



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO “LUÍS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO



**LA COMUNICACIÓN ASERTIVA DEL PERSONAL DIRECTIVO
EN LA GESTIÓN GERENCIAL DE LA U.E. COLEGIO
“MARÍA AUXILIADORA” DE BARQUISIMETO ESTADO LARA**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al grado de Magíster

En Educación, Mención; Gerencia Educacional

Autor: Wiston Vásquez.

Tutora: Raíza Lucena.

Barquisimeto, Junio, 2024

DEDICATORIA

La concepción de este trabajo de investigación. Está dedicado a Dios y a mis padres, porque ha estado conmigo en todo momento, guiándome cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres quienes a lo largo de mi vida, han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza, en cada reto que se ha presentado, sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que podido ir avanzado y llegar la meta realizada mis sueños.

Wiston R. Vásquez G.

AGRADECIMIENTO

A Dios primeramente por el don de las vidas y las vírgenes Auxiliadoras por esta siempre en mi vida.

A mi familia, con una madre y padre como lo son Esperanza Giménez, Gerardo Vásquez, que siempre me ha dado grandes ejemplos, son el pilar más fuerte y sólido que he tenido en mi vida, sin desmayo ni descanso se ha esmerado en estar pendiente de mí en todo y estar siempre a mi lado son mis tesoro.

Agradecer a mis hermanos como los que tengo en este momento: Freddy, Gerardo, Franklin, José, Ipsy. Dedico este trabajo, mi título y todos los triunfos que han de venir de ahora en adelante. Gracias les quiero mucho a cada uno de ustedes son los mejores hermanos y hermana.

A todos mis sobrinos y sobrinas como son: Luis, Jorge, Edwin, Freiber, Geraldine, Gerardo, Georgina, Zahury. Este triunfo los comparto con cada uno de ustedes dios me los bendiga a cada uno lo quiero mucho.

En especial a una gran amiga Elizabeth Linares que siempre estuvo allí durante la tesis apoyándome en cada momento gracias por estar pendiente y tu ayuda incondicionalmente te quiero mucho.

Quiero agradecer de manera muy especial a mi tutora Raíza Lucena quien fue apoyo incondicional en todo momento de mi tesis de grado, por su valioso comentario, asesoría y correcciones, y la dedicación y paciencia que tuvo conmigo en la cual me permitieron sacar adelante este trabajo de investigación, Dios le bendiga en su vida personal y familiar muchas gracias mi profesora Raíza.

A mi familia y compañeros y amigos que son muchos y no los nombro pero sé que están en mi corazón y mente, gracias por estar pendiente y su cercanía y darmel ánimo para seguir adelante en mis estudios y la culminación de este trabajo gracias se les quiere mucho.

También quiero agradecer a una gran amiga y compañera la hna. Magdalena Terán por estar siempre allí y superando cada obstáculos que se nos presentó esta hermosa carrera que juntos comenzamos y hoy se hace realidad gracias amiga nunca la olvidare.



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGOGICO LUIS BELTRAN PRIETO FIGUEROA
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
COORDINACIÓN GENERAL DE POSGRADO
BARQUISIMETO



ACEPTACIÓN DEL TUTOR

SAEP-03-A

POR MEDIO DE LA PRESENTE HAGO CONSTAR QUE ACEPTE
ASESORAR AL ESTUDIANTE: Wiston R. Vasquez G.

C.I.Nº 13.567.138 CURSANTE DEL SUBPROGRAMA DE
MAESTRIA Gerencia Educacional, DEL PROGRAMA
DE POSGRADO DEL INSTITUTO PEDAGOGICO DE BARQUISIMETO,
DURANTE LAS ETAPAS DE CONCEPTUALIZACION, DISEÑO Y EJECUCION
DEL PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO DE MAESTRIA.

EN LA CIUDAD DE BARQUISIMETO, A LOS 03 DIAS DEL
MES DE Abrel DE 2023.

Raiza Lucena Rodriguez
NOMBRE Y APELLIDO
C.I: 14.372.639

C.C. Expediente del estudiante



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL
LIBERTADOR INSTITUTO PEDAGÓGICO LUIS BELTRÁN
PRIETO FIGUEROA SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y
POSTGRADO BARQUISIMETO ESTADO LARA
**PROGRAMA DE MAESTRÍA GERENCIA
EDUCACIONAL**



MGE-2024-1048

A C T A

Nosotros, los abajo firmantes reunidos el 14 de junio del año 2024 en la sede de la Subdirección de Investigación y Postgrado del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, con el propósito de evaluar el Trabajo de Grado de Maestría titulado: "**COMUNICACIÓN ASERTIVA DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA GESTIÓN GERENCIAL DEL COLEGIO MARÍA AUXILIADORA**", presentado por el (la) ciudadano (a) **WISTON RAMÓN VASQUEZ**, titular de la cédula de identidad número **V- 13.567.138**, como requisito para optar al Título de Magíster en **GERENCIA EDUCACIONAL**, emitimos el siguiente veredicto: **APROBADO**.

ALISBETH GIMÉNEZ (J)
C.I. 12.246.116



MARÍA G. ALVAREZ (J)
C.I. 18.862.378

RAIZA DE LOS A. LUCENA R (T)
C.I. 14.372.639

INDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ACEPTACION DEL TUTOR	v
ACTA DE ADAPTACIÓN.....	vi
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivos.....	9
Objetivo General	9
Objetivos específicos.....	9
Justificación.....	10
CAPITULO II	12
MARCO TEÓRICO	12
Antecedentes de la Investigación	12
Bases Teóricas	15
CAPITULO III	33
MARCO METODOLÓGICO	33
Naturaleza de la Investigación.....	33
Diseño de la Investigación.....	34
Muestra Representativa	35
Sistema de Variables	35
Procedimiento.....	37
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	37
Validez y Confiabilidad del Instrumento del Instrumento	38

Validez.....	38
Confiabilidad	39
Técnica de Análisis de Datos.....	40
CAPÍTULO IV	42
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	42
CAPÍTULO V	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
Conclusiones.....	68
Recomendaciones	71
REFERENCIAS	73
ANEXO	77

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Operacionalización de la Variables	36
Cuadro 2. El personal directivo emite opiniones con firmeza al tener que solucionar conflictos.	43
Cuadro 3. El directivo expresa sus ideas con seguridad al responder a las demandas del personal	44
Cuadro 4. El directivo argumenta con bases sus opiniones al fijar posición en sus decisiones.	45
Cuadro 5. El directivo expresa sus emociones de manera sincera al reconocer los logros del personal.	47
Cuadro 6. El personal directivo busca comprender sus opiniones cuando realiza demandas.	48
Cuadro 7. El directivo interpreta correctamente las opiniones cuando se aporta ideas para Mejorar situaciones que afectan la eficiencia del trabajo.	50
Cuadro 8. El personal directivo comprende las razones de los argumentos cuando se critican irregularidades	52
Cuadro 9. El personal directivo reflexiona sobre los desacuerdos del personal cuanto no Considera correctas decisiones de la gestión.	53
Cuadro 10. El personal directivo entiende sentimientos de angustias y preocupaciones del personal cuando demanda apoyo o soluciones de problemas que afectan su labor.	55
Cuadro 11. El personal directivo busca negociar entre las partes, cuando un conflicto no llega a solventarse.	56
Cuadro 12. El personal directivo busca la mediación cuando se presenta	58

contradicciones entre miembros del personal.

Cuadro 13. El directivo realiza críticas constructivas al personal en pro del trabajo productivo. 59

Cuadro 14. El personal directivo acepta con humildad las críticas constructivas que Emite el personal sobre la gestión institucional. 61

Cuadro 15. El directivo organiza el trabajo institucional en función de mantener la armonía en la comunicación con su personal. 62

Cuadro 16. La gestión institucional está direccionada a mantener una política de comunicación permanente con el personal. 64

Cuadro 17. La evaluación de la gestión institucional toma en cuenta las fallas comunicacionales entre directivo y personal. 66

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		pp.
1	Porcentaje en relación a la dimensión autoafirmación; y el Indicador: expresa pensamiento.....	57
2	Porcentaje en relación a la dimensión autoafirmación; y el Indicador: expresa pensamientos.....	61
3	Porcentaje en relación a la dimensión autoafirmación; y el Indicador: expresa pensamientos.....	63
4	Porcentaje en relación a la dimensión escucha activa; y el Indicador: comprende opiniones.....	65
5	Porcentaje en relación a la dimensión escucha activa; y el Indicador: interpreta opiniones.....	67
6	Porcentaje en relación a la dimensión escucha activa; y el Indicador: comprende razones.	69
7	Porcentaje en relación a la dimensión escucha activa; y el Indicador: reflexión sobre desacuerdos.....	70
8	Porcentaje en relación a la dimensión empatía; y el Indicador: entiende emociones ajenas.....	72
9	Porcentaje en relación a la dimensión resolución de conflictos; y el Indicador: negociación.....	74
10	Porcentaje en relación a la dimensión resolución de conflictos; y el Indicador: mediación.....	77
11	Porcentaje en relación a la dimensión feedback constructivo; y el Indicador: realizar y recibir críticas constructivas.....	78
12	Porcentaje en relación a la dimensión feedback constructivo; y el Indicador: recibe y realiza críticas constructivas.....	79
13	Porcentaje en relación a la dimensión gestión escolar; y el Indicador: organización.....	81
14	Porcentaje en relación a la dimensión gestión escolar: y el Indicador: dirección.....	83
15	Porcentaje en relación a la dimensión gestión escolar y el Indicador: evaluación.	
	Porcentaje en relación a la dimensión gestión escolar y el Indicador: evaluación.....	



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO



LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA GESTIÓN GERENCIAL

Especialización (maestría) en Educación Mención Gerencia Educativa
Línea de Investigación: Comportamiento Organizacional y Productividad

Autor: Wiston Vásquez

Tutora: Raiza Lucena.

Fecha: Junio 2024

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la comunicación asertiva del personal directivo en la gestión gerencial en la U.E. Colegio “María Auxiliadora” de Barquisimeto Estado Lara. Este estudio, se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo apoyada en una investigación de campo de carácter descriptivo. Para la puesta en marcha del proceso metodológico, se tomó un 30% del total de los sujetos de estudio los cuales estuvieron constituidos por veinte (20) docentes de la institución. Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta apoyada en un cuestionario con escala tipo Likert con cinco (5) alternativas de respuesta, la cual fue sometido a la técnica del juicio de experto para su validez, posteriormente se aplicó una prueba piloto para determinar su confiabilidad aplicando el coeficiente Alpha de Cronbach. Una vez recolectada la información, se procedió a su codificación y tabulación para obtener los datos que fueron procesados estadísticamente y presentados en cuadros y gráficos necesarios para ser analizados e interpretados de acuerdo a las referencias teóricas que sirvieron de soporte a la investigación. Una vez culminado el respectivo análisis e interpretación, se procedió a realizar las conclusiones y respectivas recomendaciones, las cuales determinaron la existencia de debilidades en el manejo de los principios de la comunicación asertiva por lo que se recomendó, entre otros aspectos, la capacitación del personal, en especial al directivo, bajo este enfoque comunicacional, a fin de desarrollar una gestión educativa exitosa.

Descriptores: comunicación asertiva, gestión gerencial.

INTRODUCCIÓN

El entorno educativo es un espacio que debe existir el crecimiento intelectual y personal no sólo de los estudiantes, sino también el de todas las personas que hacen vida en los planteles. De allí que la interacción y el proceso comunicacional resulta una herramienta vital para crear lazos que beneficien y fortalezcan la dimensión emocional en beneficio de la interacción social entre los miembros de la comunidad educativa. En este sentido, el presente proyecto se plantea como objetivo analizar la comunicación asertiva del personal docente en la gestión gerencial de la U.E. Colegio “María Auxiliadora” de Barquisimeto Estado Lara. Es importante mencionar que la investigación está estructurado en tres (5) capítulos en correspondencia con la metodología de estudio campo.

El capítulo I contempla el problema, el cual se describe de manera general el proceso comunicacional, abordándolo desde una perspectiva global atendiendo a la necesidad de su desarrollo como condición humana. De igual se presenta el impulso dado por los cambios económicos y tecnológicos en la modernidad, los cuales influyen en la renovación de formas y principios necesarios para ser adoptados a las demandas actuales de la gestión organizacional; en este mismo sentido se presentó los concernientes a los avances y necesidades de la comunicación a nivel regional y local.

En este mismo marco del planteamiento, se describen la necesidad e importancia de la comunicación asertiva, sustentada en destacadas referencias teóricas las cuales orientan e invitan a su consideración para modernizar y alinear a las organizaciones que desean construir ambientes humanizados y con altos niveles de productividad,

En función a estos aspectos, se plantea las inquietudes del investigador, en la institución que fue objeto de estudio, en la cual se presentan situaciones de malestar producto de las formas comunicacionales del directivo hacia el personal, por se ha considerado que quizás no estén apegadas a los principios de una comunicación

asertiva, por lo que se podría pensar que tales situaciones sean factores que afecten negativamente el cumplimiento de las actividades como la satisfacción del personal que labora en la institución; En este orden de ideas, se elaboraron las interrogantes y correspondientes objetivos, para posteriormente exponer la justificar la necesidad de realizar la investigación.

Cumplida esta fase de la investigación, se presentó el capítulo II corresponde al marco referencial, el cual contiene los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales, términos básicos; el capítulo III, referente a la metodología conformada por la naturaleza de la investigación, sujetos de estudio, técnicas de recolección de datos, validez y confiabilidad, técnica de análisis; a continuación; en el siguiente capítulo IV, el análisis y las interpretaciones de los resultados del estudio y finalmente, el capítulo V con las concernientes conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Desde el origen de la humanidad, la habilidad de comunicarse se ha hecho presente por la necesidad del hombre para sobrevivir y adaptarse al medio circundante; de esta manera, fue generando formas para transmitir sus ideas, emociones u otros aspectos fundamentales para sentar las bases de la conformación social. Para estos primeros momentos, se ha determinado que las estructuras del lenguaje biológico constituido por gestos, gritos y exclamaciones, dieron inicio a las primeras formas de comunicación. Posteriormente, la historia muestra como aparecen estructuras de comunicación más complejas y sorprendente de lenguaje oral para maximizar la eficacia y seguidamente, los jeroglíficos como formas de representación del lenguaje oral para hacer de la comunicación un sistema más extensivo en tiempo y espacio, hasta llegar a evolucionar al tipo de escritura que hoy conocemos y que siguen desarrollándose.

En la modernidad, el desarrollo económico y los avances tecnológicos han impulsado aún más, esos procesos comunicacionales donde el espacio tiempo prácticamente han sido reducidos virtualmente, convirtiendo las interrelaciones humanas a nivel mundial, en procesos amplios, inmediatos y expeditos. Tal situación, obliga a mejorar la esencia comunicacional, haciéndola más efectiva y assertiva.

Según estudiosos sobre el tema comunicacional, como Martínez y Nosnik, (2008), este proceso a nivel global ha experimentado una evolución significativa gracias al desarrollo económico y tecnológico. Para estos autores, la comunicación se torna compleja con los avances tecnológicos, pero hoy sabemos que ha pasado de ser un proceso bilateral y simple al ampliar su espectro con el uso de las redes sociales, por lo que cada país ha tenido que normal legalmente su uso para evitar distorsiones y abusos.

En relación a lo expuesto, posterior a la segunda mitad del siglo pasado, en atención a los avances tecnológico, McLuhan(1971), acuña el concepto de “aldea global”. Propuso este término para describir cómo el mundo se estaba convertido en una aldea de enormes dimensiones debido al desarrollo de los medios de comunicación masiva. En esta aldea global, las distancias físicas se reducen y la información está disponible de manera inmediata.

En lo que al ámbito organizacional se refiere, la comunicación toma relevancia como materia de estudio, al considerarse crucial para el logro de los objetivos y metas de la empresa. Según María Fernanda Sánchez Ávila, la comunicación organizacional es muy importante para que los empleados sean capaces de trabajar en armonía con los objetivos y metas de las empresas. En tal sentido, la comunicación organizacional toma relevancia al ser comprendida como parte del proceso de producción, circulación y el consumo de significados entre el público y la organización.

En otras palabras, la comunicación ha demostrado ser un factor clave para mejorar la productividad en respuesta a las demandas sociales. Según un artículo en Gestiopolis, (2024).La comunicación organizacional ayuda a definir todos los pasos necesarios para realizar con éxito las tareas relacionadas con funciones y responsabilidades específicas de ventas, servicios y producción. También ayuda a afrontar los cambios inesperados a través de la creatividad y la adaptación individual y colectiva.

En resumen, la evolución de la comunicación a nivel global y la mejora de los procesos comunicacionales en las organizaciones son dos fenómenos interrelacionados que han sido impulsados por el desarrollo económico y tecnológico. Estos procesos han permitido una mayor conectividad y eficiencia en la comunicación, lo que a su vez ha contribuido a la productividad y al logro de los objetivos organizacionales.

En este orden de ideas, de acuerdo a lo planteado por Serrano (2007), la comunicación asociada al desarrollo organizacional, explica que la satisfacción de las necesidades sociales o colectivas dependen de la información que produzcan dichos grupos, es decir; en la misma medida en que estos conozcan y manejen el medio

donde se desenvuelven, pueden restaurar procesos y adaptar otros que permitan favorecer su desarrollo. En otras palabras, la comunicación como hecho natural, les permitirá a los distintos grupos sociales conocer su entorno y emplear los recursos del mismo para su propio bienestar.

En el mismo orden de ideas, Gómez, López y Velásquez (2017), destacan que comunicarse “se refiere a un proceso que refleja la evolución de la sociedad como escenario natural de realización de las personas, donde la comunicación se convierte en la interrelación de lo individual para la conformación de la sociedad”. Dicho de otro modo, en la medida que se potencie la capacidad de comunicarse, esto permitirá mayor y mejor progreso en beneficio a la humanidad. Hasta ahora, se ha expuesto el hecho comunicacional como un elemento natural y necesario para el desenvolvimiento y desarrollo social; en este caso, los medios y el conocimiento juegan un papel clave en la habilidad de los sujetos para comunicarse. Tal condición fortalece tanto la estructura organizacional como recíproca de la reciprocidad.

Por su parte, Pasquali (1980), dentro de este desarrollo comunicacional para fortalecer la organización, considera que, aunque las formas de comunicación no influyen en el “intercambio biunívoco del saber entre un emisor y un receptor, donde rige la bivalencia: todo emisor puede ser receptor y todo receptor emisor” (p.25). sin embargo, los medios y el conocimiento pueden afectar de forma determinante la relación dialógica. Desde esta perspectiva, se puede decir, que la comunicación es o puede ser más o menos asertiva o efectiva, en el grado que haya medios y conocimientos que influyan, en esa misma medida, en el reconocimiento o la empatía sobre el otro.

En el mismo orden de ideas, Rodríguez (2017) concibe la comunicación como un intercambio de códigos donde cada persona puede expresar su ideología ilustrando su propio universo, este intercambio implica el reconocer al otro, asumiéndolo desde su identidad y particularidad. Desde estos planteamientos, se puede mencionar entonces que hablar de comunicación implica no solo compartir un mensaje, se trata de un proceso más trascendente, donde la forma ejercida para comunicarse determina su producto, es decir, la satisfacción recíproca entre los interlocutores.

Seguidamente, García (2011) reconoce, la comunicación como una necesidad personal que presupone la participación y diversidad, entre varias personas, de la misma manera implica unidad, es decir, la existencia de la concordancia o fusión de las partes para formar un todo. De acuerdo a la autora, este proceso está condicionado por las formas de comunicarse. En este caso, el asertividad comunicacional influiría en la entrega, apertura y reciprocidad entre los participantes.

En base a lo expresado, se puede observar que la comunicación más que un simple intercambio de información, se trata de la habilidad que tiene que ser entendida y desarrollada en función de mejorar la convivencia de los individuos, para ello, es fundamental la existencia de principios como el respeto a las ideas y sentimientos del otro, reconocerle y aceptarle como un ser individual con sus propias características conlleva a decir que la comunicación tiende a la asertividad. En este sentido, se puede decir entonces que la asertividad es un elemento clave en este proceso. Para Goleman citado en Roosevelt (2017) la asertividad es un “elemento esencial de las habilidades sociales que reúne las actitudes y pensamientos que favorecen la autoafirmación como personas y la defensa de los derechos propios con respeto, es decir sin agredir ni permitir ser agredido “p.3.

En concordancia con lo anterior, el autor expone que se habla de comunicación asertiva cuando el sujeto es capaz de expresarse de manera honesta, directa y equilibrada, esta tiene como objetivo defender intereses y derechos sin perjudicar a otros. De acuerdo a lo anterior se puede deducir que la comunicación asertiva está va a fortalecer los grupos que se relacionen entre sí, bien sea en la familia, trabajo o la escuela, para Niño (2016) los grupos que se comunican con asertividad pueden percibir una sensación de libertad, y a su vez genera la creatividad y la pro actividad.

