre las habilidades comunicativas y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la UGEL 15 ($p = 0,000 < 0,05$), con un coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,766, lo que indica una correlación moderado-fuerte. Ello sugiere que directivos con mayor desarrollo de habilidades comunicativas (empatía, escucha activa, flexibilidad, acomodación) tienden a desempeñarse mejor en su rol directivo. Asimismo, se recomienda fortalecer la formación de competencias comunicativas en los directivos como estrategia para mejorar la gestión educativa institucional.

Ayala Luna, Rode Noemí (2025) elaboró la tesis titulada ***“Comunicación asertiva y clima escolar en estudiantes de primaria de la Institución Educativa N.º 20354, año 2024”***, para optar al grado académico de Maestra en Ciencias de la Gestión Educativa con mención en

Pedagogía, en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión (UNJFSC).

El propósito de este estudio fue determinar la relación entre la comunicación asertiva y el clima escolar en los estudiantes de tercer grado de primaria de la institución educativa N.º 20354 en el año 2024. Entre los objetivos específicos, la investigación planteó: establecer la relación entre la escucha activa y el clima escolar; entre la empatía y el clima escolar; y entre la expresión oportuna y el clima escolar en los estudiantes de tercer grado.

La metodología aplicada fue de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y correlacional, de tipo transversal. La población estuvo constituida por los estudiantes del tercer grado de la institución, y la muestra fue de 23 escolares (tercer grado).

Los resultados revelaron que tanto la comunicación asertiva como el clima escolar se ubicaban en niveles altos, y que existe una correlación directa y significativa entre ambas variables ($r = 0,710$; $p = 0,000 < 0,05$). Esto sugiere que un mejor nivel de comunicación asertiva entre los estudiantes se asocia con un clima escolar más positivo. Se concluye que fomentar la comunicación respetuosa, empática y expresiva contribuye significativamente al bienestar, a la convivencia armónica y al clima institucional dentro del aula.

Vela Ramírez, Sheyla Twiggy y Orbegoso Leiva, Francisco Carlos Leoncio (2021) realizaron la tesis titulada ***“Comunicación asertiva y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores del hospital I Juanjuí – EsSalud, 2020”***, presentada para optar el título profesional en Administración y Negocios Internacionales, en la Universidad Peruana Unión.

El propósito del estudio fue determinar la relación que existe entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral de los colaboradores del hospital I Juanjuí – EsSalud, durante el año 2020. Entre los objetivos específicos planteados se propuso identificar el nivel de comunicación asertiva que poseen los colaboradores del hospital I Juanjuí – EsSalud, describir el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la institución y analizar la relación

existente entre la comunicación asertiva y las dimensiones del desempeño laboral, tales como la eficiencia, la eficacia, la productividad y la calidad, con el propósito de comprender cómo las habilidades comunicativas influyen en el rendimiento y la efectividad del personal.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, de tipo correlacional y transversal. La población estuvo conformada por colaboradores del hospital, tanto del área administrativa como asistencial.

Los resultados demostraron que a mayor nivel de comunicación asertiva, mejor es el desempeño laboral de los colaboradores, confirmando la importancia de las habilidades comunicativas en el ámbito organizacional.

En sus conclusiones, los autores destacan que fortalecer la comunicación asertiva en los equipos de trabajo contribuye al logro de objetivos institucionales y a un mejor clima laboral.

Se recomienda implementar programas de capacitación en habilidades comunicativas y liderazgo asertivo para optimizar el rendimiento del personal

2.1.3. Antecedentes locales

Quispe Cabana, Vanessa (2024) presentó la tesis titulada ***“La comunicación asertiva y el fortalecimiento de la autoestima de las adolescentes del Hogar El Buen Pastor, provincia y región Cusco – 2024”***, para optar al título profesional de Licenciada en Ciencias de la Comunicación, en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

El objetivo general del estudio fue demostrar que la comunicación asertiva fortalece la autoestima de las adolescentes del Hogar El Buen Pastor, en la provincia y región Cusco en 2024. Entre los objetivos específicos, figuraron: demostrar que las relaciones interpersonales fortalecen la autoestima de las adolescentes del hogar; explicar que la empatía tiene efecto fortalecedor de la autoestima; y determinar que la resolución de conflictos contribuye al fortalecimiento de la autoestima de las adolescentes.

La metodología de la investigación fue de tipo básica, nivel descriptivo –correlacional y diseño no experimental y transversal, donde la muestra la conformó 22 adolescentes internadas entre 11 a 18 años, a quienes se aplicaron instrumentos como cuestionario y guía de observación.

Las conclusiones señalan que la comunicación asertiva tiene un impacto significativo y positivo en el fortalecimiento de la autoestima de estas adolescentes, facilitando la expresión respetuosa de emociones, promoviendo la confianza y habilitando una mejor resolución de conflictos. Además, las relaciones interpersonales fortalecidas, la empatía activa y las capacidades de manejo de conflictos son variables que inciden de modo importante en el desarrollo emocional de las jóvenes.

Frente a ello, recomendaron la implementación de programas institucionales de capacitación en comunicación asertiva, así como estrategias de acompañamiento psicológico que fortalezcan la autoestima de las adolescentes.

Aparicio Cardaña, Nirva Sharmely y Cuentas Mamani, Amalia Vilma (2023), realizaron el trabajo de investigación titulado: ***“La comunicación asertiva y su influencia en la socialización de los niños de la asociación Chico Latino Choquepata, Tipón - cusco 2021”***, presentado para optar el título profesional de Licenciadas en Ciencias de la Comunicación en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

El propósito principal del estudio fue analizar cómo la comunicación asertiva influye en el proceso de socialización de los niños pertenecientes a la Asociación Chico Latino Choquepata, ubicada en el distrito de Tipón, provincia y región Cusco. Entre los objetivos específicos se plantearon: identificar el nivel de comunicación asertiva empleado por los educadores en su interacción con los niños; determinar el grado de socialización alcanzado por los menores dentro del entorno educativo; y establecer la relación existente.

La investigación fue de enfoque cuantitativo, de tipo básico y diseño no experimental – transversal, utilizando la técnica de la encuesta y el cuestionario estructurado como instrumento principal de recolección de datos. La muestra estuvo conformada por 30 niños pertenecientes a la Asociación Chico Latino Choquepata, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico intencional.

La metodología de la investigación fue de tipo básica o pura, nivel descriptivo y diseño no experimental y transversal, utilizando la técnica de la encuesta y el cuestionario estructurado como instrumento principal de recolección de datos. Donde la muestra la conformó 50 niños entre 9 a 12 años.

La principal conclusión fue la siguiente: evidenciaron que la aplicación de una comunicación asertiva por parte de los educadores favorece significativamente los procesos de interacción social de los niños, promoviendo conductas más colaborativas, empáticas y respetuosas dentro del grupo. Asimismo, se concluye que el desarrollo de habilidades comunicativas asertivas contribuye al fortalecimiento de la convivencia, la autoestima y la participación activa de los niños en su entorno educativo y social.

Champi Huamán, Percy (2018) desarrolló la tesis titulada ***“La comunicación asertiva y el desempeño docente en la Institución Educativa N.º 50483 ‘Virgen del Carmen’, distrito de Quiquijana, provincia de Quispicanchi 2018”***, para optar al grado académico de Maestro en Administración de la Educación, en la Universidad César Vallejo.

El objetivo principal fue determinar la relación entre la comunicación asertiva y el desempeño docente en la institución educativa N.º. 50483 “Virgen del Carmen”, distrito de Quiquijana. Entre los objetivos específicos se plantearon: identificar el nivel de comunicación asertiva de los docentes, describir el nivel de desempeño docente y establecer la relación

existente entre ambas variables, a fin de analizar cómo la calidad comunicativa de los docentes influye en su rendimiento profesional y en la dinámica institucional.

La metodología de la investigación fue de nivel básico – descriptivo, diseño correlacional, teniendo como muestra 17 entre directivos y docentes de la institución educativa.

Teniendo la siguiente conclusión: el estudio permitió concluir que existe una relación positiva y significativa entre la comunicación asertiva y el desempeño docente en la institución analizada. El coeficiente Tau b de Kendall (0,913) evidenció una alta correlación directa, lo que indica que un mayor nivel de comunicación asertiva se asocia con un mejor desempeño profesional. Asimismo, el valor $p < \alpha$ confirmó la significancia estadística de los resultados.

En síntesis, los docentes que practican una comunicación clara, respetuosa y empática muestran un desempeño más eficiente, generando un ambiente educativo colaborativo y productivo; por el contrario, cuando la comunicación es deficiente o poco asertiva, el rendimiento y la convivencia institucional tienden a deteriorarse.

Alvarez Ccarhuarupay, Yuliza (2022) realizó la tesis titulada ***“Comunicación asertiva en la gestión directiva en docentes de las instituciones educativas públicas de Ccatcca, Cusco, 2021”***, presentada para optar el grado académico de Maestra en Administración de la Educación, en la Universidad César Vallejo.

El objetivo general del estudio fue determinar la influencia de la comunicación asertiva en la gestión directiva que ejercen los docentes en las instituciones educativas públicas del distrito de Ccatcca, Cusco, en el año 2021. Entre los objetivos específicos, se plantearon: identificar el nivel de comunicación asertiva que poseen los docentes, analizar las prácticas de gestión directiva que implementan en sus instituciones y establecer la relación existente entre

la comunicación asertiva y la eficacia de la gestión directiva, con el fin de evaluar cómo las habilidades comunicativas inciden en la toma de decisiones y en el liderazgo educativo.

La metodología empleada fue bajo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, nivel explicativo, con un diseño no experimental, transversal y correlacional causal, aplicando el método hipotético-deductivo. La población y muestra estuvo conformada por 50 docentes de seis instituciones educativas de nivel primaria.

Llegando a la siguiente conclusión principal: se ha podido determinar que la comunicación asertiva no influye significativamente en la gestión directiva, debido a que el nivel de la significancia del informe de ajuste de modelo fue superior al margen de error, por tanto la comunicación asertiva no es factor predictor de la gestión directiva, corroborados por los valores de Cox y Snell y Nagelkerke, asimismo se concluyó que el desarrollo eficiente de la comunicación asertiva no necesariamente causa efecto sobre la gestión directiva.

Aparicio Cardeña Nirva Sharmely y Amalia Vilma Cuentas Mamani (2023) presentó la tesis titulada “La comunicación asertiva y su influencia en la socialización de los niños de la asociación Chico Latino Choquepata, Tipón - Cusco 2021”, para optar al título profesional de Licenciada en Ciencias de la Comunicación, en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

El objetivo general del estudio fue identificar y describir la influencia de la comunicación asertiva en la socialización de los niños en la Asociación Chico Latino Choquepata, Tipón – Cusco, 2021. Entre los objetivos específicos, figuraron: identificar la influencia de las estrategias de la comunicación asertiva en la socialización de los niños de la Asociación Chico Latino Choquepata, Tipón – Cusco 2021, identificar el estilo de comunicación asertiva que predomina en la socialización de los niños de la Asociación Chico Latino Choquepata, Tipón

– Cusco 2021. OE 3, identificar la influencia de las causas de la comunicación no asertiva en la socialización de los niños de la Asociación Chico Latino Choquepata, Tipón – Cusco 2021.

La metodología de la investigación fue de tipo básica, diseño no experimental, donde la muestra la conformó 50 niños de la Asociación Chico Latino de Choquepata.

Llegando a la conclusión que la comunicación asertiva influye directamente en la socialización de los niños de la Asociación Chico Latino Choquepata, Tipón -Cusco, 2021. Asimismo demuestran que las estrategias que usan los niños para la comunicación asertiva tienen una gran influencia sobre la socialización. Además, los estilos de comunicación asertiva que predominan en los niños de la Asociación Chico Latino Choquepata, Tipón -Cusco, son el estilo agresivo y asertivo, seguido al estilo pasivo, por ultimo las causas de la comunicación no asertiva, no permiten a los niños de la Asociación Chico Latino Choquepata, Tipón -Cusco, que desarrollen una comunicación asertiva en su socialización.

Frente a ello, recomendaron que se siga haciendo practica de la comunicación asertiva, para ayudar a mejorar la comunicación de los niños tanto dentro de la asociación Chico Latino, así como en el hogar de cada niño y su entorno que frecuenta.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. *Hipótesis general*

Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y el desempeño directivo de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024.

3.1.2. *Hipótesis específicas*

- a) Existe relación significativa entre las estrategias asertivas y el desempeño directivo de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024.
- b) Existe relación significativa entre los estilos asertivos y el desempeño directivo de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024.
- c) Existe relación significativa entre la comunicación precisa y el desempeño directivo de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024.

3.2. Identificación de variables y dimensiones

Variable independiente: comunicación asertiva.

Dimensiones:

- Estrategias asertivas
- Estilos asertivos
- Comunicación precisa

Variable dependiente: desempeño directivo.

Dimensiones:

- Gestión institucional
- Gestión Administrativa

- Estilo

3.3. Matriz de operacionalización de variables

Tabla 2*Matriz de operacionalización de variables*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Comunicación asertiva	La comunicación asertiva es una herramienta fundamental para las relaciones interpersonales y laborales, ya que permite expresar desacuerdos o necesidades sin recurrir a la agresividad ni a la sumisión, fomentando un clima de respeto, cooperación y empatía dentro de las organizaciones (Gonzales & Camejo, 2015).	La comunicación asertiva, como variable principal en el presente estudio, se define operativamente a través de las estrategias asertivas, entendidas como el conjunto de técnicas utilizadas por el directivo para expresar sus ideas y emociones de manera clara y respetuosa; los estilos asertivos, que reflejan la forma coherente, empática y firme de relacionarse y defender sus derechos sin caer en la agresividad ni en la pasividad; y la comunicación precisa, que implica la habilidad para transmitir mensajes de forma clara, exacta y comprensible, asegurando congruencia entre el lenguaje verbal y no verbal. Estas dimensiones permiten analizar cómo la comunicación asertiva impacta en el liderazgo y en el desempeño directivo en la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, promoviendo relaciones interpersonales saludables, fortaleciendo el clima institucional y contribuyendo al logro de los objetivos educativos.	Estrategias asertivas	Sintonía
				Comunicación emocional
				Participación con el otro
			Estilos asertivos	Tolerancia a los cambios
				Respeto a las opiniones
			Comunicación precisa	Invocación de información
				Escucha sin interrumpir
				Atención al diálogo
				Escucha activa

Desempeño directivo	El desempeño directivo es la capacidad que tiene el líder para coordinar, dirigir y supervisar de manera eficiente los recursos humanos y materiales, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales establecidos. Este concepto destaca la importancia de garantizar la calidad del servicio, la eficiencia organizacional y el fortalecimiento de un ambiente de trabajo colaborativo y productivo, elementos fundamentales para el éxito institucional y la satisfacción de la comunidad educativa (Chiavenato, 2009).	El desempeño directivo en la institución educativa mixta particular Nuestra Señora Virgen del Carmen se entiende como la capacidad del directivo para liderar y gestionar de manera eficaz la institución y se operacionaliza a través de tres dimensiones: la gestión institucional, que abarca la planificación, organización y liderazgo de las actividades académicas y administrativas orientadas al logro de los objetivos educativos; la gestión administrativa, que implica la administración eficiente y transparente de los recursos humanos, materiales y financieros, asegurando el correcto funcionamiento de la institución y el estilo directivo se refiere al conjunto de actitudes, comportamientos y estrategias utilizadas para motivar, orientar y comprometer al personal docente y administrativo, fomentando un ambiente laboral participativo, armónico y enfocado en la mejora continua. Estas dimensiones permiten evaluar de manera integral la influencia del liderazgo en la calidad educativa y en el fortalecimiento de la gestión escolar.	Gestión institucional	Planificación curricular
				Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente en el aula
				Seguimiento de los aprendizajes
				Clima escolar
			Gestión Administrativa	Participación de la comunidad educativa
				Cumplimiento de metas y objetivos
				Eficiencia en uso de recursos
			Estilo de gestión	Organización de procesos administrativos. Seguridad y Salud Ocupacional
				Estilos de liderazgo

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Ámbito de estudio

La Institución Educativa Particular “Nuestra Señora Virgen del Carmen”, actualmente se encuentra ubicada en la Av. La Cultura 3081 Int. 5, en el distrito, provincia y departamento de Cusco.

