

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA VINCULACIÓN DE LA COMUNICACIÓN
ASERTIVA CON EL DESEMPEÑO DEL GERENTE EDUCATIVO**

Rubio, octubre 2021

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA VINCULACIÓN DE LA
COMUNICACIÓN ASERTIVA CON EL DESEMPEÑO DEL GERENTE
EDUCATIVO**

**Proyecto del Trabajo de Grado para optar al Grado de Magister en
Gerencia Educacional**

Autor: Lisbeth Reyes

Tutor: Yolimar Molina

Rubio, octubre 2021

APROBACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente hago constar que he leído el proyecto de trabajo de grado, presentada por la ciudadana: Lisbeth Carolina Reyes Afanador Cédula de Identidad E- 1090367820 para optar al grado de Magister de Gerencia Educacional, cuyo título es: Plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo. Y que acepto asesorar a la estudiante, en calidad de tutor, durante la etapa del desarrollo del Trabajo de grado hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Rubio a los 30 días del mes de septiembre de 2021



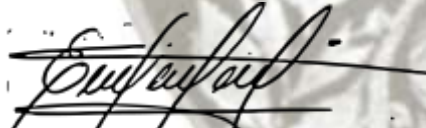
Yolimar Molina
C.I.V-11494597



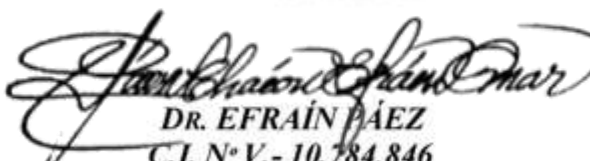
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"
SECRETARÍA

A C T A

Reunidos el día jueves, veintiuno del mes de octubre del dos mil veintiuno, en la sede de la Subdirección de Investigación y Postgrado, del Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio," los Ciudadanos: **YOLIMAR MOLINA (TUTORA)**, **ROQUE PÉREZ** Y **EFRAÍN PÁEZ**, Cédulas de Identidad Nros. V.- 11.494.597, V.- 10.742.683 y V.- 10.784.846, respectivamente, Jurados designados en el Consejo Directivo N° 503, con fecha del 30 de abril de 2019, de conformidad con el Artículo 164 del Reglamento de Estudios de Postgrado Conducentes a Títulos Académicos, para evaluar el Trabajo titulado: "**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA VINCULACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA CON EL DESEMPEÑO DEL GERENTE EDUCATIVO**", presentado por la participante **REYES AFANADOR LISBETH CAROLINA**, Cédula de Ciudadanía N° CC.- 1.090.367.820 / Pasaporte N° P.- AT694694, como requisito parcial para optar al título de **Magíster en Gerencia Educacional**, acuerdan por unanimidad de conformidad con lo estipulado en los Artículo 177 y 178 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador el siguiente veredicto: **APROBADO, POR CONSTITUIR UN VALIOSO APORTE EN EL CAMPO DE LA GERENCIA EDUCATIVA**, en fe de lo cual firmamos.


MSC. YOLIMAR MOLINA
C.I. N° V. - 11.494.597
TUTORA


MSC. ROQUE PÉREZ
C.I. N° V. - 10.742.683


DR. EFRAÍN PÁEZ
C.I. N° V. - 10.784.846

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE CUADROS.....	pp. vi
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación	8
Justificación.....	9
II MARCO REFERENCIAL	11
Antecedentes del Estudio	11
Bases Teóricas.....	18
Bases Legales.....	35
III MARCO METODOLÓGICO	39
Naturaleza del Estudio	31
Nivel y Diseño de la Investigación	39
Población y Muestra	41
Muestra	35
Técnicas de Recolección de la Información.....	36
Validez y Confiabilidad	37
Técnica e Instrumentos de recolección de la Información	42
Validez y Confiabilidad.....	43
Técnica de Procesamiento y análisis de la información.....	45
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	46
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
Conclusiones.....	67
Recomendaciones.....	68
VI PROPUESTA.....	70
REFERENCIAS	83
ANEXO	
A Instrumento	88
B Validación Del Instrumento	90
C Confiabilidad	92

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1 Operacionalización de las Variable.....	37
2 Población Y Muestra	42
3 Variable: Estilos de Comunicación Dimensión: Agresiva	47
4 Variable: Estilos de Comunicación Dimensión: Pasiva.....	49
5 Variable: Estilo de Comunicación Dimensión: Asertiva	53
6 Variable: Factores que interfieren en la comunicación Dimensión: Factores socio-culturales	57
7 Variable: Factores que interfieren en la comunicación Dimensión: Psico-fisiológicos	59
8 Variable: Factores que interfieren en la comunicación Dimensión: Factores Situacionales.....	61
9. Variable: Factores que interfieren en la comunicación Dimensión: Finalístico.....	63
10 Variable: Facticidad Dimensión: Tipos.....	65

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”
Maestría en Gerencia Educacional

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA VINCULACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA CON EL DESEMPEÑO DEL GERENTE EDUCATIVO

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al Grado de Magister en Gerencia Educacional

Autora: Lisbeth Reyes
Tutora: Yolimar Molina
Fecha: septiembre 2021

RESUMEN

La comunicación asertiva se basa en el uso de actitud personal positiva al momento de interactuar con los semejantes por ello permite el intercambio de opiniones y valorizaciones sin hacer uso de descalificaciones. En el contexto escolar permite al gerente educativo generar espacios de dialogo apacibles con el objetivo de plantear los puntos de vista, aspectos a favor o en contra dentro de una organización. En consecuencia, el trabajo de grado tuvo como objetivo general Proponer un plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo en el Colegio Bicentenario. La investigación se enmarcó en un proyecto factible fundamentado en una investigación de campo descriptivo. La población y muestra quedó constituida por 03 directivos y 52 docentes que laboran en la institución en estudio. Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario basado en un formato escala Likert con tres (05) alternativas de respuesta, siempre. (S), casi siempre (CS) algunas veces (AV), casi nunca (CN) y nunca (N). La validez se realizó mediante el juicio de expertos y su confiabilidad través de la formula estadística Alfa de Crombach que dio como resultado 0,969 Después del análisis de la información se concluye que: predomina el estilo de comunicación agresiva entre el directivo docente y los profesores situación que se suscita esencialmente por la ausencia escucha activa, empatía y predominio de intereses personales. Por lo mencionado no existe un adecuado proceso de comunicación entre los actores educativos y el directivo docente por la escasa atención que se le presta cunada procura dar una información.

Descriptor: comunicación, comunicación asertiva, factores que predominan en la comunicación.

INTRODUCCIÓN

La comunicación constituye un proceso de interrelación que sucede entre dos (o más) sujetos; en el cual se transfiere un mensaje desde un emisor con habilidades para recopilar en un código específico hasta que un receptor interpreta el mensaje recibido; por ello, en el proceso de comunicación existen elementos preestablecidos por el cual se alcanza transferir el mensaje, con un código en acuerdo entre emisor y receptor, y en un contexto explícito. En este sentido para Chiavenato (2009) la comunicación se concibe como “el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información (...) la comunicación requiere un código para enviar el mensaje en forma de señal (ondas sonoras, letras impresas, símbolos) a través de determinado canal” (p.110). Por ello, representa sistema de sucesos e interacciones particulares y grupales, en donde un sujeto trasmite un mensaje a un tercero y éste al mismo tiempo responde a otro mensaje, lo que crea un proceso constante y continuo que genera intenciones comunicativas sobre temas de interés.

En este orden de ideas, se tiene la comunicación asertiva que se caracteriza por centrar su atención en actos comunicativos fructíferos, efectivos e inspiradores que busca siempre los mejores resultados. Para Sánchez (2012); la comunicación asertiva es una actuación de la persona que “está dirigido a tener resultados eficaces y adecuase a las circunstancias” (45). Es decir, tener la certeza de lograr en medio de las situaciones que se presenten en el acto comunicativo resultados que favorezcan a todos los implicados.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el trabajo de investigación se plantea como objetivo Proponer un plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo en la Institución Educativa el Colegio Bicentenario de la ciudad de

Cúcuta, Norte de Santander. Por consiguiente, el trabajo se estructura en seis capítulos. El capítulo uno presenta el problema, objetivos de la investigación y la justificación. El capítulo dos está constituida por los antecedentes, bases teóricas y legales. El capítulo tres se presenta lo metodológico en donde se precisa la naturaleza de la investigación, nivel y diseño de la investigación, población y muestra, operacionalización de las variables, validez y confiabilidad, técnica e instrumento para la recolección de los datos, análisis de la información. El capítulo cuatro el análisis e interpretación de los resultados. Capítulo cinco conclusiones y recomendaciones. El capítulo seis la propuesta. Referencias y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En todos los ámbitos de la sociedad la comunicación cumple un rol primordial, representa el medio insuperable para el intercambio entre las personas, admite trasladar los pensamientos en actos comunicativos, de carácter individual y colectivo; está presente en todas las actividades realizadas por las personas independientemente de su nivel de formación académica y entorno social. En este sentido, Martin (2016); expresa “la comunicación se da en todos los espacios, los sujetos y grupos sociales recurre a ella para relacionarse” (p.12). Evidentemente, la comunicación es imprescindible, está comprobado que los seres humanos por su naturaleza no pueden vivir aislados, son seres sociables que requieren de la comunicación para interactuar y compartir sus experiencias.

Si bien es cierto, la comunicación es el proceso de difusión y recibimiento de mensajes, ideas e información mediante el uso de símbolos, que pueden ser verbales y no verbales. Por consiguiente, es fundamental que el gerente educativo instaure los elementos apropiados de la comunicación para promover actos comunicativos productivos con el personal a su cargo. Para Robbins (2004); “la comunicación es el proceso en que dos o más personas intercambian información” (p. 284), es decir, el intercambio de mensajes entre las personas con el propósito de estar informados y relacionados son el entorno social, donde se manejan ciertas normas para una apropiada comunicación.

