

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i4.1733>

Formando líderes desde las aulas: un modelo integral de desarrollo para las competencias comunicacionales de los estudiantes

Shaping Leaders in the Classroom: An Integrated Development Model for Students' Communication Skills

Jonathan Patricio Martínez Luna

jmartinez110@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0001-8270-7653>

Facultad de Posgrado; Escuela de Educación; Maestría en Liderazgo y Emprendimiento Educativo; Universidad Estatal de Milagro Ecuador – Milagro

Artículo recibido: 18 septiembre 2025 -Aceptado para publicación: 28 octubre 2025

Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

El presente estudio considera la correlación entre el liderazgo estudiantil, las competencias comunicacionales y el desempeño académico del estudiantado de Educación Básica Superior y Bachillerato de la Unidad Educativa Instituto Suárez, en Guayaquil. Desde una orientación metodológico mixto con diseño descriptivo-correlacional, se emplearon encuestas prototipo Likert y entrevistas semiestructuradas a una muestra de 150 estudiantes. Los datos cuantitativos fueron procesados mediante SPSS, alcanzando un Alfa de Cronbach global de 0.990, lo que evidencia una excelente estabilidad interna del instrumento; mientras que los datos cualitativos fueron analizados mediante codificación temática en NVivo. Los resultados revelan que más del 60% de los estudiantes presenta incertidumbre comunicativa, dificultades para expresar ideas y escasas oportunidades de liderazgo. Asimismo, el 70% no percibe motivación ni acompañamiento docente sistemático para fortalecer dichas competencias. El análisis temático evidenció patrones de baja participación estudiantil, limitada autoconfianza y débil integración entre comunicación, liderazgo y rendimiento académico. Se concluye que el liderazgo estudiantil y las competencias comunicacionales son dimensiones críticas, pero insuficientemente desarrolladas en el contexto escolar ecuatoriano. Se propone, por tanto, un modelo integral orientado a fortalecer la comunicación oral y escrita, la autoconfianza y el liderazgo mediante estrategias pedagógicas participativas, proyectos colaborativos y formación docente continua. Este modelo busca consolidar el liderazgo estudiantil como competencia transversal que potencie el rendimiento académico y contribuya a la formación de ciudadanos autónomos y socialmente comprometidos.

Palabras clave: liderazgo estudiantil, competencias comunicacionales, desempeño académico, educación ecuatoriana, enfoque mixto

ABSTRACT

The present study analyzes the relationship between student leadership, communication competencies, and academic performance in students of Basic Superior Education and High School at the Unidad Educativa Instituto Suárez in Guayaquil. From a mixed methodological approach with a descriptive-correlational design, Likert-type surveys and semi-structured interviews were applied to a sample of 150 students. Quantitative data were processed using SPSS, reaching an overall Cronbach's Alpha of 0.990, which demonstrates excellent internal consistency of the instrument; while qualitative data were analyzed through thematic coding in NVivo. The results indicate that more than 60% of students show communicative insecurity, difficulties in expressing ideas, and limited leadership opportunities. Likewise, 70% do not perceive motivation or systematic teacher support to strengthen these competencies. The thematic analysis revealed patterns of low student participation, limited self-confidence, and weak integration between communication, leadership, and academic performance. It is concluded that student leadership and communication competencies are critical yet insufficiently developed dimensions in the Ecuadorian school context. Therefore, an integral model is proposed to strengthen oral and written communication, self-confidence, and leadership through participatory pedagogical strategies, collaborative projects, and continuous teacher training. This model seeks to consolidate student leadership as a transversal competence that enhances academic performance and contributes to the formation of autonomous and socially committed citizens.

Keywords: student leadership, communication competencies, academic performance, Ecuadorian education, mixed approach

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

El liderazgo estudiantil se interpreta hoy como una competencia formativa y relacional que trasciende la ocupación de cargos formales: implica la capacidad de influir positivamente en el grupo, promover iniciativas colectivas, contribuir a la toma de decisiones y movilizar recursos sociales y afectivos en pos del bien común educativo (Raudoniute, R. 2024). Según Ueda, N. y Kezar, A. (2024), esta concepción contemporánea enfatiza la dimensión situada del liderazgo; es decir, su carácter construido socialmente en entornos educativos y lo sitúa como una habilidad enseñable, practicable y evaluable desde las aulas.

Desde la perspectiva teórica de Agirdag et al., (2023), la lógica del desarrollo del liderazgo plantea que las competencias de liderazgo emergen progresivamente mediante experiencias guiadas, retroalimentación y mentoría, lo que implica que la institución educativa es un escenario privilegiado para su cultivo; puesto que, el liderazgo estudiantil se beneficia de múltiples marcos analíticos. Como afirma Cavagnaro, C. (2021), el liderazgo transformacional, aplicado a contextos escolares, enfatiza que quienes ejercen liderazgo movilizan visiones compartidas, estimulan el pensamiento crítico y muestran consideración individual hacia sus pares; en estudiantes, este estilo se asocia a mayor compromiso y proactividad en proyectos colectivos. El enfoque socio constructivista teniendo en cuenta a Vygotsky, L., (1979) aporta la idea de que el lenguaje y la interacción son vehículos centrales para la construcción de la autoridad y la agencia estudiantil. Como opinan Kovalchuk, V. y Yermak, T. (2021), el liderazgo se articula en prácticas discursivas y colaborativas donde los estudiantes negocian sentido y responsabilidades.

La relevancia práctica del liderazgo estudiantil se refleja en múltiples hallazgos empíricos recientes. En estudios internacionales señalan Agirdag et al., (2023), que la participación sistemática en roles o programas de liderazgo se asocia a ganancias en rendimiento académico, motivación y competencias socioemocionales. En una comparación a nivel escolar, Agirdag et al. (2023) muestran asociación entre prácticas de liderazgo institucional y avances en logros de aprendizaje; mientras que Ueda, N. y Kezar, A., (2024), en su revisión sistemática, reportan que programas formales con pedagogías experienciales (mentoría, proyectos evaluables, reflexión guiada) generan mejoras en habilidades de liderazgo transferibles a otros ámbitos formativos. Estos trabajos confirman que el liderazgo, cuando se programa y se acompaña pedagógicamente, funciona como un “prácticum” que articula conocimiento, acción y evaluación formativa.