Figura 1

Ubicación geográfica



Nota: Obtenida de Google Maps

4.1.1. Referencia institucional

La Institución Educativa Particular “Nuestra Señora Virgen del Carmen” se constituye como una opción educativa integral en la ciudad del Cusco, orientada a la formación académica de niños, niñas y adolescentes en los tres niveles de la educación básica: inicial, primaria y secundaria. Además, complementa su propuesta educativa con talleres que enriquecen el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

Esta institución educativa fue creada mediante la Resolución Directoral N° 3498, con fecha del 13 de noviembre del año 2000, y se encuentra ubicada en la Av. La Cultura 3081 Int.

5, en el distrito de Cusco, en la provincia del mismo nombre, dentro de la región del Cusco. Este centro educativo depende directamente de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Cusco, lo que le permite alinearse con los lineamientos educativos nacionales y locales.

Cuenta con una estructura administrativa y pedagógica sólida, apoyada por documentos de gestión que guían tanto la organización interna como la planificación educativa. Entre estos documentos se incluyen el reglamento interno, los cuales permiten regular la disciplina y las relaciones dentro de la comunidad educativa, respondiendo de manera efectiva a las necesidades de los estudiantes.

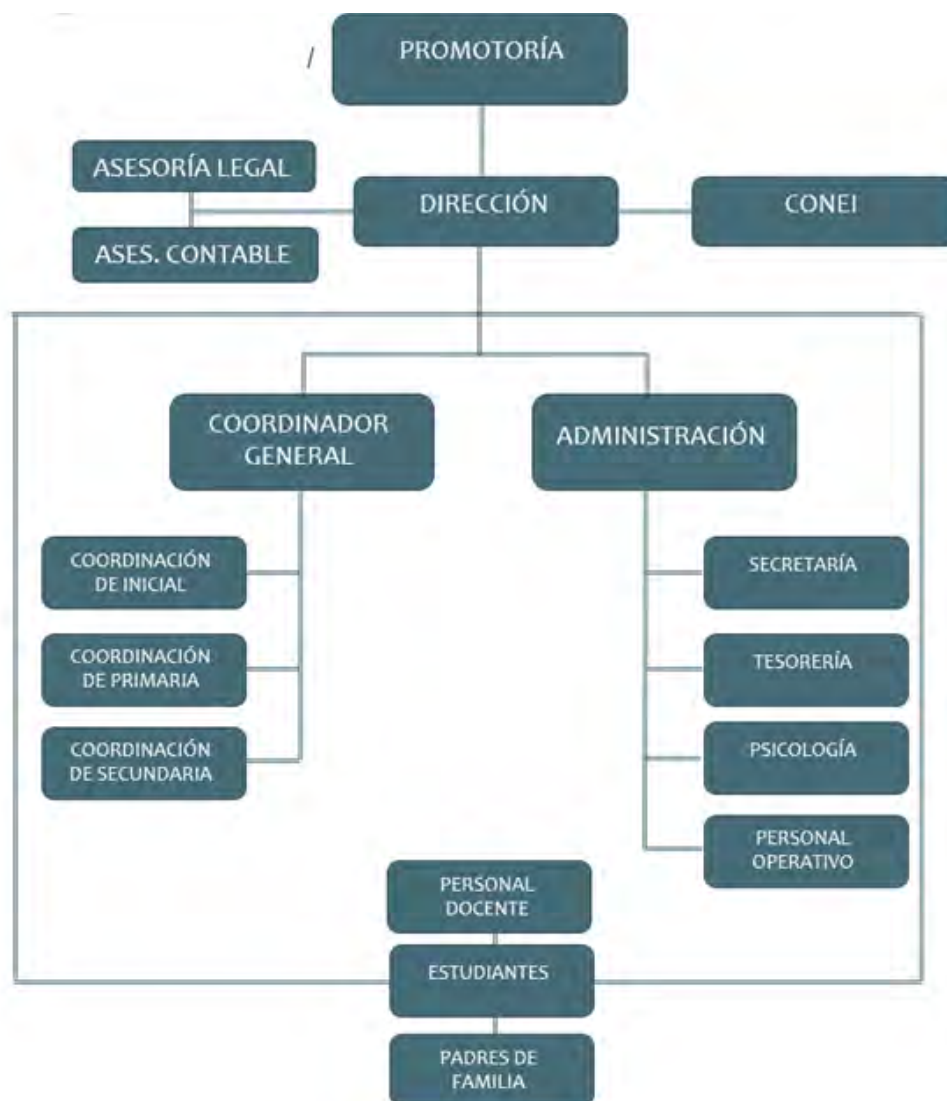
Actualmente el Prof. Alfredo Ayala Cárdenas es el encargado de liderar la institución, apoyado por un equipo de docentes, psicólogos, personal administrativo y colaboradores en áreas de limpieza y seguridad. Este equipo busca garantizar el buen funcionamiento del centro educativo, así como el bienestar físico, emocional y académico de los estudiantes.

De esta manera, la institución “Nuestra Señora Virgen del Carmen” continúa cumpliendo su misión de brindar educación de calidad y formar ciudadanos competentes para enfrentar los desafíos del mundo moderno, respetando y valorando la identidad y cultura local.

4.1.2. Organigrama de la IEP Nuestra Señora Virgen del Carmen

Figura 2

Organigrama de la IEP “Nuestra Señora Virgen del Carmen



Fuente: Tomado del reglamento interno de la institución educativa

4.2. Tipo y nivel de investigación

4.2.1. Enfoque de investigación

La presente investigación se enmarca dentro del enfoque cuantitativo, debido a que se trabajó con datos numéricos obtenidos mediante un cuestionario, los cuales fueron analizados estadísticamente con la finalidad de comprobar la relación entre las variables. El enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición 70 numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández y Baptista, 20, p. 5)

4.2.2. Tipo de investigación

El estudio es de tipo básico, porque busca generar conocimientos teóricos sobre la influencia de la comunicación asertiva en el desempeño directivo sin intervenir en la realidad.

El estudio de tipo básico “Consiste en trabajos experimentales o teóricos que se emprenden principalmente para obtener nuevos conocimientos acerca de los fundamentos de los fenómenos y de las causas que los originan.” (MinCiencias).

“La investigación básica busca profundizar el conocimiento teórico, sin dar prioridad a sus aplicaciones prácticas inmediatas.” (Hernández-Sampieri).

4.2.3. Nivel de investigación

La investigación se enmarca en el nivel descriptivo - correlacional, ya que no solo pretende describir el comportamiento de las variables analizadas, sino también examinar el grado de relación entre las variables comunicación asertiva y desempeño directivo de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora del Carmen, Cusco 2024.

Este nivel de investigación permite describir las características de las variables y analizar la relación existente entre ellas sin establecer causalidad. Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), los estudios de tipo descriptivo–correlacional “no solo buscan especificar propiedades importantes de las variables analizadas, sino también determinar el grado de asociación o relación entre dos o más conceptos”. De igual forma, Bernal Rojas (2019) señala que el nivel correlacional mide la relación estadística entre variables independientes, sin manipularlas, lo cual contribuye a comprender los vínculos que se presentan en contextos reales.

Además, en el ámbito iberoamericano se define que en el enfoque cuantitativo correlacional se busca “determinar el grado de relación entre dos o más variables” (LibreTexts Español, 2020).

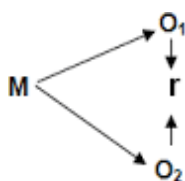
4.2.4. 4.2.4. Diseño de investigación:

El diseño de la investigación fue no experimental, ya que no se manipularon las variables, sino que se observaron en su contexto natural. Además, se aplicó un diseño transeccional o transversal, debido a que los datos se recolectaron en un solo momento temporal, lo cual coincidió con lo señalado por Hernández et al. (2020)

El diseño seleccionado para verificar la hipótesis es de enfoque cuantitativo, no experimental, transeccional en el tiempo y de alcance correlacional, puesto que permite conocer y analizar la anexión o correlación de las variables de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Por ello se utilizó el siguiente gráfico:

Figura 3

Esquema de investigación



Donde:

M: Muestra

O1: Primera variable: comunicación asertiva

O2: Segunda variable: desempeño directivo

R: Nivel de correlación entre las dos variables.

4.2.5. Método de investigación

El método general que guio el estudio es el hipotético-deductivo, ya que se parte de un cuerpo teórico sobre comunicación asertiva y desempeño directivo para formular una hipótesis sobre su relación, la cual fue sometida a una prueba empírica mediante la recolección de datos en el trabajo de campo.

4.3. Unidad de análisis

Está constituida por la comunidad de docentes y administrativos de la Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen del distrito de Cusco, la cual está integrada por:

- Directivo
- Personal docente
- Personal administrativo
- Personal de servicio

4.4. Población de estudio

La población de estudio está constituida por el número total de docentes, trabajadores administrativos y de servicio de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen del distrito de Cusco.

Trabajadores	Cantidad
Directivo	01
Docentes de los niveles primaria y secundaria	20
Trabajadores administrativos	03
Personal de servicio de limpieza y seguridad	02
Total	26

4.4.1. Muestra

La muestra fue de tipo censal, es decir, involucró a todos los docentes, trabajadores administrativos y de servicio de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen. No se utilizó ninguna fórmula para seleccionar el tamaño de la muestra, debido al número pequeño de la población.

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos e información

Técnica: la técnica que se empleó fue la encuesta

Instrumento: el instrumento que se utilizó fue el cuestionario

4.6. Análisis e interpretación de la información

El procesamiento de la investigación se hizo a través del software Excel y del software SPSS, versión 25 en español.

4.7. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas

Para la contrastación de las hipótesis planteadas en la investigación sobre comunicación asertiva y desempeño directivo, se utilizó la prueba estadística no paramétrica Chi-cuadrado de Pearson (χ^2). Esta prueba fue la idónea para el estudio, ya que permitió determinar si existe una relación estadísticamente significativa entre las dos variables categóricas. El procedimiento consistió en contrastar la hipótesis nula (H_0), que postula la independencia entre las variables, frente a la hipótesis alternativa (H_1), que afirma la existencia de una asociación.

Para ello, se organizaron las frecuencias de datos en una tabla de contingencia. La decisión se basó en el p-valor resultante, comparado con un nivel de significancia estándar ($\alpha = 0.05$). Un p-valor menor o igual a 0.05 permitió rechazar la hipótesis nula, demostrando así que la relación entre la comunicación asertiva y el desempeño directivo es estadísticamente significativa.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Resultados e interpretación

5.1.1. Edad

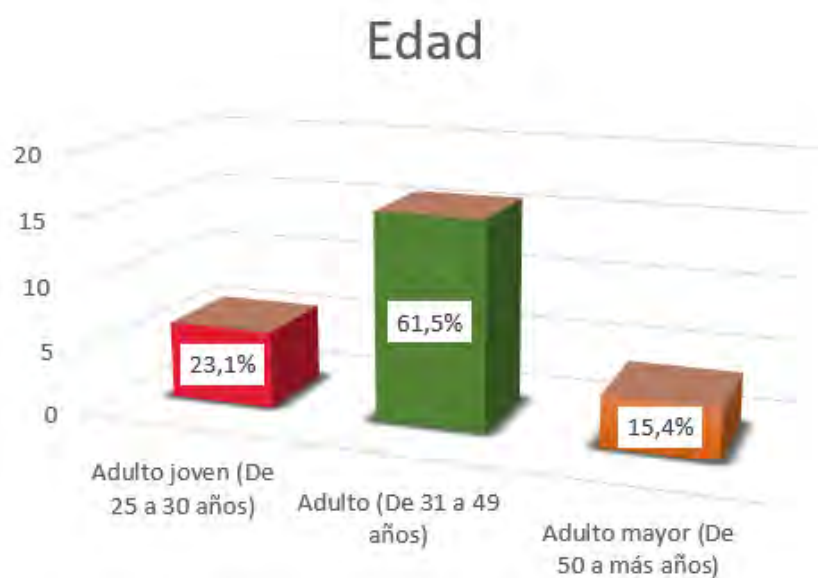
Tabla 3

Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Adulto joven (de 25 a 30 años)	6	23,1	23,1	23,1
Adulto (de 31 a 49 años)	16	61,5	61,5	84,6
Adulto mayor (de 50 a más años)	4	15,4	15,4	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Figura 4

Edad



Análisis e interpretación:

La tabla 3 y figura 4 muestran la distribución por rangos de edad de un grupo de 26 personas encuestadas. Se observa que la mayoría pertenece al grupo “Adulto” (31 a 49 años), representando el 61,5 % del total. Le sigue el grupo “Adulto joven” (25 a 30 años) con un

23,1 %, y finalmente el grupo “Adulto mayor” (50 años a más) con un 15,4 %. Esto indica que la población encuestada está compuesta principalmente por personas en edad adulta intermedia, lo cual puede influir en la forma en que perciben o participan en determinados contextos educativos, sociales o laborales. Etapa de madurez y experiencia, que puede ser relevante para el análisis de aspectos relacionados con la comunicación asertiva y el desempeño directivo.

Por otro lado, el grupo de “Adulto joven” (25 a 30 años) constituye un 23,1 %, lo que indica que también hay una presencia significativa de personas en las primeras etapas de su carrera profesional, quienes podrían estar en proceso de desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación. Finalmente, el 15,4 % restante corresponde a “Adultos mayores” (50 años en adelante), un segmento que, aunque menor en tamaño, puede aportar perspectivas valiosas basadas en su experiencia y trayectoria.

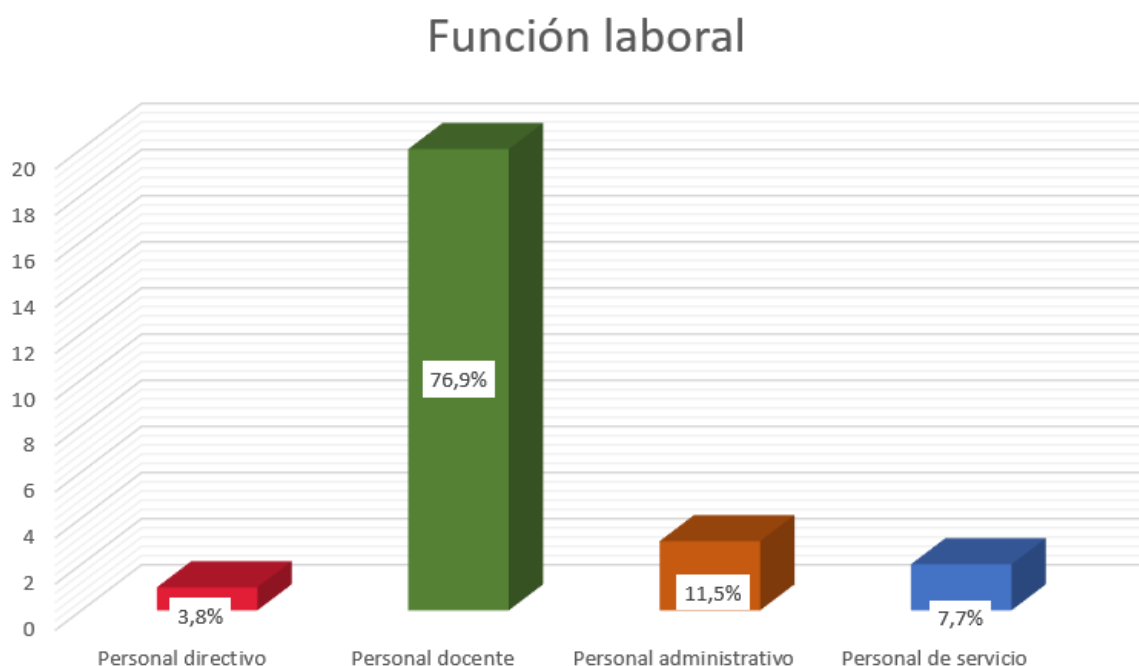
Este perfil etario sugiere que la población encuestada combina diferentes niveles de experiencia y madurez, lo cual puede influir en cómo perciben, practican y aplican la comunicación asertiva en sus roles de liderazgo y gestión. La predominancia de adultos en la muestra también puede reflejar una mayor estabilidad en sus funciones laborales, permitiendo un análisis más profundo sobre cómo estas variables impactan en su desempeño directivo y en la promoción de un ambiente comunicativo efectivo.