Ahora bien, la comunicación es necesaria para el desarrollo mental y el proceso de socialización del ser humano, por ser el medio que admite a las personas interactuar en diversas situaciones y actos comunicativos. Del

mismo modo, permite la adquisición del sistema lingüístico e interacción con el medio en el cual se desenvuelven las personas, lo que beneficia el desarrollo del proceso mental y social al instaurar canales para tener acercamiento con la realidad a través de la atención, la memoria, el pensamiento, la imaginación, la generalización y la abstracción. En este sentido, Vargas (2011); señala “la comunicación es el medio más empleado a través de ella se transmiten los modelos de vida y por el que se aprende a actuar como miembro de una sociedad” (p.23).

Esto significa que la comunicación no solo se circunscribe simplemente a hablar o entender el habla de otros, sino que dentro de este proceso interactúan otros tipos de elementos no lingüísticos que de cierto modo determinan las competencias comunicativas. Lo que implica que el lenguaje es un sistema de símbolos considerable que progresa a partir de la capacidad de representar opiniones mediante estructuras simbólicas nuevas hasta enlazarse con las reglas y estructuras abstractas de las sucesiones de sonidos que emiten un mensaje.

En este sentido, al gerente educativo le corresponde mantener continuamente una comunicación abierta y clara con todo el personal a su cargo con el fin de tener un adecuado desempeño gerencial; además de elevar la motivación, el sentido de pertenencia, los valores institucionales, el trabajo en equipo entre otros elementos. Para lograr lo antes referido, es transcendental recurrir a la comunicación asertiva. Al respecto la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (2002).

La comunicación asertiva es aquella que sirve a sus fines, la distribución de información y la interacción entre docentes y alumnos. Es por ello y basado en el concepto anterior, se puede señalar que la efectividad de la comunicación en la educación merece especial atención puesto que de allí se determinan los fines y objetivos de la educación en general. La educación que como ciudadanos merecemos y en la que los profesionales de la docencia

están en el deber de facilitar mediante mecanismo, estrategias y valores. (p.49)

Por consiguiente, la comunicación asertiva no se usa solo como un medio para interactuar con los semejantes, en un medio del cual se vale el gerente para lograr generar espacios de diálogo apacibles con el objetivo de plantear los puntos de vista, aspectos a favor o en contra dentro de una organización; en este caso particular en el contexto educativo donde existe un gerente educativo que tiene la responsabilidad de articular el debate proactivo entre los docentes, dejando de lado esa postura arcaica y controladora para abrir posibilidades de pensar en la comunicación, como un medio para el intercambio de opiniones en sana convivencia que se apoya en estrategias académicas y educativas para alcanzar en armonía acuerdos que beneficien a todos los actores, y genere relaciones personales afectivas para ofrecer un ambiente escolar adecuado para la interacción de los estudiantes.

Para Gutiérrez (2017); considera que el asertividad “es la habilidad y competencia comunicativa que nos permite resolver situaciones y conflictos de manera adecuada, expresar emociones, pensamientos y sentimientos sin pasar por encima del otro y que nos pone en una actitud de escucha para ser escuchado” (p.18). Esto significa, que la comunicación asertiva permite generar empatía entre las personas que realizan el acto comunicativo, entorno que facilita manejar adecuadamente las emociones, el vocabulario, tener la capacidad de escuchar con atención al otro para comprender y ser lo más objetivo posible en medio de los desacuerdos.

Ahora bien, cuando se trata del desempeño del gerente educativo, sin duda alguna, la comunicación asertiva es una herramienta necesaria que en las instituciones educativas permite la construcción de espacios para el diálogo sensato, además admite el desarrollo de procesos y habilidades en todos los actores educativos para tener un acercamiento entre, directivos, docentes, estudiantes padres y/o representantes en aras de un adecuado control de la inteligencia emocional o las emociones, teniendo en

consideración el rol que cada miembro de la institución cumple. Así pues, Goleman (2002); plantea “saber escuchar, clave de la empatía, es también crucial para la comunicación” (p.220). Por consiguiente, la comunicación asertiva no solo reside en la transferencia de mensajes, de la misma manera radica en escuchar, puesto que la habilidad de oír influye elocuentemente en la capacidad de comunicarse.

En este orden de ideas, Del valle (2016); señala el gerente es “una pieza esencial de la cadena comunicativa, es él el llamado a comunicarse con todos sus subalternos, si el gerente no es un buen comunicador las reacciones que este genere, pueden ser inadecuadas para lograr los objetivos de la organización”. (p.20). Esto significa, que la comunicación asertiva constituye un elemento primordial de la gestión institucional para realizar de manera efectiva el trabajo que le corresponde como establecimiento encargado de la formación académica de los niños en edad escolar. De allí, el directivo docente encargado de la gerencia escolar, debe favorecer la comunicación asertiva por ser el medio a través del cual se puede: compartir los objetivos, organizar y dirigir el trabajo en equipo, establecer las pautas para el diseño de planes, la toma de decisiones, compartir los valores corporativos entre otros aspectos fundamentales.

Sin embargo, actualmente en las instituciones de educación primaria específicamente de Cúcuta el desempeño del gerente educativo se está desvaneciendo de lo esperado al no existir una comunicación asertiva tal como lo indica Gutiérrez (Ob. Cit) “Los docentes en su diario vivir afrontan situaciones en donde el gerente educativo los agreden con sus palabras o acciones, lo que los hace sentirse ofendidos, agredidos y molestos.” (p.42), esta situación demuestra como los gerentes educativos no poseen una comunicación asertiva que logre establecer buenas relaciones con todo el personal.

Además, se puede apreciar, que no se cumple con una de las normas fundamentales del buen oyente como es oír con atención a la persona que

habla situación que se evidencia cuando los profesores se dirigen al gerente educativo para comunicar alguna situación que les afecta en su labor docente y este, les expresa si no lo miro no significa que no estoy atento puedo escribir y escuchar al mismo tiempo. Al respecto Vargas (Ob. Cit); señala “se pudo constatar una escucha deficiente, lo cual genera distorsión en los mensajes y no permite comunicarse de forma clara y precisa; entre los docentes y el gerente” (p.54).

Ahora bien, según Ospina, Burgos y Madera (2017); La educación colombiana “requiere con prontitud una reestructuración de la gerencia educativa, en donde los objetivos se articulen a los procesos misionales y a la carta de navegación institucional, es decir, el Proyecto Educativo Institucional (p.5). Por ello, en las evaluaciones efectuadas a los rectores de las instituciones educativas públicas por parte del Ministerio de Educación Nacional se observa que el 55% de los directivos docentes carecen de competencias gerenciales para el ejercicio del rol que le corresponde desempeñar. Por otra parte, se puede apreciar que los gerentes manejan un discurso poco asertivo hacia el personal, pocas veces proporciona palabras de aliento, lo que genera una gran desmotivación en el ejercicio del desempeño docente. Esta situación revela la ausencia de una comunicación asertiva por parte del directivo docente.

Por otra parte, tal como lo señala Vargas (Ob. Cit); “preexiste poca utilización de la comunicación horizontal en las organizaciones escolares, lo que permite inferir la falta de coordinación entre el personal para el desarrollo de las actividades planificadas en la institución” (p.23). Esta situación refleja que no se da una adecuada comunicación asertiva lo que genera un clima de apatía y poca participación por parte de los docentes lo cual afecta directamente el desempeño profesional y la calidad de la educación.

Los señalamientos anteriores reflejan, la realidad del sistema educativo colombiano específicamente relacionado con la comunicación asertiva y su vinculación con el desempeño del gerente educativo, situación que se está

presentando en el Colegio Bicentenario donde se ha evidenciado a partir de conversaciones informales con los docentes que el rector y su equipo directivo no poseen una adecuada comunicación con todos los miembros de la organización, lo que interfiere en el desarrollo de las actividades planeadas desde la dirección además de ocasionar baja motivación, desinterés y poco sentido de pertinencia institucional; por ello, el docente se centra en cumplir solo sus actividades pedagógicas y no participa en el desarrollo de las actividades previstas en el plan de mejoramiento institucional.

De prevalecer la situación descrita en el Colegio Bicentenario posiblemente al culminar el año escolar la gestión del gerente educativo no tendrá resultados positivos y podrá alcanzar los objetivos y metas trazados en el proyecto educativo institucional. Con relación a lo anteriormente descrito se presentan las siguientes interrogantes ¿Cuál es el tipo de comunicación que predomina entre el gerente educativo y los docentes?, ¿Cuál es la relación que existe entre comunicación asertiva y el desempeño del gerente educativo? ¿Será factible un plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo?, ¿Cómo Diseñar un plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General.

Proponer un plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo

Objetivos específicos:

Diagnosticar el tipo de comunicación que predomina entre el gerente educativo y los docentes

Determinar los factores que interfieren en la comunicación del gerente educativo en la institución objeto de estudio

Establecer la factibilidad del plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo.

Diseñar un plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo en el Colegio Bicentenario

Justificación de la Investigación

Emprender el desarrollo de un estudio de investigación, implica adentrarse en un proceso complejo, al respecto, se considera pertinente Proponer un plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo. A este respecto para Romero (2018); la comunicación asertiva en una institucional educativa a nivel gerencial “se convierte en el elemento básico fundamental, el pilar que garantiza el logro de los objetivos y más aún, cuando nos referimos al logro del desempeño directivo, por ello se requiere de una reflexión de su labor de manera constante” (p.10)

De manera que la comunicación asertiva, es uno de elemento que permean la educación específicamente en el desempeño del gerente educativo, lo que influye en la calidad de la educación particular en las maneras de relacionarse todos los actores que participan tanto en la gerencia como en el proceso de enseñanza y aprendizaje dentro y fuera de las aulas de clase, lo que implica estar prestos para enfrentar las diversas situación que se generen en el contexto escolar y para lo cual se requiere de personal comprometido y con un alto nivel de toleración y disposición para la solución de problemas al momento de presentarse.

De este modo, el estudio se justifica desde lo teórico, por cuanto, se asume como información, fuentes bibliográficas de gran valía para la construcción del marco conceptual que otorga a la autora el conocimiento referido al objeto de estudio, se aspira que el presente estudio se convierta en un antecedente útil para aquellos que desarrollen sus investigaciones sobre las temáticas de la comunicación asertiva y el desempeño del gerente educativo.