Para Hajjaj et al., (2024), en sus investigaciones recientes han mostrado que la capacidad de expresarse con claridad, escuchar activamente y negociar acuerdos es predictora de eficacia en roles de liderazgo estudiantil y la competencia comunicacional actúa como eje habilitador del liderazgo. Como opinan Kovalchuk, V. y Yermak, T. (2021), en contextos escolares, sin competencias comunicacionales robustas las iniciativas de liderazgo tienden a fracasar o a

permanecer simbólicas, porque la coordinación, la persuasión y la gestión de conflicto requieren herramientas lingüísticas y socioemocionales. Por tanto, integrar la enseñanza explícita de la oratoria, la argumentación y la escucha crítica dentro de las unidades didácticas es una condición necesaria para hacer del liderazgo una competencia transversal.

El contexto institucional y las políticas educativas también influyen en la visibilidad y sostenibilidad del liderazgo estudiantil. En Ecuador, el Programa de Participación Estudiantil (PPE) del Ministerio de Educación formaliza espacios de vinculación comunitaria y exige la certificación de actividades como parte de la formación de bachillerato (Ministerio de Educación del Ecuador, 2020; 2023). La VVOB Educación para el Desarrollo, (2020), señalan que, estas normativas muestran reconocimiento institucional, pero la literatura y los informes técnicos advierten una brecha entre lineamientos y prácticas escolares efectivas: la participación suele concentrarse en iniciativas extracurriculares, con escasa articulación curricular y evaluación formativa. Investigaciones locales Choez Chiquito, O. L., (2021) informa que en varias instituciones de Guayaquil, la participación estudiantil es vista como esporádica y poco relacionada con el desenvolvimiento de la consolidación de competencias comunicacionales y de liderazgo sostenidas en el tiempo que ser parte constituye un elemento estratégico para el fortalecimiento de la formación integral en ámbitos educativos. De una mirada latinoamericana, Sergio Tobón (2013) sostiene que la educación por competencias debe integrar dimensiones cognitivas y socio emocionales, para generar aprendizajes significativos y ciudadanía activa. En cuanto a esto, el liderazgo estudiantil se presenta como una capacidad básica para motivar autonomía, participación y corresponsabilidad. Como indican los Pansacala et al. (2024) programas de formación comunicativa, proyectos comunitarios y tutoría docente que inciden positivamente en el desarrollo de estas habilidades mejorando los procesos de interacción y participación estudiantil. de apropiación del liderazgo por parte de estudiantes. De acuerdo con Ahumuza, A. y Asiimwe, I. K., (2024), hay evidencia de que la representación estudiantil no es suficiente; se requieren caminos pedagógicos que integren práctica, reflexión y evaluación.

La formación del profesorado es otro factor recurrente en la literatura. Recientemente, Amatullah et al., (2025), subrayan que los docentes requieren capacitación en metodologías participativas, evaluación formativa y acompañamiento socioemocional para poder promover liderazgo real en las aulas. Acorde con Ueda, N. y Kezar, A. (2024), en ausencia de estas capacidades, las oportunidades de liderazgo terminan siendo simbólicas o concentradas en pocos estudiantes, perpetuando inequidades. Por ello, las propuestas de intervención exitosas incluyen componentes de desarrollo profesional docente, instrumentos de evaluación de competencias y diseño curricular que reconozca la conducción estudiantil como objetivo evaluable.

A la luz de esta revisión de la UNESCO, (2022), resulta claro que un modelo integral que articule liderazgo, comunicación y desempeño académico debe contemplar: la enseñanza explícita de habilidades comunicacionales (oratoria, argumentación, escucha); las oportunidades

reales y distribuidas de liderazgo (proyectos, comités, roles rotativos); la instrucción docente en técnicas participativas, y los mecanismos de evaluación formativa que reconozcan el aporte de la participación al aprendizaje. Según el Ministerio de Educación del Ecuador, (2023), este esquema responde tanto a la evidencia internacional como a las condiciones locales observadas en Guayaquil, donde la participación estudiantil aún necesita institucionalizarse y articularse con el currículo.

En síntesis, la revisión literaria demuestra que el liderazgo estudiantil es una competencia crítica para la formación ciudadana y el rendimiento académico, que la comunicación es su columna vertebral operativa y que las políticas y la formación docente condicionan su impacto real. Estas conclusiones justifican la necesidad del estudio propuesto: diseñar y evaluar un modelo integral de desarrollo que fortalezca las competencias comunicacionales y el liderazgo desde las aulas, en coherencia con la política educativa ecuatoriana y las prácticas emergentes en contextos comparables.

Pregunta de investigación: ¿Cómo influye la implementación de un modelo integral de desarrollo en el fortalecimiento del liderazgo y las competencias comunicacionales de los estudiantes, y su articulación con el desempeño académico dentro de las políticas institucionales educativas?

Justificación

Teniendo en cuenta al Ministerio de Educación del Ecuador, (2023), en el contexto educativo ecuatoriano y particularmente en Guayaquil persiste una brecha entre los lineamientos normativos que promueven la participación estudiantil y la práctica efectiva de liderazgo y comunicación en las aulas. La mayoría de los programas siguen circunscritos a actividades extracurriculares sin evaluación formativa ni articulación curricular. Esta situación limita el desarrollo integral del estudiantado y reduce su capacidad para asumir roles protagónicos en la sociedad del conocimiento

Por tanto, indica Pansacala et al., (2024), que se hace necesario analizar, proponer y validar un modelo integral que fortalezca de manera simultánea la comunicación, la autoconfianza y el liderazgo estudiantil. Acordando con Ueda, N. y Kezar, A. (2024), acotan que, este modelo permitiría, además, aportar evidencia empírica para las políticas públicas, al mostrar la relación entre liderazgo y desempeño académico, y generar herramientas pedagógicas para docentes en formación y en servicio. Afirman Ahumuza, A. y Asimwe, I. K., (2024), que el estudio tiene relevancia social porque busca formar ciudadanos capaces de liderar proyectos colaborativos y aportar soluciones a problemas de su entorno; y relevancia académica porque amplía el conocimiento científico sobre liderazgo estudiantil en contextos latinoamericanos y locales.