5.1.2. *Función laboral*

Tabla 4

Función laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Personal directivo	1	3,8	3,8	3,8
Personal docente	20	76,9	76,9	80,8
Personal administrativo	3	11,5	11,5	92,3
Personal de servicio	2	7,7	7,7	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Figura 5*Función laboral***Análisis e interpretación:**

Los resultados de la tabla 4 y figura 5 muestran la distribución de los participantes según su función laboral dentro de la institución educativa. Se observa que la mayoría corresponde al personal docente con un 76,9%, seguido por el personal administrativo (11,5 %) y el personal de servicio (7,7 %). En menor proporción se encuentra el personal directivo, que representa solo el 3,8 % del total. Esta distribución refleja una participación predominante del cuerpo docente, lo cual resulta relevante para el análisis, ya que sus experiencias y opiniones pueden tener un mayor peso en relación con los aspectos pedagógicos del estudio.

El cumplimiento de las responsabilidades de cada trabajador (directivo, docente, administrativo o de servicio) llevará al éxito a cualquier institución educativa; asimismo, la colaboración y el desempeño eficaz de cada rol son fundamentales para garantizar el buen funcionamiento de la institución y el logro de los objetivos pedagógicos.

5.1.3. Sexo

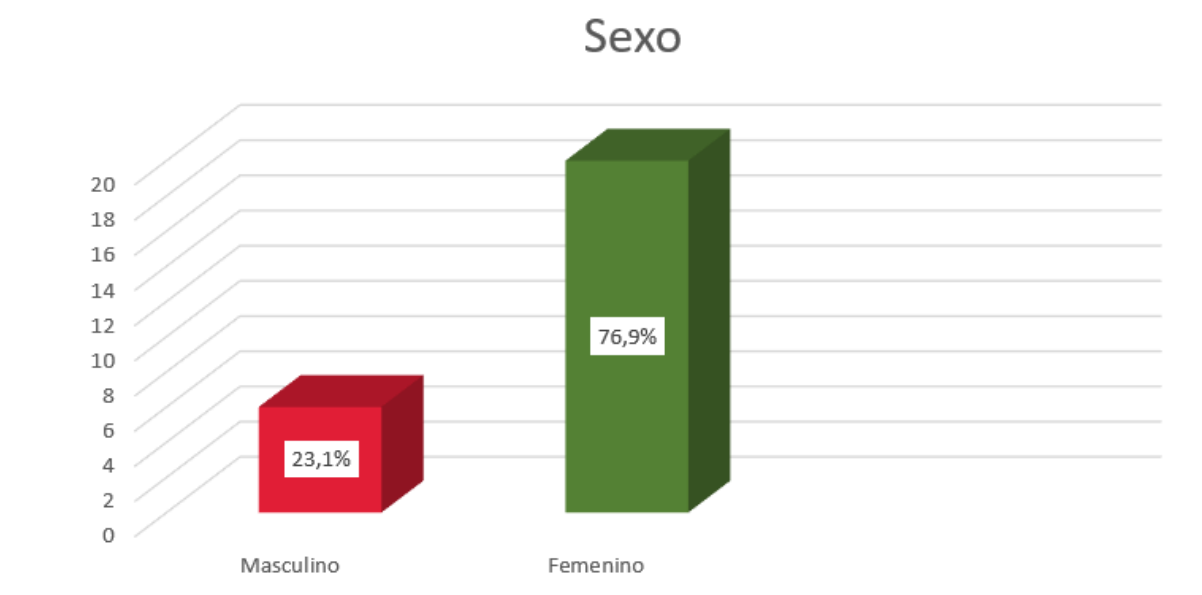
Tabla 5

Sexo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	6	23,1	23,1	23,1
Femenino	20	76,9	76,9	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Figura 6

Sexo



Análisis e interpretación:

En la tabla 5 y figura 6 se muestra la distribución de los participantes según el sexo. Se observa una marcada mayoría de participantes del sexo femenino, con un 76,9 %, mientras que el 23,1 % corresponde al sexo masculino. Esta cuantiosa diferencia sugiere una mayor participación de mujeres en la composición del personal de la institución educativa, esta disparidad de género puede tener un impacto significativo en la dinámica de la institución y en la forma en que se llevan a cabo las actividades educativas.

Está marcada predominancia femenina en la muestra indica que, en la institución educativa analizada, la participación del personal femenino es considerablemente mayor que la del masculino. Esta disparidad de género puede reflejar varias realidades del contexto institucional, como una mayor presencia de mujeres en roles educativos, administrativos o de liderazgo, o bien una tendencia en la contratación y participación en actividades relacionadas con la institución. Además, esta diferencia puede tener implicaciones importantes en la dinámica del entorno laboral y en las interacciones diarias, especialmente en aspectos relacionados con la comunicación, la colaboración y el liderazgo.

Desde la perspectiva de la comunicación asertiva y el desempeño directivo, entender esta distribución de género es fundamental, ya que las experiencias, estilos de comunicación y formas de liderazgo pueden variar entre hombres y mujeres. La predominancia femenina puede influir en las estrategias de comunicación, en la resolución de conflictos y en la creación de un ambiente laboral más colaborativo y empático, aspectos que son esenciales para potenciar un liderazgo efectivo y una comunicación asertiva en la institución. En resumen, esta distribución de género no solo refleja la composición del personal, sino que también puede ser un factor clave en la dinámica institucional y en las prácticas de liderazgo y comunicación que se analizan en esta investigación.

5.1.4. Respecto a la variable comunicación asertiva

5.1.4.1. De la dimensión estrategias asertivas

Se formularon las siguientes preguntas, con sus respectivas valoraciones.

Tabla 6

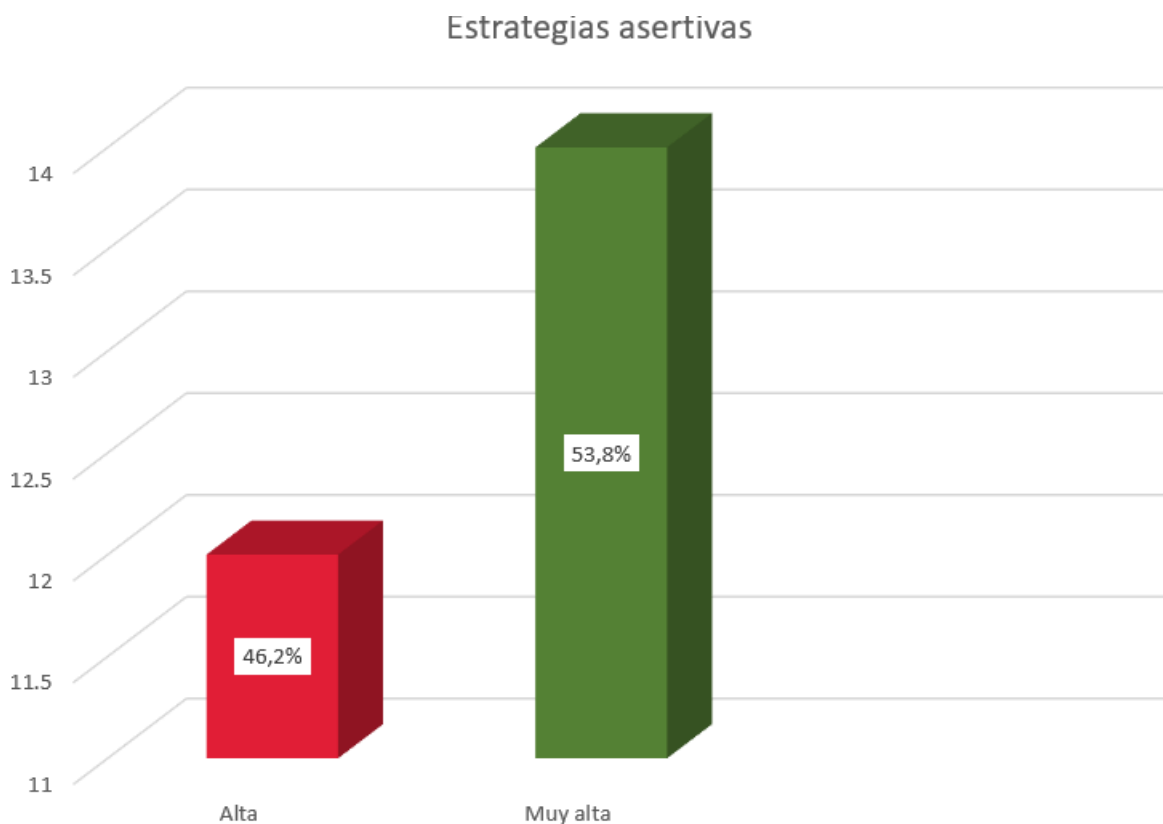
De la dimensión estrategias asertivas

Nro.	Pregunta	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Estrategias asertivas					
1	Me dirijo con respeto cuando hablo a mis compañeros de trabajo.	4	3	2	1
2	Se controlan mis emociones cuando no estoy de acuerdo en algo.	4	3	2	1
3	Me fastidia los gestos inadecuados de mis compañeros de trabajo.	4	3	2	1
4	Me altero con facilidad cuando mis compañeros de trabajo gritan innecesariamente.	1	2	3	4
5	Hablo con coherencia cuando expreso mis ideas a mis compañeros de trabajo.	4	3	2	1
6	Me controlo cuando algún compañero de trabajo me falta el respeto.	4	3	2	1
7	Me controlo cuando el director se dirige a mí en forma autoritaria.	4	3	2	1
8	Me controlo cuando un compañero de trabajo es agresivo.	4	3	2	1

Tabla 7

Estrategias asertivas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alta	12	46,2	46,2	46,2
Muy alta	14	53,8	53,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Figura 7*Estrategias asertivas***Análisis e interpretación:**

En la tabla 7 y figura 7 se muestra el nivel de aplicación de estrategias asertivas entre los participantes. Los resultados indican que el 53,8 % de participantes presenta un nivel muy alto en el uso de estrategias asertivas, mientras que solo el 46,2 % alcanza un nivel alto. Estos resultados revelan que la totalidad de los participantes se sitúa en niveles muy positivos en el uso y dominio de las estrategias asertivas, lo cual evidencia un manejo adecuado de habilidades comunicativas y sociales en el entorno laboral, aspecto favorable para la convivencia institucional y el trabajo colaborativo.

Este hallazgo es muy alentador, ya que indica que la mayoría de los individuos en la muestra poseen una competencia sólida en la comunicación asertiva, lo cual es fundamental para promover un ambiente laboral armonioso, respetuoso y colaborativo. La presencia de niveles muy altos en la aplicación de estas estrategias sugiere que los participantes están bien

preparados para expresar sus ideas, necesidades y opiniones de manera respetuosa y efectiva, además de gestionar conflictos y establecer relaciones interpersonales saludables. Desde la perspectiva del desempeño directivo y la convivencia institucional, estos resultados reflejan un entorno en el que las habilidades asertivas están bien desarrolladas, favoreciendo la resolución de problemas, la toma de decisiones y la creación de un clima laboral positivo. La alta competencia en estrategias asertivas también puede contribuir a mejorar la comunicación entre diferentes actores de la institución, fortaleciendo el trabajo en equipo y la cohesión institucional.

En resumen, estos resultados evidencian un nivel muy favorable en el dominio de estrategias asertivas entre los participantes, lo cual es un aspecto clave para potenciar un liderazgo efectivo y una convivencia institucional saludable.

5.1.4.2. De la dimensión estilos asertivos

Se formularon las siguientes preguntas, con sus respectivas valoraciones.

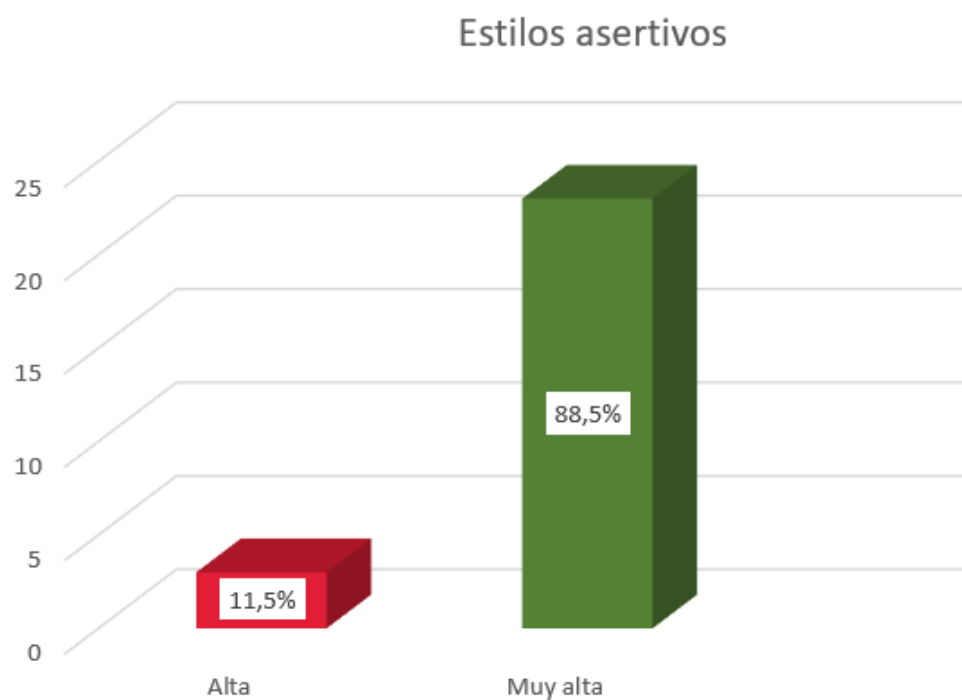
Figura 8

De la dimensión estilos asertivos

Nro.	Pregunta	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Estilos asertivos					
9	Muestro actitud asertiva frente a algún problema que se presente en la Institución educativa.	4	3	2	1
10	Muestro elocuencia y serenidad cuando me dirijo a mis compañeros de trabajo.	4	3	2	1
11	Me esfuerzo por comunicarme asertivamente con mis compañeros de trabajo.	4	3	2	1
12	Considero que ser asertivo con mis compañeros de trabajo mejora mis relaciones interpersonales.	4	3	2	1
13	Pienso asertivamente antes de comunicar mis decisiones a los demás.	4	3	2	1
14	Poseo una conducta asertiva reconocida por mis compañeros de trabajo.	4	3	2	1

Tabla 8*Estilos asertivos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alta	3	11,5	11,5	11,5
Muy alta	23	88,5	88,5	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Figura 9*Estilos asertivos***Análisis e interpretación:**

En la tabla 8 y figura 9 se presenta la distribución de los niveles de estilos asertivos entre los participantes. Los resultados muestran que una gran mayoría de los participantes, específicamente el 88,5 %, alcanzan un nivel muy alto en sus habilidades de comunicación asertiva, mientras que sólo un 11,5 % se ubica en un nivel alto.

Esta tendencia es muy positiva y revela que la mayoría de los individuos en la muestra poseen una sólida capacidad para expresarse de manera clara, respetuosa y firme. Este nivel de competencia en comunicación asertiva es fundamental para mantener relaciones interpersonales saludables, promover un ambiente de trabajo armonioso y fortalecer la colaboración entre colegas en la institución educativa.