Estos autores destacan que esta comunicación es siempre abierta, directa, franca y adecuada, ya que considera el bienestar propio y el de los demás. De acuerdo lo expresado, se puede decir que la comunicación asertiva implica que los interlocutores adopten una actitud positiva para expresar sus objetivos, intereses, necesidades y valores personales.

En este orden de ideas, hablar de asertividad es también hacer referencia al

relacionarse con el otro, dentro del tema que ocupa el presente estudio se hablará de manera más concreta de las relaciones interpersonales, definida por Bisquerra (2004), como “una interacción recíproca entre dos o más personas” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. (p.23)

Del mismo modo, Ferrero y Martín (2013) vinculan la relación interpersonal con la comunicación asertiva, destacando que el asertividad es una habilidad comunicativa interpersonal a fin de generar los escenarios que permitan alcanzar lo que se desea sin causar incomodidades ni conflictos; se trata de producir las mínimas consecuencias negativas en la relación de los sujetos.

Dentro del contexto educativo, es evidente que en un entorno de post-pandemia requiere la restructuración de diversos elementos para garantizar el desarrollo de las competencias requeridas por la sociedad, Niño (Ob.Cit), destacan que los objetivos enmarcados en la misión organizacional, en respuesta a una visión educativa deben orientar los procesos comunicacionales asertivos, esto supone concebir la comunicación como una oportunidad de encuentro con el otro, que favorece al espacio laboral y social, pues es allí donde intercambio humano cobra sentido, mediante el logro de entendimiento, coordinación, cooperación, potenciando el crecimiento y desarrollo de la institución.

Con respecto a las consideraciones anteriores, es oportuno comentar que la Unidad Educativa Colegio “María Auxiliadora” de Barquisimeto estado Lara, tiene como propósito trabajar para la formación integral de niños y jóvenes críticos, democráticos, que respondan a los requerimientos del entorno social, solidarios, líderes en el desarrollo sostenible del ambiente y en la mediación de conflictos. El horizonte institucional requiere que los docentes y el personal en general cuenten con habilidades comunicativas específicas, con características de liderazgo, que permita el reconocimiento de la comunicación un camino hacia la resolución de conflictos, el desarrollo del pensamiento crítico y consolidación de un ambiente democrático, hecho que sin lugar a duda acercará a la institución a seguir sus principios filosóficos y a cumplir con su misión.

En este sentido, es importante que todos los actores del hecho educativo manejen una comunicación asertiva para el alcance de los objetivos institucionales fundamentado en el sistema preventivo de la educación salesiana la cual requiere una relación dialogal. De allí que todo el personal de la institución debe convertirse en un referente que motive, impulse cambios. Al respecto, (Llorente, 2016) “la habilidad para interactuar con los demás tiene algunos trucos, como el elogio, la petición de respeto, expresar sin herir, cuando la otra persona insiste, cuando la otra persona nos ha agredido sin mala intención y cuando nos ataca”. (p.23).

En otras palabras, el empleo de la comunicación asertiva es precisa para corresponder a la proyección de la institución. Actos sencillos como mirar a los ojos, escuchar las inquietudes del otro, ofrecer una palmada de confianza en la espalda, constituyen señales de estima. Esto genera una actitud favorable a la comunicación. Sin embargo, la diferencias de horarios distribuidos entre el turno de la mañana (7:00 a 11:35) y la tarde (12:00m a 4:00), dificultan los espacios o momentos de encuentros con el personal directivo o compañeros lo que reduce la posibilidad de acordar circunstancias académicas como actividades extracurriculares, actividades especiales, y cambios en actividades programadas, de esta manera en ocasiones no fluye una comunicación clara y efectiva que fortalezca los procesos académicos que apunten a la calidad institucional.

Lo anteriormente expuesto genera inconvenientes en el desempeño de las actividades institucionales. Desde ale punto de vista de docentes de los niveles básica y técnica el problema fundamental radica en la información a destiempo en lo cambios o la inclusión de actividades de manera imprevista que no se han contemplado en la programación semanal (generalmente obedecen a exigencias de la zona educativa), tales como; talleres para los estudiantes, foros charlas, comunicación directiva Estos eventos inciden directamente en la programación del docente en el aula y en gran parte de los casos en el cumplimiento oportuno de la entrega de calificaciones u otro requerimiento que a su vez genera un llamado de atención de manera verbal o escrita para el docente. Estos eventos se traducen en comentarios inapropiados que limitan la comunicación asertiva.

Considerando lo planteado se evidencia la necesidad de transformar y mejorar los procesos comunicativos relacionados con la coordinación y control de las diferentes actividades, incluidas en la planificación para los estudiantes o el personal fuera de lo previsto.

De esta manera, el docente puede ajustar su programación para el cumplimiento de sus responsabilidades académicas y administrativas dentro de la institución. Es importante generar alternativas que permitan superar las dificultades anteriormente expresadas y aportar al mejoramiento de la acción comunicativa de la Institución Educativa en mención.

En concordancia con lo expuesto, se plantean las siguientes interrogantes: ¿Manejará el personal directivo habilidades de comunicación asertiva para dirigir al personal de la U.E. Colegio “María Auxiliadora”? ¿Cuál será el enfoque de la comunicación asertiva manejado por el personal directivo de la U.E. Colegio “María Auxiliadora”? Por último, se pregunta: ¿qué capacidad de gestión tendrá el personal directivo para gerenciar la comunicación asertiva en la U.E. Colegio “María Auxiliadora”?

Objetivos

Objetivo General

Analizar la comunicación asertiva en la gestión gerencial en la U.E. Colegio “María Auxiliadora” de Barquisimeto Estado Lara.

Objetivos específicos

1. Conocer las habilidades de comunicación asertiva manejadas por el personal directivo en la gestión de la U.E. Colegio “María Auxiliadora” de Barquisimeto Estado Lara
2. Identificar el enfoque de la comunicación asertiva para el manejo del personal en la gestión de la U.E. Colegio “María Auxiliadora” de Barquisimeto Estado Lara
3. Determinar el desarrollo de la comunicación asertiva en la gestión de la U.E. Colegio “María Auxiliadora” de Barquisimeto Estado Lara.

Justificación

La gestión del directivo representa una estrategia de integración general de la institución en el aprovechamiento de las potencialidades del talento humano que avalen un desempeño exitoso en el puesto de trabajo, aunado al mejoramiento continuo del funcionamiento de la organización, para el cumplimiento de las metas y objetivos. Por tal motivo, la comunicación asertiva es clave en el desenvolvimiento de la organización y el correcto direccionamiento de las mismas en el talento humano, generando conciencia, esperanza y comprensión de las necesidades del otro, que coadyuvan al crecimiento y la innovación.

Es decir, los directivos institucionales además de tener destrezas, habilidades y técnicas en la función que ejerce requieren de inteligencia emocional para poder utilizar adecuadamente las emociones y potenciar sentimientos positivos en los equipos de trabajo, es decir deben poner en práctica la comunicación asertiva. En tal sentido, según Montes (2014): “el dominio de destrezas y habilidades, el buen nivel de conocimientos actualizados, los comportamientos y conductas adecuadas generan un clima organizacional para el óptimo rendimiento laboral” (p.23). De este modo, se obtendrán ambientes laborales óptimos, orientando la toma de decisiones, resolución de conflictos y manejo de técnicas específicas con base en el común acuerdo, el diálogo y el consenso, de esta forma proyectar las dinámicas comunicacionales del grupo docente en los estudiantes y estimular en ellos el desarrollo de habilidades específicas

Es de interés institucional, desarrollar prácticas específicas que lleven a concretar la misión del colegio a partir de la comunicación, en procura de la mejoría del clima laboral y de la calidad institucional, por medio del afianzamiento de las relaciones personales docentes-docentes y directivos docentes dentro de la institución.

Este estudio posee una gran importancia, debido a que aportan beneficios significativos que ayudará a mantener con éxito la institución educativa objeto de estudio, por lo tanto, a nivel organizacional se justifica tomando en cuenta que aportará grandes avances en la gestión institucional, al mejorar el proceso de

comunicación la actitud de todos los actores educativos será favorable y presto a cumplir con sus actividades de manera eficiente y eficaz. Desde el punto de vista social, la comunicación asertiva permite disminuir el estrés laboral lo que se traduce en mejor estado de ánimo además de mejorar las habilidades para hacer frente a diversas situaciones, permitiendo comunicar de manera efectiva ideas y puntos de vista.

En el mismo orden de ideas, desde el aspecto educativo, la comunicación asertiva permite generar un clima de armonía y organizado, lo cual es importante en el desarrollo de las actividades dentro y fuera del aula, es importante considerar que el docente y cada integrante que forma parte de la institución educativa funge como punto de referencia ante los niños y jóvenes, al respecto Fortunato y Cañarte (2022) destacan que dentro del proceso educativo el docente aparte de brindar conocimientos a los estudiantes, ofrece apoyo moral. Lo que lo convierte en pilar fundamental por lo que debe saber comunicarse de manera asertiva.

De acuerdo a lo expresado, es de mencionar que el sistema preventivo empleado en el colegio María Auxiliadora se caracteriza por el acompañamiento fraternal a los jóvenes, esto quiere decir que en todo momento los docentes, directivos y personal acompañan a los jóvenes en los diferentes espacios, por lo tanto, deben ser el referente a la hora de comunicarse. Desde el enfoque preventivo se educa en todos los espacios desde el recibimiento de los niños y jóvenes en la entrada, recesos, aula y salida. Por estas razones la comunicación asertiva es fundamental en la mencionada institución.

Finalmente, es importante destacar que la presente investigación se enmarca en núcleo de investigación propuesto por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador denominado comportamiento organizacional, específicamente en la línea de investigación Comportamiento Organizacional y Productividad cuyo objetivo se centra en generar insumos descriptivos, teóricos, metodológicos y de tecnología social acerca de los procesos de transformación de las organizaciones, en atención a su productividad sean estas, organizaciones educativas o de otro tipo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Este capítulo hace referencia a los estudios previos a la presente investigación, se realiza la revisión preliminar del material bibliográfico entre ellos, investigaciones, tesis de grado, libros relacionados con la temática del estudio sobre la comunicación asertiva en la gestión institucional. Al respecto, el Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2016), señala que: "... éste consiste en una revisión bibliográfica de trabajos realizados con la finalidad de obtener datos de tipo documentales de investigaciones, tanto nacionales como internacionales que están relacionados con la temática en estudio, teorías que sustenten el tema a estudiar, aspectos legales, entre otros" (p.34). De allí que, todos los estudios previos transcritos sustentan la presente investigación de acuerdo a su interpretación, perfectamente acordes con este estudio.

También es pertinente acotar que Rivera (2018), afirma que el marco teórico es aquel que contextualiza la investigación dentro del conjunto de las teorías existentes a fin de precisar la corriente de pensamiento en la que esta se inscribe. Por otro lado, se trata de una descripción detallada de los elementos de la teoría que serán empleados en el desarrollo de la investigación. Dicho de otro modo, está determinado por las características y necesidades de la investigación.

La comunicación asertiva ha logrado interés señalando a la figura docente directivo y al docente como base fundamental para el logro de los objetivos institucionales propuestos para que el proceso se desarrolle correctamente. Ante esta realidad surgen antecedentes estrechamente relacionados que permiten el análisis con

el propósito de reforzar la presente investigación entre ellos.

En lo que respecta al ámbito internacional, Cañas y Hernández (2019) realizaron una investigación de tipo cuantitativa con un diseño de campo descriptiva. En la ciudad de Medellín, Universidad Cooperativa de Colombia, titulado la comunicación asertiva en profesores: diagnóstico y propuesta educativa, cuyo objetivo fue realizar un diagnóstico de la comunicación asertiva desde su dimensión personal frente a las características socio demográficas en profesores. La población de estudio estuvo conformada por treinta y nueve (39) profesores y profesoras. La investigación concluyó que existe la necesidad de reforzar y mejorar algunas características de esta comunicación, para lo cual se propuso un programa educativo.

Esta investigación guarda relación con lo planteado, en cuanto a la comunicación asertiva como variable principal, del mismo modo, se puede notar que los sujetos de investigación están conformados por un grupo de docentes, tal como se plantea con el personal del Colegio María Auxiliadora. Los resultados obtenidos se consideran como referencia importante para cotejar los futuros resultados este trabajo.

Seguidamente, Asanza (2020) realizó un estudio de tipo cuantitativo en la escuela Once de Septiembre, comunidad de Chilcaplaya, cantón Pucará (Ecuador), cuyo objetivo fue; determinar y analizar la comunicación asertiva y su incidencia en la gestión educativa en la escuela Once de Septiembre, comunidad de Chilcaplaya, cantón Pucará.

La población estuvo constituida por treinta y dos (32) personas, 5 de personal administrativo y veintisiete (27) docente de la unidad educativa, Los resultados mostraron que existe una relación significativa entre las variables de estudio, se determinó la necesidad de mejorar la comunicación asertiva dentro del contexto educativo ya que influye en la gestión administrativa, institucional, pedagógica y comunitaria siendo fundamental para un correcto funcionamiento de las unidades educativas.

Según lo expresado, la investigación consultada toma en cuenta la comunicación asertiva como su principal variable priorizándola dentro del contexto educativo como elemento importante para la gestión administrativa. Además, lo resultados expuestos

hacen énfasis en todos los escenarios del contexto educativos. Esto permite tener un punto de partida y un fundamento teórico para el desarrollo de la investigación en curso

Posteriormente, Mora (2020). Realizó una investigación de tipo cuantitativa de diseño descriptivo en la ciudad de Guayaquil (Ecuador). Titulada, comunicación asertiva y relaciones interpersonales en los docentes de la Escuela “Alfredo Barandearan Samaniego” Guayaquil, Ecuador, 2020. Tuvo como objetivo analizar la comunicación asertiva y relaciones interpersonales en la escuela “Alfredo Barandearan Samaniego” Ecuador, 2020, la investigación estuvo constituida por treinta y cuatro (34) docentes, escogidos mediante un muestreo probabilístico estratificado. Llego a la conclusión que existe relación significativa entre la comunicación asertiva y relaciones interpersonales. Reflejando un Rho de Spearman igual a 0,575** ($0,001 < 0,01$), indicando una correlación moderada, directa y significativa al nivel 0.01.

De acuerdo con la investigación señalada, las variables están representadas por la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales. Tomando en cuenta que ambas variables son fundamentales en el proceso educativo se considera relevante para la investigación en curso teniendo en cuenta la importancia de la comunicación asertiva como hecho fundamental en las relaciones interpersonales.

A nivel nacional, Vázquez (2016) realizo un estudio de tipo cuantitativo, no experimental, de campo, descriptivo en la ciudad de Valencia. Titulado, la comunicación asertiva en las relaciones interpersonales de los estudiantes del sexto semestre de Terapia Psicosocial de la Universidad de Carabobo. La muestra se conformó por 25 estudiantes. Se concluyó que la mayoría de los estudiantes carece de un comportamiento asertivo al momento de comunicarse, es por ello que se ven afectadas sus relaciones interpersonales en el aula de clases.

Esta investigación destaca la importancia de la comunicación asertiva entre diferentes grupos, lo cual constituye un elemento importante, pues como se expone en el capítulo anterior la comunicación comprende un factor esencial en la constitución social, de allí que se puede estimar que para el grupo de docentes que se plantea

estudiar en el Colegio María Auxiliadora la relación comunicación asertiva y relaciones interpersonales pueda ser reflejada en la propuesta del presente trabajo.

Esta investigación se considera oportuna debido a la evidente importancia que le otorga a la comunicación asertiva en el contexto educativo, donde enmarca el proceso comunicacional como un hecho vital para el desarrollo adecuado del educando de forma independiente al nivel donde se encuentre. Este fundamento es importante para considerar el trabajo consultado como estudio previo.

Bases Teóricas

Comunicación.

La comunicación es un término abordado de diversas perspectivas, se trata de un proceso complejo que va más allá de la transmisión de un mensaje, se trata de articular palabras, gestos y otras expresiones. De acuerdo a Santos (2012) es una habilidad humana que se centra en la posibilidad de generar una respuesta al recibir un mensaje, es decir, se trata de un hecho complementario mediante el intercambio de interpretaciones de quienes reciben el mensaje. Por otro lado, García (S.F) destaca que se trata de “un hecho existencial de variados y ricos matices que pueden ser contemplados desde distintas perspectivas” (pág.1).

En este sentido, la autora concibe la comunicación desde el punto de vista epistemológico como, una forma de aportar conocimiento a través de medios de opinión pública o con el uso de "bancos de datos". Desde lo neurofisiológico, es definida como el estímulo nervioso que permite codificar un mensaje transmitido a través de los circuitos nerviosos. Desde la antropología se trata de un instrumento de participación conjunta entre dos o más personas con la finalidad de tener apertura hacia el resto de los individuos y hacia las acciones en común para permitir el desarrollo personal. Finalmente contempla una visión pedagógica, como un medio

interpersonal educador- estudiante, cuyo propósito estimular la interacción enseñanza-aprendizaje.

Al respecto, García (ob.cit) puntualiza que la comunicación es una necesidad personal donde se pone de manifiesto la participación, diversidad, entre 2 o varias personas. Esta se caracteriza por la apertura, recepción y reciprocidad entre los participantes. Como todo proceso la comunicación tiene cuatro elementos básicos; emisor, receptor, mensaje y canal. Para Santos (2012), estos se definen de la siguiente manera;

1. Emisor: instancia en que se crea en mensaje, es decir, se trata de la fuente de la información, para que la idea del emisor sea comunicada, este debe codificarlo en un sistema de símbolos que luego compartirá con quien lo recibe.
2. Mensaje: se trata de una cadena finita de señales producidas, mediante reglas precisas de combinación, a partir de un código dado. Para que el mensaje se transmita es necesario un canal, utilizado por el emisor que codifica las señales.
3. Receptores quien recibe el mensaje, y que también a su vez funge como “receptor”, “destino”, “destinatario” este además conoce los signos que se emiten en el mensaje.
4. Canal: es el medio por el cual se transmite el mensaje, por ejemplo; libros, la prensa, la radio, la televisión, internet, entre otros.

Niveles de comunicación.

Hasta ahora se ha descrito la comunicación como una necesidad y habilidad humana que de una u otra forma responde al constructo social, por lo que de acuerdo al grupo a los participantes en este proceso Vásquez (ob.cit) destaca cinco niveles:

1. **Interpersonal:** se trata de un hecho reflexivo, donde el individuo se relaciona con el uso del lenguaje, es decir, la manera en que este selecciona y articula los códigos y signos de su propio lenguaje, no solo para comunicarse con otros, sino, también con sí mismo como una forma de autoevaluación.
2. **Interpersonal:** se refiere al intercambio de mensajes entre dos o más personas con la intervención de un canal, el código de estos mensajes estará determinado por el conocimiento que los participantes tengan entre sí, sus roles sociales y la cultura en la que se desenvuelven.
3. **Grupal:** se desarrolla entre más de dos personas que en general persiguen objetivos comunes. Los grupos pueden ser familiar, laboral, amistoso, entre otros.
4. **Organizacional:** favorece los procesos internos en estructuras empresariales, políticas, sociales, educativas, religiosas o económicas, organizadas y motivadas por metas comunes. Aquí pueden estar contenidos diferentes grupos.
5. **Masiva:** se refiere a la transmisión de mensajes a un público numeroso, en la actualidad las redes sociales son los principales canales o medios para hacer llegar cualquier contenido a grupos diversos, numerosos y ubicados en diversas partes del mundo en un espacio de tiempo mínimo.

Principios de la comunicación

Como se mencionó anteriormente, la forma de comunicación, va a depender en gran parte del grupo, su cultura y sus propias normas sociales, sin embargo, los principios van a estar presentes en cualquier modo o sociedad. Para McEntee (2014) la comunicación se fundamenta en los siguientes principios:

1. **Omnipresente, inevitable e irreversible:** la omni presencialidad se refiere a que el hecho comunicacional está en todas partes, sin importar dónde se encuentre la forma en que vive, el individuo siempre se va a comunicar. Es imposible no comunicarse de algún modo, por lo que es inevitable, e irreversible, porque una vez que se emite un mensaje este no se deshace,

especialmente los verbales y gestuales. En este sentido, el autor destaca que aun el silencio encierra significado. Puede emitir mensajes como cansancio, aburrimiento, preocupación entre otros.