De igual forma, el estudio se justifica desde lo metodológico, por cuanto, se seleccionó un enfoque investigativo que corresponda con los objetivos específicos del estudio planteados, además de ello, se asumió la sistematización del objeto de estudio, para de esta manera lograr el diseño, validación y aplicación de un cuestionario de recolección de la información, lo cual permitió obtener los datos de manera adecuada y así corroborar la problemática existente en el contexto objeto de estudio.

Asimismo, se justifica desde lo práctico al Proponer un plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo, en este sentido, se pretende aprovechar los benéficos que ofrece la comunicación asertiva a los gerentes educativos para establecer un ambiente de trabajo en armonía que facilite el logro de los objetivos previstos en el proyecto educativo institucional. Finalmente, el estudio se justifica desde el punto de vista investigativo por estar inmersa dentro del Núcleo de investigación Educación Cultura y Cambio (EDUCA), más específicamente dentro de la línea de Investigación: Innovación, Evaluación y Cambio educativo lo que permitirá la socialización de los avances del trabajo de investigación con los integrantes del Núcleo, así como también en eventos de investigación.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

Antecedentes del Estudio

Para la realización del presente trabajo de investigación se efectuó una revisión documental de diversos antecedentes definidos según Pérez (2013), como “todos aquellos trabajos de investigación que preceden al que se está realizando, pero que además guarda mucha relación con los objetivos del estudio que se aborda” (p.1). Es decir, todas las investigaciones previas que se relacionan y aportan elementos importantes para el desarrollo del trabajo de investigación en el contexto internacional, nacional y local relacionados con las variables, por ello se efectuó un análisis crítico de cada una de las investigaciones vinculadas con la investigación.

En el ámbito internacional, Romero (2018) desarrolló un trabajo de grado denominado *La comunicación asertiva y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 50483 “Virgen del Carmen” distrito de Quiquijana, provincia de Quispicanchi 2018*, en la Universidad Cesar Vallejo de Perú. Cuyo objetivo general fue determinar la relación entre la comunicación asertiva y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 50483 “Virgen del Carmen”, distrito de Quiquijana, provincia de Quispicanchi Cusco 2018. La metodología que guio el estudio se ubicó en el paradigma positivista fundamentado en un diseño de investigación no experimental. Por tratarse de un trabajo de carácter descriptivo la población está constituida por los directivos y docentes, de la Institución Educativa N° 50483 “Virgen del Carmen”, el cual son 17 personas, siendo la totalidad de personas que laboran en el Institución Educativa.

Para la recolección de la información se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento dos cuestionarios elaborados sistemáticamente para cada una de las variables en estudio, en donde se estructuró ítems acordes a lo que

se pretende investigar. Después del análisis de la información se concluye que: se presenta un nivel bajo de comunicación en la institución lo cual está sujeto a factores internos como externos, existe una relación significativa entre la comunicación asertiva y el desempeño docente en donde deduce que si la comunicación asertiva es regular, el desempeño docente tiende a ser regular. El estudio considerado anteriormente, se vincula con la presente investigación, al aportar fundamentos teóricos relacionados con la comunicación asertiva. En ese sentido, los aportes conceptuales y teóricos que pueden ser considerados por la investigadora para sustentar dimensiones e indicadores de la dimensión comunicación asertiva.

Asimismo, Aguilarte, Calcurián y Ramírez (2010) presentaron un estudio que título *La Comunicación Asertiva como Estrategia para mejorar las Relaciones Interpersonales en los Docentes*. En este trabajo el objetivo general fue: proponer un módulo instruccional sobre la comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales entre docentes y alumnos de 6to grado del Subsistema Primaria en la U.E. "José Antonio Anzoátegui". La investigación estuvo enmarcada dentro de los llamados estudios de campo, ya que se realizó en su ambiente natural; Dicha investigación fue de carácter descriptivo. Para la investigación se tomó como población a seis (06) docentes y 180 alumnos que comprenden los 6tos grados (Ambos Turnos, mañana y tarde) del Subsistema de Educación Primaria que asisten a la U. E. "José Antonio Anzoátegui.

Para recabar la información que permitió sustentar y verificar los objetivos planteados en la investigación, se utilizaron las técnicas de la observación y la encuesta. Los instrumentos fueron la lista de control o lista de cotejo (Check-List) y el cuestionario. Cabe resaltar que los planteamientos y análisis permitieron deducir y justificar el diseño del módulo instruccional sobre la comunicación asertiva dirigido a los docentes del 6to grado de educación primaria de la U.E. José Antonio Anzoátegui por cuanto el mismo permitirá satisfacer las necesidades detectadas durante la observación donde solo el

17% de las docentes interactuaban con sus alumnos durante el desarrollo de las clases, que el 16% se mostraba hostil con sus alumnos cuando estaban molestas, que el 16% manifiesta ansiedad y otro 20% desgano durante el desarrollo de la jornada diaria. Por otro lado, un 50% de los docentes tienden a aislarse cuando tienen algún desacuerdo con sus alumnos. Los resultados revelaron que las docentes encuestadas estaban de acuerdo con realizar el taller sobre la comunicación asertiva, para afianzar las relaciones interpersonales; así como también fortalecer el proceso de enseñanza – aprendizaje.

El antecedente mencionado es importante puesto que aporta elementos teóricos concernientes con los tipos de comunicación particularmente con la asertiva de igual manera aporta elementos para la elaboración de propuesta prevista en la investigación.

En el ámbito nacional Monje (2009) presentó un trabajo de grado titulado: *Influencia de los estilos de comunicación asertiva de los docentes en el aprendizaje escolar*. El objetivo general fue determinar la influencia de los estilos de comunicación asertiva que los docentes tienen en el aprendizaje escolar. El estudio se ubicó en el paradigma cuantitativo apoyado en un diseño cuasiexperimental, la población estuvo conformada por 42 docentes 25 mujeres y 17 hombres de la Institución Educativa Colegio Empresarial de los Andes del Departamento del Huila. 14 de ellos pertenecientes a la sede principal de Neiva y 14 de cada subsede Pitalitos y Plata (Huila). En el caso de la muestra la misma quedo conformada por un grupo de 24 docentes correspondiente al 57% de la población, que fue distribuida en dos subgrupos el primero conformado por de 12 docentes (un grupo control) y el segundo grupo constituido por 12 docentes (grupo experimental). Para la recolección de la información se utilizó la Escala Multidimensional de Asertividad (EMA).

Después del análisis de la investigadora la investigadora concluye que la escuela es un escenario de la vida social donde los procesos educativos de los maestros tienen un profundo carácter comunicativo y las instituciones no

han reconocido la importancia que cumple la comunicación en procesos como el desarrollo de la personalidad, socialización y aprendizaje. De igual forma, se estableció que tanto docentes como estudiantes utilizan medios de comunicación indirecta alternos al verbal, no permitiendo un adecuado proceso de interacción personal. Se evidencio en el estudio que con una adecuada interacción se optimizan los canales comunicativos mejorando así el desempeño académico de los educandos. En antecedente analizado se relaciona con el objeto de estudio que es la comunicación asertiva y aporta referentes teóricos relacionados con el asertividad en la comunicación en el contexto educativo.

Por su parte Ojola, (2018) presentó un trabajo de grado sobre *La comunicación asertiva y su efecto positivo para el área de operaciones de la empresa COVY S.A.S.* Su objetivo general fue analizar elementos de la comunicación asertiva que influyen en el clima laboral y las relaciones laborales, de los colaboradores del área de operaciones de la empresa COVY S.A.S. La metodología se desarrolló dentro de una estructura investigativa mixta: cualitativa y cuantitativa. Los sujetos del estudio, comprendieron un total de 30 colaboradores del personal operativo seleccionados aleatoriamente, los cuales compone el 90% del total del personal que accedió a realizar la encuesta. Para recolectar la información se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario.

Después del análisis de los datos el investigador concluyó que: La conducta y la comunicación asertivas son habilidades sociales que pueden desarrollarse para mejorar la calidad de las relaciones tanto humanas como laborales. La comunicación asertiva facilita la expresión adecuada de pensamientos y sentimientos sin causar ansiedad, temor o agresión, por lo que favorece la libertad de ser, la autonomía, la madurez, la integridad del yo y la identidad propia. Se logró determinar que la satisfacción laboral de los colaboradores se considera participativo por la ponderación otorgada por los sujetos de estudio. Cabe resaltar que el antecedente señalado aporta

constructos teóricos para el desarrollo de la variable estilos de comunicación además facilita elementos del marco metodológico.

Restrepo (2009) presento un trabajo de investigación sobre *Comunicación Asertiva entre directivos y docentes para el éxito educativo*. El estudio tuvo como objetivo general analizar el impacto de la comunicación asertiva para el éxito educativo Universidad Autónoma de Colombia (FUAC), Bogotá cuya variable se midió a través de tres subvariables: (a) fortalezas en el uso de comunicación asertiva (b) debilidades en el uso de la comunicación asertiva y (c) limitaciones en el uso de la comunicación asertiva. Enmarcándose en una metodología descriptiva, con un diseño no experimental, transaccional de campo; la población fue 70 profesores y 4 directivos, se aplicó un cuestionario constituido por 35 ítems con cinco (5) alternativas de respuestas.

El investigador concluye que: los profesores y directivos desconocen las fortalezas que ofrecen la comunicación asertiva al usarla en el contexto educativo, verificándose que la aplicación de esta en las actividades detectaron severas limitaciones, especialmente en aquellos aspectos relacionados el clima organizacional y las relaciones interpersonales, las relaciones interpersonales entre los directivos y docentes influyen directamente con el éxito de las instituciones, ya que a mejores relaciones, mayores éxitos del proceso educativo en las escuelas. Igualmente considera indispensable dentro de la organización, equipos de trabajo bien cohesionados, que estén en capacidad de llevar adelante una gestión cooperativa. Por lo antes descrito el antecedente presentado es de utilidad para el estudio en desarrollo debió a que el mismo se centra la comunicación asertiva y esta forma parte del objeto de estudio y de él se toman fundamentos teóricos que contribuyen a fortalecer las bases teóricas.