Además, estos resultados sugieren que los participantes no solo tienen habilidades para expresar sus ideas y sentimientos, sino que también muestran una gran capacidad para resolver conflictos de manera efectiva. La habilidad para gestionar y solucionar problemas de comunicación contribuye a reducir malentendidos y a crear un clima laboral más positivo y productivo.

Otro aspecto importante que se destaca es la coherencia entre lo que piensan, sienten y hacen, lo cual es un gran indicador de integridad y confianza. Esta congruencia fortalece la credibilidad de los participantes y fomenta un ambiente de trabajo en el que la colaboración y el respeto mutuo son la norma, aspectos esenciales para el buen funcionamiento de cualquier institución educativa. En un entorno laboral, la comunicación asertiva cumple un papel fundamental, ya que ayuda a evitar malentendidos y conflictos, promoviendo un clima en el que todos se sientan valorados y escuchados. Permite expresar ideas, sentimientos y necesidades de manera clara y respetuosa, lo que favorece la creación de relaciones laborales más saludables y efectivas.

En resumen, estos resultados reflejan que la mayoría de los participantes poseen habilidades asertivas muy desarrolladas, lo cual es un factor clave para fortalecer la convivencia institucional, mejorar la comunicación y potenciar un liderazgo efectivo en el contexto educativo.

5.1.4.3. *De la dimensión comunicación precisa*

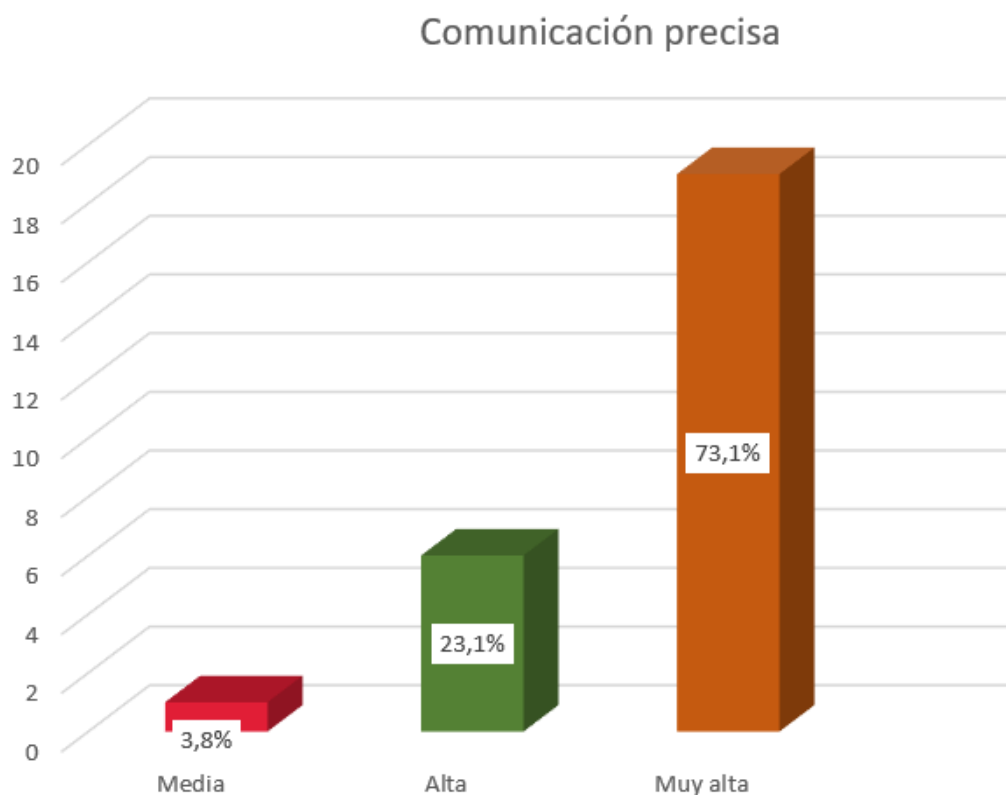
Se formularon las siguientes preguntas, con sus respectivas valoraciones.

Tabla 9*De la dimensión comunicación precisa*

Nro.	Pregunta	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Comunicación precisa					
15	Mantengo una conversación directa y precisa con mis compañeros de trabajo.	4	3	2	1
16	Me agrada que mis compañeros de trabajo se dirijan en forma precisa cuando requieren mi apoyo.	4	3	2	1
17	Me agrada que mis compañeros de trabajo confíen en mí.	4	3	2	1
18	Muestro interés por las necesidades e intereses de mis compañeros de trabajo y trato de ser preciso en mis decisiones.	4	3	2	1
19	Admiro a los compañeros de trabajo que se dirigen a los demás asertivamente	4	3	2	1
20	Me autodefinio como una persona asertiva.	4	3	2	1
21	Cambio de comportamiento cuando me equivoco y trato de ser preciso y asertivo.	4	3	2	1
22	Felicito a mis compañeros cuando realizan acciones asertivas y precisas.	4	3	2	1
23	Reconozco mis cualidades y defectos.	4	3	2	1
24	Me esfuerzo por ser un mejor compañero de trabajo.	4	3	2	1

Tabla 10*Comunicación precisa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Media	1	3,8	3,8	3,8
Alta	6	23,1	23,1	26,9
Muy alta	19	73,1	73,1	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Figura 10*Comunicación precisa***Análisis e interpretación:**

En la tabla y figura 10 se muestran el nivel de comunicación precisa entre los participantes. Los resultados muestran que la mayoría, equivalente al 73,1 % de participantes se encuentra en un nivel muy alto, destacándose por tener una comunicación precisa, seguido por un 23,1 % en el nivel alto, y solo un escaso 3,8 % presenta un nivel medio.

Estos resultados reflejan que, en general, los participantes tienen una comunicación precisa, destacándose su capacidad para transmitir información de manera clara, coherente y oportuna, lo cual favorece el entendimiento mutuo y mejora los procesos de interacción en el entorno educativo.

Asimismo, la mayoría de los participantes mantienen una comunicación directa y precisa, lo cual es fundamental para el fortalecimiento y el buen desempeño de un equipo. Así

mismo muestran interés por las necesidades e intereses de sus compañeros de trabajo, eso demuestra que existe un ambiente de trabajo positivo, colaborativo y de confianza.

Un gran porcentaje de los trabajadores muestran madurez y autoconocimiento, porque reconocen sus fortalezas y debilidades, rectifican sus equivocaciones y felicitan a los demás por sus acciones acertadas y precisas creando un ambiente de apoyo y motivación.

La mayoría de los participantes se consideran asertivos, es un gran indicador de que el equipo tiene una base sólida para trabajar de manera efectiva.

5.1.4.4. *Sumatoria de dimensiones de la variable comunicación asertiva*

Tabla 11

Sumatoria de dimensiones de la variable comunicación asertiva

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alta	5	19,2	19,2	19,2
Muy alta	21	80,8	80,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Figura 11

Sumatoria de dimensiones de la variable comunicación asertiva



Análisis e interpretación:

En la tabla y figura 11 se presenta el nivel de comunicación asertiva de los participantes. Es alentador ver en los resultados que el 80,8% de los participantes tiene un nivel muy alto de comunicación asertiva, porque son capaces de expresarse de manera empática, clara y respetuosa, facilitando la resolución de conflictos y mejorando las relaciones interpersonales, vienen construyendo un ambiente de confianza y colaboración dentro de la institución educativa.

El solo un 19,2% se encuentra en un nivel alto, ya que muestra que hay un buen número de trabajadores que están en el camino correcto y pueden seguir desarrollando sus habilidades hasta llegar a niveles muy altos.

Estos resultados reflejan que la mayoría de los participantes posee una adecuada habilidad para expresarse con claridad, respeto, confianza y empatía, aspectos fundamentales para una convivencia armoniosa y una gestión eficaz de las relaciones interpersonales dentro del entorno educativo.

5.1.5. Respecto a la variable desempeño directivo

5.1.5.1 De la dimensión Gestión institucional de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

Se formularon las siguientes preguntas, con sus respectivas valoraciones:

Tabla 12

Gestión institucional de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

Nro.	Pregunta	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Gestión institucional de las condiciones para la mejora de los aprendizajes					
1	Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.	4	3	2	1
2	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar	4	3	2	1

y social.

3	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	4	3	2	1
4	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.	4	3	2	1
5	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.	4	3	2	1
6	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje.	4	3	2	1

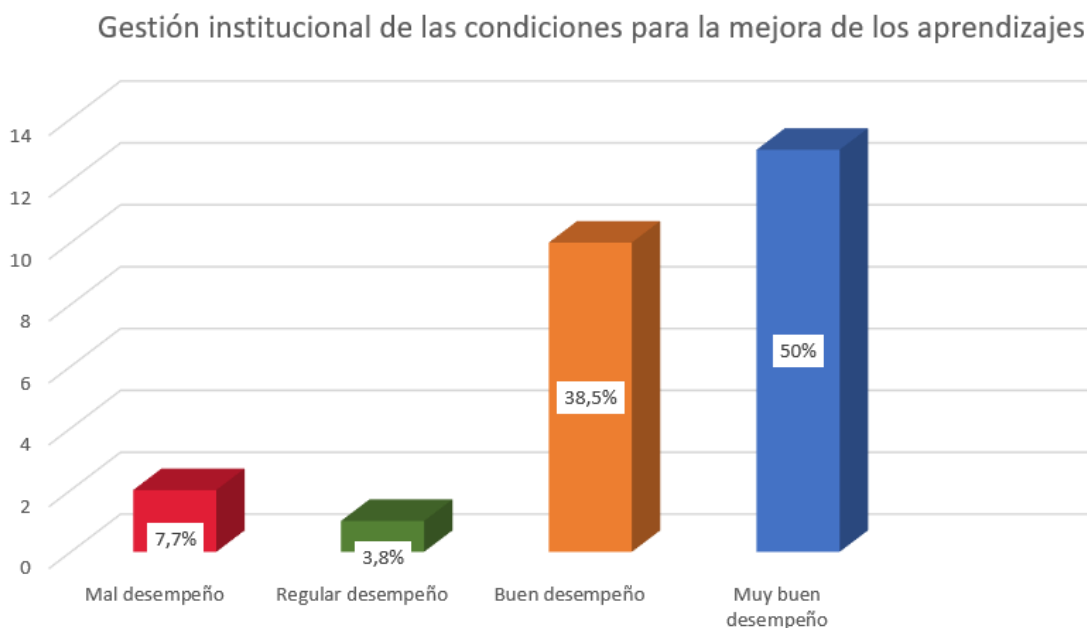
Tabla 13

Gestión institucional de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mal desempeño	2	7,7	7,7	7,7
Regular desempeño	1	3,8	3,8	11,5
Buen desempeño	10	38,5	38,5	50,0
Muy buen desempeño	13	50,0	50,0	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Figura 12

Gestión institucional de las condiciones para la mejora de los aprendizajes



Análisis e interpretación:

En la tabla 13 y figura 12 se muestra la percepción sobre la gestión institucional de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. Los resultados evidencian que la mayoría de los participantes consideran que existe un muy buen desempeño (50 %) o un buen desempeño (38,5 %) en esta área, sumando un 88,5 % con valoraciones positivas. Sin embargo, un pequeño porcentaje reporta desempeño regular (3,8%) y un mal desempeño (7,7 %).

Estos resultados indican que, en general, la institución es percibida como eficaz en la generación de condiciones que favorece el proceso de enseñanza-aprendizaje, teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, con la promoción de espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje, construyendo un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes, aunque también se evidencian en menor grado áreas que podrían fortalecerse para lograr una mejora más

equitativa y sostenida como la participación organizada de las familias, pues la participación activa de las familias en la educación de sus hijos es fundamental para el logro de metas de aprendizaje.

5.1.5.2 De la dimensión gestión administrativa

Se formularon las siguientes preguntas, con sus respectivas valoraciones:

Tabla 14

De la dimensión gestión administrativa

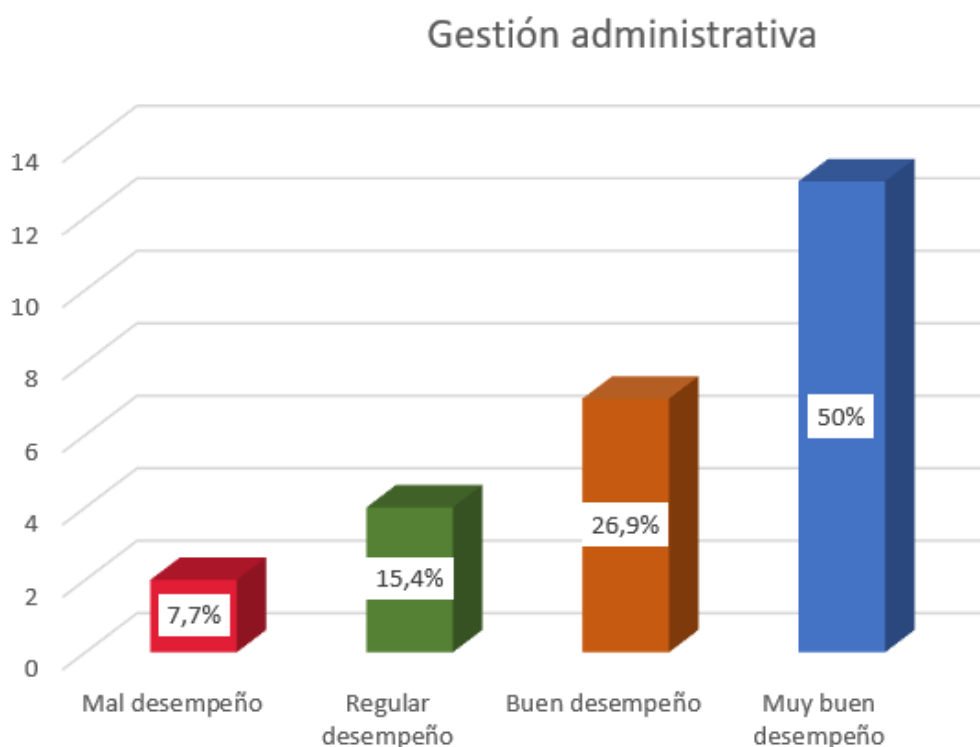
Nro.	Pregunta	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Gestión administrativa					
7	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible.	4	3	2	1
8	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa.	4	3	2	1
9	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio.	4	3	2	1
10	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.	4	3	2	1
11	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	4	3	2	1
12	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.	4	3	2	1
13	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.				

Tabla 15

Gestión administrativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mal desempeño	2	7,7	7,7	7,7

Regular desempeño	4	15,4	15,4	23,1
Buen desempeño	7	26,9	26,9	50,0
Muy buen desempeño	13	50,0	50,0	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Figura 13*Dimensión gestión administrativa***Análisis e interpretación:**

En la tabla 15 y figura 13 se presenta la percepción de los participantes sobre la gestión administrativa de la institución. En los resultados se observa que la mitad de los encuestados (50,0 %) considera que esta gestión tiene muy buen desempeño, mientras que el 26,9 % la califica como un buen desempeño, sumando un 76,9 % de valoraciones positivas. No obstante, un 15,4 % percibe un desempeño regular y un 7,7 % reporta un mal desempeño.

Estos datos muestran que, la mayoría de los participantes valora positivamente la gestión administrativa en cuanto a la buena gestión del uso de la infraestructura y de los

recursos, así como la implementación y el desarrollo adecuado de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que cuidan la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa en su conjunto, todo ello sumado a los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje , etc..

Asimismo, la mayoría de participantes estima que la adecuada gestión administrativa permite alcanzar de manera adecuada las metas de aprendizaje.

También existe un pequeño porcentaje que se muestra insatisfecha con el desempeño de la gestión administrativa, pues estos identifican oportunidades de mejora, posiblemente relacionadas con procesos internos, recursos o atención a las necesidades del personal y estudiantes.