2. **La comunicación es predecible:** se refiere al objetivo de la comunicación, es decir, cuando un individuo expresa un mensaje se puede observar el objeto del mismo, principalmente puede ser ejercer control sobre el medio donde se encuentra a fin de conseguir beneficio físico, económico o social. En otras palabras, no se trata de un hecho al azar siempre existe un propósito, implícito o manifiesto, que puede ser identificado.
3. **La comunicación es personal:** se refiera a la subjetividad de las personas, es decir, cada quien percibirá el hecho comunicativo de acuerdo con sus intereses, creencias y valores entre otros.
4. **La comunicación es continua, dinámica, transaccional, verbal y no verbal:** Toda comunicación tiene historia y futuro, es decir, es continua. Es transaccional, porque todos los involucrados son interdependientes y sus elementos se interrelacionan para la creación y transmisión de significados por eso es dinámica. Además, la comunicación se realiza por medio de señales verbales y no verbales, tanto del emisor como del receptor.
5. **La comunicación abarca contenido y relaciones interpersonales:** Cada evento de comunicación ocurre frente al contenido del mensaje y a las relaciones interpersonales de quienes están involucrados.

Estilos de comunicación

Tomando en consideración los aspectos descritos hasta ahora, es posible destacar que la comunicación es un proceso dinámico, es decir, puede darse de diferentes maneras. En palabras de Martins (2023) existen cuatro tipos o estilos, estos comprenden las diversas formas en que se comunican las personas ya sea de forma verbal, no verbal o escrita. Dentro de esta clasificación se encuentran la comunicación pasiva, comunicación agresiva, comunicación pasivo-agresiva y

comunicación asertiva.

En lo que respecta al estilo de comunicación pasiva. El autor hace referencia a que el comunicador pasivo no expresa su opinión con frecuencia, evita conflictos e incluso pueden parecer sumisos. Su comunicación no verbal puede incluir expresiones como cruzar los brazos y evitar el contacto visual. Según lo planteado, se trata de un tipo de comunicación que parece no tener fluidez, podría pensarse que la persona no se conduce de acuerdo a sus ideas propias, sin embargo, está cargado de un control emocional que muchas personas no tienen pero que es necesario para ser empático, mantener una escucha realmente activa y poder tomar decisiones correctas a la hora de ser justo, en fin, actuar profesionalmente, sobre todo cuando se tiene personas a cargo que son responsables de lograr objetivos y metas importantes.

Por el contrario, en el estilo de comunicación agresiva, las personas suelen estar convencidas de su opinión, de tal forma que se les dificulta escuchar a otras opiniones. Este estilo por lo general busca imponer sus ideas con frecuencia y en ocasiones pueden emplear un lenguaje de confrontación como “estás equivocado” o “no lo entiendes”. Su comunicación no verbal incluye mantener un contacto visual intenso.

Seguidamente el estilo de comunicación pasivo-agresiva, se caracteriza por la incomodidad a la hora de manifestar opiniones. La comunicación verbal suele discrepar con la no verbal. Por ejemplo, pueden decir que están emocionados, pero muestran un lenguaje corporal contradictorio, como fruncir el ceño u hombros caídos.

Finalmente, en el estilo de comunicación asertiva las personas saben expresar sus opiniones y defender la justicia. Como características resaltantes de su personalidad, los comunicadores asertivos pueden usar gestos con las manos mientras se comunican de manera no verbal, y es probable que tengan expresiones faciales relajadas o que muestran felicidad al hablar.

Comunicación Asertiva

De acuerdo a Niño (2016)“La comunicación asertiva un tipo de comunicación que permite dialogar expresar lo que se quiere decir, pero sin herir los sentimientos de las otras personas.” (p.1). en otras palabras, Comunicarse asertivamente significa decir lo que uno quiere decir, sin herir los sentimientos de los demás. En este sentido, se entiende como una forma de comunicarse empleando la inteligencia emocional, que involucra empatía, respeto mutuo y respeto al derecho de cada uno de los que intervienen en el proceso. No solo incluye la expresión verbal, también puede ser a través de la postura corporal, gestos faciales y corporales, entre otros que incluya la comunicación no verbal. Desde la perspectiva del autor, la persona asertiva tiende a la búsqueda de soluciones, son tolerantes y evitan manipula

Por su parte, Méndez (2020) indica que la base de la comunicación asertiva es en la actitud personal positiva al momento de vincularse se trata de manifestar las opiniones y las valoraciones, evitando descalificaciones, reprensiones y enfrentamientos. Se trata del mecanismo más adecuado para la interacción y la comunicación social. Es de considerar que también incluye comprender la necesidad personal, así como la de las demás personas (la empatía), responsabilizándose de las emociones a la hora de conectar con otros.

En concordancia con lo expresado, hablar de comunicación asertiva es hacer referencia a un estilo de comunicación en la que se expresan las ideas, pensamientos, necesidades y otros elementos personales caracterizados por la claridad y el respeto tomando en cuenta los derechos y sentimientos de los demás. Se trata de enmarcar el proceso comunicativo entre el respeto y la honestidad. Por lo que una persona asertiva, es respetuosa, se expresa con claridad sin agredir o manipular a otros, suelen establecer límites claros de manera amable y presentan buena autoestima. Corporalmente la comunicación asertiva se manifiesta mediante el habla fluida, contacto visual no es amenazante, comodidad en la postura.

Principios de la comunicación asertiva

Según Martínez (2012) el éxito de la comunicación asertiva radica en el hecho de saber elegir el cómo expresarse, desde su perspectiva, es importante tomar en cuenta los siguientes principios:

1. Considerar las propias necesidades: Esto es un derecho y una responsabilidad, cuando una persona se respeta a sí misma, inspira en los demás la necesidad de hacerlo, es el individuo quien debe fijar límites claros.
2. Cometer errores: equivocarse es un elemento natural del ser humano, es asertivo no solo reconocer, sino también corregir los errores
3. Ser tratado con respeto y dignidad: Nadie tiene derecho a ofender, menospreciar o ridiculizar a una persona aún en el caso de haber cometido errores.
4. Rehusar peticiones sin sentirse culpable: comunicarse de manera asertiva no implica ceder a peticiones todo el tiempo, por el contrario, es saber decir no, ante una situación que no se pueda manejar.
5. Calmarse, tomar tiempo y pensar: Las mejores decisiones se toman con tiempo. Las prisas llevan a tomar decisiones de las cuales es posible arrepentirse.
6. Pedir reciprocidad: Cuando se da, hay derecho a pedir reciprocidad, la correspondencia por los sentimientos no hace ser interesado, sino sólo un ser humano que busca las condiciones ideales para relacionarse.

En este contexto, se puede observar que los principios de la comunicación asertiva se basan en la reciprocidad y el respeto hacia el otro considerando la humanidad del otro, es decir para comunicarse asertivamente es necesario no perder de vista la posición de la otra o de las otras personas que pueden tener opiniones, sentir o necesidades diferentes a las que se expresa, aquí es fundamental el respeto y la empatía.

Indicadores la comunicación asertiva

Según Naranjo (2018) existen una serie de indicadores verbales y no verbales que caracterizan la comunicación asertiva:

1. **Mirar a los ojos:** ser asertivo implica sostener el mida de tal forma que se pueda generar buen contacto. En caso contrario, el esquivar la mirada genera desconfianza en el interlocutor.
2. **El volumen de la voz:** es importante mantener un tono adecuado, debido a que si se emplea un bajo tono de voz bajo se puede generar apariencia de timidez, y si en caso contrario el tono es elevado puede interpretarse como agresión, autoritarismo, entre otros
3. **Fluidez verbal:** Esta requiere espontaneidad y seguridad. Los tiempos muy prolongados para dar una respuesta, debido a que se piensa demasiado, generan angustia en la persona que está esperándola. Las personas inseguras oinásertivas consideran que cada pregunta es un problema que deben resolver. Emplean diversos recursos inadecuados, tales como muletillas, silencios entre una frase y otra, repeticiones y aclaraciones innecesaria
4. **Los gestos:** El gesto es la entonación del cuerpo. Acompaña físicamente al lenguaje y completa su sentido. Es lenguaje no verbal. Los gestos de las personas no asertivas suelen estar desfasados respecto del lenguaje hablado. Cuando se está frente a una persona con poca expresión gestual, se siente desconcierto, incertidumbre, desconfianza.
5. **El contenido verbal del mensaje:** El mensaje deber ser claro, explícito, directo, franco, considerado y respetuoso de los derechos de las demás personas.

Elementos de la comunicación asertiva

Para comunicarse de forma asertiva es importante que los interlocutores posean habilidades comunicativas, autoestima, empatía e inteligencia emocional. En este sentido, las habilidades comunicativas comprenden la elección del contenido que se

desea transmitir y saber escuchar, esto implica analizar lo que el otro dice incluyendo su lenguaje corporal antes de emitir una respuesta. Del mismo modo, poseer un auto concepto adecuado evita emitir juicios exagerados o asumir posturas inadecuadas como víctima o victimario.

En lo que respecta a la empatía, trata de una herramienta fundamental a la hora de comunicarse, la habilidad para reconocer las emociones de las personas permite distinguir las necesidades del otro lo que genera un clima de confianza y apertura. Finalmente, la inteligencia emocional, como la habilidad de tener plena conciencia y control de las emociones permite tener reacciones adecuadas ante diversas dificultades o situaciones. Entre los elementos de una comunicación assertiva que se pueden encontrar, con sus respectivos autores, se puede mencionar:

La autoafirmación.

Según Caballero, (2018), de la Universidad de Holguín, Cuba, menciona en su artículo “La comunicación assertiva: un método de estimulación en la formación del profesional pedagógico” que la asertividad se asume como un comportamiento abierto, de convivencia cómoda, de flexibilidad ante la aceptación, y ante el rechazo, la crítica o la autocrítica. En el artículo se menciona que la asertividad es la capacidad de transmitir nuestro mensaje de un modo directo, honesto y adecuado. La refiere como una actitud de autoafirmación y defensa de nuestros derechos personales que incluye la expresión de nuestros sentimientos, preferencias, necesidades y opiniones; respetando al mismo tiempo, opiniones, derechos y hasta la manera de ser de los demás.

Sobre lo que DeMézerville (2004) expone, el concepto de autoafirmación se caracteriza por la capacidad que tiene la persona de expresar abiertamente sus deseos, pensamientos o habilidades y la define como la libertad de ser uno o una misma y poder conducirse con autonomía y madurez. Menciona también que lo contrario a la autoafirmación implicaría inhibirse o anularse.

Branden, (1989), también referenciado por el autor anterior, define este concepto como uno de los pilares de la autoestima y establece que: La autoafirmación significa

respetar mis deseos, necesidades y valores y buscar su forma de expresión adecuada... podría decirse que es la disposición de una persona para valerse por sí mismo, a ser quien es abiertamente, a tratarse y tratar con respeto a las personas en todas las relaciones humanas.

Para tratar de estimar la comunicación asertiva, el autor citado anteriormente, la considera el primer acto de autoafirmación, el más básico, eso quiere decir que lo asertivo es la afirmación de la conciencia. Esto lo supone como la elección de ver, pensar, ser consciente, dice que es proyectar la luz de la conciencia al mundo exterior y al mundo interior, a al ser más íntimo de la persona.

En lo referente a las expresiones de sentimientos como categoría intrínseca a la autoafirmación en la comunicación asertiva, encontramos a Wolpe, (1958) Wolpe formuló dentro de su definición de la conducta asertiva cualquier emoción que no sea la respuesta de ansiedad. Para Lazarus, A. (1973) Lazarus la conducta asertiva debe estar es la habilidad para expresar sentimientos positivos y negativos y para iniciar, continuar y terminar conversaciones generales. En lo que expone Alberti, R. (1977). Alberti y Emmons, la asertividad es la conducta que permite a una persona actuar para implantar su propio interés, defenderse a sí mismo sin ansiedad y expresar sus derechos sin destruir los derechos de otros.

De forma más directa, Da Dalt de Mangione, y de Anglat, (2002). Definen la comunicación asertiva como la capacidad para expresar sentimientos, ideas, opiniones, creencias, en situaciones interpersonales, de manera efectiva, directa, honesta y apropiada, sin que se genere agresividad o ansiedad.

Escucha activa.

Comprender opiniones: Dentro de lo que corresponde la comunicación asertiva, Elizondo (2004) añade una definición importante a lo que representa la escucha activa, al considerarla como la base del éxito del proceso comunicativo y del desarrollo armónico de las relaciones interpersonales. Como uno de los indicadores de la escucha activa está la comprensión de aquello que piensan los demás con el

propósito de entender el entorno a fin de adaptarse mejor a él. En este sentido, se sabe bien que **la aportación de los demás, puede ser también una valiosa información, que nos ayude a tomar una decisión en un momento determinado.**

Vale destacar que Carl Rogers (2002) Psicólogo humanista, es el creador del concepto de escucha activa. Según el autor, la escucha activa tiende a prestar atención a la opinión de los demás para poder tener claro el mensaje y facilitar su posterior análisis.

Interpretar y comprensión integral: Aunque la atención al docente es importante dentro de un proceso comunicacional para analizar sus inquietudes, necesidades e intereses, esto no queda hasta acá. Satir (2002) aclara que la comunicación es un proceso complejo que va más allá de las palabras que constituyan un mensaje. La autora expresa que comunicación para ser asertiva no se queda únicamente transmitir información, sino también de comprender y ser comprendidos; entonces, una comunicación asertiva, dentro de la dimensión de la escucha activa, al llegar a la comprensión de la opinión emitida puede contextualizar el mensaje y no generar malos entendidos.

Se puede decir a lo ya expuesto, que esto permitirá, no solo elaborar respuestas y soluciones, sino que una buena interpretación y comprensión de lo que se dice y quien lo dice, llevaría a tomar decisiones asertivas y asegurar que los conflictos y cualquier problema que interrumpan el proceso de actividades planeadas, se vuelvan a presentan o se agraven por la falta de una respuesta integral, que responda a los hechos pero que considere a la persona que está involucrada en la decisión.

Construcción de acuerdos: Otro aspecto esencial que debe de surgir producto del manejo de la escucha activa para mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de una organización social, es la construcción de acuerdos para evitar o resolver conflictos. Precisamente, Kurt Lewin, denominado el padre de la psicología social, ha hecho contribuciones significativas en el campo de las relaciones interpersonales dando referencia sobre la importancia de los acuerdos en el mundo organizacional.

En lo consiguientes se mostrarán algunos aportes de Lewin, mencionado por **Lacouture**,(2016), donde se evidencia el éxito de una organización cuando los gerentes enfoca su gestión en la cohesión mediante acuerdos entre sus miembros.

- a) Lewin en su teoría de campo, considera importante las técnicas de grupo para integrar a los individuos al trabajo organizativo, para esto es necesario que las personas manejen los principios afines y ponerse de acuerdo en pro de logros comunes.
- b) De igual forma, el modelo Cambio Organizacional desarrollado por Lewin, considera la existencia de fuerzas y factores dentro del entorno psicológico de un individuo o de un grupo que determinan la cohesión. Con estas dos premisas básicas, Lewin desarrollo su modelo de teoría de campo como pilar fundamental para consolidar las organizaciones donde los acuerdos representan la garantía de éxito tanto a nivel personal como colectivo.
- c) Por último, para Lewin, no puede existir una organización exitosa sin una visión holística, este sería imposible sin la consideración de dos principios donde los acuerdos son claves para su desarrollo organizacional. Sin acuerdos no existiría; El liderazgo democrático y por consecuencia, la participación.

En consecuencia, estos aportes de Kurt Lewin han sido fundamentales para entender cómo los acuerdos y las relaciones interpersonales pueden mejorar el clima en las organizaciones.

Otro importante estudioso de las organizaciones sociales es Thomas Hobbes, filósofo inglés del siglo XVII, hizo contribuciones significativas a la teoría sobre la necesidad de los acuerdos sociales. Según lo reseñado por Ribeiro, (2010). Propuso que, antes de la existencia del estado, los seres humanos vivían en un estado de naturaleza, en el que no había leyes ni autoridades que impusieran normas o castigos.

En este estado, cada individuo tenía el derecho y la capacidad de hacer lo que quisiera para proteger su propia supervivencia. Para poner fin al estado de naturaleza y garantizar la paz y la estabilidad, Hobbes argumentó que los seres humanos debían renunciar a su derecho a hacer lo que quisieran en favor de un poder administrativo que tuviera el monopolio de la fuerza.

Estos planteamientos deben ser considerados por toda organización social, donde por naturaleza es posible que los individuos tiendan al conflicto o caos por desacuerdo. Es obvio entonces que se presente la necesidad de crear o llegar a acuerdo para construir un estado de paz social; cabe destacar entonces, que los acuerdos entre personas son esenciales para establecer expectativas claras, mejorar la comunicación, y fomentar relaciones de respeto y cooperación.

Empatía

Actualmente, el paradigma comunicacional dominante es concebido como un fenómeno racional; o sea, se acepta como correcta toda comunicación cuando es manejada de manera objetiva y con debido control emocional para que los sentimientos no puedan afectar la relación entre las partes, a fin de cumplimiento con la normas, políticas, objetivos y metas planteada en una organización; Sin embargo, un nuevo enfoque plantea que el proceso comunicacional es un fenómeno emocional como racional, donde esto último debe de ser manejada atendiendo a los sentimientos que conjugan la interrelaciones personales y no al revés, sobre todo cuando se necesita el apoyo de terceros para el logros de objetivos y metas sociales.

En correspondencia a este enfoque, Ruiz y Chaux (2005), que define la comunicación como “las capacidades necesarias para identificar las emociones propias y las de los otros y responder a ellas de forma constructiva”. Estos autores, al igual que Orjuela et al. (2010), Melgarejo y Ramírez (2006), le dan a la empatía, una importancia determinante para la interacción con las demás personas, la cual permite reconocer y nombrar los estados emocionales de los otros. En este sentido, a través de la empatía los interlocutores se involucran emocional mente para reconocerse y ponerse de acuerdo en el logro de objetivos comunes.

Según los planteamientos expuestos por los autores anteriormente señalados, la empatía está relacionada con la conducta prosocial; por tanto, motiva a las personas a tener comportamientos de ayuda, cuidado, evitar el daño a otro, buscar conciliar diferencias y pedir perdón cuando se reconocen equívocos; aumenta la independencia en la toma de decisiones y mejora la salud mental. En general, mejora la regulación emocional y el encuentro con los demás. Se halla positivamente relacionada con procesos imaginativos, flexibilidad mental, creatividad, aceptación de ayuda y adaptabilidad.

Como complemento a lo señalado por los autores anteriores, Eisenberg&Strayer, 1987, expone que los bajos niveles de empatía se hallan relacionados con conductas disruptivas o antisociales, descuido de las normas y escaso reconocimiento de las situaciones que viven otros, dificultad para establecer relaciones de amistad, incluso con bajos niveles de rendimiento.

Resolución de conflictos

Negociación: En lo que corresponde a la resolución de conflicto, como objetivos importantes a considerar en un proceso gerencial, esta puede verse afectada si en la dirección comunicacional, no toma control de las competencias de negociación yo la mediación.

La clave del éxito en toda negociación es lograr que ambas partes salgan beneficiadas. **Galdos, (2004)** entiende la negociación como el instrumento que trae beneficios a largo plazo, no en las ganancias o en la posición que puede alcanzar en un corto periodo de tiempo. En las negociaciones se busca encontrar el punto de equilibrio donde ambos interlocutores sientan que han hecho negocio junto (llegado a un “acuerdo” y han cubierto sus expectativas.

La mediación: En referencia a la mediación como una herramienta de la resolución de conflictos, ésta sin duda, tiene un papel crucial en la resolución de conflictos. Según lo planteado por Armas, (2003) La mediación puede ser vista como una fórmula de autocomposición y una institución ordenada a la restauración de las

buenas relaciones sociales. Algunas de las ventajas que le atribuye a la implementación de la mediación en las organizaciones son la prevención del desgaste del personal, la convivencia pacífica entre las partes, la rapidez y eficacia en la resolución de problemas, así como una garantía en la armonía de trabajo en equipo.

Feedback constructivo.

Críticas constructivas. Durante desarrollo al finalizar un proyecto, actividad o tarea, es necesario que se realice la correspondiente evaluación. Los resultados de esta etapa de la administración permitirán determinar el tipo de feedback que se usará para comunicar al operador o empleado el análisis y la valoración de sus actitudes, habilidades y virtudes a fin de fortalecer el trabajo realizado. Se ha considerado que un buen feedback no es un monólogo, debe fomentar la comunicación bidireccional. Anima a los empleados a hacer preguntas y compartir sus perspectivas. Esto promueve un diálogo abierto y una comprensión mutua; en este sentido, el feedback se convierte en una herramienta para la comunicación asertiva.

Para Jiménez, (2015), el feedback se caracteriza por desarrollarse con el fin de dejar un aprendizaje en las personas que lo reciben y ampliar la confianza de ellos en un determinado entorno; por eso, el autor considera que en el ámbito empresarial el gerente tiene que estar en contacto desde el primer día con el empleado para que surja esa interacción fluida en toda información que sea relevante para la organización.