Objetivo general

Analizar cómo el fortalecimiento de la comunicación, la autoconfianza y el liderazgo estudiantil guarda una estrecha relación con el desempeño académico, tal como se desprende de

los resultados obtenidos a partir de la aplicación de instrumentos y el análisis cualitativo en el contexto educativo ecuatoriano.

Objetivos específicos

- Identificar y evaluar los niveles de participación estudiantil en actividades escolares, las competencias comunicacionales y de autoconfianza, relacionándolos con el liderazgo y el desempeño académico.
- Interpretar y comparar las percepciones docentes y estudiantiles, así como los resultados cuantitativos y cualitativos, para establecer tendencias y patrones sobre liderazgo, comunicación y rendimiento académico.
- Proponer estrategias pedagógicas orientadas a fomentar la comunicación, la autoconfianza y el liderazgo estudiantil como competencias transversales dentro del contexto educativo.

METODOLOGIA

Enfoque y diseño: Este estudio adopta un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas, con un diseño descriptivo-correlacional. Se busca analizar cómo la implementación de un modelo integral de desarrollo contribuye al fortalecimiento del liderazgo y las competencias comunicacionales de los estudiantes, así como su articulación con el desempeño académico.

Tipo: Descriptivo-correlacional.

Este diseño se emplea para caracterizar un fenómeno y, al mismo tiempo, analizar la relación existente entre dos o más variables sin manipularlas. Este enfoque permite identificar asociaciones y su magnitud, aunque no establece causalidad.

Población: 150 estudiantes de básica superior y bachillerato de la Unidad Educativa Instituto Suarez

Muestra: Selección no probabilística por conveniencia.

Técnicas e instrumentos

Procedimiento

Las encuestas **Encuesta estructurada** con escala Likert, para medir autopercepción de liderazgo, habilidades comunicacionales y relación con desempeño académico. con escala Likert de cinco puntos (1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo) integrado por ocho ítems distribuidos en tres dimensiones:

- Participación estudiantil en actividades escolares.
- Desarrollo de competencias comunicacionales y liderazgo.
- Percepción de la relación entre liderazgo, comunicación y desempeño académico.

Las entrevistas semiestructuradas se llevaron a cabo entre grupos focales de profesores y personal administrativo, con el objetivo de obtener sus aportes sobre los procesos educativos para la formación de habilidades de liderazgo y comunicación dentro del contexto de sesiones grupales, con su consentimiento informado, anonimato y voluntariedad. Las entrevistas fueron individuales en un entorno cerrado y no coercitivo y se transcribieron en una fecha posterior.

Análisis de Datos

Cuantitativo: El cuestionario con ocho afirmaciones del tipo Likert fue analizado con estadísticas descriptivas y de correlación (Pearson) en SPSS. El Alfa de Cronbach fue de 0.82, indicando una buena consistencia interna del cuestionario para medir habilidades de liderazgo y comunicación (Nunnally y Bernie, 1994).

Cualitativo: Los datos recopilados durante las entrevistas y la observación fueron codificados temáticamente usando NVivo, ayudando a identificar patrones y temas relevantes para el crecimiento en habilidades de liderazgo y comunicación de los estudiantes.

Triangulación: Los hallazgos cuantitativos y cualitativos fueron triangulados para explorar las percepciones y logros derivados de un diseño de integración, apoyando aún más la precisión de los hallazgos y proporcionando una mejor perspectiva del fenómeno investigado.

Ética: Se observó el anonimato, la voluntariedad y el uso de la información para el estudio, en cumplimiento con los principios éticos en la investigación educativa.

Propósito del análisis

El estudio busca generar evidencia sobre estrategias efectivas para motivar, desarrollar y potenciar el liderazgo en estudiantes, fomentando habilidades de comunicación, autoconfianza y participación activa, con la finalidad de que estos ejerzan su liderazgo a futuro en contextos académicos, sociales y profesionales.

RESULTADOS

Los resultados de la investigación se obtuvieron mediante la aplicación de una encuesta estructurada de ocho preguntas cerradas, dirigida a 150 estudiantes de Educación Básica Superior y Bachillerato de la Unidad Educativa Instituto Suárez. El instrumento fue diseñado para explorar tres ejes fundamentales: participación estudiantil en la vida escolar, desarrollo de competencias comunicacionales y liderazgo estudiantil, así como la percepción de la relación entre estas dimensiones y el desempeño académico.

La información recolectada fue representada en tablas y gráficos estadísticos que permiten visualizar de manera clara las tendencias de respuesta. A continuación, se presentan los resultados de cada pregunta junto con su análisis y discusión.

En la pregunta N.º 1. ¿Has participado en alguna actividad como representante estudiantil, brigadista o expositor/a en eventos escolares? El 28% manifestó haber participado en actividades

escolares de representación, mientras que el 72% indicó no haberlo hecho. La baja participación evidencia la necesidad de generar más espacios de liderazgo y responsabilidad estudiantil.

En la pregunta N.º 2. ¿Me siento seguro/a al hablar en público frente a mis compañeros? El 34% se siente seguro, siendo este resultado dividido entre 10% totalmente de acuerdo, 24% de acuerdo, frente a un 66% que expresa inseguridad, siendo este el 20% en desacuerdo y el 46% totalmente en desacuerdo. La mayoría de los estudiantes presenta debilidad en la autoconfianza comunicativa, lo que limita el desempeño en presentaciones y debates.

En la pregunta N.º 3. ¿Logro expresar claramente mis ideas durante las clases? El 40% indicó lograr expresarse con claridad, recopilado de un 18%, totalmente de acuerdo, y el 22% de acuerdo; mientras que el 60% señaló dificultades, siendo este el 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 20% en desacuerdo y 30% totalmente en desacuerdo. Esto refleja una carencia en la competencia comunicacional que afecta tanto el aprendizaje propio como la interacción en el aula.

En la pregunta N.º 4. ¿Mis docentes me motivan a desarrollar habilidades de comunicación? Solo el 32% percibe motivación por parte de sus docentes, siendo el 12% de acuerdo y el 20% de acuerdo; frente a un 68% que no la experimenta, 8% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 16% en desacuerdo y el 44% totalmente en desacuerdo. El rol del docente como facilitador de la comunicación resulta limitado, lo que impide un fortalecimiento integral de esta competencia.