5.1.5.3 De la dimensión estilo directivo

Se formularon las siguientes preguntas, con sus respectivas valoraciones:

Tabla 16

Dimensión estilo directivo

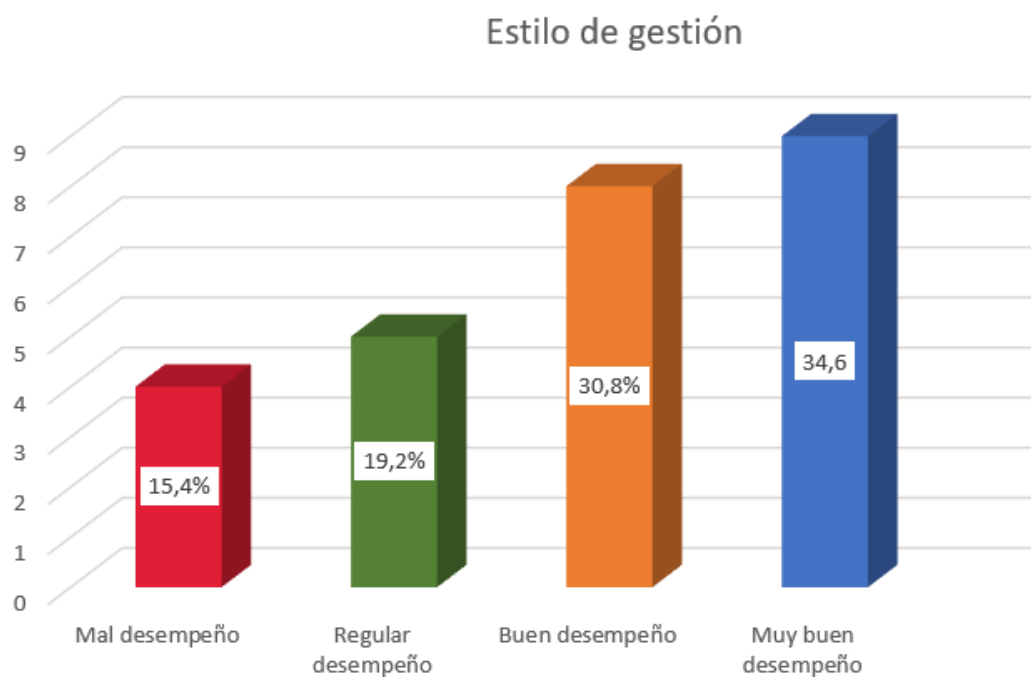
Nro.	Pregunta	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Estilo					
14	El director es democrático en el desarrollo de sus funciones.	4	3	2	1
15	El director muestra un estilo anárquico o liberal (deja hacer, deja pasar).	4	3	2	1
16	El director en la realización de sus funciones muestra un estilo autoritario.	4	3	2	1
17	El director muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida.	4	3	2	1

Tabla 17

Estilo de gestión

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
------------	------------	-------------------	----------------------

Mal desempeño	4	15,4	15,4	15,4
Regular desempeño	5	19,2	19,2	34,6
Buen desempeño	8	30,8	30,8	65,4
Muy buen desempeño	9	34,6	34,6	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Figura 14*Estilo de gestión***Análisis e interpretación:**

En la tabla 17 y figura 14 se presenta la percepción de los participantes sobre el estilo de gestión en la I.E. Los resultados indican que el 34,6 % percibe un muy buen desempeño directivo, seguido por un 30,8 % que lo califica como buen desempeño, lo que suma un 65,4 % de valoraciones positivas. Sin embargo, un 19,2 % considera que se tiene un desempeño regular y un 15,4 % indica que se tiene un mal desempeño directivo. Esta diversidad de opiniones sugiere que, aunque una mayoría muestra una percepción favorable, también existen sectores que identifican limitaciones en el liderazgo o la forma en que se conducen los procesos institucionales.

Aunque la mayoría tenga una percepción positiva, es bueno escuchar a todos los sectores y entender sus perspectivas o preocupaciones de aquellos que reconocen que hay limitaciones en el liderazgo o en los procesos institucionales. Estos resultados son una oportunidad para mejorar y fortalecer la institución educativa.

5.1.5.4 Sumatoria de las dimensiones de la variable desempeño directivo

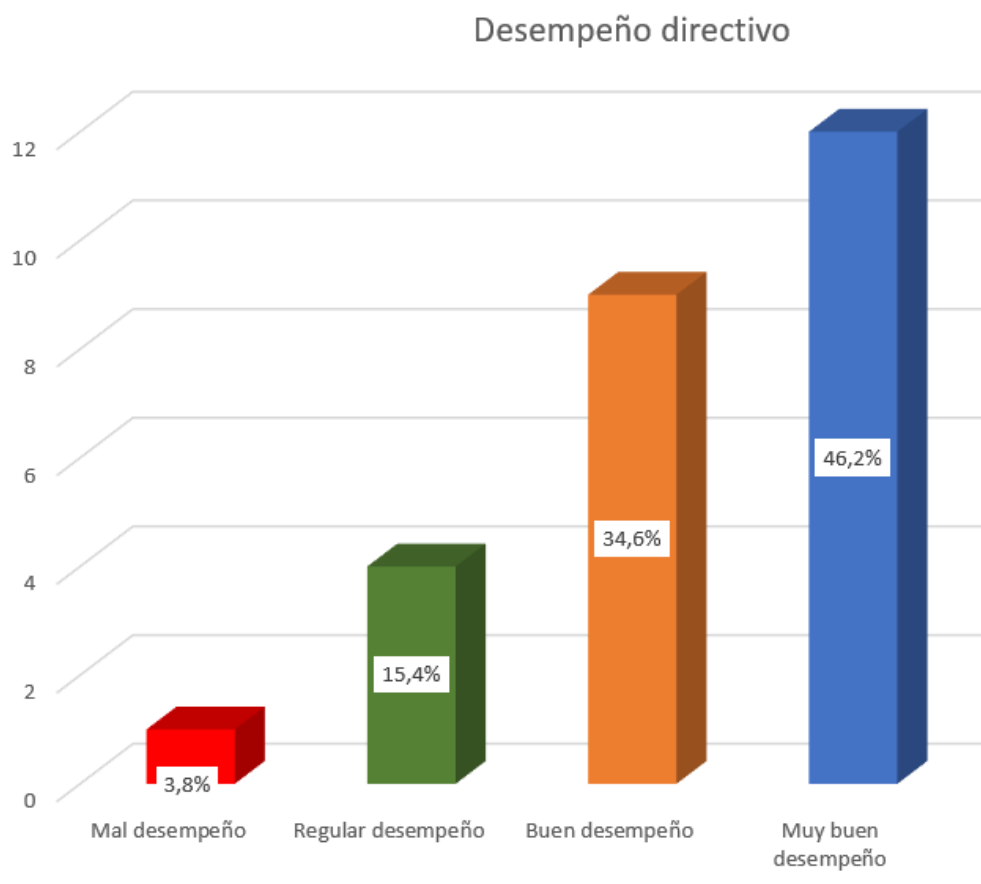
Tabla 18

Sumatoria de las dimensiones de la variable desempeño directivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mal desempeño	1	3,8	3,8	3,8
Regular desempeño	4	15,4	15,4	19,2
Buen desempeño	9	34,6	34,6	53,8
Muy buen desempeño	12	46,2	46,2	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Figura 15

Sumatoria de las dimensiones de la variable desempeño directivo



Análisis e interpretación:

En la tabla 18 y figura 15 se observa la percepción sobre el desempeño directivo dentro de la institución educativa. Los resultados arrojan que la mayoría de los participantes, equivalente al 46,2 %, califica este desempeño como muy bueno, mientras que el 34,6 % lo considera bueno, sumando hacen un 80,8 % de valoraciones positivas. Por otro lado, un 15,4 % lo percibe con un desempeño regular, y solo un 3,8 % lo evalúa como mal desempeño.

Estos datos reflejan una apreciación mayoritariamente favorable hacia la labor del equipo directivo, especialmente en lo que respecta al liderazgo, toma de decisiones y acompañamiento institucional. No obstante, los resultados también sugieren que existe un pequeño porcentaje que se muestra insatisfecho con el desempeño del equipo directivo, pues

estos identifican oportunidades de mejora, asimismo, se refleja una gran necesidad de seguir fortaleciendo las prácticas de gestión.

5.2. Prueba de hipótesis

5.2.1. Prueba de hipótesis general

HG: Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y el desempeño directivo de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024.

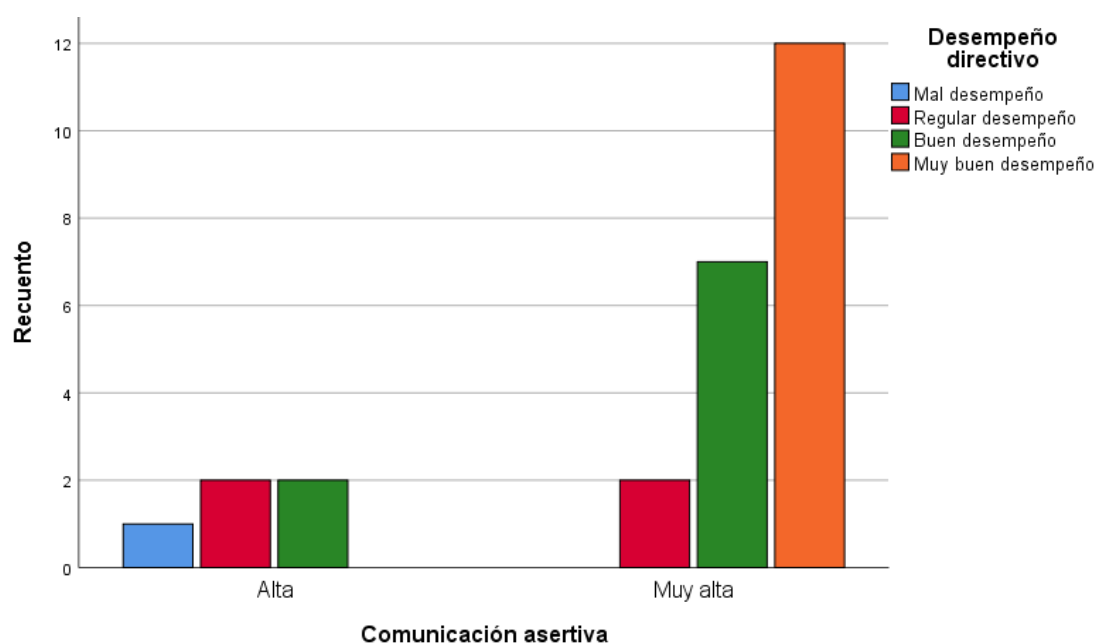
Tabla 19

Tabla cruzada comunicación asertiva y el desempeño directivo

			Mal desempeño	Regular desempeño	Buen desempeño	Muy buen desempeño	Total
Comunicación asertiva	Alta	Recuento	1	2	2	0	5
		% dentro de Comunicación asertiva	20,0%	40,0%	40,0%	0,0%	100,0%
	Muy alta	Recuento	0	2	7	12	21
		% dentro de Comunicación asertiva	0,0%	9,5%	33,3%	57,1%	100,0%

Figura 16

Tabla cruzada comunicación asertiva y el desempeño profesional



Análisis e interpretación:

La tabla 19 y figura 16 presentan una relación significativa entre el nivel de comunicación asertiva y la percepción del desempeño directivo. Se observa que el 57,1 % de los participantes con un nivel muy alto de comunicación asertiva califican el desempeño directivo como muy bueno, y un 33,3 % lo consideran bueno. Solo el 9,5 % opina que el desempeño es regular, y ninguno lo califica como malo. En contraste, entre los que presentan una comunicación asertiva alta, el 40 % considera que el desempeño directivo es regular, otro 40 % lo califica como bueno, un 20 % lo ve como malo, y ninguno lo percibe como muy bueno.

Estos datos permiten inferir que un mayor asertividad en la comunicación se asocia con una mejor percepción del liderazgo o desempeño del directivo. Quienes se comunican de forma clara, empática y directa, tienden a valorar más positivamente la gestión escolar, esto puede deberse a que quienes desarrollan estas estrategias tienen también una mayor capacidad para interpretar, valorar y responder positivamente ante estilos de liderazgo asertivos y efectivos.

Tabla 20

Prueba de Chi-cuadrado de comunicación asertiva y el desempeño directivo

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,547 ^a	3	,023
Razón de verosimilitud	10,377	3	,016
Asociación lineal por lineal	8,833	1	,003
N de casos válidos	26		

a. 6 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,19.

Análisis e interpretación:

La tabla 20 presenta los resultados del análisis de Chi-cuadrado aplicado para determinar si existe una relación entre la comunicación asertiva y el desempeño profesional. El resultado de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson es 9,547 con un valor de $p = 0,023$, lo cual es menor a 0,05, indicando que sí existe una asociación estadísticamente significativa entre las variables: a mayor comunicación asertiva, mejor es el desempeño profesional.

Además, la razón de verosimilitud ($p = 0,016$) y la asociación lineal por lineal ($p = 0,003$) confirman esta relación, reforzando la evidencia estadística de que la comunicación asertiva influye positivamente en el desempeño profesional.

5.2.2. Prueba de hipótesis específica 1

HE1: Existe relación significativa entre las estrategias asertivas y el desempeño de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024.

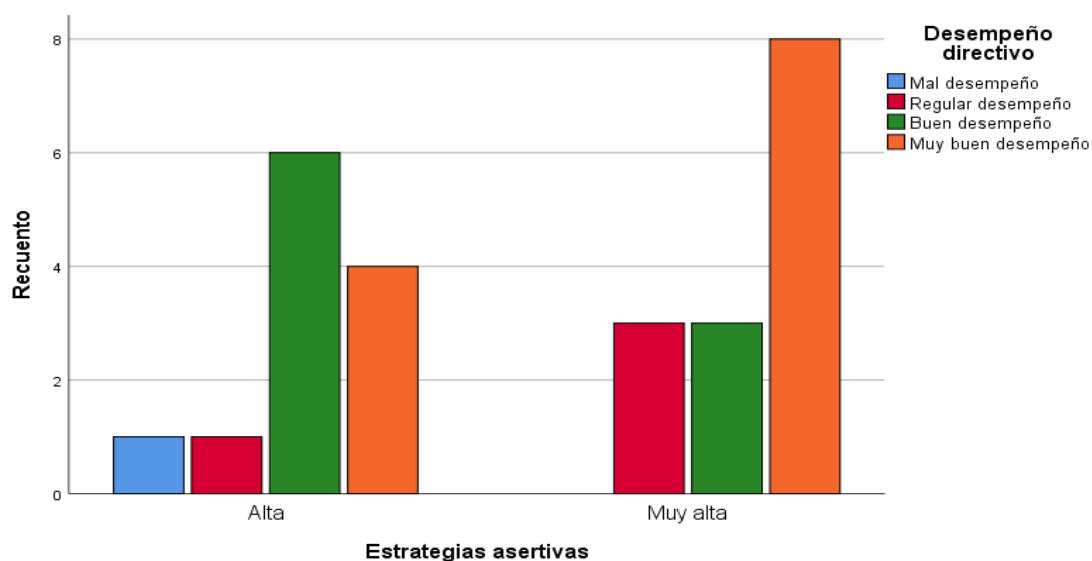
Tabla 21

Relación de las estrategias asertivas con el desempeño directivo

			Desempeño directivo				Total
			Mal desempeño	Regular desempeño	Buen desempeño	Muy buen desempeño	
Estrategias asertivas	Alta	Recuento	1	1	6	4	12
		% dentro de Estrategias asertivas	8,3%	8,3%	50,0%	33,3%	100,0%
	Muy alta	Recuento	0	3	3	8	14
		% dentro de Estrategias asertivas	0,0%	21,4%	21,4%	57,1%	100,0%
Total		Recuento	1	4	9	12	26
		% dentro de Estrategias asertivas	3,8%	15,4%	34,6%	46,2%	100,0%

Figura 17

Relación de las estrategias asertivas con el desempeño directivo



Análisis e interpretación:

La tabla 21 y figura 17 cruza información relacionada con el nivel de estrategias asertivas y la percepción del desempeño directivo. En los resultados se observa que los participantes con estrategias asertivas muy altas tienden a percibir en mayor medida un muy buen desempeño directivo (57,1 %), mientras que aquellos con estrategias asertivas altas perciben el desempeño directivo en menor proporción (33,3 %). A su vez, el 50,0 % de quienes presentan estrategias asertivas altas perciben un buen desempeño en la dirección.