De acuerdo a los distintos tipos de feedback, para Amo (2018), uno de los feedback más importantes es el constructivo, este trata los aspectos que deben los empleados deben corregir, cambiar o mejorar en su comportamiento. Por esta razón, el autor menciona que los gestores tienen una connotación de negativo por el rechazo de los empleados a ser corregido en sus labores; En consecuencia, este tipo de feedback tiene un impacto emocional, pues la corrección o la crítica implican reconocer con humildad que el trabajo empeñado no está siendo realizado tal como se piensa. Puede implicar también frustración en quienes realizan una actividad donde se está invirtiendo recursos, tiempo y esfuerzo. A pesar de todas estas implicaciones y

consideraciones negativas, sólo el feedback constructivo permite revisar procedimientos, instrumentos y el sistema que se emplean para realizar las mejoras en los puestos de trabajo.

Gestión Gerencial

Desde la perspectiva de Donawa (2018) la gestión gerencial se trata de un proceso en el que se plantean, elaboran y evalúan, diversas estrategias orientadas hacia el logro de los objetivos de una organización. En este sentido, la autora sostiene que la gestión más relevante de un líder, se basa en creación, mantenimiento y desarrollo de un grupo de personas con habilidades, motivación y satisfacción para alcanzar las metas de la organización.

Por su parte, Candamil y López (2004), bajo un enfoque social, definen la gestión gerencial como un proceso de desarrollo humano, propia de la dinámica colectiva en la cual convergen las perspectivas y potencialidades de todos los actores sociales dentro del contexto donde se desenvuelven, a partir de esta relación será posible llegar al alcance de los objetivos comunes.

De acuerdo a las apreciaciones anteriores se puede establecer que la gestión gerencial es un proceso humano, cuyo propósito es el alcance de objetivos comunes a través de la coordinación, planificación, e integración de personal. De acuerdo a Donowa (2014) la gestión gerencial se divide en cinco dimensiones básicas: planeación, organización, motivación, administración del personal y control.

- 1. Planeación:** se refiere a una serie de actividades administrativas dirigidas a la preparación para eventos futuros. Esta actividad sugiere tareas específicas tales como, elaboración de pronósticos, determinación de objetivos, creación de estrategias, desarrollo de políticas y fijación de metas. Münch (2007) considera que la planeación es una oportunidad para elevar la motivación y además permite el aprovechamiento de los recursos.

2. **Organización:** Donawa (ob.cit) la define como el compendio de actividades administrativas que conducen hacia una estructura de tareas y relaciones de subordinación. Cuando una organización se encuentra bien organizada, la asignación y el uso de los recursos será más eficaz y, Münch (ob.cit), sostiene que la organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.
3. **Motivación:** para generar motivación es preciso que la gestión gerencial cuente con: liderazgo, dinámica de grupos y la comunicación, grupos de trabajo, enriquecimiento del trabajo, satisfacción laboral y de las necesidades, cambio organizacional. La motivación implica alcanzar una actitud en la que el trabajador sintonice con las metas de la institución. David (2013) menciona que los gerentes orientados a la motivación y comunicación con los trabajadores tienen alto nivel de empatía, son ejemplos de confiabilidad, justicia y democracia. El autor señala, además, que un empleado altamente motivado trabajará más duro, buscando alcanzar sus objetivos, con habilidades adecuadas, entendimiento del trabajo y acceso a los recursos necesarios para ser altamente productivo.
4. **Dirección del personal:** La función gerencial de dirección del personal, también llamada administración de recursos humanos, de acuerdo a David (ob.cit) son actividades propias de este elemento el reclutamiento, las entrevistas, la prueba, la selección, la orientación, la capacitación, el desarrollo, el cuidado, la evaluación, las recompensas, la disciplina, la promoción, la transferencia, separación y liquidación de empleados, entre otros.
5. **Control y evaluación:** comprende un conjunto de actividades orientadas a asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados. En otras palabras, el control y la evaluación se refiere al proceso que emplea la institución para monitorear el desempeño de forma permanente y aplicar acciones correctivas. Münch (ob.cit), Sostiene que la aplicación de correctivos

en caso de ser hacia uno varios trabajadores debe ser informado adecuadamente a fin de generar motivación para establecer el cambio en la acción.

Bases Legales

El basamento legal constituye los elementos que rigen las leyes de la nación sobre los cuales se fundamenta la investigación, en este sentido, Según Villafranca (2002) las bases legales se refieren al conjunto de leyes que sustentan el desarrollo del proyecto, pueden incluir leyes, reglamentos y normas necesarias en algunas investigaciones cuyo tema lo amerite. Para efectos del siguiente trabajo de investigación se sustenta en:

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999):

Artículo 103

“Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones...” lo descrito en la carta magna expresa la importancia de la educación, para que esta sea integral y de calidad el ambiente escolar debe ser apto y los actores que en este intervienen deben promover convivencia sana.

Artículo 57:

“Toda persona tiene derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas u opiniones de viva voz, por escrito o mediante cualquier otra forma de expresión, y de hacer uso para ello de cualquier medio de comunicación y difusión, sin que pueda establecerse censura”. La comunicación es un derecho humano establecido en los estatutos legales, donde la equidad y respeto forman parte de su mandato, por lo tanto, se considera que el artículo 57 sustenta la investigación en curso

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico está orientado a establecer los métodos que sustentan la investigación, y de esta forma desarrollar los elementos que conforman el estudio realizado. En este sentido, Sabino (2002) expresa que “a partir de este punto el investigador debe tratar de fijar su estrategia ante los hechos a estudiar, debe formular un modelo operativo que permita acercarse a su objeto y conocerlo, en lo posible, tal cual es.” (p.87)

Es por ello que, en el presente estudio, se desarrollaron los elementos necesarios como parte de la metodología que lo orientó, al definir su naturaleza, tipo y diseño. De igual manera su sistema de variables, sujetos de estudio, técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como la validez y confiabilidad del instrumento y finalmente las técnicas de análisis de los datos recogidos.

Naturaleza de la Investigación

Esta investigación se adscribe al paradigma positivista que, de acuerdo con Dobles, Zúñiga y García (Citado en Martínez 2016) consiste en que el sujeto descubre el conocimiento al igual que tiene acceso a la realidad mediante los sentidos, la razón y los instrumentos que utilice; hay una realidad accesible al sujeto mediante la experiencia” (p.10). Es decir, el sujeto toma información directamente del contexto a través de los sentidos para construir nuevos conocimientos.

Asimismo, se desarrollará bajo un enfoque cuantitativo que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2017) es aquel que “usa la resolución de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamientos y comprobar teorías” (p.5). El enfoque descrito permite al investigador tener acceso al fenómeno, sin modificar su

comportamiento; permitiendo esto el análisis de los datos obtenidos para establecer análisis cuantificables y realizar conclusiones al respecto.

Diseño de la Investigación

El diseño de investigación comprende el conjunto de herramientas y técnicas que utiliza un investigador para desarrollar su trabajo. Para la investigación en curso el diseño comprende un trabajo de campo, el cual es definida por Arias (2006) como aquella en la que la cual los datos son recolectados de manera directa de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos sin controlar las variables.

Por su parte, el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016) define la investigación de campo como el análisis metódico de problemas en la realidad, a fin de describirlos, interpretarlos, o predecir su ocurrencia. En este tipo de trabajos los datos de interés se recolectan directamente de la realidad; por lo que se trata de datos primarios partir de datos originales o primarios.

Dicho manual también contempla que dentro de la modalidad de campo existen otras variantes de acuerdo a los objetivos, para el caso planteado se puede decir que el carácter de la investigación es descriptivo, Según, Hernández, Fernández, y Baptista (2006) una investigación descriptiva consiste en presentar la información tal cual es, indicando cual es la situación en el momento de la investigación analizando, interpretando, imprimiendo, y evaluando lo que se desea.

En este sentido, los datos de interés serán recolectados directamente de la realidad de los docentes y personal directivo del colegio María Auxiliadora, tomando en consideración lo expresado por los sujetos de investigación; del mismo modo, estos datos responderán al momento específico en que sean recolectados, sin intervención o modificación por parte del investigador.

Tomando en cuenta, los aspectos mencionados, las características y los objetivos

del presente trabajo; el estudio se desarrollará mediante tres fases: Fase I Diagnóstico, Fase II Diseño de estrategias de comunicación asertiva para el fortalecimiento de la gestión gerencial en la U.E. Colegio “María Auxiliadora” de Barquisimeto Estado Lara y la Fase II Validación Diseño de estrategias de comunicación asertiva para el fortalecimiento de la gestión gerencial. Las fases se describen a continuación:

Muestra Representativa

Considerando el concepto de población, según Arias (Ob.cit) es “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.” (p.63). Para llevar a cabo este trabajo de investigación, la población en estudio estará constituida por veinte (30) docentes, que laboran en la institución en estudio. Al respecto, y en función que el universo poblacional es reducido se trabajará con la población total, quienes serán denominados sujetos de estudio En este sentido, el instrumento de recolección de datos será aplicado los docentes de la institución estudiada.

Sistema de Variables

Este apartado es de suma importancia, por cuanto se determinan los aspectos y elementos que se quieren conocer, cuantificar y registrar, con el fin de llegar a conclusiones. En tal sentido, de acuerdo a los objetivos del estudio se incluyen las variables, las cuales son definidas por Hernández, Fernández y Baptista (Ob. Cit.)“Como una propiedad que pueda variar, adquirir diversos valores, cuya variación es susceptible a medirse” (p.77). En este sentido, la variable en estudio estará representada por la comunicación asertiva en la gestión gerencial de la institución objeto de estudio.

La comunicación Asertiva: Es la comunicación desarrollada por el gerente directivo, de manera clara, precisa, respetuosa, eficaz y reflexiva, para la transmisión de información, vivencias afectivas, en pro del logro de metas personales e institucionales, bajos dinámicos de realimentación.

Gestión gerencial: Es un conjunto de sistemas y modelos (técnicas y estrategias) que facilitan y aumentan el control y el conocimiento de todos los procesos y actividades de una organización.

Definición operacional: Se realizó a través de enunciados específicos, expresados en forma de dimensiones, indicadores e ítems que a la vez constituyeron reactivos en la recolección de los datos, la cual se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro 1
Operacionalización de la Variables

Variable	Definición de variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
La Comunicación asertiva en el fortalecimiento de la gestión gerencial en la U.E. Colegio “María Auxiliadora” de Barquisimeto Estado Lara.	Habilidad de expresar los propios Sentimientos, opiniones y necesidades de manera clara, y directa, sin agresividad ni sumisión, lo que permite relacionarse con los demás de manera empática, escuchando sus puntos de vista y comunicándose con un tono respetuoso.	Autoafirmación	Expresa pensamiento	1 2 3
			Expresión de sentimientos	4
			Comprende opiniones	5
			Interpreta opiniones	6
			Comprende razones	7
		Escucha activa	Reflexión sobre desacuerdos	8
			Entiende emociones ajenas	9
			Negociación	10
		Empatía		
		Resolución de		

	Conflictos	Mediación	11
	Feedback constructivo	Realizar y recibir críticas constructivas	12 13
	Gestión escolar	Organización del trabajo Dirección Evaluación	14 15 16

Vásquez W (2024)

Procedimiento

Posterior a la Operacionalización de la variable se procederá a: (a) diseñar el instrumento para la recolección de datos para determinar la necesidad de diseñar estrategias de comunicación asertiva para el fortalecimiento de la gestión gerencia (b) validación del instrumento mediante juicio de expertos; (c) aplicar la confiabilidad del instrumento, previa aplicación de prueba piloto y cálculo de coeficiente de fiabilidad (Cronbach); (d) aplicación de instrumento a los sujetos de estudio; (e) tabulación y análisis de resultados obtenidos y desarrollo de las fases II y III.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos según Arias (Ob.cit) son “las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.53). Los datos o información se recolectarán, a través de la técnica de la encuesta en la modalidad de cuestionario, definida por Tamayo (ob.cit) como “aquel que contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales” (p.124).

En este orden de consideraciones, para el acercamiento a la realidad objeto de estudio, se utilizarán la técnica de la encuesta. Respecto a la encuesta, Díaz (2015), manifiesta que “es la búsqueda sistemática de información en la que el

investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados.” (p.13).

Para realizar la encuesta, se diseñará como instrumento un cuestionario definido por Hernández, Fernández y Baptista (o.cit) como “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p.285). De igual forma Arias (Ob. Cit.) define que “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital) que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.” (p.45). El mismo constó de cuestionamientos con cuatro (4) alternativas de respuesta, a saber: S: Siempre, CN Casi siempre, AV.: Algunas Veces, CN Casi Nunca y N: Nunca; donde los docentes de la institución en estudio, seleccionaron una de las opciones planteadas, según su criterio particular. (Anexo A).

Validez y Confiabilidad del Instrumento del Instrumento

La Validez y Confiabilidad son dos requisitos que debe reunir todo instrumento de medición para cumplir eficazmente su cometido, es decir, medir. La Validez implica relevancia respecto a la variable a medir, mientras que la Confiabilidad implica consistencia respecto a los resultados obtenidos (Tamayo y Tamayo, Ob.cit).

Validez

La validez del instrumento radica en que las preguntas o ítems, deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Para Arias (ob.cit.), las interrogantes consultarán solo aquello que se pretende conocer o medir. La validez de contenido del instrumento que se utiliza en la presente investigación se realizará a través de la técnica juicio de expertos, para lo cual se seleccionaron tres expertos: uno de contenido y dos metodólogos; quienes determinaron la adecuación del contenido de cada ítem, en cuanto a claridad, congruencia y pertinencia del mismo, con los objetivos del estudio. Dichos expertos y asignaran las modificaciones que

consideraron pertinentes, para la optimización en el diseño final del mismo y su posterior aplicación. Cabe destacar, que este proceso de validación instrumental buscara establecer la conexión existente entre el marco teórico y la información que se debe obtener

Confiabilidad

La confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce iguales resultados, dando por hecho que el evento medido no ha cambiado. La confiabilidad del instrumento para el presente estudio se realizará través de los datos que serán obtenidos en una prueba piloto, aplicada diez (10) sujetos que no pertenecían a la muestra de estudio, pero que poseían las mismas características de la misma. La Confiabilidad se determinará con el cálculo estadístico Coeficiente Alfa de Cronbach, cuya fórmula es:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K - 1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right],$$

En donde:

K: Número de ítem de la Escala

S_i^2 : Sumatoria de la varianza de los Ítem

S_t^2 : Varianza total del Instrumento

Cabe destacar, que el análisis de la prueba piloto aplicada a los sujetos para la confiabilidad, una vez aplicado el estadístico Alfa de Cronbach, arrojara un valor próximo a uno, para determinar una alta confiabilidad tal como se establece a continuación:

Criterios para interpretar los resultados del Alpha de Crombach

Coeficiente	Expresión cualitativa
$>_e 0,01 <_e 0,20$	Muy baja
$>_e 0,21 <_e 0,40$	Baja
$>_e 0,41 <_e 0,60$	Moderada
$>_e 0,61 <_e 0,80$	Alta
$>_e 0,81 <_e 1,00$	Muy Alta

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2017)

Técnica de Análisis de Datos

El análisis de los resultados se efectuará a través de la estadística descriptiva para métrica, dado que el estudio estuvo enmarcado en una investigación de campo de tipo descriptiva, conforme a lo manifestado por Hernández, Fernández y Batista (ob. cit.), esta consiste en describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable según el indicador correspondiente. La interpretación y análisis de los resultados, consiste en que, con la información generada del proceso de investigación, se analice los datos con la finalidad de la consecución de los objetivos fijados en el planteamiento del problema.

Se señalan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de forma ordenada con sus respectivos análisis, de igual manera se graficó cada uno de los ítems y sus tabulaciones, para que así se puedan analizar estos resultados, lo que generara las conclusiones. Al respecto, Palella y Martins (Ob.cit), indica que “la interpretación de los resultados consiste en inferir conclusiones sobre los datos codificados, basándose en operaciones intelectuales de razonamiento lógico e imaginación” (p.176).

En esta fase del proceso de investigación, se estudian detalladamente los datos recolectados, basados en los hallazgos con las teorías y se reflexionó sobre el

liderazgo resonante y el desempeño laboral a fin de sustentar los resultados obtenidos y establecer semejanzas, diferencias con el propósito de obtener una explicación sobre la realidad estudiada.

En este contexto, la presente fase de estudio se interpretará los datos obtenidos utilizando la estadística descriptiva. La información recolectada, procesada, codificada y tabulada se realizará mediante el análisis de frecuencia y porcentual, considerando la variable: comunicación asertiva y gestión gerencial.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

En el siguiente capítulo, se presentan el análisis la interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre la Comunicación asertiva en la gestión gerencial en la U.E. Colegio “María Auxiliadora” de Barquisimeto estado Lara. La información se presenta en gráficos de barra con sus respectivos cuadros donde se muestran ordenadamente, los datos absolutos y relativos según la escala de respuestas; siempre (S), casi siempre (CS), algunas veces (AV), casi nunca (CN). El proceso de análisis e interpretación desarrollado está apoyado sobre soportes bibliográficos según autores especialistas en el tema de investigación. Según Balestrini (2007), el apoyo en bases teóricas, permiten ordenar, clasificar, interpretar y analizar el comportamiento de las variables objeto de estudio, tal cual lo refiere la naturaleza del trabajo investigativo.

Hay que destacar que la representación descriptiva de los datos en cuadros y gráficos, permite visualizar mejor los valores cuantitativos obtenidos; además, se obtiene una comprensión global, rápida y directa de la información, facilitando un manejo puntualizado de la información: primeramente, una descripción de la tendencia de los datos según la escala utilizada, para posteriormente realizar la interpretación apoyada en los respectivos autores, a fin de dar mayor fundamentos a las opiniones emitidas por los participantes del estudio de investigación, en otras palabras, como le refiere Balestrini al dar por hecho que los datos apoyados en teorías, permiten una mejor argumentados y objetividad a las interpretaciones del investigador.

Como se mostrará, el número de gráficos y cuadros estadísticos responden a los 16 ítems, aplicados a una muestra de 20 docentes, 30% de la población total de la

institución. Este porcentaje es considerado por expertos, como suficiente para ser una muestra representativa de una población.

Sin más preámbulos, a continuación, se presenta la descripción de los resultados obtenidos durante la aplicación del instrumento, siguiendo las pautas que anteriormente fueron expuestos.

Cuadro 2. El personal directivo emite opiniones con firmeza al tener que solucionar conflictos.

ITEM	Alternativas de respuestas				
	S		CS		N
	F	%	F	%	F %
	2	10	4	20	10 50
					4 20 0 0

Fuente: Vásquez (2024)

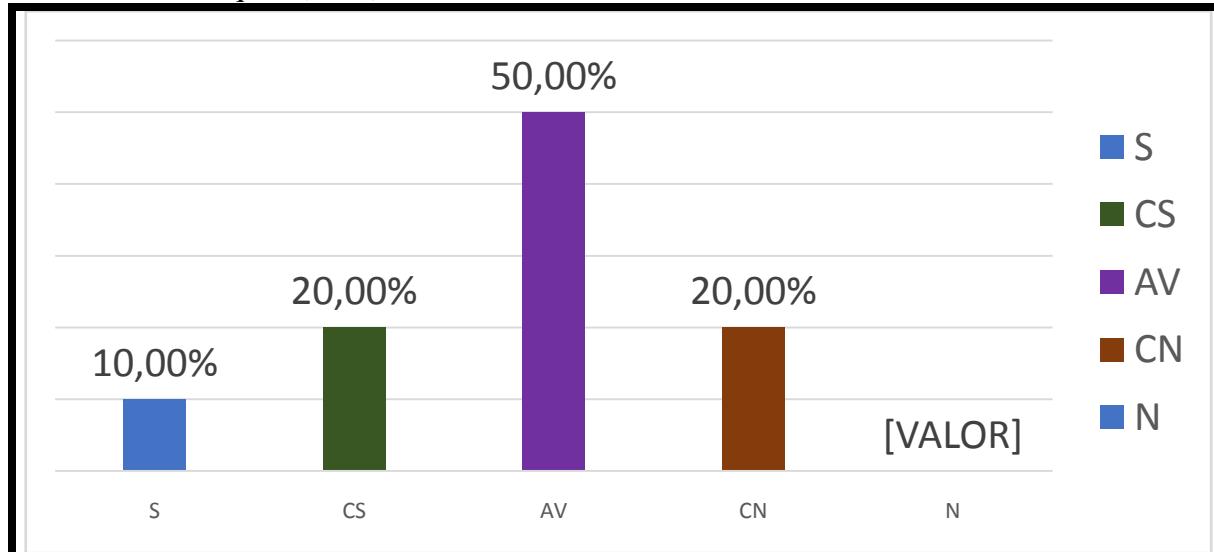


Gráfico1. Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: autoafirmación; y el Indicador: expresa pensamiento.