En el ámbito local, Pabón (2017) desarrollo un trabajo titulado *Estrategias de gestión para la comunicación asertiva de los docentes y directivos hacia el mejoramiento del clima organizacional en Educación Primaria*. Para lo cual se

planteó como objetivo general proponer estrategias de gestión para la comunicación asertiva de los docentes y directivos, hacia el mejoramiento del clima organizacional en la Institución educativa Monseñor Leonardo Gómez Serna. La investigación estuvo enmarcada en la modalidad de proyecto factible, en una investigación de campo, de carácter descriptiva, ubicada en un paradigma cuantitativo. La muestra seleccionada la constituyen quince (35) docentes y tres (3) directivos, para un total de treinta y ocho (38) sujetos. Las técnicas utilizadas son la encuesta y la observación, los instrumentos que se aplicaron fueron el cuestionario y una escala, que se sometieron a pruebas de validez y confiabilidad.

Finalmente, el investigador llegó a la conclusión de que el proceso comunicacional que prevalece dentro del clima organizacional en la institución educativa no toma en consideración los elementos de la comunicación asertiva lo que ha generado conflictos entre el personal docente y directivo, los directivos y docentes no tiene conocimiento sobre la asertividad para el mejoramiento de la comunicación. El trabajo de investigación aporta conceptos relacionados con la comunicación asertiva y sus características y algunos de los factores que interfieren en la comunicación.

En este mismo sentido, Macías y Camargo (2013) planteó un estudio en la Universidad Minuto de Dios Norte de Santander Cúcuta que denominó *Comunicación Asertiva entre Docentes y Estudiantes en la Institución Educativa*. El propósito del estudio fue realizar una revisión bibliográfica que permita evidenciar los estudios que se han realizado en torno a la comunicación asertiva entre docentes y estudiantes en la institución educativa e identificar los campos del conocimiento que la han trabajado con el fin de profundizar en las tendencias a través de las cuales se ha abordado, generando un punto de partida para futuras investigaciones. Metodológicamente, este trabajo se ubicó en una investigación de carácter bibliográfico con el objeto de conocer y sistematizar la producción científica en determinada área del conocimiento.

Por ello, la investigación se estructuró en cuatro fases: preparatoria, análisis de la información, producción, y socialización. Para la recolección de la información se utilizó una Matriz documental que permitió ordenar los documentos encontrados relacionados con el objeto de estudio tomando en consideración los criterios preestablecidos por las investigadoras (Fecha de recuperación; Título del documento; Campo desde el cual se presenta el documento; Concepto Clave; Relación con otros conceptos; Metodología; País; Año de publicación; Tipo de Documento; Población). El análisis realizado permitió a las investigadoras concluir que: la revisión bibliográfica relacionada con la comunicación asertiva entre docentes y estudiantes en la institución educativa, evidenció que la información entorno a ella es escasa. Existe correlación entre la práctica de una comunicación asertiva y su influencia en: el proceso de enseñanza aprendizaje, la convivencia escolar y el establecimiento de relaciones interpersonales.

El aporte del trabajo se centra en sustento teórico relacionado con la comunicación asertiva que tiene relación directa el estudio. Además, oriento en cuanto al impacto de la comunicación en la gestión del gerente educativo.

Por su parte Cárdenas (2019) en la Universidad Santo Tomas de Cúcuta desarrollo una investigación titulada *La escucha activa como estrategia para fortalecer la comunicación asertiva entre los estudiantes del grado sexto del Colegio Club de Leones de Cúcuta*. se planteó como objetivo general proponer la escucha activa como estrategia para el fortalecimiento de la comunicación asertiva en los estudiantes del grado sexto del Colegio Club de Leones. El diseño de la investigación fue mixto, con enfoque hermenéutico y descriptivo. Asimismo, se desarrolló una investigación acción, caracterizada por procurar el cambio o transformación de una realidad y también de las personas que hacen parte del escenario objeto de estudio. Para la recolección se la información se utilizó la técnica de la observación y la encuesta y como instrumentos un diagnóstico y un diario de campo. Los informantes fueron 8 estudiantes del grado sexto

Entre los hallazgos de la investigación se tiene que un estudiante tiene buena capacidad de escucha y un nivel de comprensión de lo escuchado aceptable. Los demás estudiantes no poseen una capacidad de escucha, ya que hablan mientras el interlocutor lo hace, interrumpen, realizan otras actividades, no dirigen la mirada, prejuzgan, no se concentran, solo escuchan lo que les parece interesante, no animan al interlocutor e interpretan la información desde su punto de vista. En el caso de la comunicación según los resultados el 62,5% de los estudiantes se comunican de manera efectiva y el 37,5% posee falencias en el proceso de comunicación lo que se convierte en una debilidad pues el mensaje no llega al receptor correctamente. Por lo mencionado el antecedente en cuestión se vincula con la investigación puesto que propone estrategias para fortalecer la comunicación asertiva y la investigación también está centrada en la comunicación asertiva, asimismo aporte fundamentos teóricos relacionados con la conceptualización de la comunicación asertiva y sus aportes en la educación.

Bases Teóricas

En un trabajo de investigación las bases teóricas constituyen los diversos fundamentos teóricos que se vinculan con el objeto de estudio. Al respecto Arias (2006), sostiene "las bases teóricas implican un desarrollo amplio de conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado para sustentar o explicar el problema planteado". (p.107). por ello, a continuación, se desarrollarán las conceptualizaciones concernientes con las variables de estudio: comunicación y factores que intervienen en la comunicación conforme los objetivos de la investigación.

Estilos de Comunicación

Antes de profundizar en los estilos de comunicación es necesario analizar el concepto de comunicación por ser un término fundamental para el trabajo de investigación. En este sentido según diversos autores es un proceso que consiste en el intercambio e integración de mensajes a través de los cuales los seres humanos logran relacionarse en todas las actividades de la vida en social. Para Cabellos (2013) “la comunicación es un medio de conexión o de unión que tienen las personas para transmitir o intercambiar mensajes” (p.23). Se concibe entonces, que la comunicación es la suma de procesos y acciones enfocadas a facilitar y activar la difusión de mensajes entre las personas en diversos contextos. Constituye una herramienta imprescindible para establecer vínculos cordiales y afables entre todos los miembros de una organización a fin de influir de manera asertiva en las conductas, comportamientos, actitudes y opiniones del colectivo. En esencia es el centro y la fuerza dominante en una organización para entablar relaciones interpersonales y laborales prósperas.

Para Collado (Ob. Cit) la comunicación “es el acto de expresar y transmitir información, ideas, emociones, habilidades, a través de símbolos palabras, imágenes, figuras y gráficos entre otros” (103). Es significa que la comunicación desde la postura del autor se concibe como una herramienta que facilita al gerente de una organización influir en su personal para lograr su colaboración, garantizar el cumplimiento de las labores, presentar resoluciones, lo que involucra el desarrollo de una de comunicación proactiva entre las partes que intervenga de manera positiva en el desarrollo de la institución.

En otras palabras, la comunicación constituye un proceso de interrelación que sucede entre dos (o más) sujetos; en el cual se transfiere un mensaje desde un emisor con habilidades para recopilar en un código específico hasta que un receptor interpreta el mensaje recibido; por ello, en el proceso de comunicación existen elementos preestablecidos por el cual se alcanza transferir el mensaje, con un código en acuerdo entre emisor y receptor, y en un contexto

explícito. Por otra parte, para Chiavenato (2009) desde el ámbito de la administración la comunicación se concibe como “el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información (...) la comunicación requiere un código para enviar el mensaje en forma de señal (ondas sonoras, letras impresas, símbolos) a través de determinado canal” (p.110).

Por consiguiente, la comunicación, representa sistema de sucesos e interacciones particulares y grupales, en donde un sujeto trasmite un mensaje a un tercero y éste al mismo tiempo responde a otro mensaje, lo que crea un proceso constante y continuo que genera intenciones comunicativas sobre temas de interés. De allí que, la comunicación es un fenómeno social que genera relaciones interpersonales fundamentadas en el intercambio de mensajes e información de interés para los interlocutores. Además, posee un rasgo propio que fundamentalmente radica, en dar una respuesta mediante símbolos verbales; pero, aunque el hombre pueda poseer acceso a cualquier medio no simbólico de comunicación la facultad de comunicarse a través de símbolos verbales es privilegio del ser humano.

Es importante destacar, que la comunicación en los establecimientos educativos constituye un elemento clave para su funcionamiento, asimismo esencial para impulsar al gerente educativo hacia el logro de excelentes niveles de eficacia y productividad. En esta dirección, Drucker (2013), expresa que:

La comunicación implica un proceso de trasmisión y recepción de mensaje, cuyos contenidos inciden en los casos, en las tomas de decisiones y las motivaciones laborales, por medio de ello se puede controlar los comportamientos organizacionales; tales comportamientos se orientan hacia el logro de las metas, fomentando en un trabajo cooperativo. (p.265).

Por ello, la comunicación es la plataforma esencial en el desempeño del gerente educativo pues le permite interactuar de una manera asertiva con todo

personal que labora en la institución, además le facilita el desarrollo de todas las actividades previstas en el proyecto educativo institucional, puesto que gracias a esta se crea de manera enérgica la interacción entre el personal que trabaja en la organización educativa. En este orden de ideas, es importante acotar que la comunicación en el contexto educativo es primordial para la unificación de las funciones gerenciales que ejerce el gerente de los establecimientos educativos, puesto que a través de ella se logra informar a todo el personal que labora en la institución por ejemplo, la visión, misión y valores institucionales, los objetivos definidos en el proceso de planeación del proyecto institucional; igualmente es fundamental en la elección, valoración y formación de los gerentes para la ejecución de sus ocupaciones.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, concernientes con la comunicación, resulta importante acotar que existen estilos de comunicación. En esta dirección para efectos de la presente investigación tomara en consideración los tipos de comunicación agresivo, pasivo o inhibido y asertiva cada una de ellas posee características muy específicas que las hace diferentes entre sí. Por ello cuando se habla de estilos se refiere a la forma como actúan e intercambian la información los interlocutores durante el acto comunicativo. De acuerdo con, el contexto situación, intereses, opiniones se hace uso de un estilo de comunicación, sin embargo, acorde con la personalidad y el temperamento de la persona siempre predomina un estilo de comunicación. Como la expresa Hernández (2015) los estilos de comunicación “determinan la forma en que intercambiamos la información e interactuamos con lo demás. En función de la situación, utilizamos un estilo de comunicación u otro. No obstante, en cada persona siempre predomina un estilo de comunicación” (p.23).