Este comportamiento sugiere una relación positiva entre el nivel de desarrollo de estrategias asertivas y la valoración favorable del liderazgo institucional: a mayor nivel de estrategias asertivas, mayor es la percepción de un buen liderazgo o muy buen desempeño directivo. Esto puede deberse a que quienes desarrollan estas estrategias tienen también una mayor capacidad para interpretar, valorar y responder positivamente ante estilos de liderazgo asertivos y efectivos.

En cambio, los participantes que tienen dificultad para desarrollar estrategias asertivas, perciben que existe un mala dirección o desempeño directivo esto puede deberse a que solo se enfocan en aspectos negativo de la gestión o simplemente ven una posibilidad de seguir mejorando y fortaleciendo el desempeño directivo.

Tabla 22

Prueba de Chi-cuadrado de estrategias asertivas y desempeño directivo

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,204 ^a	3	,240
Razón de verosimilitud	4,657	3	,199
Asociación lineal por lineal	,651	1	,420
N de casos válidos	26		

a. 6 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,46.

Análisis e interpretación:

La tabla 22 muestra los resultados de la prueba estadística Chi-cuadrado aplicada para analizar la relación entre las estrategias asertivas y el desempeño directivo.

El valor de Chi-cuadrado de Pearson es 4,204, con 3 grados de libertad (df) y una significación asintótica (p-valor) de 0,240. Este valor es mayor al nivel de significancia de 0,05, lo que indica que no existe una asociación estadísticamente significativa entre las estrategias asertivas y desempeño directivo.

Asimismo, la prueba de la razón de verosimilitud también da un resultado similar ($p = 0,199$), y la asociación lineal por lineal, que evalúa una posible tendencia lineal entre las variables, presenta un valor no significativo ($p = 0,420$).

5.2.3. Prueba de hipótesis específica 2

HE2:) Existe relación significativa entre los estilos asertivos y el desempeño directivo de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024.

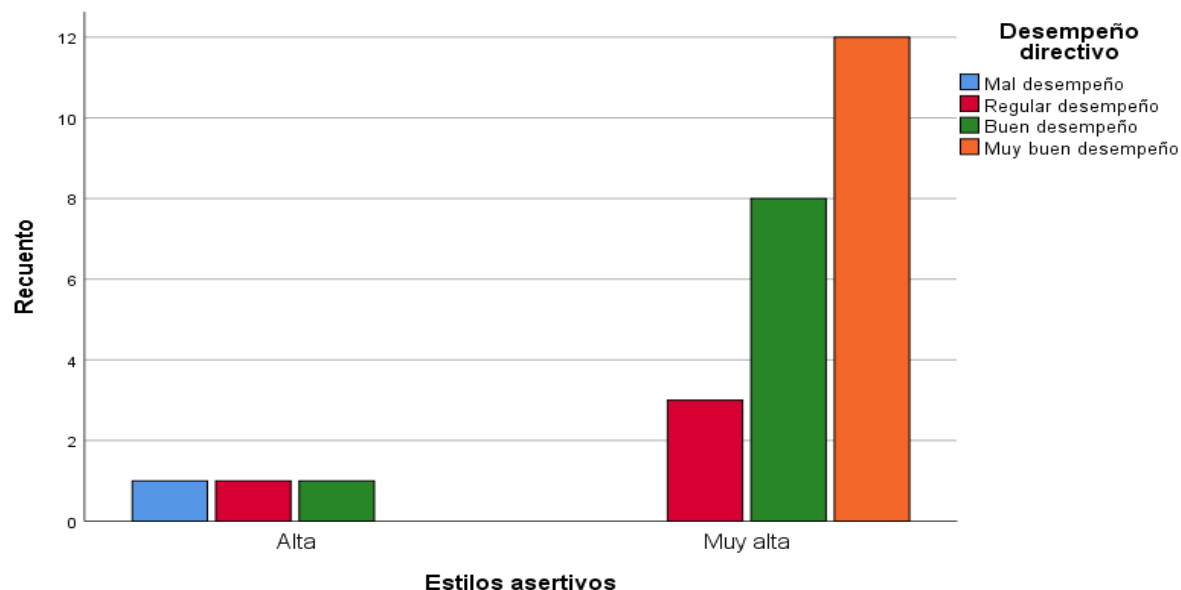
Tabla 23

Tabla cruzada de estilos asertivos y desempeño directivo

			Desempeño directivo				Total
			Mal desempeño	Regular desempeño	Buen desempeño	Muy buen desempeño	
Estilos asertivos	Alta	Recuento	1	1	1	0	3
		% dentro de Estilos asertivos	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	100,0%
	Muy alta	Recuento	0	3	8	12	23
		% dentro de Estilos asertivos	0,0%	13,0%	34,8%	52,2%	100,0%
Total		Recuento	1	4	9	12	26
		% dentro de Estilos asertivos	3,8%	15,4%	34,6%	46,2%	100,0%

Figura 18

Tabla cruzada de estilos asertivos y desempeño directivo



Análisis e interpretación:

La tabla 23 y figura 18 presentan el cruce de información respecto al nivel de estilos asertivos y la percepción del desempeño directivo. Se evidencia que el 52,2 % de los participantes con un estilo asertivo muy alto perciben un muy buen desempeño directivo, mientras que un 34,8 % considera que es bueno. Solo un 13 % de este grupo lo valora como de desempeño regular, y ninguno considera que se tenga un mal desempeño. En contraste, los participantes con un estilo asertivo alto se distribuyen equitativamente: un 33,3 % percibe mal, regular o buen desempeño directivo, sin que ninguno reconozca un muy buen desempeño.

Estos datos muestran dos tendencias claras: por un lado, los docentes que presentan un estilo asertivo más desarrollado tienden a valorar de manera más positiva el liderazgo directivo. Esto podría indicar que un estilo asertivo muy alto favorece una mejor comunicación, empatía y reconocimiento de las buenas prácticas directivas, por el otro lado los participantes con un estilo asertivo menos desarrollado perciben que existe buena o regular gestión de dirección esto puede deberse a que solo se enfocan en aspectos negativo de la gestión o simplemente ven una posibilidad de seguir mejorando y fortaleciendo el desempeño directivo.

Tabla 24*Prueba de Chi-cuadrado de estilos asertivos y desempeño directivo*

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,944 ^a	3	,019
Razón de verosimilitud	7,819	3	,050
Asociación lineal por lineal	6,899	1	,009
N de casos válidos	26		

a. 6 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,12.

Análisis e interpretación:

La tabla 24 presenta los resultados del análisis estadístico Chi-cuadrado entre los estilos asertivos y el desempeño directivo. El valor de Chi-cuadrado de Pearson es 9,944, con 3 grados de libertad (df) y una significación asintótica ($p = 0,019$), este resultado indica que existe una relación estadísticamente significativa entre los estilos asertivos y el desempeño directivo, ya que el valor p es menor a la significancia de 0,05.

La razón de verosimilitud también apoya esta conclusión, con un valor p de 0,050, justo en el límite de la significancia. Además, la prueba de asociación lineal por lineal ($p = 0,009$) sugiere una tendencia lineal significativa entre ambas variables: a mayor nivel de estilo asertivo, mayor nivel de percepción del desempeño directivo.

5.2.4. Prueba de hipótesis específica 3 HE3: Existe relación significativa entre la comunicación precisa y el desempeño directivo de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024.

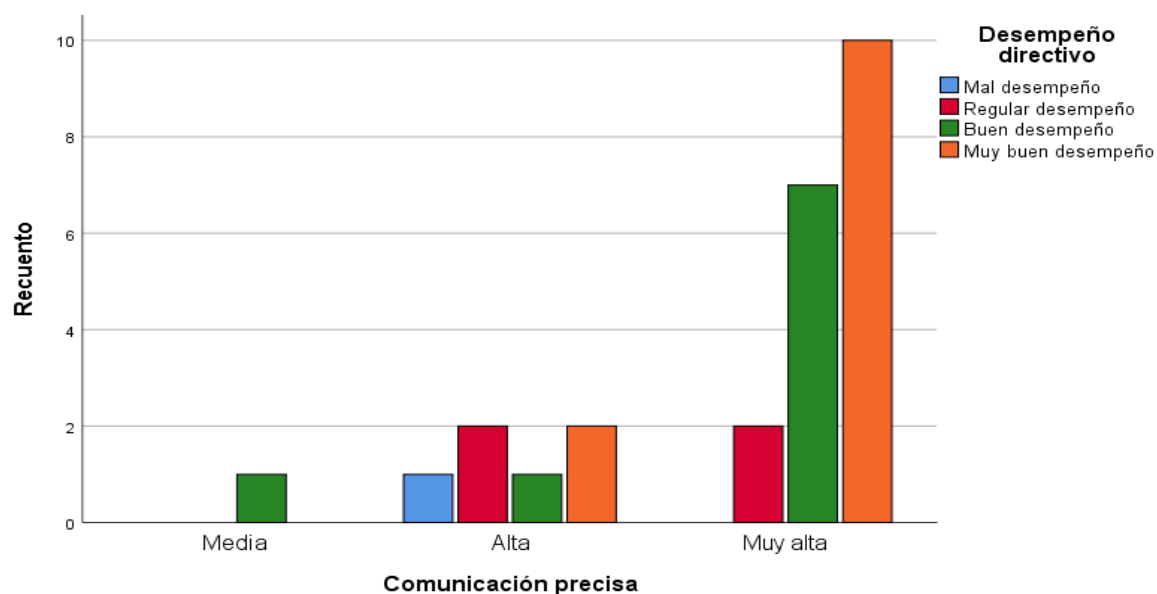
Tabla 25*Tabla cruzada de comunicación precisa y desempeño directivo*

			Desempeño directivo				Total
			Mal desempeño	Regular desempeño	Buen desempeño	Muy buen desempeño	
Comunicación precisa	Media	Recuento	0	0	1	0	1
		% dentro de Comunicación precisa	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%

	Alta	Recuento	1	2	1	2	6
		% dentro de Comunicación precisa	16,7%	33,3%	16,7%	33,3%	100,0%
	Muy alta	Recuento	0	2	7	10	19
		% dentro de Comunicación precisa	0,0%	10,5%	36,8%	52,6%	100,0%
Total		Recuento	1	4	9	12	26
		% dentro de Estilos asertivos	3,8%	15,4%	34,6%	46,2%	100,0%

Figura 19

Tabla cruzada de comunicación precisa y desempeño directivo



Análisis e interpretación:

La tabla 25 y figura 19 presentan una tabla cruzada que permite analizar la relación entre el nivel de comunicación precisa y la percepción del desempeño directivo.

En los resultados se puede observar que el 52,6 % de los participantes con una comunicación precisa muy alta valoran al directivo con un muy buen desempeño, mientras que un 36,8 % lo percibe como bueno. Asimismo, solo un 10,5 % considera que el desempeño es regular, y ninguno lo califica como malo. En cambio, quienes tienen una comunicación precisa alta presentan una valoración más dispersa: un 33,3 % considera que el desempeño es regular,

otro 33,3 % lo percibe como muy bueno, y el resto se divide entre bueno y malo. El único participante con nivel medio de comunicación precisa valora el desempeño como bueno.

En ese sentido, los datos obtenidos sugieren que, a mayor nivel de comunicación precisa, mayor es la tendencia a valorar positivamente el desempeño del directivo. Esto puede indicar que quienes se comunican con claridad y precisión también están más capacitados para interpretar adecuadamente las acciones y decisiones de la gestión escolar.

Tabla 26

Prueba de Chi-cuadrado de comunicación precisa y desempeño directivo

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,704 ^a	6	,261
Razón de verosimilitud	7,365	6	,288
Asociación lineal por lineal	2,635	1	,105
N de casos válidos	26		

a. 10 casillas (83,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,04.

Análisis e interpretación:

La Tabla 26 muestra los resultados de la prueba de Chi-cuadrado aplicada para determinar si existe una asociación entre la variable comunicación precisa” y el desempeño directivo. El valor de Chi-cuadrado de Pearson es 7,704, con 6 grados de libertad, y una significación asintótica bilateral ($p = 0,261$). Este valor p es mayor a 0,05, lo que indica que no existe una asociación estadísticamente significativa entre la comunicación precisa y el desempeño directivo.

5.2. Discusión

Los resultados indican una asociación significativa entre la comunicación asertiva y el desempeño directivo en la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024. La prueba de chi-cuadrado de Pearson arrojó un valor de 9.547 con un

p-valor de 0.023, lo que sugiere que niveles más altos de comunicación asertiva están relacionados con un mejor desempeño directivo.

Estos hallazgos coinciden con estudios previos que destacan la importancia de la comunicación asertiva en el ámbito educativo. Por ejemplo, Mamani Ttito (2024) encontró que la comunicación asertiva influye significativamente en la gestión educativa en docentes de un consorcio educativo de Lima, con un valor de significancia de 0.001 (Mamani Ttito, 2024). Asimismo, Ucharima Tinco (2024) reportó una correlación significativa entre la comunicación asertiva y el liderazgo transformacional en instituciones educativas públicas de la UGEL 06, Ate, con un coeficiente de correlación de 0.951 (Ucharima Tinco, 2024).

En cuanto a las estrategias asertivas, los resultados no mostraron una asociación estadísticamente significativa con el desempeño directivo (chi-cuadrado de Pearson = 4.204, $p = 0.240$). Esto sugiere que, en este contexto específico, las estrategias asertivas por sí solas no tienen un impacto directo en el desempeño directivo. Este resultado contrasta con investigaciones como la de Carrasco Velásquez (2019), quien encontró una relación significativa entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral en docentes de la Red 10, UGEL 02, Lima, con un coeficiente de correlación de 0.692. La diferencia podría atribuirse a variaciones en el contexto institucional o en la implementación de las estrategias asertivas (Carrasco Velásquez, 2019).

Los estilos asertivos mostraron una asociación significativa con el desempeño directivo (chi-cuadrado de Pearson = 9.944, $p = 0.019$). Esto indica que ciertos estilos de comunicación asertiva pueden influir positivamente en el desempeño de los directivos. Este hallazgo es coherente con la investigación de Uceda Flores (2023), quien encontró una correlación significativa entre el liderazgo transformacional y la comunicación asertiva en docentes de una institución educativa de Tumbes, Lambayeque, con un coeficiente de correlación de 0.679. La

adopción de estilos de comunicación asertiva puede fomentar un liderazgo más efectivo y, por ende, mejorar el desempeño directivo (Uceda Flores, 2023).

La relación entre la comunicación precisa y el desempeño directivo no fue estadísticamente significativa (chi-cuadrado de Pearson = 7.704, $p = 0.261$). Esto sugiere que, aunque la comunicación precisa es una habilidad valiosa, por sí sola no garantiza un mejor desempeño directivo en este contexto.

Sin embargo, estudios como el de Yoplac Silupu (2022) han destacado la importancia de la comunicación asertiva en el desempeño laboral en colaboradores de una empresa de servicios de Lima, encontrando una relación positiva y significativa con un coeficiente de correlación de 0.660. Esto indica que la comunicación precisa, cuando se integra en un enfoque más amplio de comunicación asertiva, puede contribuir al desempeño directivo (Yoplac Silupu, 2022).