Como se muestra en el grafico 1, las respuestas sobre si el personal directivo emite opiniones con firmeza al tener que solucionar conflictos, quedaron de la siguiente manera: en la escala “Algunas Veces” un 50%, “Casi Siempre” un 20% y “Casi Nunca” 20 %; solo un 10 % respondieron que “Siempre” el directivo emite opiniones con firmeza.

Se puede observar que, según el 70 % de los encuestados, la directiva de la institución sólo algunas veces y casi nunca el directivo emite opiniones con firmezas para

solucionar conflicto. Esta tendencia de las respuestas, permite interpretar que los directivos no están asumiendo una actitud de autoafirmación para expresar su pensamiento cuando hay que solucionar problemas de conflictos en la institución. Atendiendo a las referencias teóricas que apuntan a una comunicación asertiva, Caballero (2018), menciona que una actitud de autoafirmación incluye la expresión de nuestros sentimientos, preferencias, necesidades y opiniones; respetando al mismo tiempo, opiniones, derechos y hasta la manera de ser de los demás. En este caso y según los datos encontrados, se podría cuestionar la falta de auto afirmación que los directivos al expresar su pensamiento, en la resolución de conflictos o cualquier otra situación.

Cuadro 3. El directivo expresa sus ideas con seguridad al responder a las demandas del personal

Alternativas de respuestas						
N	S	CS	AV	CN		
ITEM	F %	F %	F %	F %	F %	
	1 5%	3 15	10 50	6 30	0 0	

Fuente: Vásquez (2024)

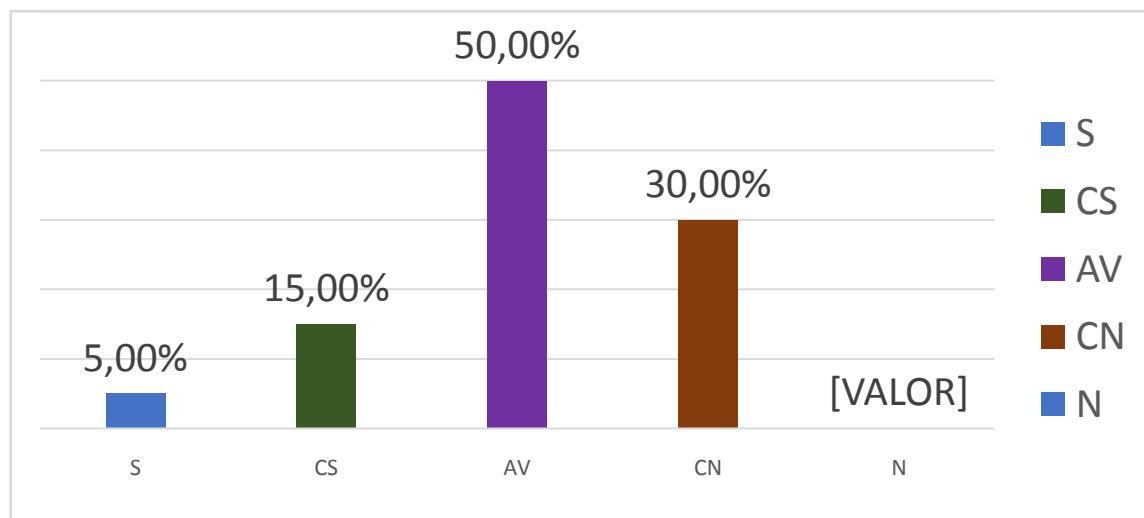


Gráfico2: Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: autoafirmación; y el Indicador: expresa pensamientos.

La gráfica que muestra la tendencia de porcentajes en relación a si “el directivo expresa sus ideas con seguridad al responder a las demandas del personal”. De acuerdo con la escala “S”, esta categoría tiene un valor negativo de 5%. Esto podría indicar que un pequeño porcentaje de los encuestados percibe que el directivo no expresa sus ideas con seguridad al responder a las demandas del personal. En la escala “CS: Con un 15%, esta categoría podría representar la idea que los encuestados están algo de acuerdo con la afirmación. En la escala “AV” es la categoría con el mayor porcentaje, un 50%. Esto sugiere que la mitad de los encuestados está algo de acuerdo con que el directivo expresa sus ideas con seguridad. con respecto a la escala “CN” Con un 30%, esta categoría podría representar a los encuestados que están en desacuerdo con la afirmación. Y por último, en la escala “N” Esta categoría está en 0%. Esto sugiere que no hubo encuestados que seleccionaran esta opción.

En relación con la teoría del asertividad de Elizabeth Caballero-Velázquez (2018), estos resultados podrían interpretarse de la siguiente manera: la mayoría de los encuestados (50%) percibe que el directivo tiene una actitud moderada de autoafirmación y podría presentarse con alguna frecuencia que el directivo defiende sus derechos personales al expresar sus sentimientos, preferencias, necesidades y opiniones al responder a las demandas del personal. Sin embargo, también hay una proporción significativa (30%) que no está de acuerdo con esta percepción. Esto podría sugerir que, aunque el directivo puede estar expresando sus ideas con seguridad, puede haber un espacio para responder a las demandas del personal.

Cuadro 4. El directivo argumenta con bases sus opiniones al fijar posición en sus decisiones.

ITEM	Alternativas de respuestas								
	S		CS		AV		CN		
	N	F	%	F	%	F	%	F	%
1	5	2	10	2	10	15	75	0	0

Fuente: Vásquez (2024)

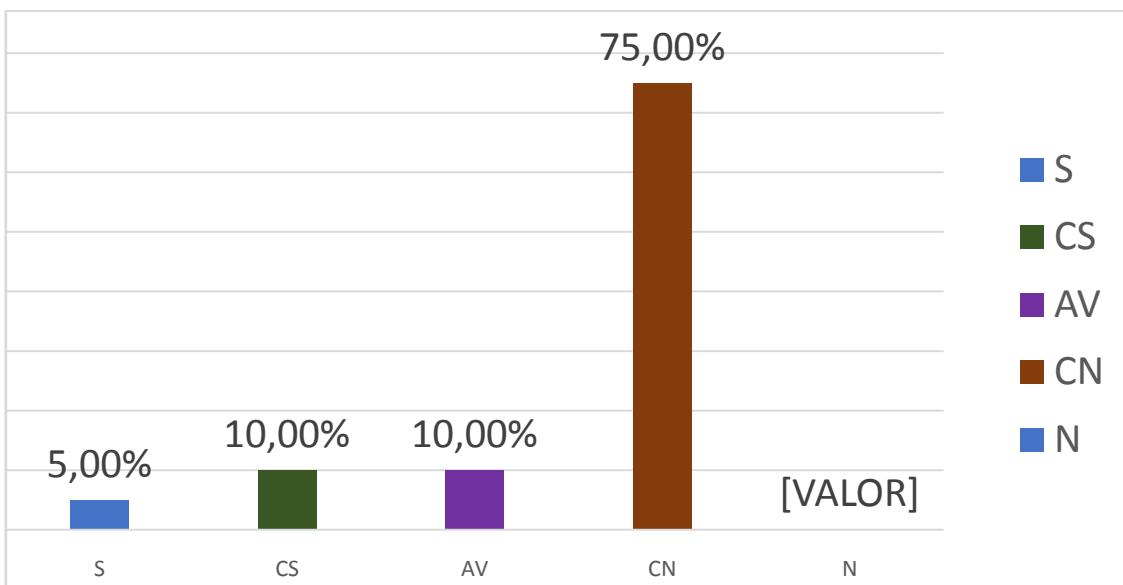


Gráfico3. Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: autoafirmación; y el Indicador: expresa pensamientos.

La gráfica presente muestra las respuestas sobre la proposición: “el directivo argumenta con bases sus opiniones al fijar posición en sus decisiones”, las respuestas tienen la siguiente tendencia en relación a las respectivas escalas: **Siempre (S)**: 5%, **Casi Siempre (CS)**: 10%, **A Veces (AV)**: 10%, **Casi Nunca (CN)**: 75%, **Nunca (N)**: 0%. Interpretando estos resultados a la luz de las teorías de autoafirmación de DeMézerville (Ob. Cit) y Branden (Ob. Cit), se puede inferir lo siguiente: La mayoría de los encuestados (75%) respondieron “Casi Nunca”, lo que indica que perciben que el personal directivo rara vez busca la mediación en situaciones de contradicción. Esto puede interpretarse como una falta de autoafirmación por parte del personal directivo, ya que no están expresando abiertamente sus deseos y pensamientos, ni están buscando una forma adecuada de expresión, tal como lo define Branden.

Por otro lado, un 10% de los encuestados respondieron “A Veces” y otro 10% respondió “Casi Siempre”, lo que sugiere que hay una percepción, de un reducido número de encuestado, de que el personal directivo a veces o casi siempre busca la mediación. Esto podría indicar que hay espacio para mejorar en términos de autoafirmación y asertividad. Finalmente, un 5% respondió “Siempre”, lo que indica que una pequeña proporción de los encuestados percibe que el personal directivo

siempre busca la mediación. Esto podría interpretarse como una manifestación de autoafirmación y asertividad.

En resumen, estos resultados sugieren que, aunque hay una percepción general de que el personal directivo rara vez busca la mediación en situaciones de contradicción, estos resultados se desvían del deber ser de la asertividad planteada en las teorías de De Mézerville y Branden, que enfatizan la importancia de la autoafirmación y la asertividad en todas las relaciones humanas.

Cuadro 5. El directivo expresa sus emociones de manera sincera al reconocer los logros del personal.

ITEM	Alternativas de respuestas									
	S		CS		AV		CN		N	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	1	5	3	15	5	25	11	55	0	0

Fuente: Vázquez (2024)

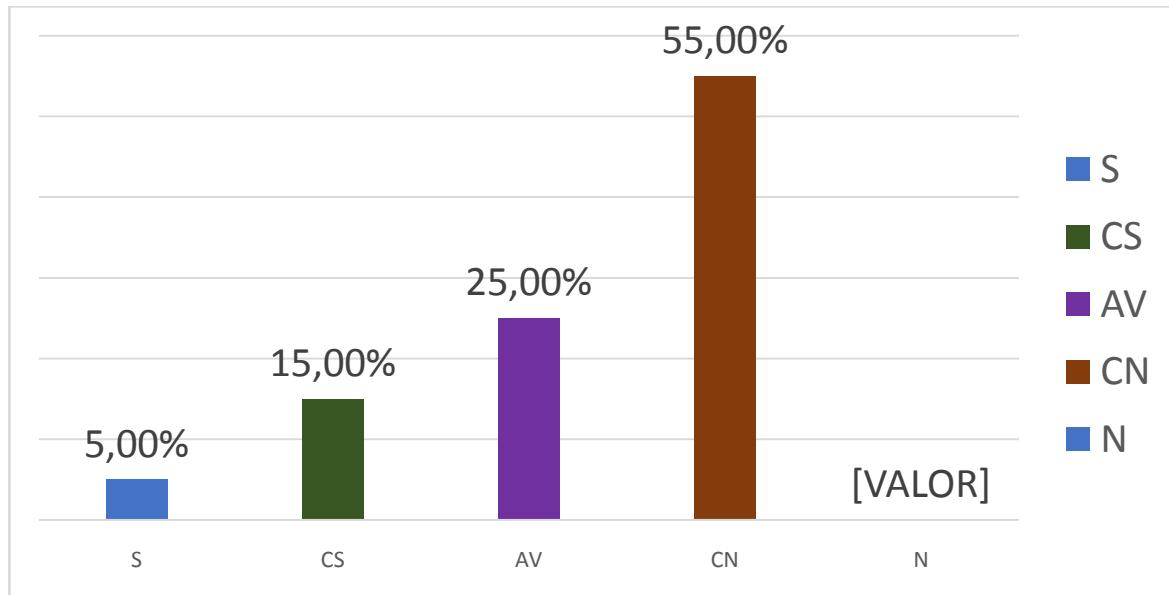


Gráfico 5. Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: competencia; y el Indicador: expresa sentimientos

La gráfica presente, sobre la afirmación: “el directivo expresa sus emociones de manera sincera al reconocer los logros del personal”, los encuestados respondieron según respectivas escalas: para la escala: “S” (5%): Este porcentaje representa a un pequeño grupo de encuestados que respondieron de esta manera. En la escala “CS” (15%): Un porcentaje mayor de personas se ubicó en esta categoría, lo que indica una respuesta ligeramente más común. En “AV” (25%): Esta categoría tuvo una respuesta aún mayor, con un cuarto de los encuestados seleccionándola. En la escala “CN” (55%): La mayoría de los encuestados se ubicó en esta categoría, lo que indica que es la respuesta más común. en la escala “N” (0%): Ninguno de los encuestados seleccionó esta opción.

En cuanto a la interpretación de estos resultados, parece que la mayoría de los encuestados percibe que el directivo no tiende con regularidad a expresar sus emociones de manera sincera al reconocer los logros del personal. Esto se contrapone con lo dicho por Wolpe, (Ob. Cit) quien sostiene que cualquier emoción que no sea la respuesta de ansiedad puede considerarse asertiva, igualmente desdice lo manifestado Lazarus (Ob Cit) sobre la habilidad para expresar sentimientos y lo dicho también por Alberti y Emmons, (Ob Cit,) quienes indican que lo asertivo debe representarse como una acción sin ansiedad y respetando los derechos ajenos. En resumen, los resultados de la encuesta demuestran claramente que el directivo no tiende a expresar sus emociones de manera asertiva y efectiva, lo cual no es positivo para el reconocimiento de los logros del personal.

Cuadro 6. El personal directivo busca comprender sus opiniones cuando realiza demandas.

Alternativas de respuestas									
<u>N</u>	S		CS		AV		CN		
	ITEM	F	%	F	%	F	%	F	%
	0	0		3	15	5	25	10	50

Fuente: Vásquez (2024)

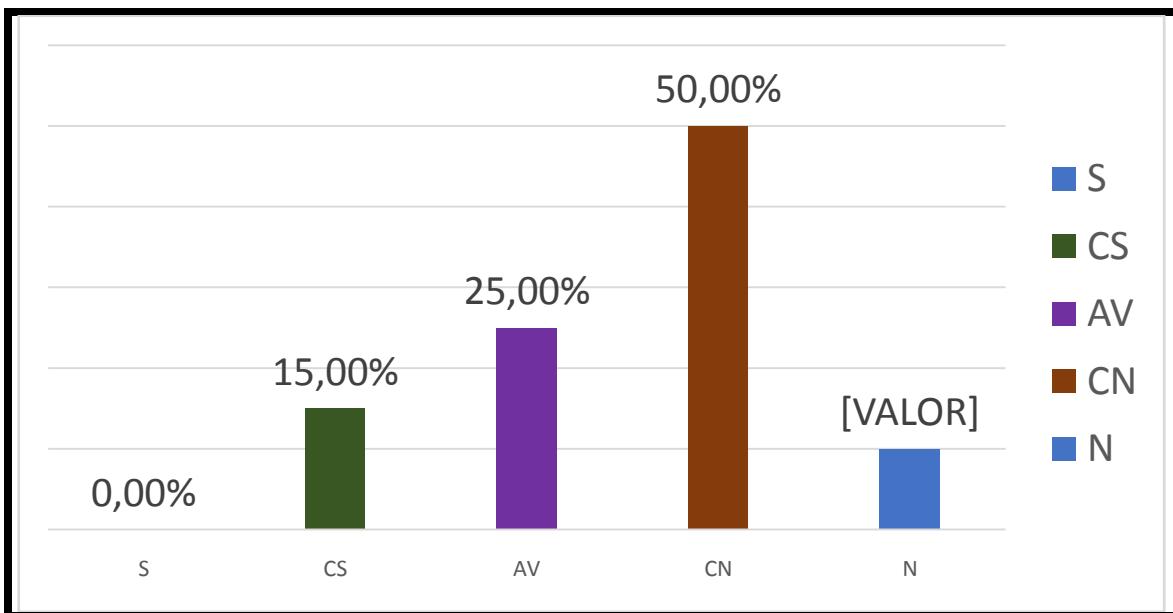


Gráfico 5. Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: escucha activa; y el Indicador: comprende opiniones.

La gráfica muestra las cinco categorías sobre si el personal directivo busca comprender las opiniones del personal subalterno y estos porcentajes muestran la tendencia de las repuestas al respecto: en la posición de siempre, “S” ninguno de los encuestado se ubicó en este rango de la escala, por lo que su porcentaje es cero. El 15% opinó que siempre “CS”. El 25% considero que ALGUNAS VECES. “AV”. Se observa que un 50% consideró que casi nunca “CN” y el restante 10% piensa que nunca lo hace “N”.

En cuanto a la interpretación de estos resultados, de acuerdo a lo expresado por Elizondo (Ob, Cit), se puede inferir lo siguiente: Elizondo expone que uno de los indicadores de la escucha activa es la comprensión de lo que piensan los demás con el propósito de entender el entorno y adaptarse mejor a él. En este sentido, si un alto porcentaje de docentes (representado por las categorías (“CN” y “N”) siente que el personal directivo no busca comprender sus opiniones cuando realiza demandas, esto podría indicar que no se está implementando la escucha activa en la institución de manera cabal. Esto podría llevar a una dificulta para responder a las necesidades de

los docentes y a determinar aspectos como las dudas, los temas que causan conflicto y las posibles formas de solución al mismo.

En consecuencia, si un alto porcentaje de docentes (representado por las categorías “CN” y “N”) no siente que el personal directivo busca comprender sus opiniones, se podría inferir que se necesita trabajar más en la implementación de la escucha activa por parte del personal directivo. La aportación de los docentes puede ser una valiosa información que ayude a tomar decisiones en momentos determinados.

Cuadro 7. El directivo interpreta correctamente las opiniones cuando se aporta ideas para Mejorar situaciones que afectan la eficiencia del trabajo.

ITEM	Alternativas de respuestas							
	S	CS	AV	CN	N			
	F	%	F	%	F	%	F	%
3	15	12	60	5	25	0	0	0

Fuente: Vásquez (2024)

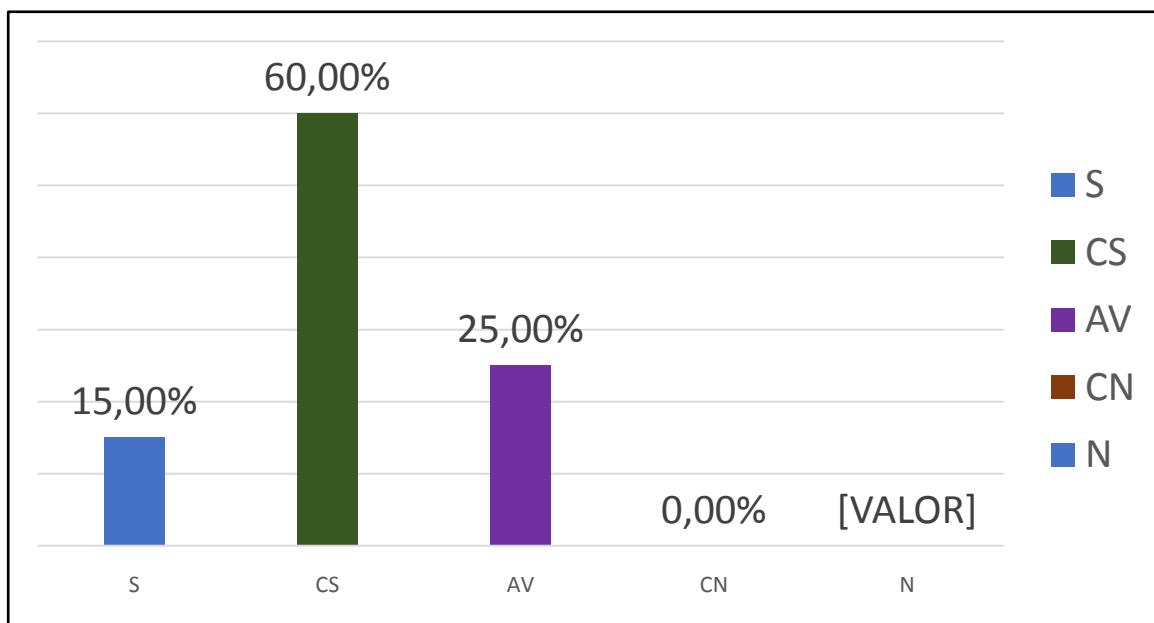


Gráfico 6. Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: escucha activa; y el Indicador: interpreta opiniones.

La gráfica que se visualiza, muestra una distribución interesante de opiniones del grupo de docentes encuestados, sobre si el directivo interpreta correctamente las opiniones cuando se aporta ideas para mejorar situaciones que afectan la eficiencia del trabajo. Según la descripción de la gráfica, la categoría **CS** (Completamente Satisfecho) tiene el porcentaje más alto con un **60%**, lo que indica que la mayoría de los docentes sienten que sus directivos interpretan correctamente las opiniones cuando se aportan ideas para mejorar. La categoría **AV** (Algo de Valor) tiene un **25%**, sugiriendo que una cuarta parte de los docentes perciben cierto valor en la interpretación de sus directivos, aunque no es total. Sorprendentemente, la categoría **S** (Satisfecho) muestra un porcentaje negativo del **-15%**, lo que podría indicar una posible discrepancia en la recopilación de datos o una expresión de insatisfacción que requiere atención. Las categorías **CN** (Casi Nunca) y **N** (Nunca) no registran porcentajes, lo que podría interpretarse como una ausencia de opiniones extremadamente negativas hacia la interpretación de los directivos.