Tal como los señala Hernández (Ob. Cit) Existen tres estilos de comunicación: agresiva, pasivo o inhibido y asertivo. De acuerdo con el estilo usado por el emisor estimulara en el receptor una sucesión de reacciones e intereses con relación a la conversación, por ello algunos estilos facilitan las

interacciones sociales o por el contrario las dificultan, esto significa que se debe identificar cada estilo para constatar cual predomina en la persona al momento de comunicarse. A continuación, se dará una explicación de los tres estilos de comunicación existentes.

Comunicación Agresiva: Como lo expresa Vander (2014) la comunicación agresiva “es un estilo de comunicación que implica el uso de un lenguaje verbal y no verbal combativo y poco amable, gestos exaltados y la manipulación para obtener beneficios personales” (p.3). Esto indica que la persona que usa esta comunicación monopoliza la conversación, no escucha, presenta una actitud cerrada donde pretende imponer sus puntos de vista sin tomar en consideración las opiniones de las demás por ello interrumpe consecutivamente, emplea un tono de voz sarcástico y alto, el contacto visual es irritable.

Para Hernández (Ob. Cit) “el estilo de comunicación agresivo conlleva, como su característica general, el hecho de que implica agresión, desprecio y dominio hacia los demás” (p.6). Por ello, es una representación de conductas violentas que se exteriorizan a través del lenguaje verbal y no verbal de la persona. Es lo opuesto a la comunicación pasiva así mismo se diferencia de la comunicación asertiva que es la más conveniente para usar en establecimientos educativos. En esta dirección Gratácos (2015) expresa: “en esta modalidad comunicativa se hace especialmente notoria la unidireccionalidad del intercambio entre personas. Por lo tanto, el objetivo de la comunicación agresiva no recae en la obtención de una retroalimentación informativa entre los participantes.” (p.45). Esto indica que quien dirige la comunicación meramente proporciona interés hacia sus propias objetivos y metas por ello mantiene el control mediante la autoridad que tiene ante el grupo.

De acuerdo con Vander (Ob. Cit) la comunicación agresiva “se caracteriza por interacciones e intercambios verbales llenos de reproches, agresiones verbales, críticas, reproches, acusaciones e indultos.” (p.24) por

consiguiente quien hace uso de este estilo de comunicación en ningún momento se interesa por estar al corriente y comprender el porqué de un punto de vista diferente al suyo de la persona o personas con las cuales interactúa, para buscar alternativas y llegar a acuerdos que beneficien a ambas partes. Puesto que su único propósito desde el inicio de la conversación está bien definido como es imponer sus ideas, aunque las demás personas con quien se relaciona no estén de acuerdo.

No obstante, en la comunicación agresiva existen elementos no verbales, paraverbales y verbales característicos que admiten establecer con claridad cuando se está ante una persona que hace uso de la comunicación agresiva. Por ello según Hernández (Ob. Cit) los elementos no verbales que se relacionan con las expresiones y gestos faciales, así como corporales en entre ellos se tiene: expresión facial seria, mirada directa, poca sonrisa, postura intimidatoria, orientación enfrentada, gestos amenazadores. En el caso de los elementos paraverbales se asumen: tono de voz elevada, tiempo de habla excesivo, claridad escasa, velocidad rápida, no hace pausa al hablar. Finalmente, en el caso del verbal contenido imperativo amenazador, escasa o nula atención personal, uso de palabras malsonantes, lenguaje machista, homofóbico, sexista, enlaza varias preguntas a la vez, responde sin relación con la pregunta.

Ahora bien, tal como lo expresa Gratácos (Ob. Cit) dentro de la comunicación agresiva existen las tres características fundamentales que son: la ausencia de escucha, falta de empatía y presencia de objetivos solamente personales.

a) *No escucha*: En una comunicación agresiva el elemento más característico lo constituye la ausencia de la escucha en el transcurso del proceso comunicativo. Lo que significa que las personas que utilizan este estilo de comunicación no oyen a los participantes. La insuficiencia de escucha durante el acto comunicativo implica a su vez falta constante de atención y discernimiento sobre el discurso del interlocutor. De allí que, el emisor se

restringe a transferir y proyectar sus mensajes regularmente de manera categórica y contradice por completo los puntos de vista y opiniones expresados por los partícipes. Este evento induce a que la comunicación se concentre solamente en los propósitos y las opiniones de uno de los participantes, puesto que el comunicador agresivo no toma en cuenta en ningún instante la información formulada por los todos los participantes.

b) Ausencia de empatía: la falta de empatía entre el emisor y el receptor en la comunicación agresiva representa ausencia de conexión y simpatía, por ello no se crean vínculos afectivos lo que afecta el proceso comunicativo; por consiguiente, no existe escucha activa durante el discurso por parte del interlocutor, el sujeto que utiliza este estilo de comunicación nunca proporciona ningún tipo de atención o interés concerniente a los efectos que logra ocasionar su mensaje. Sin duda, el único propósito radica en saciar sus ambiciones particulares, por ello las impresiones, emociones, pensamientos, sensaciones, aspiraciones que se pueden suscitar en el oyente no resultan elementos trascendentes. Cabe resaltar que la ausencia de empatía en una comunicación agresiva genera un ambiente tenso y frío ausente de vínculos afectivos que creen lazos de unión entre el emisor y los participantes. Situación que provoca aislamiento y confrontación entre las partes.

c) Presencia de objetivos personales: Al no existir escucha activa ni empatía por parte del emisor estas características responden esencialmente a los objetivos de quien habla; por ello, para alcanzar su propósito es necesario mantener el control y no permitir el intercambio de ideas. De allí que, en estilo de comunicación agresiva únicamente se poseen objetivos particulares, por lo que el comunicador solo envía mensajes que permitan conseguir sus objetivos. El discurso se orienta de forma unidireccional por lo que la participación de los participantes implique ser inexistente. En esencia a diferencia de los demás estilos de comunicación, la comunicación agresiva no procura conseguir alianzas ni interactuar para intercambiar información con los

participantes. El único propósito reside en transmitir el mensaje personal, el cual no será transformado por las réplicas de los demás.

Comunicación Pasiva: Este estilo de comunicación es totalmente lo opuesto a la comunicación agresiva; por ello, se determina por la ausencia emociones, expresiones, puntos de vista, pensamientos entre otros que permitan percibir lo que se piensa o siente ante el grupo con el que se interactúa. Como lo expresa Hernández (Ob. Cit); el objetivo del emisor es “limitar la interacción, por lo que emite respuestas muy cortas, y no correr riesgos. A veces, incluso se pueden superponer las opiniones y preferencias de los demás a las propias, con el objetivo de no realizar ningún tipo de interacción” (p.32), Por ello, en una comunicación pasiva el emisor generalmente está de acuerdo con los planteamientos del receptor o las personas que lo escuchan, evita expresar sus opiniones o puntos de vista referente al tema de conversación, por eso permite que los demás tomen decisiones y asuman el liderazgo.

Como lo señala Vander (Ob. Cit); “la persona con un estilo de comunicación pasiva vive preocupada por satisfacer a los demás y es incapaz de pensar en la posibilidad de enfrentarse a alguien en cualquier sentido” (p.3). O sea que, en una comunicación pasiva el emisor asiduamente genera sentimientos de abandono, depresión, sometimiento al momento de emprender relaciones interpersonales, además da indicios de tener baja autoestima. En otras palabras, este estilo de comunicación es común en personas que se preocupan por los demás y olvida o deja de lado su interés para permitir que los demás obtengan lo que desean, son incapaces de decir no por ello no refutan aun cuando esto vaya en contra de sus aspiraciones.

En la comunicación pasiva según Gratácos (Ob. Cit) existen elementos no verbales, paraverbales y verbales propios que permiten expresar con claridad cuando se está ante una persona que hace uso de la comunicación pasiva. En el caso de los elementos no verbales se tienen: expresión facial seria, sonrisa tensa, postura distante, gestos escasos, mirada huidiza,

movimientos nerviosos, auto manipulaciones. Referente a los elementos paraverbales se tienen: tono de voz baja, fluidez verbal escasa e interrumpida, velocidad rápida, pausas largas, tiempo de expresión corto. Por último, en lo que respecta a los elementos verbales se tienen poca atención personal, contenido condicional, respuestas cortas a las preguntas que le formulan, plantea escasas interpelaciones.

Ahora bien, según Gratácos (Ob. Cit) en la comunicación pasiva preexisten características fundamentales que son: tono de voz suave, no manifiestan sentimientos, no defienden sus opiniones, estado de ansiedad, contacto visual, indecisos, pasivo agresivos.

a) *Tono de voz suave*: Durante la comunicación conversan de forma suave y fastidiosa, las pocas ocasiones que exponen su opinión tienden a excusar continuamente o intentan hacerlo.

b) *no manifiestan sentimientos*: A un emisor con un estilo de comunicación pasiva le se le dificulta exteriorizar sus emociones, aspiraciones, opiniones o requerimientos de forma espontánea

c) *no defienden sus opiniones*: Por su estilo de personalidad no consigue mantenerse firme ante los participantes para defender sus opiniones, accediendo a que los demás interfieran en sus opiniones, recibiendo cualquier tipo de críticas. Lo que hace que ni se tome en cuenta sus ideas ni se asuman

d) *estado de ansiedad*: Es común que piense que su vida no tiene sentido y por ello está fuera de contexto. Esta situación genera en el emisor un constante estado de angustia o depresión. Tienden a estar deprimidos por no expresar sus opiniones y necesidades en voz alta.

e) *contacto visual*: los sujetos que tienen un estilo de comunicación pasiva no mantienen contacto visual cuando hablan con otras personas, por consiguiente, tienden a poseer un lenguaje corporal y posturas inapropiadas.

f) *indeciso*: Cuando deben tomar decisiones, se muestran indecisos e inseguros y le dan a otros la oportunidad de tomar decisiones por ellos

g) pasivo agresivo. Por no expresar sus emociones al comunicarse con lo demás tienden a acumular los sentimientos de frustración, lo que posteriormente ante cualquier situación que genere angustia tienden a generar una descarga de rabia incontrolable. Sin embargo, luego de ese suceso los sentimientos de vergüenza, culpa y desconcierto vuelven a irrumpir su pasividad usual.