CONCLUSIONES

PRIMERA

La investigación confirma que la comunicación asertiva se relaciona significativamente en el fortalecimiento del desempeño directivo en la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024. Este tipo de comunicación favorece la expresión clara, empática y respetuosa de ideas y decisiones, generando un clima institucional basado en la confianza, la colaboración y el respeto mutuo. Los directivos que practican una comunicación asertiva presentan un liderazgo más participativo y humano, capaz de resolver conflictos de manera constructiva y de orientar al equipo hacia el logro de metas comunes.

De este modo, se confirma que la comunicación asertiva no es solo una habilidad complementaria, sino un componente esencial para consolidar un liderazgo transformador y humano, capaz de impactar positivamente en el funcionamiento institucional y en la calidad educativa.

SEGUNDA

En relación con las estrategias asertivas, se identificó que estas se relacionan de manera positiva en el desempeño de los directivos, aunque no de forma determinante. Los resultados evidencian que aquellos directivos que aplican estrategias asertivas en un nivel alto tienden a mostrar un

mejor desempeño, caracterizado por una comunicación efectiva, liderazgo participativo y adecuada resolución de conflictos. Sin embargo, dicha relación no se manifiesta con la misma intensidad en todos los casos, lo que indica que su impacto puede variar según factores como el clima organizacional, la motivación del equipo y las características personales de cada líder. Esto sugiere que, aunque la asertividad puede ser un recurso valioso en la gestión directiva, su impacto podría estar condicionado por otros factores, como el contexto institucional, las características personales de los directivos o el ambiente organizacional. Por ello, se plantea la necesidad de considerar una visión más amplia y comprender que el desempeño no depende únicamente de la aplicación de estrategias asertivas, sino que resulta de una interacción compleja de múltiples elementos.

TERCERA

Se constató que los estilos asertivos tienen una relación clara y positiva en el desempeño de los directivos. Quienes adoptan estilos asertivos en un nivel muy elevado tienden a destacarse en su labor, logrando un desempeño altamente valorado dentro de la institución. Estos directivos demuestran una comunicación coherente, empática y respetuosa, lo que fortalece la confianza y el compromiso de la comunidad educativa. Por el contrario, aquellos con estilos asertivos menos desarrollados suelen presentar dificultades para mantener un liderazgo efectivo y consistente.

Esta conclusión refuerza la relevancia de promover estilos comunicacionales positivos y auténticos, que no solo favorecen un mejor desempeño, sino que también contribuyen a crear un ambiente de trabajo colaborativo y armonioso en la gestión escolar.

CUARTA

La comunicación precisa forma parte del desempeño directivo, aunque su relación no es determinante por sí solo. Se evidenció que la claridad en la transmisión del mensaje favorece

la comprensión y reduce los errores en los procesos organizacionales, pero su efectividad depende de la manera en que se integra con otras dimensiones de la comunicación asertiva, como la empatía, la escucha activa y el respeto mutuo.

De acuerdo con los hallazgos, los directivos que combinan precisión con sensibilidad comunicativa logran establecer vínculos más sólidos con su equipo de trabajo, promover la cooperación y fortalecer la convivencia institucional. En cambio, cuando la comunicación se centra únicamente en la exactitud del mensaje, sin considerar el componente humano, tiende a generar distancia o falta de compromiso en los miembros de la comunidad educativa.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

En vista de la relación significativa de la comunicación asertiva en el desempeño directivo, se recomienda implementar programas de capacitación continua en habilidades comunicacionales dirigidos a los directivos. Estos programas deben enfocarse en el desarrollo de la escucha activa, la expresión clara de ideas, la gestión de conflictos y el respeto mutuo, con el fin de fortalecer una comunicación eficaz que potencie el liderazgo escolar.

SEGUNDA

Aunque las estrategias asertivas no mostraron una relación estadísticamente significativa, es aconsejable revisar y rediseñar dichas estrategias, asegurando su pertinencia y aplicabilidad en el contexto institucional. Se sugiere incorporar metodologías participativas, como talleres vivenciales o simulaciones, para fomentar el uso efectivo de estas estrategias en situaciones reales de gestión educativa.

TERCERA

Dado que los estilos asertivos demostraron tener una relacion significativa en el desempeño, se recomienda promover entre los directivos un estilo comunicacional equilibrado, empático y respetuoso, evitando actitudes pasivas o agresivas. Para ello, se pueden organizar sesiones de coaching o mentoría donde se analicen casos prácticos y se refuercen modelos de liderazgo asertivo.

CUARTA

Considerando que la comunicación precisa no resultó significativa en términos estadísticos, se sugiere que su tratamiento no se aborde de forma aislada, sino como parte de un enfoque integral de comunicación asertiva. Es recomendable fortalecer su práctica en conjunto con la claridad emocional, la coherencia verbal y no verbal, y el feedback constructivo, a fin de maximizar su impacto en la gestión institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abrigo Picón, D., y Agromelis Aliaga-Pacora, A. (2022). Acompañamiento pedagógico de los directores y desempeño docente en instituciones educativas. *Ciencia Latina, Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 12569-12581.

doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4265

Aburto Pineda, H., y Bonales Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41-49.

<https://www.redalyc.org/pdf/674/67418397006.pdf>

Aguilar, N. (2010). *Asertividad: comportamiento responsable en la comunicación*.

<https://www.revistaespacios.com/a17v38n50/17385006.html>

Alberti, R. E., y Emmons, M. L. (1970). *La asertividad: expresión de una sana autoestima*. Editorial Pax.

Alfárez, A. (2015). La comunicación eficaz del profesor: una responsabilidad social. *Revista Espacios*, 36(50), 34-49.

https://www.researchgate.net/publication/296483015_La_comunicacion_eficaz_del_profesor_Una_Responsabilidad_Social

Alvarez Ccarhuarupay, Y. (2022). *Comunicación asertiva en la gestión directiva en docentes de las instituciones educativas públicas de Ccatcca, Cusco, 2021* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/83091/Alvarez_CY-sd.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Arellano, N. (2006). Las barreras en la comunicación no verbal entre docente Alumno.
Revista Científica Ciencias Humanas, 2(4), 3-38.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70920402>

Aristóteles. (s. f.). *Política* (P. Simón Abril, Trad.). Internet Archive.
<https://archive.org/details/B091965>

Arteaga Rengifo, J. A. (2024). *Gestión administrativa y su relación con la eficacia educativa en las Instituciones Educativas de Balsapuerto en la Provincia de Alto Amazonas, 2017. Percepción Docente* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstreams/53315ff3-d0a8-4927-a299-40fe78e2a339/download>

Aparicio Cardaña, N. S., & Cuentas Mamani, A. V. (2023). *La comunicación asertiva y su influencia en la socialización de los niños de la Asociación Chico Latino Choquepata, Tipón - Cusco 2021* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. Repositorio Institucional UNSAAC.
https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/7374/253T2023009_9_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Banco Mundial. (2024). Abordar la crisis del aprendizaje en América Latina y el Caribe.

<https://projects.bancomundial.org/es/results/2024/03/22/tackling-the-learning-crisis-in-latin-america-and-the-caribbean>

Bavister, S., y Vickers, A. (2011). *Programación Neurolingüística (PNL): las claves para una comunicación más efectiva*. Barcelona: Editorial AMAT.

Beltrán, L. R. (2002). *Comunicación para el desarrollo: Origen, teoría y práctica* (Reed.) [Original publicado en 1966]. Infoamérica.

https://www.infoamerica.org/teoria_articulos/beltran1.htm

Caballero-Velázquez, E.; Cruz-Palacios, Y. y Otero-Góngora, Y. (2018). La comunicación asertiva: Un método de estimulación en la formación del profesional pedagógico.

17(4), 14-21. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=589167642003>

Caballo, V. E. (2007). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*.

Carafi Ávalos (2019). Cultura escolar y comunidad educativa. *Revista Enfoques Educativos*, 16(2), 84-95.

<https://enfoqueseducacionales.uchile.cl/index.php/REE/article/download/66523/69998/240383>

Caridad, M. C. (2017). Contribuciones de la comunicación asertiva en la resolución de conflictos dentro de instituciones de educación superior. *Revista Espacios*, 38(50), 16-30. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n50/a17v38n50p06.pdf>

Castanyer, O. (2020). *La asertividad: Expresión de una sana autoestima*. Castan: Desclée de Brouwer S.A.

Castellanos, M. (2021). *Comunicación asertiva*. <https://www.unimet.edu.ve/wp-content/uploads/2023/10/Comunicacion-asertiva-DADE.pdf>

Cedron León, C. N. (2024). Acompañamiento directivo y desempeño docente: Una visión de cambio. *Revista de Climatología. Edición Especial Ciencias Sociales*, 24, 165-170.

https://rclimatol.eu/wp-content/uploads/2024/01/Articulo-RCLIMCS24_0017-Carlos-Nazareno.pdf

CEPAL. (2022). Panorama Social de América Latina y el Caribe 2022.

<https://www.cepal.org/es/presentaciones/panorama-social-america-latina-caribe-2022-la-transformacion-la-educacion-como-base>

Champi Huaman, P. (2018). *La comunicación asertiva y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 50483 “Virgen del Carmen”, distrito de Quiquijana, provincia de Quispicanchi 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Universidad César Vallejo.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34128/champi_hp.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chiavenato, I. (2006). *Recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, Selección del Personal*. México DF Novena Edición, McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Administración: Teoría, proceso y práctica* (5.a ed.). McGraw-Hill.

Cruz Ramos, J. (2019). *Habilidades comunicativas y desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Universidad César Vallejo.
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_4494f118aa6a6e6f8b35e3d498119912

Cruz Huisa, R. M., y Valero Ancoco, V. N. (2022). *Procesos de planificación curricular para la práctica pedagógica*. Editorial Idicap Pacífico. <https://idicap.com>

- Fajardo Uribe, L. (2009). A propósito de la comunicacion verbal. *Forma y Función*, 22(2).
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21916691006>
- Ferrero, M. (2013). Comunicación asertiva. Buenos Aires, Argentina: Editorial Biblos.
- Guzmán Garcés, M. (2012). *La comunicación asertiva: un reto en la educación superior*.
<https://termometropedagogico.blogspot.com/2012/12/normal-0-21-false-false-false-es-x-none.html>
- García, M. (2008). Comunicación y relaciones interpersonales. *Dialnet*, 2-17.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2790951.pdf>
- García, M., López, J., & Pérez, R. (2020). La comunicación asertiva: Una estrategia para desarrollar las relaciones interpersonales. **Difusión Científica*, 5*(2), 45-56.
<https://www.difusioncientifica.info/index.php/difusioncientifica/article/view/18>
 [web:45]
- Gómez-Domínguez, M.; José Angulo, E. y González-Roa, L. (2017). Comunicación asertiva en el clima laboral de escuelas bolivarianas. *Revista Internacional de Investigación y Formación Educativa*, octubre-diciembre de 2017. <https://www.ensj.edu.mx/wp-content/uploads/2018/02/Comunicaci%C3%B3n-asertiva-en-el-clima-laboral-de-escuelas-bolivarianas.pdf>
- González Castro, J. C. Corrales Felix, G. L. y Morquecho Sánchez, R. (2023). La motivación en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 3922-3938. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4708
- Gonzales, E., y Camejo, A. (2015). *Habilidades sociales y comunicación asertiva en el contexto organizacional*. Editorial Universitaria.
- González Alonso, M. D. (2021). *La comunicación asertiva, una habilidad fundamental para el convivir*. Noticentral.

- González, R. A. (2017). Liderazgo transformacional en instituciones educativas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 73(1).
<https://rieoei.org/historico/documentos/rie73a04.pdf>
- Gutiérrez, M., y García, L. (2015). *Comunicación emocional y su impacto en las relaciones interpersonales*. Editorial Comunicación Viva.
- Hernández Sampieri, R. F. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Educación.
- Hofstadt Roman, C., y Gómez Gras, J. (2006). *Competencias y Habilidades Profesionales para Universitarios*. Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Kelley, C. (1979). *Assertion training: A facilitator's guide*. University Associates.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4.^a ed.). McGraw-Hill.
- Lachira Estrada, D., Luján Vera, P., Mogollón Taboada, M., & Silva Juárez, R. (2020). La comunicación asertiva: Una estrategia para desarrollar las relaciones interpersonales. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 2(3),72-82.
[doi:https://doi.org/10.38186/difcie.23.06](https://doi.org/10.38186/difcie.23.06)
- Landazabal, M. (2001). Intervención en adolescentes: Impacto de un programa en la asertividad y en las estrategias cognitivas de afrontamiento de situaciones sociales. *Psicología Conductual*, 9(2), 221-246. <https://psycnet.apa.org/record/2001-05408-001>
- Lazarsfeld, P. F. (s. f.). *Comunicación de masas, gusto popular y acción social organizada*. Universidad de Chile.
https://periodismo.uchile.cl/talleres/teoriacomunicacion/archivos/lazarsfeld_merton.pdf

Lirón Ruiz, Y. (2010). El proceso de comunicación verbal y no verbal y su importancia en la educación infantil. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 2(15).

<https://www.eumed.net/rev/ced/15/ylr.htm>

López, F. (2020). *Perfil de la persona asertiva*. WebConsultas.

<https://www.webconsultas.com/mente-y-emociones/emociones-y-autoayuda/como-ser-mas-asertivo-9376>

Martín Serrano, M. (2021). *Teoría de la comunicación: La comunicación, la vida y la sociedad*. Editorial Universitaria.

Martínez, J. (2018). *Fundamentos de la comunicación*. Editorial Universitaria.

Maya, E. A.; Aldana Zavala, J. J. y Isea Argüelles, J. (2019). Liderazgo directivo y educación de calidad. *CIENCIAMATRIA*, 5(9), 114-129.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7088747.pdf>

Ministerio de Educación del Perú (2023). *Currículo Nacional de Educación Básica*.

<https://www.gob.pe/curriculo-nacional>

Ministerio de Educación del Perú (2014). *Guía para la gestión escolar en instituciones y programas educativos de la educación básica*.

<https://observatorio.minedu.gob.pe/almacenamiento/2023/03/guia-gestion-escolar.pdf>

Ministerio de Educación del Perú (2017). *Orientaciones para la planificación curricular y la evaluación formativa*.

<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/10372/Orientaciones%20para%20la%20planificaci%C3%B3n%20curricular%20y%20la%20evaluaci%C3%B3n%20formativa%20documento%20de%20trabajo.pdf>

Ministerio de Educación del Perú (2021). *Decreto Supremo N.º 006-2021-MINEDU:*

Lineamientos para la gestión escolar de Instituciones Educativas Públicas de

Educación Básica. El Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/2138236-006-2021-minedu>

Ministerio de Educación del Perú (2022). Orientaciones para la gestión de materiales y recursos educativos en las instituciones educativas públicas. Dirección de Gestión de Recursos Educativos. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/informes-publicaciones/2135287>

Ministerio de Educación del Perú (2023). Resolución Ministerial N° 587 - 2023 – MINEDU. <https://www.gob.pe/institucion/Minedu/normas-legales/4811019-587-2023-Minedu>

Ministerio de Educación del Perú (2024). Resolución Ministerial N° 556-2024-MINEDU. . (s.f.). <https://www.gob.pe/institucion/Minedu/normas-legales/6150505-556-2024-Minedu>

Ministerio de Educación. (2023, 5 de diciembre). Pisa 2022: El Perú mantiene sus resultados. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/noticias/877904-pisa-2022-el-peru-mantiene-sus-resultados>

Ministerio de Educación del Perú (2025). Resolución Ministerial N° 144-2025- MINEDU. (s.f.). <https://www.gob.pe/institucion/Minedu/normas-legales/6614853-144-2025-Minedu>

Monje Mayorca, V.; Camacho Camacho, M.; Rodríguez Trujillo, E. y Carvajal Artunduaga, L. (2009). Influencia de los estilos de comunicación asertiva de los docentes en el aprendizaje escolar. *Psicogente*, 12(21), 78-95. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=497552353007>

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España (2004). *NTP 667: La conducta asertiva como habilidad social*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. <https://www.insst.es/documentacion/colecciones-tecnicas/ntp-notas-tecnicas-de->

prevencion/19-serie-ntp-numeros-646-a-680-ano-2004/ntp-667-la-conducta-asertiva-como-habilidad-social-

Morales, J. (2011). *Habilidades sociales y clima organizacional en instituciones educativas*.