En cuanto a la interpretación de estos resultados, basándonos en la teoría de Satir (2002), podemos decir que la comunicación efectiva y asertiva es fundamental en la interpretación de las opiniones. La alta puntuación en la categoría **CS** refleja que, en su mayoría, los directivos están logrando una comunicación asertiva que no solo transmite información, sino que también comprende y es comprendido, evitando malentendidos. Esto es crucial para la toma de decisiones asertivas y para asegurar que los conflictos o problemas no interrumpan el flujo de trabajo. La presencia de un **25%** en **AV** sugiere que aún hay espacio para mejorar en la escucha activa y en la contextualización de los mensajes para alcanzar una comprensión más profunda y completa. El porcentaje negativo en **S** podría ser un llamado de atención para investigar más a fondo y entender las causas de la insatisfacción, aplicando una comunicación integral que considere tanto los hechos como a las personas involucradas en la toma de decisiones.

Cuadro 8. El personal directivo comprende las razones de los argumentos cuando se critican irregularidades.

ITEM	Alternativas de respuestas								
	S		CS		AV		CN		
	N	F	%	F	%	F	%	F	%
1	5	2	10	5	25	8	40	4	20

Fuente: Vásquez (2024).

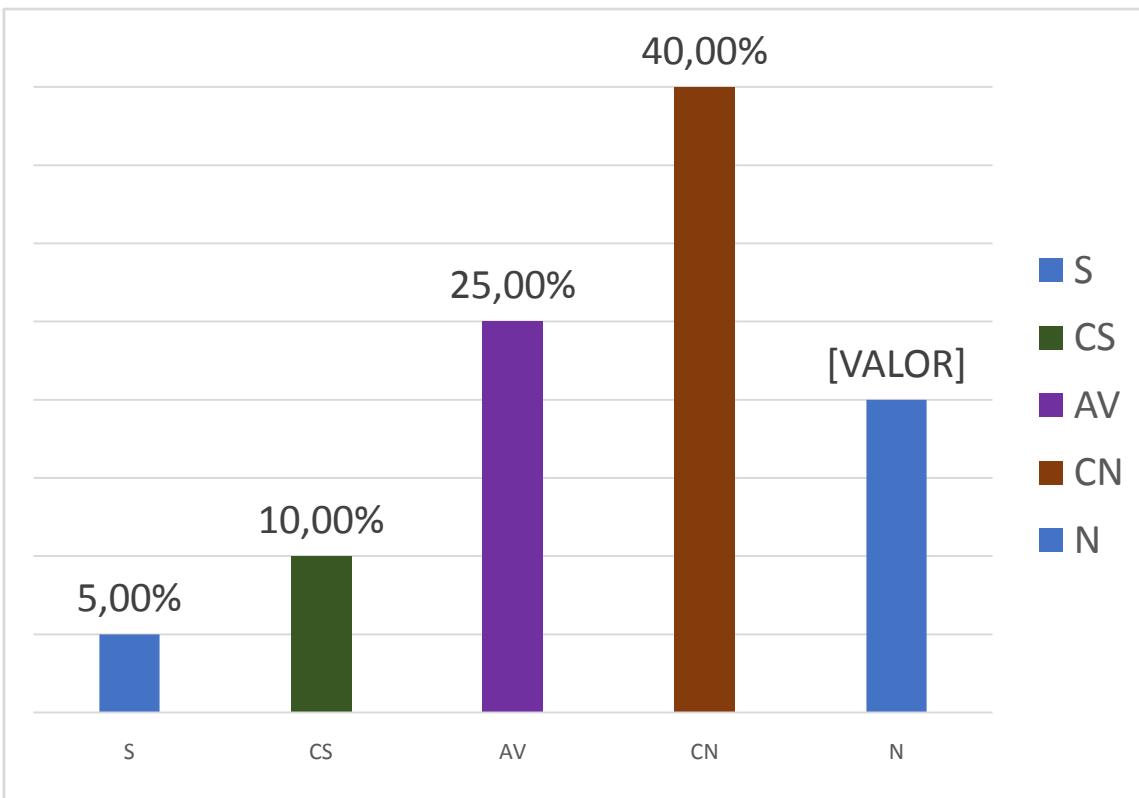


Gráfico 7. Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: escucha activa; y el Indicador: comprende razones.

En este ítem, la gráfica muestra el siguiente comportamiento de las respuestas de los encuestados: Los porcentajes son los siguientes: “S” (Siempre): Representa el 5% de los docentes, indicando una pequeña proporción que considera que el directivo interpreta correctamente las opiniones cuando se aportan ideas para mejorar. “CS”

(Casi siempreverde): Con un 10%, esta categoría muestra un ligero aumento en la cantidad de docentes que comparten esta percepción. “AV” (Algunas veces): El 25% de los docentes se encuentra en esta categoría, lo que sugiere una cuarta parte del grupo reconoce la capacidad interpretativa del directivo. “CN” (Casi nunca): La mayoría, con un 40%, se posiciona aquí, reflejando una tendencia significativa hacia la afirmación de la pregunta. “N” (Nunca): Finalmente, el 20% se sitúa en esta categoría, lo que indica que una quinta parte del grupo no está de acuerdo con que el directivo interprete adecuadamente las opiniones.

En cuanto a la interpretación de estos resultados, basándonos en la teoría de Montes (2013), podemos decir que la escucha activa va más allá de la mera comprensión literal de las palabras. Implica un esfuerzo por entender las motivaciones y argumentos que subyacen a las opiniones expresadas. En este caso, el 60% de las opiniones de los encuestados se encuentran en una tendencia negativa lo que se da a entender que el directivo no está manejando la escucha para comprender las opiniones y posiblemente profundizar en el entendimiento de las motivaciones y argumentos de los docentes, lo cual es esencial para validar y dar peso a sus mensajes, tal como lo describe Montes. Esto resalta la importancia de la empatía y la capacidad analítica en la comunicación asertiva dentro de la gestión educativa.

Cuadro 9. El personal directivo reflexiona sobre los desacuerdos del personal cuanto no Considera correctas decisiones de la gestión.

ITEM	Alternativas de respuestas									
	S		CS		AV		CN		N	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0	0	5	25	10	50	5	25		

Fuente: Vásquez (2024)

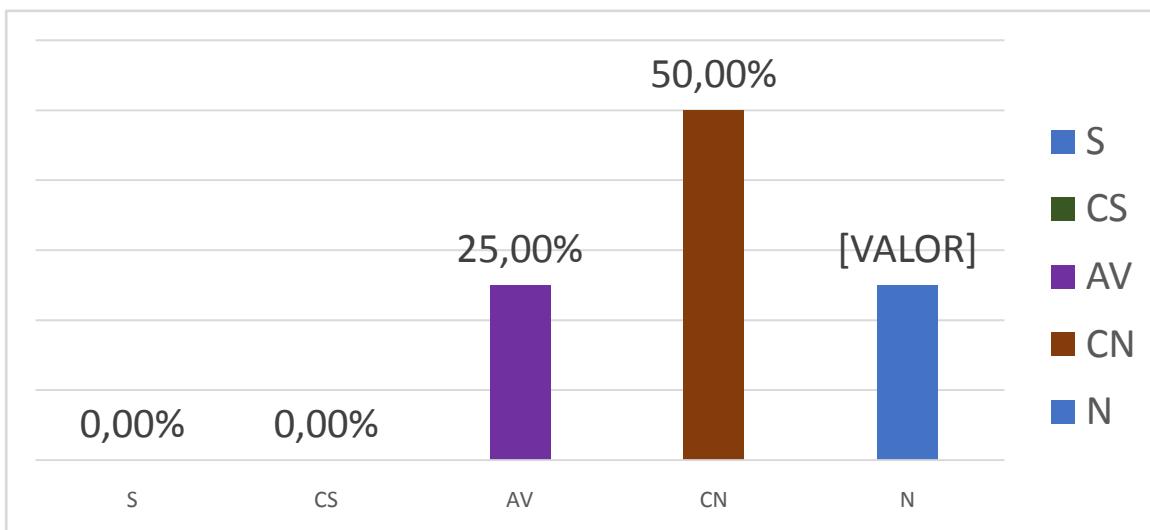


Gráfico 8, Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: escucha activa; y el Indicador: reflexión sobre desacuerdos.

La gráfica representa la percepción del personal docente sobre la reflexión de los directivos ante desacuerdos en decisiones de gestión. Los porcentajes se distribuyen de la siguiente manera: “S” (Siempre): **0%** Ningún docente considera que los directivos reflexionan sobre los desacuerdos. **CS** (Casi Siempre): **25%**. Un cuarto de los docentes percibe que hay alguna reflexión por parte de los directivos. **AV** (A veces):**50%**. La mitad de los docentes siente que los directivos reflexionan moderadamente sobre los desacuerdos. **CN** (Casi Nunca): **25%** Otro cuarto no comparte esta percepción de manera positiva. **N** (Nunca): **0%** Ningún docente piensa que los directivos no reflexionan sobre los desacuerdos. Interpretando estos resultados a través de las teorías de Lewin, mencionado por Lacouture (2016), podemos deducir que la cohesión y el consenso son fundamentales para el éxito organizacional. La categoría **AV**, con el 50%, indica que una proporción considerable de docentes cree que hay una moderada capacidad reflexiva de los directivos, lo cual es un signo no tan positivo hacia la cohesión organizativa. Estos resultados expresan que los directivos tienen que tratar de alinearse más con la teoría de campo de Lewin, que enfatiza la importancia de las técnicas de grupo para integrar a los individuos hacia metas comunes y la necesidad de manejar principios afines para lograr acuerdos. Además, el modelo de Cambio Organizacional de Lewin resalta la

existencia de fuerzas que promueven la cohesión, lo cual parece no reflejarse en su totalidad en la percepción de los docentes. Finalmente, la ausencia de porcentajes de percepción positiva al tema tratado, sugiere una visión holística y un liderazgo más democrático, donde la participación y los acuerdos sean claves para el desarrollo organizacional, resonando con las últimas premisas de Lewin sobre la importancia de los acuerdos para el éxito tanto individual como colectivo.

Cuadro 10. El personal directivo entiende sentimientos de angustias y preocupaciones del personal cuando demanda apoyo o soluciones de problemas que afectan su labor.

ITEM	Alternativas de respuestas										
	S		CS		AV		CN				
	N	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1 5 3 15 3 15	12	60		2	10						

Fuente: Vásquez (2024)

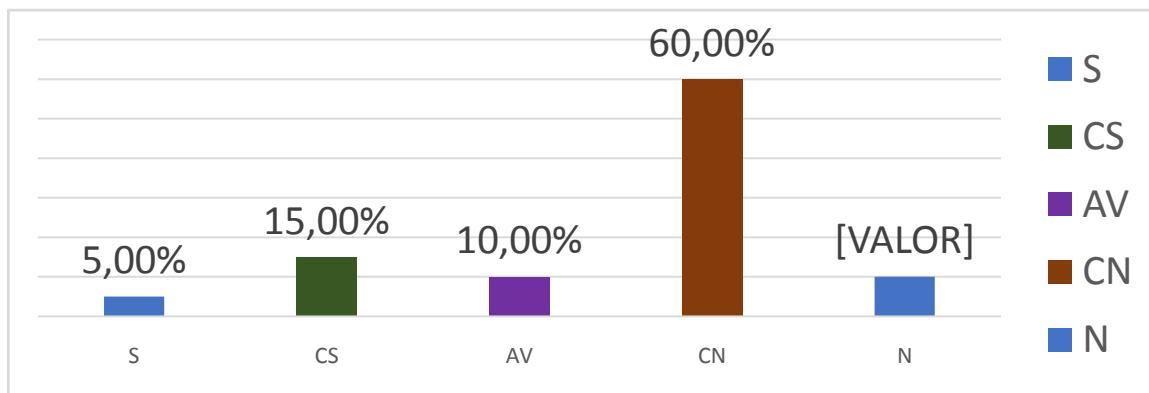


Gráfico 9. Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: empatía; y el Indicador: entiende emociones ajenas.

La gráfica muestra una distribución de porcentajes en respuesta a la percepción del personal docente sobre la empatía del personal directivo. Los porcentajes, según su posición en la escala, son los siguientes: ‘S’ (Siempre): Representado un 5%, indica que un pequeño porcentaje del personal docente siente que el personal directivo siempre entiende sus angustias y preocupaciones. ‘CS’ (Casi Siempre): Muestra a un 15%, sugiriendo que una proporción mayor, pero aún no mayoritaria, percibe que el personal directivo casi con frecuencia comprende sus problemas. ‘AV’

(A Veces): La barra con un **10%** refleja que un porcentaje similar al de ‘Siempre’ siente que la comprensión se da ocasionalmente. **‘CN’ (Casi Nunca):** es la barra marrón más alta con un **60%** indica que la mayoría del personal docente rara vez siente que sus preocupaciones son entendidas por la dirección. **‘N’ (Nunca):** Finalmente, es la barra con un **10%** muestra que hay un porcentaje de docentes que nunca sienten empatía por parte del personal directivo.

Interpretando estos resultados a través de la lente de la teoría de la empatía, podemos decir que la mayoría del personal docente percibe una falta de comprensión emocional significativa por parte del personal directivo. Esto es preocupante, ya que, según Ruiz y Chaux (2005), la capacidad de identificar y responder constructivamente a las emociones es fundamental para una comunicación asertiva. La empatía, como lo destacan Orjuela et al. (2010) y Melgarejo y Ramírez (2006), es crucial para reconocer y nombrar los estados emocionales de los demás, lo que facilita la colaboración y el logro de metas compartidas.

La predominancia de respuestas en ‘Casi Nunca’ y ‘Nunca’ sugiere que podría haber una desconexión emocional significativa que afecta negativamente la conducta prosocial dentro de la organización. Esto podría llevar a comportamientos menos colaborativos y un ambiente de trabajo menos solidario, lo cual es contrario a lo que se esperaría en un entorno que promueve la empatía y la ayuda mutua. Además, según Eisenberg&Strayer (1987), la falta de empatía puede estar relacionada con conductas disruptivas y un menor rendimiento, lo que podría tener implicaciones directas en la eficacia del personal docente y la atmósfera general de la institución educativa.

Cuadro 11. El personal directivo busca negociar entre las partes, cuando un conflicto no llega a solventarse.

Alternativas de respuestas									
N	S		CS		AV		CN		
	ITEM	F	%	F	%	F	%	F	%
	0	00		3	15	8	40	9	45
								0	0

Fuente: Vásquez (2024)

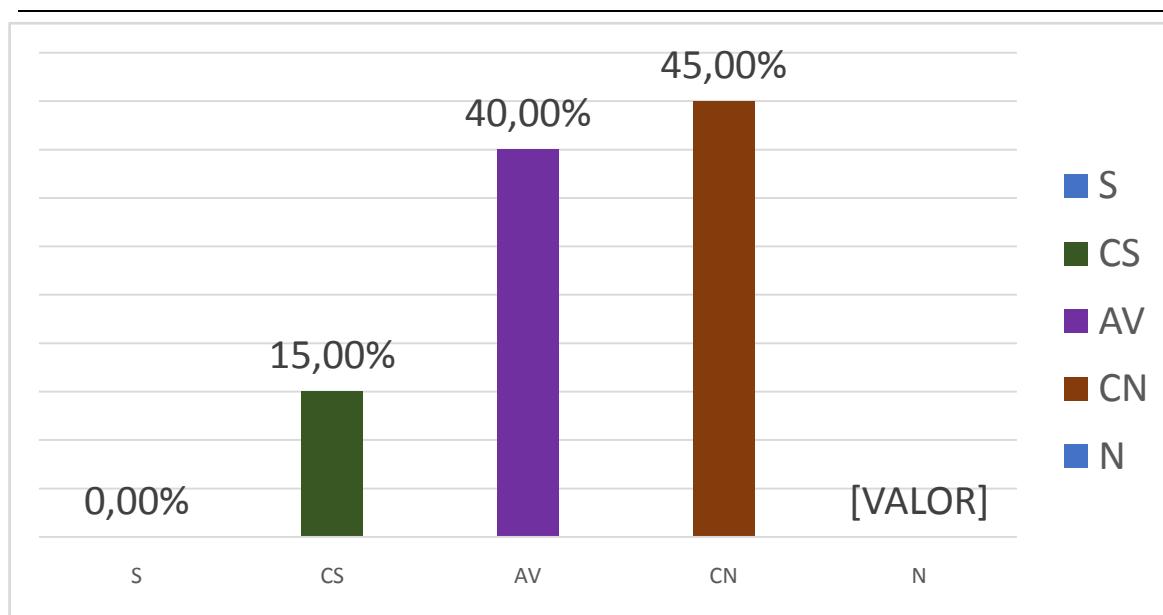


Gráfico 10. Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: resolución de conflictos; y el Indicador: negociación.

La gráfica presente, muestra la percepción del personal docente sobre el manejo de conflictos por parte del directivo. La inclinación de las respuestas son las siguientes: “S” (Siempre): Representada un 0%, indicando que ningún docente considera que el personal directivo siempre busca negociar. “CS” (Casi Siempre): Con una barra que refleja un 15%, sugiriendo que una minoría de los docentes percibe una tendencia negociadora frecuente en el personal directivo. “AV” (A Veces): La barra señala un 40%, lo que implica que una proporción significativa de docentes cree que el personal directivo busca negociar ocasionalmente. “CN” (Casi Nunca): La barra indica el porcentaje más alto con un 45%, revelando que casi la mitad de los encuestados raramente ve al personal directivo intentando negociar. “N” (Nunca): No se muestra ninguna barra para esta categoría, lo que significa un 0% y que ningún docente piensa que el personal directivo nunca busca negociar.

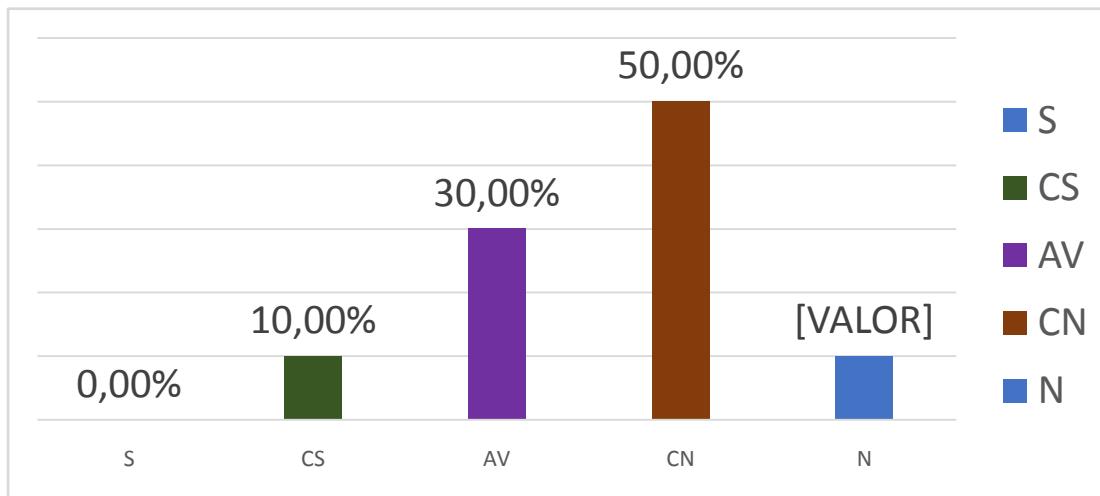
En base a la teoría de Galdos (2004), la interpretación de estos resultados podría ser que la mayoría de los docentes (85%, sumando las categorías CS, AV y CN) perciben que el personal directivo tiende moderadamente, a buscar un equilibrio y beneficios mediante la negociación. Esto se alinea medianamente con la posición del

autor, el cual piensa que con las negociaciones se busca un punto de acuerdo donde ambas partes se sientan satisfechas, reflejando una práctica que promueve la colaboración y la resolución de conflictos de manera constructiva y sostenible.

Cuadro 12. El personal directivo busca la mediación cuando se presenta contradicciones entre miembros del personal.

ITEM	Alternativas de respuestas					ITEM	F	%	F	%	F	%	F	%
	S	CS	AV	CN	N									
0	0	2	10	6	30	10	50	2	10					

Fuente: Vásquez (2024)



Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: resolución de conflictos; y el Indicador: mediación.