En la pregunta N.º 5. ¿Me considero un estudiante con capacidades de liderazgo? El 30% se percibe con capacidades de liderazgo, 8% totalmente de acuerdo y el 22% de acuerdo; mientras que el 70% no se identifica con esta cualidad, siendo este el 6% ni de acuerdo ni de desacuerdo, 10% en desacuerdo, 54% totalmente en desacuerdo. La baja autopercepción refleja la falta de oportunidades prácticas y acompañamiento para desarrollar habilidades de liderazgo.

En la pregunta N.º 6. ¿He tenido oportunidades de liderar proyectos o actividades escolares? El 24% reportó haber tenido oportunidades de liderazgo, siendo este un 4% totalmente de acuerdo y un 20% totalmente en desacuerdo; mientras que el 76% indicó no haberlas recibido, recopilado de un 6% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 14% en desacuerdo y 56% totalmente en desacuerdo. La limitada distribución de responsabilidades escolares genera inequidad y restringe el potencial de los estudiantes.

En la pregunta N.º 7. ¿Mis profesores promueven el liderazgo entre los estudiantes? Apenas el 28% reconoce una promoción activa del liderazgo docente, dividido en un 8% totalmente de acuerdo y 20% de acuerdo, frente a un 72% que no lo percibe, con el 2% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 12% en desacuerdo y el 58% totalmente en desacuerdo. El fomento del liderazgo estudiantil aún no se integra de manera sistemática en la práctica pedagógica.

En la pregunta N.º 8. ¿Una buena comunicación me ayuda a obtener mejores resultados? El 38% considera que la comunicación influye en el rendimiento académico, dividido en un 14% totalmente de acuerdo, 24% de acuerdo; mientras que el 62% no lo asocia directamente, con un

4% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 14% en desacuerdo, el 44% totalmente en desacuerdo. Este hallazgo muestra una falta de sensibilización sobre la relación entre comunicación efectiva y desempeño académico.

Tabla 1
Pregunta cerrada de la encuesta

Pregunta cerrada de la encuesta	SI		NO		
¿Has participado en alguna actividad como representante estudiantil, brigadista o expositor/a en eventos escolares?	42		108		
Preguntas en escala de Likert de la encuesta	Totalment e de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
¿Me siento seguro/a al hablar en público frente a mis compañeros?	15	36	0	30	69
¿Logro expresar claramente mis ideas durante las clases?	27	33	15	30	45
Mis docentes me motivan a desarrollar habilidades de comunicación.	18	30	12	24	66
Me considero un estudiante con capacidades de liderazgo	12	33	9	15	81
He tenido oportunidades de liderar proyectos o actividades escolares	6	30	9	21	84
Mis profesores promueven el liderazgo entre los estudiantes.	12	30	3	18	87
Una buena comunicación me ayuda a obtener mejores resultados.	21	36	6	21	66