Editorial San Marcos.

OCDE. (2023). Policies for a Future-Ready Teaching Profession.

[https://one.oecd.org/document/EDU/EDPC/SR\(2023\)3/en/pdf\[8\]](https://one.oecd.org/document/EDU/EDPC/SR(2023)3/en/pdf[8])

Olivez, V. M. (2022). Análisis del acompañamiento directivo, su repercusión en el aula

virtual y el desempeño docente en una escuela de Junín, 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 5073-5087.

doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3798

Peneva, I., y Mavrodiev, D. (2013). A Historical Approach to Assertiveness. *Psychological Thought*, 6(1). <https://doi.org/10.5964/psyct.v6i1.14>.

Peñafiel-Villagómez, D. Y. y García-Montero, G. E. (2021). La efectividad de la comunicación asertiva en la gestión educativa del Colegio de Bachillerato Técnico “Simón Bolívar”. *Digital Publisher CEIT*, 6 (2-1), 156-173.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7897393.pdf>

Pizarro Mostacero, M. S. (2021). Influencia de la comunicación no verbal en las relaciones interpersonales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 3881-3894.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.591

Quintana Torres, Y. E. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica.

Educación y Educadores, 21(2). doi:<https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5>

Quintero, F. H. (2021). Comunicación asertiva en directivos de la Escuela de Iniciación

Deportiva Provincial. *Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 16(3), 259-281. <http://scielo.sld.cu/pdf/rpp/v16n3/1996-2452-rpp-16-03-731.pdf>

- Ramírez-Casco, A. P.; Ramírez-Garrido, R. G., y Calderón-Morán, E. V. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía (enero-marzo 2017)*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9032964>
- Real Academia Española (2003). *Diccionario de la lengua española*.
<https://dle.rae.es/asertivo?m=form>
- Ríos Odicio, S. R. (2021). *Comunicación asertiva y trabajo en equipo en una institución de educación superior privada de Perú* [Tesis de grado, Universidad Peruana Unión]. Repositorio Universidad Peruana Unión.
<https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstreams/28bb3f1b-d242-4d5b-953e-f825b640193c/download>
- Rivera Florez, D. G., Alvarez Fuentes, J. E., Espín Miniguano, A. D., y Guerrero Paredes, A. E. (2024). Gestión administrativa: Clima institucional en los ambientes académicos escolares. *Revista Inclusiones Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 11(3), 76-88. doi:<https://doi.org/10.58210/fprc3555>
- Rodríguez, A. (2020). *Estilos de comunicación: pasivo, agresivo y asertivo*.
- Rojas, S. (2017). *Comunicación asertiva: Cómo expresar tus emociones y necesidades con respeto*. Editorial San Pablo.
- Salas, F. (2019). *Comunicación asertiva y liderazgo efectivo*. Editorial Trillas.
- Sambrano, J. (2000). *PNL para todos: El modelo de la excelencia*. Editorial Alfa.
<https://tesiunamdocumentos.dgb.unam.mx/pd2007/0610853/0610853.pdf>
- Sánchez, J. (2016). *Gestión institucional: Enfoques y herramientas para la mejora organizacional*. Editorial Universitaria.
- Tasayco, C. (2017). *La gestión educativa del director en la calidad de servicio de las instituciones educativas públicas del nivel primaria de la RED N° 22 UGEL 04. Lima*

- 2016 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/8343>
- Ullauri Carrion, M., Benítez Luzuriaga, K., Zambrano Sinche, K. P., y Gálvez Palomeque, K. E. (2024). Comunicación asertiva y desempeño laboral como estrategia para mejorar la educación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(106), 745–759.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.18>
- Ugalde Villalobos, M. E. y Canales García, A. L. (2016). El liderazgo académico, comunicación asertiva y motivación. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 11(2), 45-61.
[doi:https://doi.org/10.15359/rep.11-2.2](https://doi.org/10.15359/rep.11-2.2)
- UGEL Cusco. (2025). Informes y publicaciones.
<https://www.gob.pe/institucion/ugelcusco/informes-publicaciones>
- UNESCO. (2024). 2024/5 GEM Report: Leadership in education.
https://www.unesco.at/fileadmin/user_upload/short_20245_GEM_report_Leadership_in_education_lead_for_learning.pdf
- Ushiña, G., y Colmenárez, T. (2022). Acompañamiento pedagógico de la gestión directiva en la mejora del desempeño docente. *Revista Honoris Causa*, 14(1), 95–108. Retrieved from revista.uny.edu.ve
- Vera, L. (2017). *Liderazgo asertivo y desarrollo organizacional*. Editorial Educativa.
- Vilca Medina, I. (2019). *Comunicación asertiva y clima organizacional en las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Patambuco-2019* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Del Altiplano]. Repositorio Universidad Nacional del Altiplano. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/12261>
- Vygotsky, L. S. (1934). *Pensamiento y lenguaje*. <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2015/10/Pensamiento-y-Lenguaje-Vigotsky-Lev.pdf>

Zayas Agüero, P. M. (2010). *La comunicación interpersonal*.

https://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55772.pdf

ANEXOS

Anexo A. Matriz de consistencia

Título: Comunicación asertiva y desempeño directivo de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024				
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	
¿Qué relación existe entre la comunicación asertiva y el desempeño directivo de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024?	Determinar la relación existente de la comunicación asertiva y el desempeño directivo de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024	Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y el desempeño directivo de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024.	Variable1: Comunicación asertiva	
			Dimensiones	Indicadores
			Estrategias asertivas	Sintonía
				Comunicación emocional
				Participación con el otro
			Estilos asertivos	Tolerancia a los cambios
				Respeto a las opiniones
			Comunicación precisa	Invocación de información
Problemas específicos a) ¿Qué relación existe entre las estrategias asertivas y el desempeño directivo de la institución educativa mixta particular Nuestra Señora Virgen del Carmen del Carmen, Cusco 2024?	Objetivos específicos a) Determinar la relación existente de las estrategias asertivas y el desempeño directivo de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024.	Hipótesis específicas a) Existe relación significativa entre las estrategias asertivas y el desempeño de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024. b) Existe relación significativa entre los estilos asertivos y el	Variable 2: Desempeño directivo	
			Dimensiones	Indicadores
			Gestión institucional	Planificación curricular
				Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente en el aula
				Seguimiento de los aprendizajes
				Clima escolar

b) ¿Qué relación existe entre los estilos asertivos en el desempeño directivo de la institución educativa mixta particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024? c) ¿Qué relación existe entre la comunicación precisa en el desempeño directivo de la institución educativa mixta particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024?	b) Establecer la relación existente de los estilos asertivos y el desempeño directivo de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024. c) Determinar la relación existente de la comunicación precisa y el desempeño directivo de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024.	desempeño directivo de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024. c) Existe relación significativa entre la comunicación precisa y el desempeño directivo de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, Cusco 2024.	Gestión Administrativa	Participación de la comunidad educativa
				Cumplimiento de metas y objetivos
				Eficiencia en uso de recursos
				Organización de procesos administrativos
			Estilo de gestión	Seguridad y salud ocupacional
				Estilos de liderazgo

AMBITO DE ESTUDIO	TIPO, NIVEL Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	UNIDAD DE ANALISIS	POBLACIÓN DE ESTUDIO	TAMAÑO DE MUESTRA	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
La Institución Educativa particular “Nuestra Señora Virgen del Carmen”, actualmente se encuentra ubicada en la Av. La Cultura 3081 Int. 5, en el distrito, provincia y departamento de Cusco.	La investigación es de tipo básica, ya que busca generar nuevos conocimientos entre las variables de estudio. Su nivel es descriptivo – correlacionada, porque se enfoca en describir características de las variables y medir la relación entre ellas. El diseño es no experimental y transversal, pues no manipula las variables y se analiza en un momento específico para no alterar su entorno natural.	Está constituida por la comunidad de docentes y administrativos de la Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen del distrito de Cusco, la cual está integrada por: personal docente, personal administrativo, personal de servicio.	La población de este estudio está constituida por el número total de docentes, trabajadores administrativos y de servicio de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen del distrito de Cusco. Es un total de 26.	La muestra fue de tipo censal, es decir, involucró a todos los docentes, trabajadores administrativos y de servicio de la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen. No se utilizó ninguna fórmula para seleccionar el tamaño de la muestra, debido al número pequeño de la población.	Se utilizó la técnica de la encuesta, que recopila datos de un grupo de personas. El instrumento que se utilizó fue el cuestionario.

Anexo B. Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Comunicación asertiva	La comunicación asertiva es una herramienta fundamental para las relaciones interpersonales y laborales, ya que permite expresar desacuerdos o necesidades sin recurrir a la agresividad ni a la sumisión, fomentando un clima de respeto, cooperación y empatía dentro de las organizaciones (Gonzales & Camejo, 2015).	La comunicación asertiva, como variable principal en el presente estudio, se define operativamente a través de las estrategias asertivas, entendidas como el conjunto de técnicas utilizadas por el directivo para expresar sus ideas y emociones de manera clara y respetuosa; los estilos asertivos, que reflejan la forma coherente, empática y firme de relacionarse y defender sus derechos sin caer en la agresividad ni en la pasividad; y la comunicación precisa, que implica la habilidad para transmitir mensajes de forma clara, exacta y comprensible, asegurando congruencia entre el lenguaje verbal y no verbal. Estas dimensiones permiten analizar cómo la comunicación asertiva impacta en el liderazgo y en el desempeño directivo en la Institución Educativa Mixta Particular Nuestra Señora Virgen del Carmen, promoviendo relaciones interpersonales saludables, fortaleciendo el clima institucional y contribuyendo al logro de los objetivos educativos.	Estrategias asertivas	Sintonía
				Comunicación emocional
				Participación con el otro
			Estilos asertivos	Tolerancia a los cambios
				Respeto a las opiniones
			Comunicación precisa	Invocación de información
				Escucha sin interrumpir
Desempeño directivo	El desempeño directivo es la capacidad que tiene el líder para coordinar, dirigir y supervisar de manera eficiente los recursos humanos y materiales, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales establecidos. Este concepto destaca la importancia de garantizar la calidad del servicio, la eficiencia	El desempeño directivo en la institución educativa mixta particular Nuestra Señora Virgen del Carmen se entiende como la capacidad del directivo para liderar y gestionar de manera eficaz la institución y se operacionaliza a través de tres dimensiones: la gestión institucional, que abarca la planificación, organización y liderazgo de las actividades académicas y administrativas orientadas al logro de los objetivos educativos; la gestión administrativa, que implica la administración eficiente y	Gestión institucional	Planificación curricular
				Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente en el aula
				Seguimiento de los aprendizajes
				Clima escolar

	organizacional y el fortalecimiento de un ambiente de trabajo colaborativo y productivo, elementos fundamentales para el éxito institucional y la satisfacción de la comunidad educativa Chiavenato (2009),	transparente de los recursos humanos, materiales y financieros, asegurando el correcto funcionamiento de la institución y el estilo directivo se refiere al conjunto de actitudes, comportamientos y estrategias utilizadas para motivar, orientar y comprometer al personal docente y administrativo, fomentando un ambiente laboral participativo, armónico y enfocado en la mejora continua. Estas dimensiones permiten evaluar de manera integral la influencia del liderazgo en la calidad educativa y en el fortalecimiento de la gestión escolar.	Gestión Administrativa	Participación de la comunidad educativa
				Cumplimiento de metas y objetivos
				Eficiencia en uso de recursos
				Organización de procesos administrativos
				Seguridad y salud ocupacional
			Estilo de gestión	Estilos de liderazgo

Anexo C. Instrumento de recolección de datos

ENCUESTA

Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación

Apreciada(o) señor(a), estamos haciendo una investigación respecto a la comunicación asertiva y desempeño directivo, por lo que le solicitamos contestar a las preguntas formuladas con toda sinceridad. La encuesta es anónima. Ninguna respuesta es falsa ni verdadera, solo son sus apreciaciones, sus opiniones. Muchas gracias.

Encuesta número:

Datos generales

1. Edad:

2. Función laboral:

a) Personal directivo () b) Personal docente ()
c) Personal administrativo () d) Personal de servicio ()

3. Sexo a) Masculino () b) Femenino ()

Primera parte

Nro.	Pregunta	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
1	Me dirijo con respeto cuando hablo a mis compañeros de trabajo.	4	3	2	1
2	Se controlar mis emociones cuando no estoy de acuerdo en algo.	4	3	2	1
3	Me fastidia los gestos inadecuados de mis compañeros de trabajo.	4	3	2	1
4	Me altero con facilidad cuando mis compañeros de trabajo gritan innecesariamente.	4	3	2	1
5	Hablo con coherencia cuando expreso mis ideas a mis compañeros de trabajo.	4	3	2	1
6	Me controlo cuando algún compañero de trabajo me falta el respeto.	4	3	2	1
7	Me controlo cuando el director se dirige a mí en forma autoritaria.	4	3	2	1
8	Me controlo cuando un compañero de trabajo es agresivo.	4	3	2	1
9	Muestro actitud asertiva frente algún problema que se presente en la Institución educativa.	4	3	2	1

10	Muestro elocuencia y serenidad cuando me dirijo a mis compañeros de trabajo.	4	3	2	1
11	Me esfuerzo por comunicarme asertivamente con mis compañeros de trabajo.	4	3	2	1
12	Considero que ser asertivo con mis compañeros de trabajo mejora mis relaciones interpersonales.	4	3	2	1
13	Pienso asertivamente antes de comunicar mis decisiones a los demás.	4	3	2	1
14	Poseo una conducta asertiva reconocida por mis compañeros de trabajo.	4	3	2	1
15	Mantengo una conversación directa y precisa con mis compañeros de trabajo.	4	3	2	1
16	Me agrada que mis compañeros de trabajo se dirijan en forma precisa cuando requieren mi apoyo.	4	3	2	1
17	Me agrada que mis compañeros de trabajo confíen en mí.	4	3	2	1
18	Muestro interés por las necesidades e intereses de mis compañeros de trabajo y trato de ser preciso en mis decisiones.	4	3	2	1
19	Admiro a los compañeros de trabajo que se dirigen a los demás asertivamente	4	3	2	1
20	Me autodefino como una persona asertiva.	4	3	2	1
21	Cambio de comportamiento cuando me equivoco y trato de ser preciso y asertivo.	4	3	2	1
22	Felicito a mis compañeros cuando realizan acciones asertivas y precisas.	4	3	2	1
23	Reconozco mis cualidades y defectos.	4	3	2	1
24	Me esfuerzo por ser un mejor compañero de trabajo.	4	3	2	1

Segunda parte

Nro.	Pregunta	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
1	Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.	4	3	2	1
2	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social.	4	3	2	1
3	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	4	3	2	1

4	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.	4	3	2	1
5	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.	4	3	2	1
6	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje.	4	3	2	1
7	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible.	4	3	2	1
8	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa.	4	3	2	1
9	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio.	4	3	2	1
10	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.	4	3	2	1
11	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	4	3	2	1
12	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.	4	3	2	1
13	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.	4	3	2	1
14	El director es democrático en el desarrollo de sus funciones.	4	3	2	1
15	El director muestra un estilo anárquico o liberal (deja hacer, deja pasar).	4	3	2	1
16	El director en la realización de sus funciones muestra un estilo autoritario.	4	3	2	1
17	El director muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida.	4	3	2	1

Anexo D. Evidencias fotográficas de la aplicación del instrumento de campo