Comunicación Asertiva: Este estilo de comunicación se caracteriza por centrar su atención en actos comunicativos fructíferos, efectivos e inspiradores que busca siempre los mejores resultados. Por ello, siempre está presente durante el proceso comunicativo un apropiado equilibrio entre la irritación en un punto y la no afirmatividad en el otro punto. Tal como lo señala Sánchez (2012); la comunicación asertiva es una actuación de la persona que “está dirigido a tener resultados eficaces y adecuase a las circunstancias” (45). Es decir, tener la certeza de lograr en medio de las situaciones que se presenten en el acto comunicativo resultados que favorezcan a todos los implicados.

Cuando se ejecuta una comunicación asertiva; los participantes tienen la capacidad de hablar con total libertad frente de cualesquier persona conocida o desconocida, apreciando tanto al interlocutor como a sí mismo, reconociendo las limitaciones e inconvenientes. De igual forma este tipo de comunicación hace que los implicados logren sentirse en un ambiente placentero, pues ofrece una alternativa apropiada para afrontar contextos interpersonales complicados como: refutar una petitoria, manifestar censura personal, dar o recibir un halago, defender sus opiniones, requerir, pedir, corregir. De allí que, la comunicación asertiva demanda ser segura, sin caer en excesiva inactividad o una irritación letal.

Para Remor y Amorrós, (2013); la comunicación asertiva es “comportamientos que resultan efectivos para que el interlocutor exprese y muestre sus preocupaciones, intereses, necesidades y valores personales. Se trata de la expresión honesta y legítima de los propios derechos, creencias e intereses sin violar los derechos de los demás”. (p. 2). Esto significa que, una

comunicación asertiva admite la expresión de los sentimientos, y las diversas situaciones donde se manejen emociones que pueden interferir a la hora de comunicarse. En esta misma dirección, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (Ob. Cit) expresa que:

La comunicación asertiva es aquella que nos permite la distribución de información y la interacción entre directivos, docentes y alumnos de manera efectiva. Es por ello la importancia de este estilo de comunicación puesto que de allí se determinan los fines y objetivos de la educación en general y por ende los profesionales de la docencia tienen el deber de facilitar a través de mecanismo, estrategias y valores. (s/p)

Por ello, el uso de la comunicación asertiva, entre todos los actores involucrados el ámbito educativo es fundamental, al permitir el control de los posibles conflictos que se puedan generar entre el personal docentes, facilita el control de la disciplina entre los estudiantes con seguridad y de manera directa, sin ser violentado ni avergonzado. Además, facilita el logro de los objetivos institucionales desde la gestión de directivo y pedagógicos en el aula de clase. Asimismo, la comunicación asertiva beneficia el desarrollar las habilidades interpersonales, manejar situaciones que puedan generar estrés, favorece optimizar el manejo de las dificultades.

En este orden de ideas, cabe resaltar que las actuaciones asertivas se vinculan directamente con aspectos particulares de la personalidad de cada sujeto que lo hace único e irrepetible. Cada persona tiene un modo específico de interactuar con los demás, sus mensajes tienen que ser congruentes con lo que desean transferir impidiendo evasivas, escapes o malos entendidos. Por ello, la comunicación asertiva se vincula con destrezas sociales que las personas pueden obtener, constituir, ampliar y desarrollar mediante el entrenamiento continuo y comprometido con el desarrollo personal que benefician y optimizan las relaciones interpersonales en diversos contextos.

Ahora bien, la comunicación asertiva para Sánchez, (Ob. Cit) se genera” cuando entre las partes implicadas en el acto comunicativo el feedback representa una conducta en el colaborador, de forma asertiva, es decir está dispuesto a tratar y a comprometerse de forma positiva dentro de una negociación ganar” (p.47). Es decir que, para lograr una verdadera comunicación asertiva es necesario el respeto a los puntos de vista de todas las personas. Por ello, la comunicación asertiva suscita la mediación, la unificación y la convivencia en el contexto de un ambiente laboral e institucional armónico, puesto que, a raíz de ella es donde toma sentido el cumplimiento de las labores y el reconocimiento de las habilidades y competencias particulares y grupales.

En esta misma dirección resulta oportuno citar a D’ Armas (2010) quien considera que la comunicación asertiva:

Es una capacidad de las personas para resolver sus diferencias confrontar sus puntos de vista con un sentido razonado en donde debemos ser respetuosos, sinceros, honestos y espontáneos fortaleciendo nuestras relaciones con los demás. Debemos interactuar con nuestros semejantes evitando el maltrato, la hipocresía, la deslealtad y con un sentido de la verdad, intervenir en el momento preciso, siendo muy observadores, de la conducta del otro, su lenguaje corporal, y su comunicación para verbal. (p.54)

En este sentido, cuando se intenta establecer una comunicación asertiva es primordial articular esfuerzos entre las partes implicadas para hacer uso de la toleración, el respeto por los puntos de vista expuestos sobre el tema de conversación, manejar un vocabulario y tono de voz adecuado que admita la creación de un ambiente armónico que permita fluir la comunicación. Al mismo tiempo, es importante detallar el gesto y la expresión corporal puesto que mediante ellos se pueden identificar el estado emocional de la persona. También, es trascendente que los interlocutores tengan conocimiento intrapersonal que le permita regular su manera de actuar, estar consciente de sus emociones y cómo manejarlas al enfrentar situaciones que no sean de su total agrado, para no perturbar negativamente la actuación de los demás.

Como se puede comprobar, las definiciones expuestas por Remor y Amorrós (2013), UNESCO (2002), Sánchez (2012) y D' Armas (2010) se relacionan entre sí y poseen elementos en común tales como: eficacia, efectividad, resultados eficaces, conducta colaboradora, resolver diferencias, negociar, manejar emociones. Por lo tanto, la comunicación asertiva es la capacidad que tienen las personas para conversar entre si respetando los puntos de vista e intereses de las partes involucradas, las diferencias sociales, económicas, culturales, académicas, entre otras las cuales son entendidas entre los participantes, sin que ello represente un obstáculo para la comunicación.

Teniendo claro la contextualización de comunicación asertiva se continuará con precisar sus características y dimensiones así se tendrá una visión más amplia de este tipo de comunicación y su vinculación con el desempeño del gerente educativo. En esta dirección Townend (2007), establece entre las características de la comunicación asertiva las siguientes:

a) Escuchar: En el acto comunicativo la escucha activa es fundamental debido a que determina el nivel de atención que se presta al interlocutor, por ello cada persona tienen una forma de percibir el mensaje lo que hace que asuma una interpretación diferente. En la comunicación asertiva para saber si lo están escuchado se debe observar el lenguaje corporal, tal como lo expresa Townend (Ob. Cit) “las personas escuchan con sus cuerpos y comunican que están escuchando por la forma en cómo se sientan, se paran o se mueven” (p.37).

b) Observar: Esta característica de la comunicación asertiva permite percibir a través de sentido de la vista rasgos particulares del lenguaje corporal que indirectamente informa al interlocutor si se está atento a su mensaje. Para Clavijo (2016) “esta característica va de la mano con la escucha, puesto que gracias a una correcta observación se puede determinar si el interlocutor está diciendo la verdad o por lo contrario o está tratando de engañar a la otra persona” (p.49)

c) *Uso de yo enunciado*: como lo expresa Townend, (Ob. Cit) “Cuando el pronombre personal “yo” es usado la información compartida es relativamente más influyente” (p.38) De allí que, al hablar en primera persona hace que el mensaje transmitido tenga mayor credibilidad para el oyente quien está más atento y abierto a escuchar. Pero, en otra circunstancia el uso del “yo” puede generar molestia cuando el trabajo se ha realizado en equipo y lo correcto es hacer uso de “nosotros” para no desmeritar el aporte quienes participaron.

d) *Preguntar*: Durante un acto comunicativo generar preguntas por parte del hablante refleja que existe interés por las opiniones y puntos de vista del oyente. Por otra parte, cuando el oyente pregunta es una señal para el hablante de ser escuchado y lograr generar interés sobre el tema de la conversación. Al respecto Townend, (Ob. Cit) señala “realizar preguntas indica que el interlocutor está interesado en la otra persona la pregunta denuesta ser escuchado” (p. 38).

e) *Dar, recibir y solicitar retroalimentación*: Durante los actos comunicativos orales es inevitable dar y recibir retroalimentación; por ello, es una constante. En este sentido, Townend, (Ob. Cit) expresa que “La retroalimentación es útil para enriquecer la comunicación, ya sea de una persona, de una entidad o de un sistema donde hay una interacción.” (p.39). O sea que, la retroalimentación es un fenómeno de la comunicación que siempre se genera para aclarar dudas, ampliar información, corregir errores emitir una información entre otros.

Factores que interfieren en la comunicación

Cuando se habla sobre los factores que intervienen en la comunicación se hace referencia a los diversos elementos que de alguna forma perturba el desarrollo de la comunicación dentro de una organización. En esta dirección Chiavenato (2006), señala “el proceso de comunicación humana también está sujeto a lluvias y tempestades, pues existen barreras que sirven de obstáculos

o resistencia a la comunicación entre las personas”. (p.54). Es decir que en el acto comunicativo independiente del estilo que se asuma por los copartícipes, interceden factores que perturban interiormente desde la semántica, lo emocional y social, elementos que entorpecen la naturalidad, el estilo y la comprensión del mensaje o información que se pretende transferir se desvirtúa en su recorrido y no llega como fue enviado.

Ahora bien, para Hernández (Ob. Cit) los factores que afectan la comunicación son “una serie de situaciones, interferencias y/o obstáculos denominados barreras comunicacionales que dan a nivel del proceso, personales, físicas, semánticas, sociologías, culturales, lingüísticas” (p.55). Esto significa que existe una variedad de elementos que perturban la comunicación; por ello, cuando se hace referencia al proceso se vincula con la modificación del mensaje. Factores personales se relacionan con las creencias, valores, emociones que interfieren en la conducta de los participantes lo que repercute en el mensaje que se recibe. Los factores físicos son interferencia que se genera por el ambiente donde se efectúa la comunicación. En el caso de la semántica tiene que ver con signos y códigos lingüísticos propios de cada lengua. Lo sociológico se conecta con aspectos sociales y poder jerárquico en las organizaciones. Relativo a los factores culturales estas están relacionados con formación intelectual, mentalidad y diferencias culturales. Finalmente, lo lingüístico se vincula con el desconocimiento de una lengua o expresiones lingüísticas.