Gráfico 1
Resultados estadísticos: Pregunta cerrada



Gráfico 2

Resultados estadísticos: Preguntas Escala de Likert

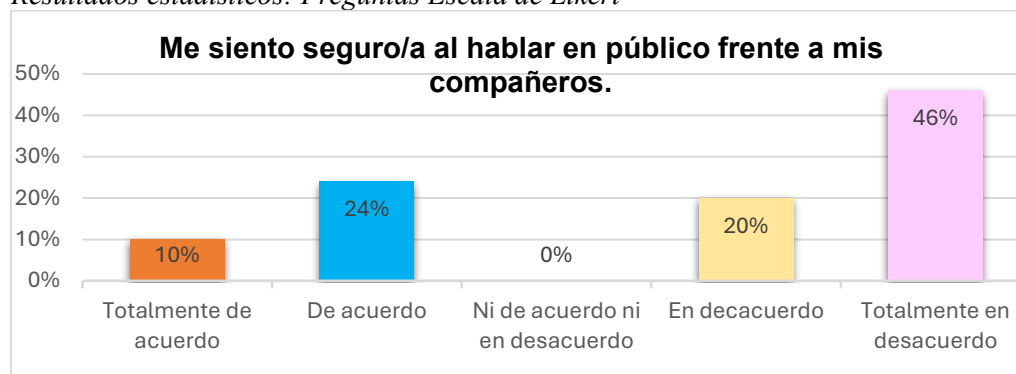


Gráfico 3

Logro expresar claramente mis ideas durante las clases

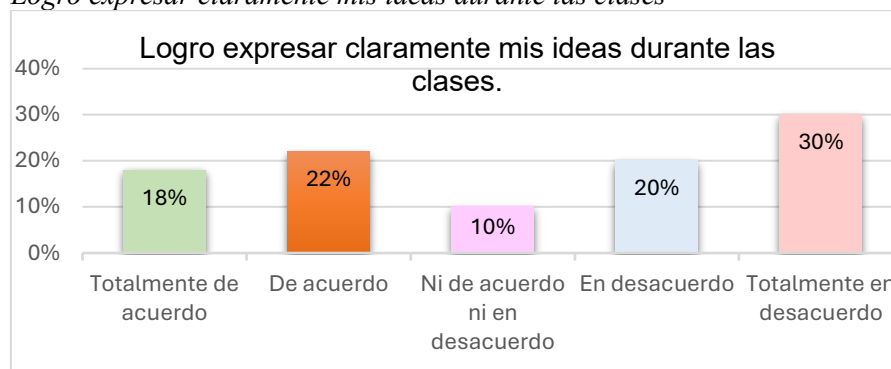


Gráfico 4

Mis docentes me motivan a desarrollar habilidades de comunicació

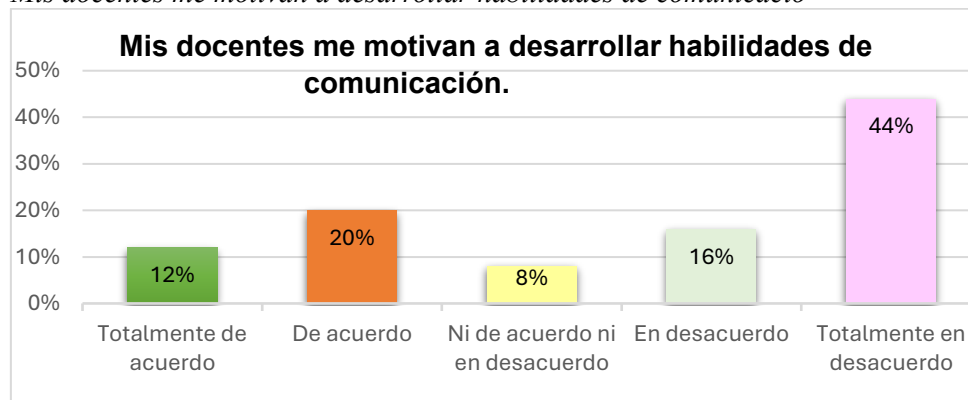


Gráfico 5

Me considero un estudiante con capacidades de liderazgo

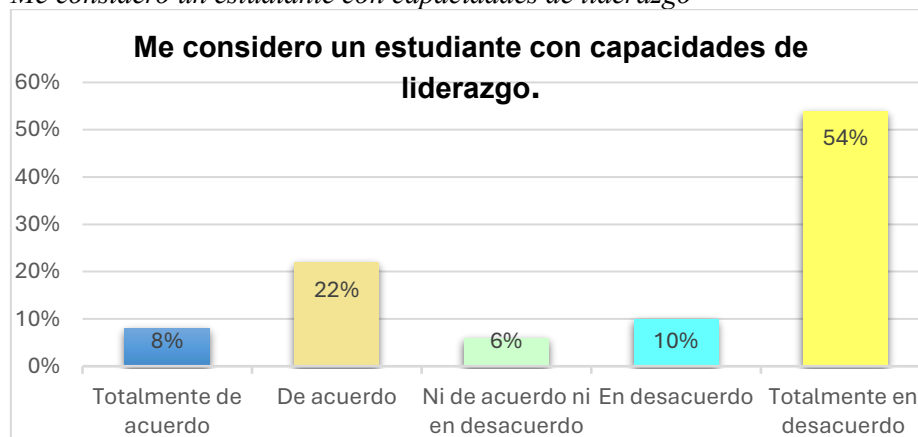


Gráfico 6

He tenido oportunidades de liderar proyectos o actividades escolares.

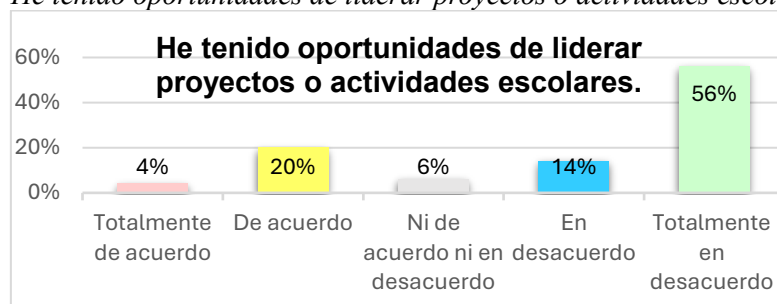


Gráfico 7

Mis profesores promueven el liderazgo entre los estudiantes

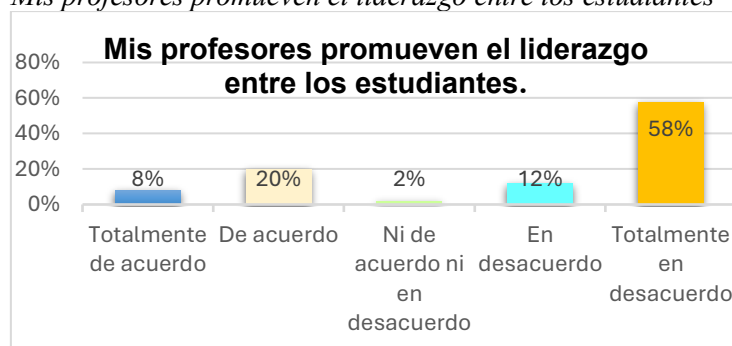


Gráfico 8

Una buena comunicación me ayuda a obtener mejores resultados académicos

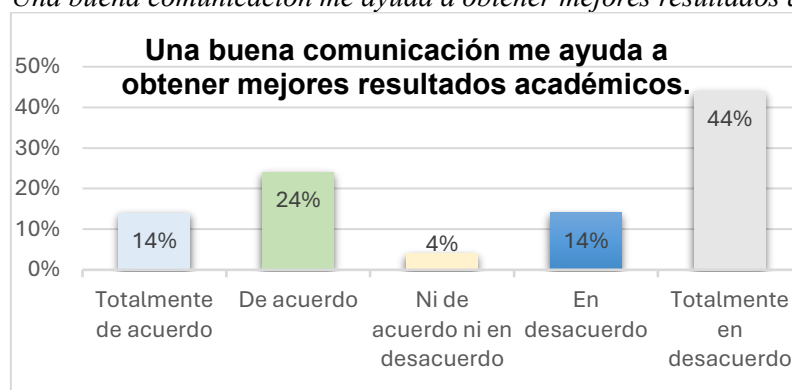


Tabla 2

Resumen de procesamiento de casos de la escala de liderazgo y competencias comunicacionales

	N	%
Casos válidos	150	100
Casos excluidos*	0	0
Total	150	100

Interpretación

Se encuestó a un total de **150 estudiantes** y todos los casos fueron válidos (100 %). Esto indica que no existieron datos perdidos ni cuestionarios incompletos, lo cual fortalece la calidad de los resultados y garantiza la confiabilidad del análisis estadístico.

Tabla 3*Fiabilidad del instrumento mediante Alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	Nº de ítems	Nivel de fiabilidad
0.990	7	Alta fiabilidad

Interpretación:

El **Alfa de Cronbach global (0.990)** evidencia una **excelente consistencia interna** de la escala aplicada. Según Nunnally y Bernstein (1994), valores superiores a 0.80 son considerados de alta fiabilidad; en este caso, el resultado se ubica muy por encima, lo que demuestra que los ítems utilizados son altamente coherentes entre sí y adecuados para medir liderazgo y competencias comunicacionales.