La gráfica estadística muestra la distribución de respuestas del grupo de docentes sobre la actitud del personal directivo frente a la mediación en situaciones de contradicción entre miembros del personal. Los porcentajes se distribuyen de la siguiente manera: “S” (Siempre): 0%, nadie consideró que esta categoría para opinar al respecto. “CS” (Casi Siempre): Un 10% siente que la mediación es buscada casi siempre por los directivos. “AV” (A Veces): 30% opina que el directivo a veces media ante conflictos. “CN” (Casi Nunca): La mayoría, en un 50%, opina que la mediación es buscada casi nunca. “N” (Nunca): Un 10% considera que nunca se busca la mediación.

La interpretación de estos resultados, apoyándose en la teoría de Armas (2003), sugiere que la mediación como herramienta de autocomposición no está siendo plenamente aprovechada dentro de la organización educativa en cuestión. La mayoría de los docentes sienten que la mediación es poco frecuente, lo que podría implicar un potencial desgaste del personal y una afectación a la convivencia pacífica, contrariando las ventajas que Armas atribuye a la mediación. La presencia significativa de respuestas en las categorías de ‘Casi Siempre’ y ‘a veces’ indica que hay un reconocimiento de esfuerzos de mediación, pero no son consistentes o suficientemente efectivos para la mayoría. Esto resalta la importancia de fortalecer las prácticas de mediación para asegurar una resolución de problemas más eficaz y promover una armonía de trabajo en equipo, tal como lo plantea Armas.

Cuadro 13. El directivo realiza críticas constructivas al personal en pro del trabajo productivo.

ITEM	Alternativas de respuestas									
	S		CS		AV		CN			
	N	F	%	F	%	F	%	F	%	
	0	0	0	0	5	25	10	50	5	25

Fuente: Vásquez (2024)

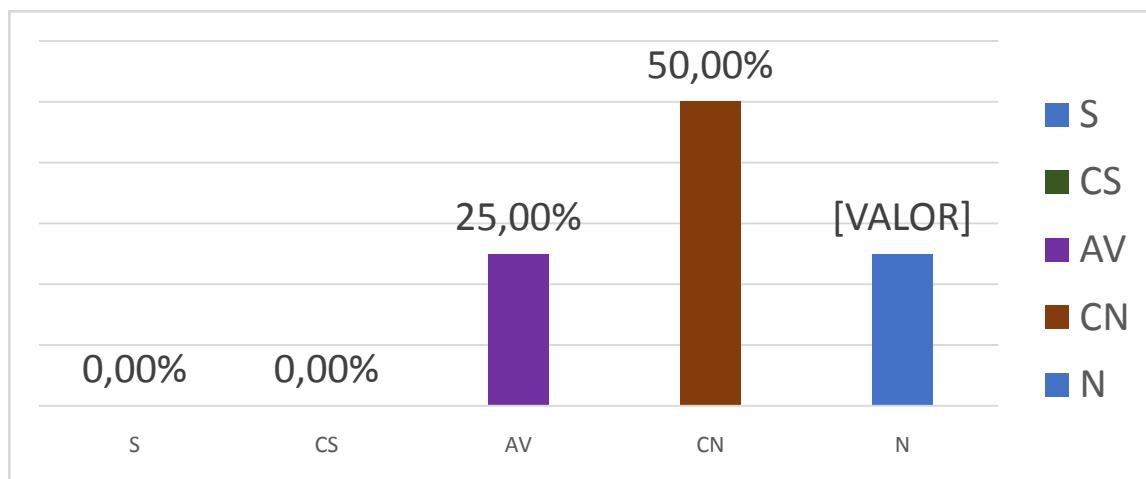


Gráfico 12. Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: feedback constructivo; y el Indicador: realizar y recibir críticas constructivas.

La gráfica muestra una distribución interesante de las respuestas de los docentes encuestados. Según la descripción de la gráfica, la categoría “CN” (casi nunca) tiene el porcentaje más alto con un **50%**, lo que indica que la mitad de los encuestados sienten que el directivo pocas veces hace críticas constructivas. Las categorías “CS” (Casi Siempre) y “S” (Casi Nunca) tienen cada una un **0%**, de respuestas, lo que indica que nadie considera que estas categorías sean las indicadas para valorar el planteamiento en cuestión. Las categorías “AV” (Algunas Veces) y “N” (Nunca) están en **25%**, lo que significa lo que muestra una tendencia negativa sobre si el directivo realiza críticas.

En cuanto a la interpretación de estos resultados, podemos apoyarnos en las teorías de los autores mencionados. Según Armas (2003), el feedback constructivo es esencial para el aprendizaje y la confianza dentro de una organización. La presencia de un **50%** en la categoría “CN” podría reflejar una interacción muy poca fluida que aún necesita ser fortalecida para que sea más constante y consentido de humanización, como sugiere Jiménez (2015). Por otra parte, la ausencia de respuestas en las categorías “S” y “N” podría indicar que los directivos a evitar el feedback, lo cual no es positivo.

Siguiendo este mismo orden de ideas, Amo (2018) resalta la importancia del feedback constructivo a pesar de su potencial impacto emocional negativo por la creencia que la intención de un feedback estaría dirigida a la descalificación de la persona cuando su propósito es mejorar el trabajo. El hecho de que haya un **0%** en las categorías “CS” y “Cs” podría sugerir que algunos directivos no logran aplicar críticas constructivas efectivas, mientras que se podrían estar generando frustración en la productividad del trabajo realizado, al no comunicar adecuadamente las áreas de mejora. Esto resalta la necesidad de que los directivos desarrollen habilidades para entregar feedback de manera que motive a los empleados a mejorar sin generar sentimientos negativos.

Alternativas de respuestas									
	S			CS			AV		CN
N	ITEM	F	%	F	%	F	%	F	%
	0	0	0	12	60	5	25	3	15

Cuadro 14. El personal directivo acepta con humildad las críticas constructivas que Emite el personal sobre la gestión institucional.

Fuente: Vásquez (2024)

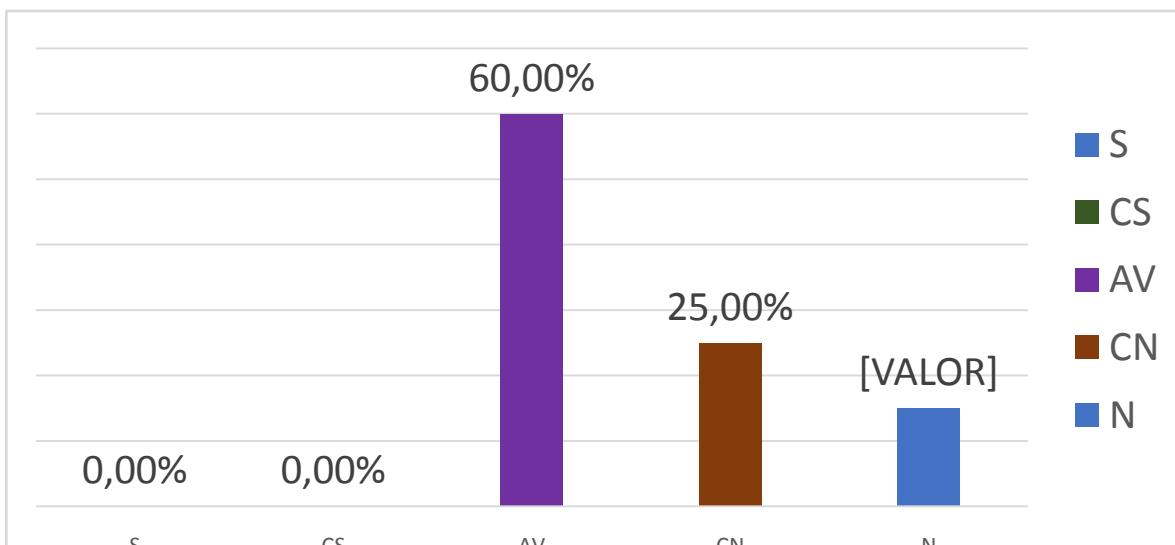


Gráfico 13. Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: feedback constructivo; y el Indicador: recibe y realiza críticas constructivas.

La gráfica estadística presenta los siguientes porcentajes sobre si el directivo recibe críticas constructivas: las categorías “CS” (Casi siempre) y “S” (Casi siempre), están en 0% indicando que los encuestados no creen que a este nivel estén las respuestas al planteamiento realizado. En la categoría. AV (A veces): Es el porcentaje más alto con un **60%**. La categoría “CN” (Casi nunca), muestra un **25%** de las respuestas y en la categoría “N” (Nunca), con un **15%** siente que es “**casi nunca**”. En cuanto a la interpretación basada en la teoría mencionada, estos resultados podrían reflejar que, aunque la crítica puede ser difícil de aceptar y potencialmente generar frustración, especialmente cuando se ha invertido tiempo y esfuerzo, es necesario

entender que esta debe ser entendida como beneficiosa para las organizaciones. En este caso, la mayoría de los encuestados reconoce que el personal directivo no tiende a aceptar con la debida frecuencia, las críticas constructivas.

Esto es crucial entenderlo, ya que el **feedback constructivo** es esencial para revisar y mejorar los procedimientos y sistemas en el lugar de trabajo. La disposición a aceptar críticas constructivas puede ser un indicador de un ambiente de trabajo abierto al aprendizaje y la mejora continua, lo cual es consistente con la idea de que el feedback, aunque emocionalmente impactante, es fundamental para el desarrollo institucional y personal.

Cuadro 15. El directivo organiza el trabajo institucional en función de mantener la armonía en la comunicación con su personal.

ITEM	Alternativas de respuestas										
	S			CS			AV			CN	
	N	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	0	0	0	0	5	25	15	75	0	0	0

Fuente: Vásquez (2024)

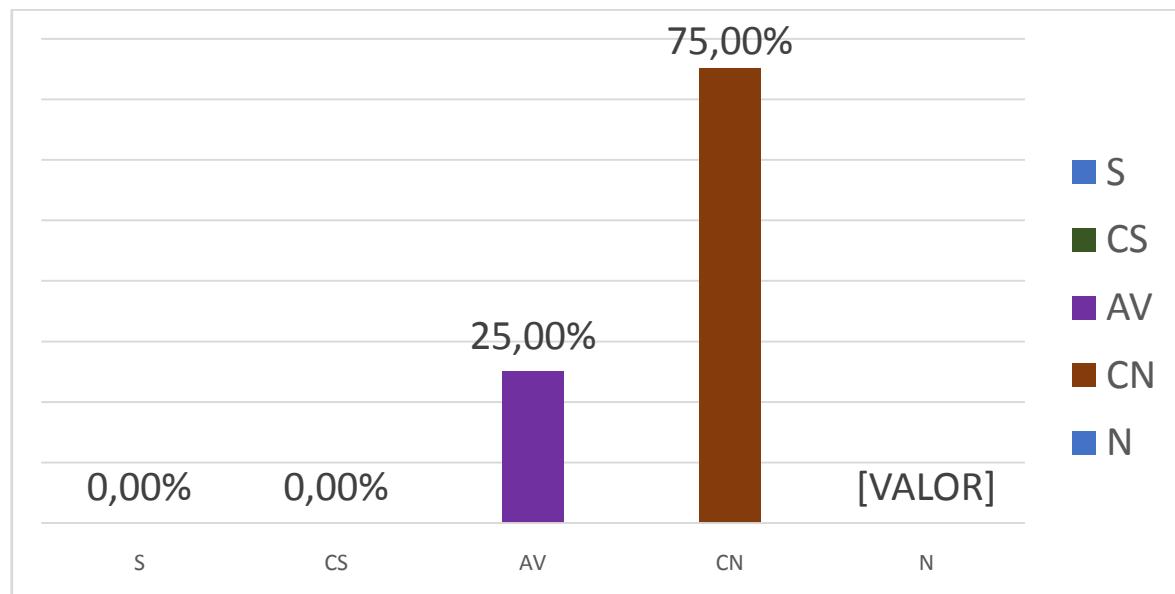


Gráfico 15. Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: gestión escolar; y el Indicador: organización.

La gráfica estadística que se proporciona muestra claramente la percepción del grupo de docentes encuestados sobre la organización de la gestión para la armonía comunicacional, realizada por el directivo en su institución. Los porcentajes representados son los siguientes: **Siempre (S)** y “**CS**” (**Casi siempre**): están en 0%, este nivel de la escala, no fueron escogidos para dar respuestas al planteamiento. Igualmente se observa a la categoría “**N**”. (Nunca) con esta misma tendencia de 0%. Con la mayor tendencia aparece la categoría “**CN**” (**Casi nunca**) con el 75% y el restante 25% en la categoría: “**AV**” (**Algunas veces**), sugiriendo que una mayoría de los encuestado piensa que es deficiente la organización de la gestión para mantener la armonía comunicacional en la institución. Desde una perspectiva teórica, estos resultados pueden interpretarse de la siguiente manera:

La ausencia de respuestas en las categorías “**Siempre**” y “**Casi Siempre**” podría indicar que, según la percepción de los docentes, existe una necesidad de mejorar la organización del trabajo institucional para fomentar una comunicación armónica, tal como lo define Donawa. (Ob. Cit), La eficacia de una organización, puede ponerse en riesgo si la variable comunicacional no es armónica; una organización bien estructurada comunicacionalmente, mejora los niveles de satisfacción en el personal, por ende, una mayor disposición a la colaboración en el trabajo de equipo.

Por otro lado, el 25% que responde “**A Veces**” podría interpretarse como un reconocimiento de esfuerzos esporádicos por parte del directivo para organizar el trabajo de manera que se promueva la armonía, aunque no sea una práctica constante. El predominante 75% en “**Casi Nunca**” es revelador y sugiere que, en la experiencia de la mayoría de los docentes, las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades definidos por el directivo no facilitan una comunicación armónica, lo cual es contrario a lo propuesto por Münch (Ob. Cit.). Esto podría interpretarse como una señal de que los métodos y técnicas aplicados no están contribuyendo al trabajo en equipo por la mejora deficiencia de la comunicación interna.

En resumen, la gráfica refleja una percepción predominante de que la organización del trabajo institucional no está enfocada en mantener la armonía en la comunicación,

lo que sugiere la necesidad de revisar las estructuras y procesos actuales para alinearlos mejor con las teorías de organización y gestión efectiva.

Cuadro 16. La gestión institucional está dirigida a mantener una política de comunicación permanente con el personal.

Alternativas de respuestas											
ITEM	S			CS			AV			CN	
	N	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3	15	10	50	7	35	0	0	0	0		

Fuente: Vásquez (2024)

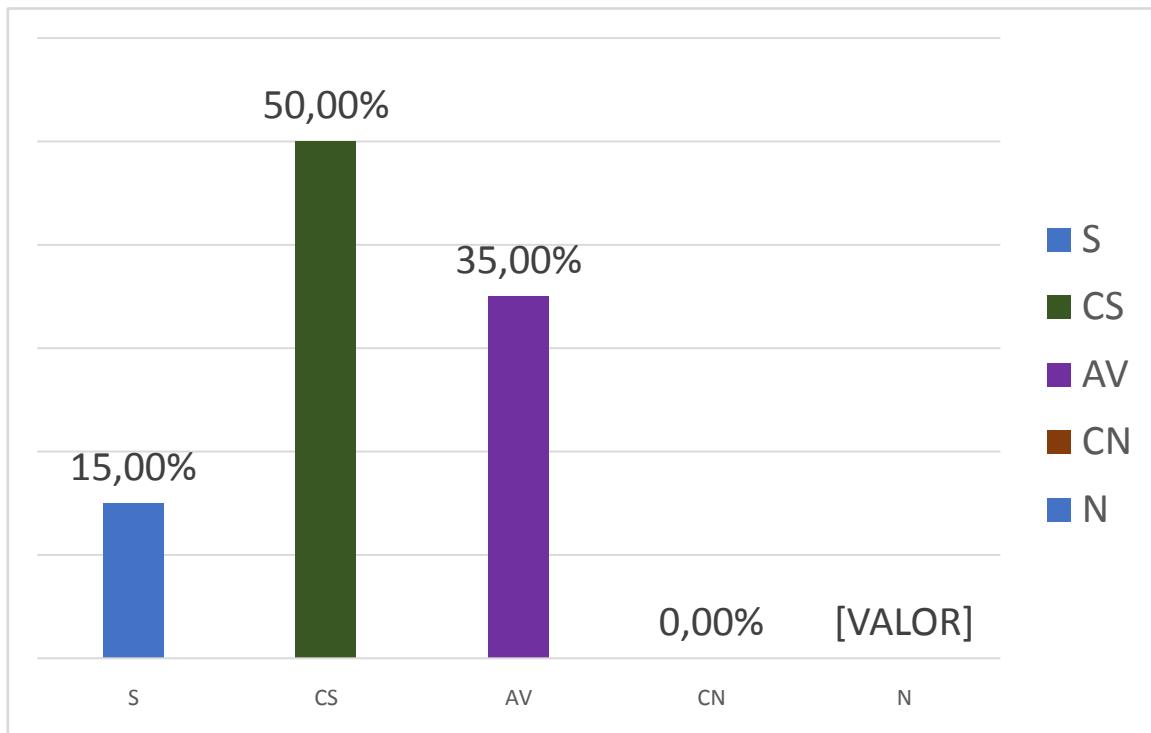


Gráfico 16. Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: gestión escolar: y el Indicador: dirección.

La gráfica estadística muestra claramente la percepción del personal docente sobre la política de comunicación en su institución. Los porcentajes representados en la gráfica son los siguientes: **S (Siempre)**: Un **15%** de los docentes siente que la gestión institucional siempre mantiene una política de comunicación constante. **CS (Casi Siempre)**: La mayoría, con un **50%**, percibe que casi siempre hay una política de comunicación efectiva. **AV (A Veces)**: Un **35%** de los docentes indica que a veces se mantiene dicha política. **CN (Casi Nunca)** y **N (Nunca)**: Ambas categorías están en **0%**, lo que sugiere que ningún docente considera que la comunicación sea inexistente o deficiente.

En cuanto a la interpretación de estos resultados, se puede inferir que existe una tendencia a mantener una comunicación con el personal docente dentro de la institución. La teoría de gestión gerencial enfatiza la importancia del liderazgo, la dinámica de grupos y la comunicación efectiva para el enriquecimiento del trabajo y la satisfacción laboral. La presencia de un alto porcentaje en las categorías “Siempre” y “Casi Siempre” refleja que la institución podría estar alineada con estas teorías, promoviendo un ambiente donde la motivación y la comunicación son pilares fundamentales.

Sin embargo, al comparar estos resultados con el ítem anterior que plantea si el directivo organiza el trabajo para mantener la armonía comunicacional, esto podría indicar que la política comunicacional este planteada bajo la improvisación al no planear y organizar la política comunicacional. Lo expuesto también se apoya en las conclusiones anteriores donde la tendencia hacia una comunicación asertiva es deficiente. David (2013), expone la necesidad de una comunicación asertiva para tener un alto nivel de empatía y en este caso, no se llega a este nivel de empatía como se demostró anteriormente. En resumen, los datos sugieren que la gestión institucional a pesar de que no desarrolla una comunicación asertiva, si mantiene un regular control en la relación laboral con su personal.

Cuadro 17. La evaluación de la gestión institucional toma en cuenta las fallas comunicacionales entre directivo y personal.

ITEM	Alternativas de respuestas								
	S		CS		AV		CN		
	N	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0	0	5	25	10	50	5	25	

Fuente: Vásquez (2024)

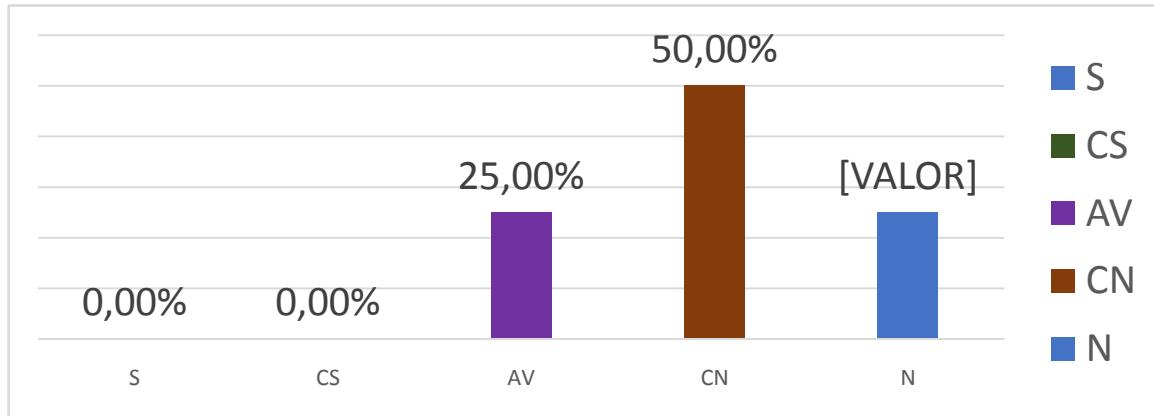


Gráfico 16. Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: gestión escolar y el Indicador: evaluación.