Cabe resaltar que para la presente investigación se toma como punto de referencia los factores propuestos por Aguilarte, Calcurián y Ramírez (Ob. Cit); los cuales se pueden clasificarse “en función de su naturaleza, ya sea que deriven del contexto socio-cultural, de las condiciones psico-fisiológicas de los participantes, del contexto situacional en que se desarrolla la relación comunicativa o de los propósitos particulares o fines que orientan la comunicación” (p 78.). Esto significa que en los actos comunicativos existen cuatro factores precisos del efecto de la comunicación, dependiendo del

contexto unos factores poseerán mayor importancia que otros. En cualquier caso, ellos actúan sobre los elementos humanos que intervienen en la comunicación, condicionando el funcionamiento de los mismos, en cuanto a las decisiones que éstos toman en la selección y uso de códigos, elaboración del mensaje, formas particulares de expresión y relación con los otros, preferencia sobre determinado tipo de canal entre otros.

Factores socio-culturales. Tiene correspondencia con los patrones de comportamiento de un grupo social influido por tradiciones, costumbres, creencias, principios y valores muy particulares. Esto supone a la vez, un espacio geográfico, un tiempo histórico, una estructura socio-política y el uso del lenguaje que se relaciona con elementos gramaticales, léxicos y fonéticos. De igual manera la comunicación dependiendo del modo en el cual se da esta tiende a ser formal e informal. En el caso de la formal cuando es regulada por la organización para la toma de decisiones. La informal se da en torno a las relaciones interpersonales que se han generado entre los miembros de la organización y cuando uno miembro de esta tiene la necesidad de comunicarse sin hacer uso de un canal formal.

Factores psico-fisiológicos: Se relacionan a procesos específicos de del ser humano del cuerpo y la mente. El primero se vincula con el conocimiento, actitudes, creencias, valores entre otros que influyen positiva o negativamente en el proceso de comunicación al momento de comprender, construir o interpretar los mensajes que se perciben del entorno. El segundo se refiere a las condiciones y capacidades físicas de los emisores-perceptores, que permiten codificar, expresar, decodificar y percibir los mensajes que se generan en el proceso comunicativo.

Factores situacionales: Son un conjunto de elementos intervinientes en el proceso de comunicación, emanados principalmente del contexto donde se genera la comunicación, que de alguna manera actúan en el ánimo de los partícipes del acto comunicativo, el ambiente o atmosfera que se puede generar, las relaciones personales producto de los vínculos cordiales que se

han ido desarrollado y la elección del código y de los canales. En este sentido, el código constituye el conjunto de elementos con que cuenta el emisor para lograr transferir un mensaje puede ser verbal y no verbal. Por su parte el canal se relaciona con el medio material o físico por donde se transfiere el mensaje del emisor hacia el receptor.

Factores finalísticos. Este elemento que se relacionan con las intenciones que guían el escenario de la comunicación los mismos determinan las decisiones que se asuman en el proceso. En esta dirección Márquez (2005), Expone que en una instrucción educativa “será distinto comunicarse con propósitos informativos que persuasivos, afectivos que pedagógicos, entre otros”. (p.79). Por ello, cada uno de los propósitos llevan a la elección de canales y códigos, organización del contenido que se pretende abordar en el mensaje, entre otros.

Bases legales

Las bases legales están conformadas por las diversas leyes que respaldan legalmente un trabajo de investigación entre estas se tiene la constitución nacional, leyes orgánicas y especiales, leyes ordinarias, decretos ley, reglamentos, decretos y ordenanzas. En este sentido Arias (2006) establece “representa el basamento legal que sustenta la investigación mediante una jerarquía jurídica” (p.107). En el caso del presente estudio se fundamenta en la Constitución Política de Colombia (1991), y el Decreto 1860 de 1994. Por su parte la constitución política de Colombia en el Título II De los Derechos, las Garantías y los Deberes en el Capítulo 1. De los Derechos Fundamentales el Artículo 67 establece:

La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente. El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y que comprenderá como mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica. La educación será gratuita en las instituciones del Estado, sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos. Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo. La Nación y las entidades territoriales participarán en la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales, en los términos que señalen la Constitución y la ley. (p.29)

Del artículo citado se infiere que el estado colombiano garantiza la educación de todos sus ciudadanos en los diversos niveles y modalidad del sistema educativo por ello establece las políticas educativas que debe regir la educación en todos los establecimientos educativos públicos y privados. Por otra parte, cabe resaltar que el artículo se vincula con el trabajo por ser la base de todas las normativas que rigen la educación y por ende de ellas se desprende elementos vinculantes con el rol del personal directivo.

Por otra parte, en el Decreto 1860 de 1994 el artículo 25 literal (d) y (e) respecto a la función del rector:

FUNCIONES DEL RECTOR. Le corresponde al Rector del establecimiento educativo: d). Mantener activas las relaciones con las autoridades educativas, con los patrocinadores o auspiciadores de la institución y con la comunidad local, para el continuo progreso académico de la institución y el mejoramiento de la vida comunitaria. e). Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa... (p. 15)

En otras palabras, le corresponde al rector del establecimiento educativo crear los canales idóneos para tener una comunicación asertiva con el personal que tiene a su cargo. Por ello el artículo en cuestión da soporte legal al trabajo de investigación.

Cuadro 1**Operacionalización de las Variables**

Objetivo General: Proponer un plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo en el Colegio Bicentenario.

Objetivo específico	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems
Diagnosticar el estilo de comunicación que predomina entre el gerente educativo y los docentes	Estilo de comunicación	Hernández (2015) son los tres patrones de comunicación que resultan al fusionar los elementos verbales de la comunicación, los elementos no verbales y los elementos paraverbales	Agresiva	-No escucha	1
				-Ausencia de empatía	2
				-Presencia de objetivos personales	3
				- Tono de voz suave	4
			Pasiva	-Sentimientos	5
				-Opiniones	6
				-Ansiedad	7
				-Contacto visual	8
				- Indeciso	9
				-Escuchar	10
			Asertiva	-Observar	11
				-Uso del yo	12
				-Preguntar	13
				- Retroalimentación	14
Determinar los factores que interfieren en la comunicación del gerente educativo en la institución objeto de estudio	Factores que interfieren en la comunicación	Márquez (2005) Elementos que intervienen en la comunicación, condicionando el funcionamiento de la misma	Factores socio-culturales	-Lenguaje	15
				-Formalidad	16
				-Informalidad	17
				-Conocimiento	18
			Factores psico-fisiológicos	-Actitud	19
				-Empatía	20
				-Ambiente	21
				-Códigos	22

Factores situacionales	-Canales	23
	-propósito informativos	24
Factores finalístico	. propósito persuasivo	25
	-propósito pedagógico	26

Operacionalización de las Variables

Objetivo General. Proponer un plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo en el Colegio Bicentenario.

Objetivo específico	Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Ítems
Establecer la factibilidad del plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo.	Factibilidad	Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas	Tipos	Educativa	27
				Técnica	28
				Institucional	29

Nota. Reyes (2021)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para poder detectar aquellos elementos que se relacionan con el tema objeto de estudio, el investigador se ocupa de aplicar una serie de métodos y técnicas con el propósito de que el proceso de investigación sea abordado desde cualquier tipo de paradigma. Por ello, el estudio se apoya en el positivismo, corriente paradigmática que relega la subjetividad humana y busca la verificación empírica de los hechos y sus causas con el objetivo de establecer leyes universales, en esta oportunidad se pretende la verificación de los hechos observados y cuantificados para Diseñar un plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo en el Colegio Bicentenario.

En tal sentido, de acuerdo con las características del estudio el mismo se ubica en el enfoque cuantitativo, el cual se centra fundamentalmente en recoger y analizar datos numéricos, para conocer algunos elementos de interés sobre la población que se está estudiando. En este sentido Palella y Martins, (2012) sostiene “lo que no se puede medir no es digno de credibilidad, por ello todo debe estar soportado en el número, en el dato estadístico que aproxima a la manifestación del fenómeno” (p.39). En tanto, la presente investigación se fundamenta en el análisis e interpretación datos numéricos y estadísticos concretos

Nivel y Diseño de la Investigación

Para el estudio se utilizó un diseño de campo con apoyo de la investigación descriptiva. Sobre el estudio de campo se tiene según Arias (Ob. Cit); es aquella que “consiste en la recolección de datos directamente de los

sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes.” (p.31). Por ello, los datos se recolectaron directamente en el contexto natural donde se encuentra el objeto de estudio es decir en el Colegio Bicentenario de la ciudad de Cúcuta Norte de Santander.

Con Relación al nivel investigativo, el estudio se apoyó en el nivel descriptivo, que según Rodríguez (2009) “representa la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos” (p.24). De igual manera, Hernández, Fernández y Baptista (2014) plantean que los estudios descriptivos buscan expresar “las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.” (p.34)

Por consiguiente, no hay manipulación de variables, sino descripción y análisis de los elementos de estudio. De allí que, la investigación descriptiva trabaja sobre las realidades que se presentan en el objeto de estudio, característica fundamental en la presentación de una interpretación correcta del fenómeno que se desea estudiar. En consecuencia, se detallará con precisión el tipo de comunicación que predomina entre el gerente educativo y docentes, también los factores que predominan en la comunicación del gerente educativo en la institución objeto de estudio

Al mismo tiempo, el estudio se apoyó en la modalidad de proyecto factible, que según Balestrini (2006) “son aquellos proyectos o investigaciones que proponen la formulación de modelos, sistemas entre otros que dan solución a una realidad problemática real planteada” (p.9). Es decir, el diseño de una propuesta viable para solucionar una problemática en este caso en el campo educativo. De igual manera, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, en su manual de normas UPEL (2016) expresa que esta modalidad de proyecto

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimiento o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.21).

De lo antepuesto, un proyecto factible se fundamenta en un conjunto de acciones relacionadas entre sí, cuya ejecución admitirá el logro de objetivos previamente determinados en atención a las necesidades que pueda tener una institución o un grupo social en un momento determinado, de acuerdo con esto se procura diseñar un plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo en el Colegio Bicentenario.