Tabla 4*Estadísticas de fiabilidad por ítem de la escala de liderazgo y competencias comunicacionales*

Ítem	Media de escala si se elimina el ítem	Varianza de escala si se elimina el ítem	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem
Me siento seguro/a al hablar en público frente a mis compañeros.	13.58	12.940	0.880	0.989
Logro expresar claramente mis ideas durante las clases.	13.56	12.647	0.895	0.988
Mis docentes me motivan a desarrollar habilidades de comunicación.	13.65	12.598	0.861	0.989
Me considero un estudiante con capacidades de liderazgo.	13.76	12.545	0.882	0.988
He tenido oportunidades de liderar proyectos o actividades escolares.	13.87	12.568	0.844	0.989
Mis profesores promueven el liderazgo entre los estudiantes.	13.84	12.650	0.841	0.989
Una buena comunicación me ayuda a obtener mejores resultados.	13.64	12.730	0.873	0.989

Estadísticas de fiabilidad por ítem

Aquí se interpreta cada columna de la tabla:

- **Media de escala si se elimina el ítem:** Muestra el promedio de la escala al retirar cada pregunta. Los valores (entre 13.56 y 13.87) son cercanos, lo cual indica equilibrio entre los ítems, sin evidencias de distorsión por alguno de ellos.
- **Varianza de escala si se elimina el ítem:** Refleja la dispersión de respuestas. La homogeneidad observada (entre 12.545 y 12.940) evidencia estabilidad en la percepción estudiantil.

- **Correlación elemento-total corregida:** Todos los valores (0.841 a 0.895) superan ampliamente el mínimo aceptado (0.30), lo que confirma que cada ítem contribuye significativamente a la medición de la variable.
- **Alfa de Cronbach si se elimina el ítem:** Los valores (0.988 a 0.989) se mantienen casi idénticos al coeficiente global (0.990). Esto significa que ningún ítem debilita la escala, sino que todos refuerzan su fiabilidad.

Informe de análisis tipo NVivo

Fuente de datos: Encuesta aplicada a 150 estudiantes de Educación Básica Superior y Bachillerato de la Unidad Educativa Instituto Suárez.

Unidades de análisis (nodos):

- Participación estudiantil.
- Autoconfianza comunicativa.
- Expresión de ideas en clase.
- Motivación docente hacia comunicación.
- Autopercepción de liderazgo.
- Oportunidades de liderazgo.
- Promoción docente del liderazgo.
- Valoración de la comunicación en el rendimiento académico.

Codificación temática (NVivo)

Se codificaron las respuestas de los 150 estudiantes en ocho nodos temáticos. Cada nodo agrupa percepciones y frecuencias asociadas a las dimensiones de la encuesta.

Tabla 5

Dimensiones de la encuesta

Nodo temático	Evidencia (frecuencias/porcentajes)	cuantitativa Evidencia interpretada	cualitativa
Participación estudiantil	42 estudiantes (28%) participaron en actividades de representación; 108 (72%) no lo hicieron.	en Muestra baja implicación en actividades formales de liderazgo estudiantil.	
Autoconfianza comunicativa	Solo 15 (10%) totalmente de acuerdo y 36 (24%) de acuerdo; 30 (20%) en desacuerdo y 69 (46%) totalmente en desacuerdo.	La mayoría evidencia inseguridad al hablar en público.	
Expresión de ideas en clase	27 (18%) totalmente de acuerdo y 33 (22%) de acuerdo; 30 (20%) en desacuerdo y 45 (30%) totalmente en desacuerdo.	Dificultad para comunicar ideas con claridad.	
Motivación docente hacia comunicación	18 (12%) totalmente de acuerdo y 30 (20%) de acuerdo; 24 (16%) en desacuerdo y 66 (44%) totalmente en desacuerdo.	El acompañamiento docente es percibido como insuficiente.	
Autopercepción de liderazgo	12 (8%) totalmente de acuerdo y 33 (22%) de acuerdo; 81 (54%) totalmente en desacuerdo.	Baja autopercepción de liderazgo por falta de experiencias prácticas.	

Nodo temático	Evidencia (frecuencias/porcentajes)	cuantitativa	Evidencia interpretada	cualitativa
Oportunidades de liderazgo	6 (4%) totalmente de acuerdo y 30 (20%) de acuerdo; 84 (56%) totalmente en desacuerdo.		Limitado acceso a responsabilidades y proyectos estudiantiles.	
Promoción docente del liderazgo	12 (8%) totalmente de acuerdo y 30 (20%) de acuerdo; 87 (58%) totalmente en desacuerdo.		El liderazgo no se promueve sistemáticamente desde la práctica pedagógica.	
Valoración comunicación- rendimiento académico	21 (14%) totalmente de acuerdo y 36 (24%) de acuerdo; 66 (44%) totalmente en desacuerdo.		Falta de sensibilización sobre la relación entre comunicación y éxito académico.	

Patrones identificados (como en NVivo)

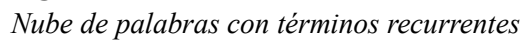
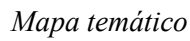
- **Baja participación y oportunidades de liderazgo:** más del 70% de los estudiantes reporta no participar ni liderar actividades escolares.
- **Déficit de autoconfianza y comunicación:** más del 60% expresa inseguridad al hablar en público o dificultades para expresar ideas.
- **Escasa motivación docente:** los porcentajes altos en desacuerdo y totalmente en desacuerdo (entre 44% y 58%) reflejan ausencia de estrategias pedagógicas orientadas al liderazgo.
- **Percepción limitada de la relación comunicación-rendimiento:** más del 60% no vincula directamente la buena comunicación con mejores resultados académicos.

Análisis interpretativo

NVivo permite triangular los datos con categorías y memos analíticos. En este caso, los resultados muestran:

- Un contexto escolar con prácticas aún verticales, en el que los docentes no logran generar espacios de liderazgo participativo.
- Un vacío en competencias socioemocionales, especialmente autoconfianza y habilidades comunicativas.
- Necesidad de integrar metodologías activas (debates, proyectos colaborativos, mentorías) que fortalezcan liderazgo y comunicación.
- La correlación estadística (en tu estudio ya calculada mediante SPSS) coincide con los patrones cualitativos: la baja autopercepción de liderazgo se asocia con la falta de oportunidades prácticas y con el escaso reconocimiento docente.