La gráfica estadística muestra una distribución de porcentajes en respuesta a la pregunta sobre si la evaluación de la gestión institucional considera las fallas comunicacionales entre directivos y personal. Según la descripción de la imagen, los porcentajes se distribuyen de la siguiente manera: en la escala **S** (Siempre): 0% no hubo opiniones al respecto. En la escala “**CS**” (Casi siempre) está en 0 %. Un 25% de los encuestados opinan que el directivo “**AV**” (Algunas veces) algunas veces si considera las fallas de comunicación. En lo que atañe a la Categoría “**CN**” (Casi nunca) un significativo 50% expresó que casi nunca los directivos consideran las fallas de la comunicación. Para la última categoría, el restante 25% expuso que nunca “**N**” (Nunca) se consideran las fallas comunicacionales.

Desde la perspectiva teórica de control y evaluación, estos resultados sugieren que es necesario evaluar los procesos comunicacionales y darles una respuesta positiva para mejorar el trabajo institucional y la satisfacción del personal. Según Münch, (Ob. Cit.) es crucial que cualquier acción correctiva aplicada a los procesos

comunicacionales, se realice de manera efectiva para motivar el cambio deseado. La alta proporción de respuestas en las categorías ‘Casi Nunca’ y ‘Nunca’ refleja una posible desconexión entre el ser y el deber ser en materia comunicacional. Esto podría interpretarse como una señal de que las acciones no están alineadas con los objetivos proyectados por la institución. Para alinear correctamente, la misión institucional, sus objetivos y metas, sería beneficioso revisar y fortalecer los procesos de comunicación a través de una correcta evaluación, para asegurar que las fallas comunicacionales se identifiquen y se aborden de manera constructiva y motivadora.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De acuerdo a los análisis y las interpretaciones que se obtuvieron producto de la aplicación de las encuestas al personal de la UE Colegio María Auxiliadora de Barquisimeto, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones; las mismas, responden a cada uno de los objetivos de la investigación, los cuales se realizan para dar respuestas a las interrogantes del estudio que se expusieron en el planteamiento del problema.

En relación al primer objetivo, “conocer las habilidades de comunicación asertiva manejadas por el personal directivo en la gestión de la U.E Colegio María Auxiliadora, correspondientes a las dimensiones “autoafirmación, “escucha activa” y “empatía”, de acuerdo con el análisis de los datos obtenidos en la investigación se concluye lo siguiente:

En la institución existe una marcada debilidad en el manejo de la auto afirmación por parte del personal directivo de la U.E. Colegio María Auxiliadora; cabe agregar, que la falta de una actitud de autoafirmación por parte quienes tienen la oportunidad de dirigir una organización, podría conducir al personal a estados de insatisfacción y desmotivación, lo que a su vez puede afectar negativamente el clima organizacional y la dinámica de trabajo.

Hay que resaltar, que los resultados sobre las debilidades de la autoafirmación, afectan la habilidad para el desarrollo de la escucha activa, la cual implica una franca disposición de querer atender y escuchar a todo interlocutor que pretende ser oído y comprendido. Sobre esta dimensión se pudo determinar que el directivo al ejercer la comunicación hacia el personal, no expresa regularmente sus emociones de manera sincera, lo que se contrapone a la visión de Wolpe (Ob. Cit) quien expone que la

efectividad en la comunicación es muy importante para que pueda existir una real cohesión organizacional.

Por otro parte, si la capacidad reflexiva de los directivos en la atención a la información contenida en los mensajes es muy baja, como lo están percibiendo la mayoría de los docentes, esto es una evidente señal que demuestra una falta de coherencia entre las prácticas de gestión que se está ejerciendo y lo que en verdad debe de ser, como lo plantea Lewin, (Ob. Cit), en su “teoría de campo” donde se subraya la importancia de la cohesión y el consenso para el éxito organizacional a través de entendimiento entre los individuos.

En lo concerniente la dimensión de empatía correspondiente a la última dimensión de estudio para este objetivo, se puede concluir que la carencia de comprensión emocional por parte del personal directivo revela una distancia afectiva con su personal. En consecuencia, esta falta de empatía deshumaniza la organización cuando las relaciones sociales tienden al simple hecho de una fría relación personal, donde sólo importa el cumplimiento de una actividad o tarea y no lo que puede afectar a quien la realiza. Dado que la empatía es crucial para una comunicación asertiva, como destacan Ruiz y Chaux (2005), así como Orjuela et al. (2010) y Melgarejo y Ramírez (2006), esta falta de conexión emocional podría estar impidiendo una colaboración efectiva y el logro de metas compartidas.

El tal sentido, de acuerdo a las interpretaciones que se obtuvieron del análisis de datos de estas dimensiones, es probable que los directivos no tengan la debida formación que les permita una actitud asertiva en la comunicación que les lleve a implementar estrategias para promover un ambiente de trabajo más armónico y productivo, donde se valore y respete, en su amplio sentido, al personal que se dirige y se fomente una cultura de diálogo abierto y constructivo.

Continuando con el objetivo dos (2) de la investigación sobre el enfoque que le dan los directivos de la institución educativa a la comunicación asertiva, se puede deducir según los resultados, que estos gestores no están considerando las ventajas de la negociación para solucionar conflictos, por ende, esto afecta el equilibrio armónico en la organización para evitar o controlar a futuro, nuevos conflictos personales y

fallas en las labores. En referencia a Galdos (2004), cuando no se alcanza una práctica que considere las buenas relaciones sociales como condiciones para resolver y evitar los conflictos, las organizaciones se hacen menos colaborativas y poco sostenibles. La mediación, por ejemplo, que necesita de una comunicación asertiva, es sin lugar a dudas, una herramienta esencial para la autocomposición y la convivencia pacífica, parece que, en este caso, ser subutilizada, lo que resalta en la necesidad para fortalecer la gestión de las relaciones interpersonales dentro de la institución.

En cuanto al feedback constructivo, los hallazgos son preocupantes; en este caso, la ausencia de críticas constructivas y efectivas, como lo demuestra los resultados, apunta a una desconexión significativa entre la intención y la percepción del feedback. Este vacío en la comunicación no solo contraviene las observaciones de Amo (2018) sobre la importancia del feedback para el crecimiento profesional y personal, sino que también puede estar generando frustración y afectando la productividad del personal docente.

En atención a lo expuesto, la falta de un enfoque asertivo y efectivo en la resolución de conflictos y en la entrega de feedback, revela necesidad de capacitación en cuanto a técnicas de mediación y en la formulación de críticas que fomenten el desarrollo organizacional para evitar eventualidades que afecten el normal desarrollo institucional. Al cubrirse esta necesidad, se espera que la gestión del personal no sólo se alinee con las teorías contemporáneas de comunicación asertiva, sino que también promueva un ambiente de trabajo más armónico y productivo.

Para el Objetivo 3, sobre la gestión institucional para la promoción y el desarrollo de una comunicación asertiva, los resultados indican que la eficacia organizacional se ve comprometida por la falta de armonía en la comunicación, lo que repercute directamente en los niveles de satisfacción del personal y su disposición para la colaboración y el trabajo en equipo.

En este caso atendiendo a la percepción de los docentes que señalan una desconexión entre la realidad comunicativa actual y los ideales institucionales, se puede concluir que hay una falta de alineación entre las acciones y los objetivos

proyectados por la institución. Esta brecha entre el “ser” y el “deber ser” en materia comunicacional es una señal clara de que es necesario revisar y fortalecer los procesos de relaciones interpersonales.

Esta falta de coherencia efectiva de la misión institucional con sus objetivos y metas, necesitan de una evaluación exhaustiva de los procesos comunicativos actuales que identifiquen las fallas comunicacionales de manera constructiva y motivadora; de la misma manera, se concluye que la gestión desconoce estrategias que fomenten una comunicación asertiva y empática entre el personal directivo y docente que mejore la cohesión organizativa y la eficiencia en la gestión escolar.

En conclusión, el desarrollo de la comunicación asertiva en la gestión de la U.E. Colegio “María Auxiliadora” requiere un compromiso firme con la mejora continua de la comunicación interna. Al hacerlo, se espera que la institución no solo mejore su eficacia organizacional, sino que también eleve la satisfacción y el bienestar de su personal, creando un ambiente propicio para el éxito educativo.

Recomendaciones

En correspondencia a las conclusiones presentadas, aquí se exponen las recomendaciones para cada uno de los objetivos mencionados en sus respectivas dimensiones:

Para el Objetivo 1:

- **Autoafirmación:** Implementar talleres de liderazgo que enfaticen la importancia de la autoafirmación y cómo aplicarla efectivamente en las relaciones interpersonales.
- **Escucha activa:** Organizar sesiones de entrenamiento para mejorar las habilidades de escucha activa, incluyendo ejercicios prácticos que fomenten la comprensión y la estima del personal a cargo.
- **Empatía:** Desarrollar programas de sensibilización emocional para el personal directivo, con el fin de mejorar su capacidad de comprensión y respuesta a las emociones del personal docente y administrativo.

Para el Objetivo 2:

- **Resolución de conflictos:** Establecer un sistema de mediación interna, con personal capacitado en técnicas de negociación y resolución de conflictos, para facilitar la autocomposición y la convivencia pacífica donde la comunicación asertiva se presente como clave para que los resultados sean de satisfacción entre los involucrados.
- **Feedback constructivo:** Crear un protocolo de retroalimentación que guíe a los directivos en la entrega de críticas constructivas, asegurando que estas sean percibidas como oportunidades de crecimiento y no como descalificaciones.

Para el Objetivo 3:

- **Organización del trabajo:** Realizar un diagnóstico organizacional para identificar y abordar las fallas comunicacionales, con el objetivo de alinear las acciones con los objetivos institucionales.
- **Gestión de la comunicación asertiva:** Implementar estrategias de comunicación que promuevan la asertividad y la empatía, tales como talleres de comunicación efectiva y sesiones de coaching para el personal directivo.

REFERENCIAS

- Alberti, R. E. (1977). A statement of "principles" for ethical practice of assertive behavior training". En R. E. Alberti (org.). Assertiveness: Innovations. Applications, Issues. San Luis Obispo, California: Impact.
- Amo, A. (2018). *Habilidades de comunicación* (Vol. 1.0). España: Editorial Elearning.
- Arias, F. (2006). El proceso de Investigación. Editorial Episteme. Caracas:
- Arias, F. (2012). *Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración*. Caracas: Episteme. SextaEdicion
- Armas,, M. (2003). *La mediación en la resolución de conflictos*. 2da. Edición. España.
- Asanza, B (2019) *La comunicación asertiva y su incidencia en la gestión educativa*. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0103202015> La comunicación asertiva y su incidencia en la gestión educativa.
- Balestrini, f. (2007) *Cómo se elabora un proyecto de investigación*. Editores consultores. Caracas.
- Barco, UNICEF Colombia & Instituto colombiano de Bienestar Familiar.
- Branden, N. (1969). *The Psychology of Self-Esteem*. Bantam. Estados Unidos
- Caballero-Velázquez, E. (2018). *La comunicación asertiva: un método de estimulación en la formación del profesional pedagógico*. Luz, Vol. 17, Núm. 4. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Cuba
- Da Dalt de Mangione, E. C.; Difabio de Anglat, H. (2002). *Asertividad, su relación con los estilos educativos familiares*. Interdisciplinaria, vol. 19, núm. 2, pp. 119-140.David, H. (2013) Tratado de la Naturaleza Humana, Trad. de Félix Duque, Madrid: Ediciones Orbis S.A.: Editorial: Centro Interamericano de Investigaciones Psicológicas y Ciencias Afines.Argentina.
- De Mézerville, Gastón (2004). *Ejes de salud mental. Los procesos de autoestima, dar y recibir afecto y adaptación al estrés*. México: Trillas
- Cajiao, G. & Sierra, Y. (2001). *El liderazgo y la comunicación efectiva: punto de partida para una óptima gestión administrativa*. Colombia: Fundación Antonio Restrepo

Camacho, S., Martínez, F. &Mendíaz, A. (1999). *La comunicación en las organizaciones educativas*. En M. Delgado, J. Ortega & E. Corchón (eds.), *Enfoques comparados en dirección y organización de las instituciones educativas*. Granada: Grupo editorial universitario.

Eisenberg, N. &Strayer, J. (1987). La empatía y su desarrollo. Bilbao: editorial Desclée de Brouwer, S.A

Elizondo M. (2000). *Asertividad, en Asertividad y escucha activa en el ámbito académico*. Editorial Trillas. México.

Fernández, M. (2013). *Concepto de comunicación y componentes del proceso comunicativo*. Revista digital EF Deportes.

García, M. (2011) *Comunicación y relaciones interpersonales*<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2790951>.

Galdos C. (2004)). *La negociación*. Centro de Conciliación, UNIFE Perú.

J. López, D. y Velásquez, C (2017)*La naturaleza de la comunicación: un aporte a su discusión conceptual*.<https://www.redalyc.org/pdf/649/64990107.pdf>

Jiménez, F. (2024). *Uso del feedback como estrategia de evaluación: Aportes desde un enfoque socio - constructivista*. Sección Especial, Volumen 15, Número 1, pp. 1. Costa Rica: Redalyc, Scielo.

Gómez, M. Angulo, E y González, L (2017) Comunicación asertiva en el clima laboral de escuelas bolivianas. <https://www.ensj.edu.mx/wp-content/uploads/2018/02/Comunicaci%C3%B3n-asertiva-en-el-clima-laboral-de-escuelas-bolivianas.pdf>

Hernández, Fernández y Baptista (2006). *Metodología de la Investigación*. México. McGraw-Hill Interamericana.

Lazarus, A. (1973).*Terapia multimodal*. Ippem, Buenos Aires.

López, D. (2007). *Evolución e historia en el desarrollo de la comunicación humana*. [https://eprints.ucm.es/id/eprint/13110/1/Martin_Serrano_\(2007\)_Evolucion_e_historia_Comunicacion.pdf](https://eprints.ucm.es/id/eprint/13110/1/Martin_Serrano_(2007)_Evolucion_e_historia_Comunicacion.pdf)

Martínez, A., y Nosnik, A. (2008). *Comunicación Organizacional Práctica*. Manual Gerencial. México DF, México: Editorial Trillas.

Méndez, U (2020) Comunicación asertiva y empatía.
<https://usbmed.edu.co/noticias/ampliacion-informacion/artmid/1732/articleid/4674/comunicacion-asertiva-y-empatia#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20asertiva%20se%20basa,la%20comunicaci%C3%B3n%20entre%20las%20personas%2>

Marshall McLuhan y Quentin Fiore (1971), Guerra y paz en la aldea global, España. Editorial

Montes, G. (2013). *Entender, Comprender, Interpretar*. Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 18, núm. 1, pp. 191-201. Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. Xalapa, México

Mora, R. (2020) *Comunicación asertiva y relaciones interpersonales en los docentes de la Escuela “Alfredo Barandearan Samaniego”* Guayaquil, Ecuador, 2020<https://hdl.handle.net/20.500.12692/52541>

Naranjo, M. (2018). *Factores que favorecen el desarrollo de una actitud positiva hacia las actividades académicas*. Costa Rica: Revista Educación,

Niño, V. (2016). Competencias en la comunicación. Ecoe Ediciones.Bogotá.

Lacouture, G. (2016). *El legado de Kurt Lewin*. Revista Latinoamericana de Psicología, vol. 28, núm. 1, pp. 159-163. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Bogotá, Colombia.

Pasquali, A. (1980) *Comprender la comunicación*. Caracas: Monte ÁvilaEditores. 2daEdición.

Quiñonez, J. (2019) *La asertividad como estilo de comunicación en la formación del sujeto educador*<https://www.redalyc.org/journal/5636/563662173005/563662173005.pdf>

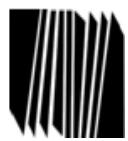
Ribeiro, J. (2010). Capítulo I. Thomas Hobbes o la paz contra el clero. En: *La filosofía política moderna. De Hobbes a Marx*. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Buenos Aires.

Rodríguez, A. (2016) la comunicación y el reconocimiento del otro en los procesos de convivencia <http://200.23.113.51/pdf/31960.pdf>. México. Ma Graw Hill.

Rodríguez, I. (2024).*Teorías de la comunicación organizacional*. Gestiopolis. Revista en línea. <https://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>.

- Rogers, C. “*La naturaleza del hombre*”. Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte. En: Lafarga, j. y Gómez del campo, J., op.cit., Vol.I, p. 29.
- Ruiz Silva, A., Chaux Torres, E. (2005). *La formación de competencias ciudadanas*. Bogotá: Ascofade
- Roosevelt, E. (2017) La inteligencia emocional, el asertividad y otras habilidades
- Sabino, C. (2012). El proceso de la Investigación, Caracas: Editorial Panapo.
- Serrano, M. (2007). *El liderazgo y la comunicación efectiva: punto de partida para una óptima gestión administrativa*. Colombia: Fundación Antonio Restrepo Barco, UNICEF Colombia & Instituto colombiano de Bienestar Familiar.
- Satir, Virginia (1998). Relaciones Humanas en el núcleo familiar. Editorial PAX, sexta edición, México.
- Sociales como estrategias para el desarrollo profesional
<https://www.gitanos.org/publicaciones/guiapromocionmujeres/pdf/05.pdf>
- Tamayo y Tamayo. (2004), *El Proceso de la Investigación científica*. México: Limusa, S.A. 4ta Edición.
- Vázquez, M. (2016). *La comunicación oral, sus características generales*. Ciencias Holguín, XII(2), 1-6. Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba. Holguín, Cuba.
- Wolpe, J. (1958). *PsychotherapybyReciprocalInhibition*. Editorial: Stanford University Press.. Estados Unidos.

ANEXO



Estimado Docente:

El siguiente cuestionario tiene como objetivo recopilar información para realizar un trabajo investigativo titulado: **“LA COMUNICACIÓN ASERTIVA DEL DIRECTIVO DE LA GESTIÓN GERENCIAL”** elaborado por el profesor Wiston Vásquez. La información recopilada será utilizada de forma confidencial y solo para fines de la investigación, por tal motivo, se legradece la mayor sinceridad en sus respuestas.

Instrucciones:

- Lea determinadamente cada ítem antes de contestar.
Marque con una equis (X) en el espacio que coincide con su opinión.
- Seleccione solo una alternativa de respuesta por cada ítem.
- En este sentido se señala un cuestionario con múltiples alternativas de respuesta cerrada con (5) alternativas de respuestas, los cuales les se presenta a continuación.
- Responda la totalidad del cuestionario.
- En caso de no entender alguna interrogante pregunte al investigador.
- En este sentido se señala un cuestionario con múltiples alternativas de respuesta cerrada con (5) alternativas de respuestas, los cuales les se presenta a continuación:

Siempre -----	S
Casi siempre-----	CS
A veces -----	AV
Casi nunca-----	CN
Nunca -----	N

Agradezco su valiosa colaboración.

**INSTRUMENTO DE CONSULTA DIRIGIDO A DOCENTES DE LA
UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MARÍA AUXILIADORA DE
BARQUISIMETO**

CUESTIONARIO

Ítem	ENUNCIADO. Usted como docente considera que:	1	2	3	4	5
		SI	CS	AV	CN	N
1	El personal directivo emite opiniones con firmeza al tener que solucionar conflictos.					
2	El directivo expresa sus ideas con seguridad al responder a las demandas del personal.					
3	El directivo argumenta con bases sus opiniones al fijar posición en sus decisiones.					
4	El directivo expresa sus emociones de manera sinceridad al reconocer los logros del personal.					
5	El personal directivo busca comprender sus opiniones cuando realiza demandas.					
6	El directivo interpreta correctamente las opiniones cuando se aporta ideas para mejorar situaciones que afectan la eficiencia del trabajo					
7	El personal directivo comprende las razones de los argumentos cuando se critican irregularidades.					
8	El personal directivo reflexiona sobre los desacuerdos del personal cuanto no considera correctas decisiones de la gestión.					
9	El personal directivo entiende sentimientos de angustias y preocupaciones del personal cuando demanda apoyo o soluciones de problemas que afectan su labor.					
10	El personal directivo busca negociar entre las partes cuando un conflicto no llega a solventarse.					

11	El personal directivo busca la mediación cuando se presenta contradicciones entre miembros del personal.				
12	El directivo realiza críticas constructivas al personal en pro del trabajo productivo.				
13	El personal directivo acepta con humildad las críticas constructivas que emite el personal sobre la gestión institucional				
14	El directivo organiza del trabajo institucional en función de mantener la armonía en la comunicación con su personal.				
15	La gestión institucional está direccionada a mantener una política de comunicación permanente con el personal				
16	La evaluación de la gestión institucional toma en cuenta las fallas comunicacionales entre directivo y personal.				

NOTA: Cuestionario aplicado Docentes de Primaria, Básica y Técnica.