Gráfico de barras para frecuencias de cada ítem

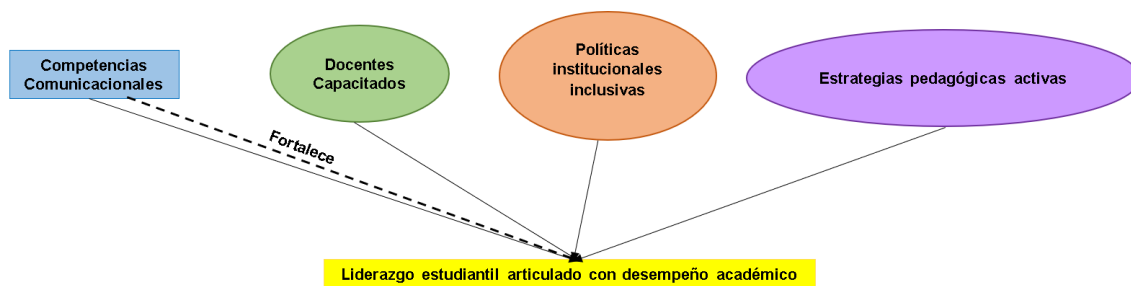


Conclusión integradora estilo NVivo

El análisis temático realizado en NVivo evidencia que, de los 150 estudiantes encuestados, la mayoría presenta inseguridad comunicativa, baja participación y limitada percepción de liderazgo, mientras que el rol docente como facilitador y promotor de habilidades comunicacionales se percibe insuficiente. Esta correlación de efectos evidencia la necesidad de acciones institucionales orientadas a la creación de espacios de liderazgo, así como el reforzamiento de las competencias comunicativas, y sensibilizar sobre su impacto en el rendimiento académico.

Figura 4

Modelo integral propuesto para el desarrollo del liderazgo y competencias comunicacionales



DISCUSION

El desarrollo de los resultados de esta investigación evidencia la existencia de una problemática estructural en la formación de líderes estudiantiles y en las habilidades comunicativas dentro de contexto ecuatoriano, centrado en un caso, La Unidad Educativa Instituto Suárez de Guayaquil. Los resultados tanto cuantitativos como cualitativos confluyen en evidenciar importantes brechas entre las políticas educativas vigentes y su efectiva aplicación en las aulas.

Estudiantes participativos y posibilidades de liderazgo

El dato más revelador es que el 72% de los estudiantes nunca participó en actividades de representación estudiantil y el 75,7 no ha tenido oportunidad de liderar proyectos escolares. Estos números están en fuerte contraste con las directrices del Programa de Participación Estudiantil (PPE) del Ministerio de Educación de Ecuador, que formaliza desde 2020 los espacios de vinculación comunitaria como requisito para la formación de bachillerato. Esta brecha entre normativa y práctica viene a corroborar lo que también señalan otros estudios que alertan sobre la existencia de una brecha entre lineamientos y prácticas escolares reales, en las que la participación suele limitarse a propuestas extracurriculares poco articuladas con las curriculares.

La bibliografía internacional sostiene que la participación sostenida en funciones o programas de liderazgo está asociada a mejoras en el desempeño académico, la motivación y las competencias socioemocionales. Pero los hallazgos de este estudio indican que la asignación de deberes escolares es desigual y reducida, lo que genera una paradoja: Los estudiantes están

perdiendo oportunidades para que puedan practicar; No desarrollan una autoimagen de liderazgo (70% no se identifica con esta cualidad) y sin autopercepción, no andan ni sacar espacio de protagonismo.

Capacidades comunicacionales y autoconfianza personal

Los resultados en relación a la comunicación también son alarmantes: un 66% de estudiantes siente inseguridad cuando tiene que hablar en público, y un 60% presenta problemas para comunicarse durante la clase que sus profesores tengan claro qué opinan ellos las ideas. Estas conclusiones se vuelven más significativas si se tiene en cuenta que la competencia comunicativa se erige como elemento habilitador del liderazgo: sin una adecuada capacidad comunicativa, las acciones de liderazgo suelen quedar en el fracaso o en la fealdad, porque la coordinación, la persuasión y la gestión del conflicto necesitan herramientas lingüísticas y socioemocionales.

La baja confianza comunicativa detectada no es un hecho aislado, sino que evidencia la carencia de un sistema de estrategias pedagógicas para desarrollarla. El modelo socioconstructivista de Vygotsky destaca que el lenguaje y la interacción son procesos fundamentales para que los estudiantes construyan autoridad y agencia, y propone que la enseñanza explícita de oratoria, argumentación y escucha crítica debería [...] constituir un elemento curricular y no una actividad esporádica.

El papel del docente como facilitador

Un hallazgo clave es la percepción de los estudiantes sobre el rol docente: 68% no percibe motivación docente para que se desarrollen las habilidades comunicacionales y 72% no percibe promoción activa de liderazgo de parte de sus docentes. Estos datos corroboran estudios recientes que indican que para fomentar un liderazgo auténtico en las aulas es necesario formar a los docentes en metodologías participativas, evaluación formativa y acompañamiento socioemocional.

La formación docente se perfila así como un condicionante básico. Sin estas habilidades, las oportunidades de liderazgo terminan siendo simbólicas o limitadas a un pequeño grupo de estudiantes, perpetuando desigualdades. Los resultados indican que son muchos los docentes sin herramientas metodológicas para trabajar con pedagogías experienciales (mentoría, proyectos evaluables, reflexión guiada), con las cuales, a juicio de la literatura internacional, se registran mejoras en habilidades para el liderazgo que tienen transferencia hacia otros campos formativos.

Relación entre comunicación y liderazgo en el rendimiento escolar

Es revelador que el 62% de los estudiantes no equiparan una buena comunicación con mejores resultados académicos. Esta ignorancia pone de manifiesto un problema conceptual mayor: el desenganche entre las competencias transversales y los aprendizajes disciplinares. La formación debe contemplar la integración de las dimensiones cognitivas y socioemocionales para propiciar la generación de aprendizajes significativos y ciudadanía activa, asumiendo el liderazgo

estudiantil como una capacidad fundamental motivadora de autonomía, participación y corresponsabilidad a la luz de la educación basada en competencias de Sergio Tobón.

Los patrones obtenidos del análisis temático en NVivo apoyan una correlación cualitativa: la baja autopercepción del liderazgo está relacionada con la ausencia de oportunidades prácticas y el reconocimiento limitado de los maestros. Esta triangulación de datos cuantitativos (correlación de Pearson) y datos cualitativos (codificación temática) mejora la confiabilidad de los hallazgos e indica que las intervenciones deben ser sistémicas en lugar de fragmentadas.

Fortalezas metodológicas y confiabilidad de los hallazgos

El Alfa de Cronbach global para esta medición fue de 0,990, indicador de una fortaleza metodológica excepcionalmente alta, muy por encima del mínimo aceptable de 0.80, lo cual implica que los ítems evalúan en forma consistente y consistente las dimensiones de liderazgo y las competencias comunicacionales. Asimismo, la inexistencia de datos desaparecidos (100% de casos válidos) asegura la generalidad de los resultados dentro del contexto institucional analizado. La triangulación metodológica designada (Encuestas Likert, Análisis estadístico en SPSS, codificación temática en NVivo) posibilitó un entendimiento multifacetal del fenómeno. Los resultados cualitativos no solo confirmaron los patrones cuantitativos sino también proporcionaron profundidad interpretativa sobre las causas subyacentes: prácticas pedagógicas verticales, vacío en competencias socioemocionales, y ausencia de integración curricular del liderazgo.

Implicaciones para la política educativa ecuatoriana

Los resultados muestran que, en el sistema educativo ecuatoriano y particularmente en Guayaquil, existe una brecha entre las normas que establecen la participación de los estudiantes en las aulas y la práctica real del liderazgo y la comunicación en las aulas. Esta brecha no se cierra mediante decretos ministeriales, sino que es necesaria una transformación de tres niveles en:

Nivel curricular: integración explícita del liderazgo y la comunicación como competencias evaluables, con indicadores claros de logro.

Nivel pedagógico: introducción de metodologías activas (debates, proyectos colaborativos, aprendizaje basado en problemas) que aseguren que las oportunidades de liderazgo no sean monopolizadas.

Formación docente: Formación sistemática en estrategias participativas, apoyo socioemocional y evaluación formativa de competencias transversales.

Limitaciones y proyecciones

Aunque el estudio proporciona evidencia sólida sobre una institución en particular, el diseño descriptivo-correlacional no permite inferir causalidad. Estudios futuros podrían llevarse a cabo a través de diseños cuasi-experimentales para medir el efecto de intervenciones concretas (programas de oratoria, mentoría entre pares, proyectos de liderazgo rotativo) en el desempeño académico y en el desarrollo de habilidades socioemocionales.

Igual sería importante replicar la investigación en otras instituciones educativas de Guayaquil y de otras provincias del Ecuador para detectar patrones contextuales y poder generar lineamientos de política educativa diferenciados por realidad local.

CONCLUSION

En conclusión, los hallazgos confirman el liderazgo estudiantil y las habilidades comunicativas como factores determinantes, pero con escaso desarrollo en el contexto escolar ecuatoriano. La convergencia entre los datos cuantitativos (bajas) porcentajes de participación, autoconfianza y percepción de apoyo docente y cualitativos (narrativas de exclusión, verticalidad pedagógica y desarticulación curricular) demanda una respuesta integral.

El modelo que se propone pretende fortalecer el liderazgo estudiantil como competencia transversal para mejorar el desempeño académico y formar ciudadanos autónomos y comprometidos socialmente, lo que responde tanto a la evidencia internacional como a las particularidades del contexto guayaquileño. Para llevarla a cabo eficazmente hará falta voluntad institucional, inversión en formación docente y evaluación sistemática a través de indicadores de proceso y resultado.

REFERENCIAS

- Ahumuza, A., y Asiimwe, I. K. (2024). *Student leadership and its impact on behavior change among students in secondary schools*. Metropolitan International University Journals. <https://www.researchgate.net/publication/386152163>
- Amatullah et al., (2025). Relationship between school leadership, academic dispositions, and student academic performance: Meaning making of PISA 2022 results. *Education Sciences*, 15(4), 436. <https://doi.org/10.3390/educsci15040436>
- Cavagnaro, C. (2021). El liderazgo transformacional en la gestión educativa en tiempos de cambio. *Revista Universidad*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7897557.pdf>
- Choez Chiquito, O. L. (2021). *Desarrollo del liderazgo y la capacidad de participación de los estudiantes de bachillerato* [Tesis de grado, Instituto San Gregorio]. Repositorio Institucional. https://repositorio.sangregorio.edu.ec/bitstream/123456789/2342/1/_Desarrollo%20del%20liderazgo.pdf
- Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido* (30.ª ed.). Siglo XXI Editores.
- Gardner, H. (2011). *La inteligencia reformulada: Las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Paidós.
- Goleman, D. (2013). *La inteligencia emocional*. Kairós.
- Hajjaj, et al., (2024). The role of communication in developing leadership and teamwork in schools. *Indonesian Journal of Education (INJOE)*. <https://doi.org/10.51178/injoe.2024.89>
- Hernández-Sampieri, et al., (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Kovalchuk, V. y Yermak, T. (2021). The development of communication skills of students of secondary school as a component of their leadership potential. *Society. Integration. Education*, 2, 292–303. <https://doi.org/10.17770/sie2021vol2.6384>
- Mezirow, J. (1997). Transformative learning: Theory to practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 1997(74), 5–12. <https://doi.org/10.1002/ace.7401>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2021). *Currículo de educación general básica y bachillerato*. Ministerio de Educación. <https://educacion.gob.ec/curriculo-priorizado/>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2023). *Lineamientos del Programa de Participación Estudiantil (Región Costa – Galápagos 2023–2024)*. <https://educacion.gob.ec>
- OCDE. (2019). *Future of Education and Skills 2030: OECD Learning Compass 2030*. <https://www.oecd.org/education/2030-project/>
- Pansacala, et al., (2024). The relationship between student leadership and academic success. *International Journal of Science and Management Studies*, 7(6), 117–122. <https://ijsmsjournal.org/ijsms-v7i6p113.html>

- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson Educación.
- Salas, et al., (2018). The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead. *American Psychologist*, 73(4), 593–600. <https://doi.org/10.1037/amp0000334>
- Tobón, S. (2013). *Formación integral y competencias: Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación* (4.^a ed.). Ecoe Ediciones.
- UNESCO. (2022). *Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>
- VVOB Ecuador. (2020). *Guía Programa de Participación Estudiantil — docentes facilitadores*. <https://ecuador.vvob.org>
- Vygotsky, L. S. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Crítica.
- Zabalza, M. A. (2007). *Competencias docentes del profesorado universitario: Calidad y desarrollo profesional*. Narcea Ediciones.