Población y Muestra

En cualquier investigación la población representa ese universo o totalidad de personas o elementos que presentan las características o conforman el objeto de estudio. Sobre esto, opinan Cortés e Iglesias (2004) que “por población o universo definimos la totalidad de elementos o individuos que poseen la característica que estamos estudiando” (p. 90), es decir, que puede tomarse gran cantidad de individuos o poca cantidad de individuos y de acuerdo a ellos se realizarán las conclusiones sobre el fenómeno en estudio, pudiendo ser muy generales o muy particulares. Así mismo Gamboa (2000), afirma “la población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual estudia y da origen a los datos de la investigación”. (p.114). Para el caso específico del presente estudio la población está conformada por tres (03) directivos y cincuenta y dos (52) docentes pertenecientes al Colegio Bicentenario.

Ahora bien, referente a la muestra Hernández, Fernández y Baptista (Ob. Cit) manifiestan que “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además que debe ser representativo de la población” (p. 173). Para el presente estudio la muestra será dividida intencionalmente por la investigadora, este muestreo presenta una clasificación de muestreo intencional. Según Arias (2012): “en este caso los elementos son escogidos con base a criterios o juicios preestablecidos por el investigador” (p.85). Así se tiene que se tomarán el total de los docentes y directivos, es decir, 55 personas

Cuadro 2

Población y Muestra

Estado Poblacional	Unidades	Muestra
Directivos	03	03
Docentes	52	52
Total		55

Nota. Reyes (2021)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para el desarrollo de la investigación se utilizó como técnica la encuesta la cual para Hurtado (2002) “permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes, y las opiniones de los individuos con relación al objeto de investigación” (p.155). En esta misma dirección Sabino (2008), comenta que “se trata, por lo tanto, de requerir información a un grupo de personas acerca de los problemas en estudio para luego mediante un análisis cuantitativo, sacar conclusiones que se correspondan con los datos recogidos”. (p.71). Esto da a entender, que la encuesta recoge datos más o menos limitados de

un número relativamente de sujetos. Mediante el cual se quiere averiguar algo, y obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador.

Ahora bien, para Hurtado (Ob. Cit) el instrumento “Representa la herramienta con la cual se va a recoger y codificar la información” (p.153). De igual forma Chávez (2007) lo define como: “un instrumento compuesto por un conjunto de preguntas diseñadas a fin de generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del estudio” (p.173). De allí que, el cuestionario constituye un instrumento generalizado que se utiliza para recoger datos durante el desarrollo de un trabajo de investigación de campo. Para efectos del estudio el cuestionario, se conformará por una serie de ítems o preguntas con alternativas policotómicas, que son: Siempre (S), Casi Siempre (CS) Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N).

Validez y Confiabilidad

Una vez se diseñe el instrumento de recolección de información, es necesario determinar la validez del mismo antes de su aplicación, puesto que esta permitirá determinar si el mismo puede evaluar efectivamente la variable que se pretende medir en tal sentido Valbuena (2003) la define de la siguiente manera “Técnica que consiste en someter a evaluación por parte de un conjunto calificado de personas(expertos), elementos o etapas de un instrumento de recolección de datos, a los fines de obtener su opinión acerca de la validez, relevancia, factibilidad, coherencia..” (p.17).

Por ello, la validez permite saber si el investigador posee un instrumento que recoja los datos requeridos para el logro de los objetivos, es decir se mide lo que realmente se debe medir. Para la aplicación de esta técnica en el estudio se seleccionarán tres expertos; uno relacionado al contenido, uno en metodología y un magister en gerencia educacional, para que a su juicio de

manera independiente validen el instrumento en términos de pertinencia, claridad, redacción y presentación de los mismos (**Anexo B**)

Ahora bien, la confiabilidad en un instrumento de medición concierne al grado de exactitud en la medida de tal manera que al aplicar el mismo instrumento a la misma persona o sujetos los resultados tienden ser similares. Por ello, es una cualidad fundamental que debe estar presente en los instrumentos de carácter científico para la recogida de datos. Según Chávez (Ob. Cit) afirma que “es el grado de congruencia con que se realiza la medición. El instrumento produce valores que oscilan entre 0 y 1” (p.194). Es decir, la confiabilidad impacta directamente sobre los resultados, permitiendo la eficacia del instrumento a emplear y que tan confiable es para recoger información y dar resultado. Para determinar la misma se aplicó una prueba piloto a diez (10) sujetos diferentes a la muestra, pero con las mismas características. Seguidamente, se utilizó el estadístico Alpha de Cronbach a través de la siguiente fórmula:

$$a = \frac{N}{N-1} \frac{\sum (S_y)^2}{S^2_x}$$

Donde:

N = Número de ítems

$\sum (S_y)^2$ = Sumatoria de cada uno de los ítems

S^2_x = Varianza de toda la escala

a = Coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach.

Una vez que se aplicó la prueba, los datos recogidos se sometieron al análisis estadístico a través de una matriz, los resultados obtenidos se compararon con la escala propuesta por Ruiz (2008), que se presenta a continuación:

Rangos	Magnitud
0,81 – 1,00	Muy Alta

0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Moderada
0,21 – 0,40	Baja
0,01 – 0,20	Muy Baja

El resultado obtenido fue de 0,969 lo que indica que es muy alta por ello es confiable el instrumento (Anexo C)

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Según Sierra (2008), señala que: “una vez obtenida y recopilada la información se inicia de inmediato su procesamiento, esto implica el cómo ordenar y presentar de la forma más lógica e intangible los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados” (p.27). Por ello, los datos recolectados fueron codificados, clasificados y tabulados, posteriormente. De igual forma Hernández, Fernández y Baptista (Ob. Cit) definen el procesamiento y análisis de la información como “un procesamiento para clasificar, calcular, analizar y resumir información numérica que se obtiene de manera sistemática”. (p.112), es decir ordenamiento y desglose de datos en sus partes con el fin de obtener respuestas a las preguntad del investigador. Asimismo, una vez recopilada la información se procedió a tabular y analizar mediante la estadística descriptiva. En este sentido, se diseñaron cuadros estadísticos donde se presenta la frecuencia simple y porcentual de cada uno de los ítems del cuestionario.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presenta y la discusión de los resultados correspondientes a la aplicación del cuestionario diseñado para el trabajo de investigación el cual estuvo dirigido a 03 directivos y 52 docentes del Colegio Bicentenario ubicado en la ciudad de Cúcuta Norte de Santander. El propósito se centró en: Diagnosticar el tipo de comunicación que predomina entre el gerente educativo y los docentes, Determinar la relación que existe entre comunicación asertiva y el desempeño del gerente educativo, Establecer la factibilidad del plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo. En tal sentido, la información se presenta en cuadros que se vinculan con las variables Estilo de comunicación, Factores que interfieren en la comunicación y Factibilidad, con sus respectivas dimensiones señaladas en la Operacionalización de las variables al final del capítulo II.

Ahora bien, después recolectar la información se procedió a realizar el análisis e interpretación de los datos, para lo cual se diseñó un cuadro de frecuencia simple y frecuencia porcentual por cada dimensión de la investigación. De allí que, la interpretación se encuentra seccionada en tres variables la primera estilo de comunicación con tres dimensiones a saber agresiva, pasiva y asertiva. La segunda corresponde a factores que interfieren en la comunicación con cuatro dimensiones que son: factores socio-culturales, factores psico-fisiológicos, factores situacionales, factores finalístico. Finalmente se tiene la tercera variable que corresponde a la factibilidad constituida por las dimensiones educativa, técnica e institucional. Conviene acotar que a partir de cada cuadro se elaboró un comentario de los resultados,

tomándose en cuenta las opciones de respuesta con los valores más representativos. En este sentido, a continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada una de las variables.

Cuadro N° 3

Variable: Estilo de comunicación

Dimensión: Agresiva

Categoría de respuesta Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	1. En el transcurso del proceso comunicativo entre el gerente educativo y los profesores que laboran en la institución escolar prevalece la no escucha y falta de atención	19	34,54	12	21,81	14	25,45	10	18,18	
2. En el contexto escolar existe ausencia de empatía en los procesos de comunicación entre el gerente y el personal de la institución educativa generando un ambiente tenso	22	40,00	18	32,72	12	21,81	3	5,45		
3. En los diversos escenarios del contexto escolar el gerente educativo mediante sus actuaciones manifiesta la presencia de objetivos personales.	18	32,72	14	25,45	13	23,63	7	12,72	3	5,45

Nota. Reyes, (2021)

De acuerdo con la información presentada en el cuadro N° 3 con relación a la variable estilo de comunicación, dimensión agresiva, en el caso del ítem N° 1 que plantea: *En el transcurso del proceso comunicativo entre el gerente educativo y los profesores que laboran en la institución escolar prevalece la no escucha y falta de atención* el 34,54% se ubicó en la alternativa de respuesta siempre, el 25,45 % en la opción algunas veces y el 21,81% en la alternativa casi siempre. Esto significa que no existe un adecuado proceso de comunicación entre el gerente y los profesores por la ausencia de atención cuando se pretende dar una información.

Con respecto al ítem N° 2 un 40 % de los encuestados expresan que siempre en el contexto escolar existe ausencia de empatía en los procesos de comunicación entre el gerente y el personal de la institución educativa generando un ambiente tenso mientras que 32,72% considera que casi siempre y el 21,81% expresa algunas veces. De los resultados derivados se puede inferir que un alto porcentaje de los encuestados siente que no existe empatía entre el gerente y los docentes, situación que afecta la comunicación. En este contexto Gratacos (Ob. Cit) considera que “la ausencia de empatía consiste en la falta de conexión entre el emisor y receptor por ello no se crean vínculos afectivos lo que afecta el proceso comunicativo” (p,39). Es decir, inexistencia de afinidad entre el gerente y los profesores lo que afecta la comunicación al no permitir fluir los mensajes que se intentan transferir.

En el caso del ítem N°3 que dice textualmente: *En los diversos escenarios del contexto escolar el gerente educativo mediante sus actuaciones manifiesta la presencia de objetivos personales*, el 32,72% se ubica en la opción siempre, un 25,45 % casi siempre y un 23,63% algunas veces. La tendencia indica que la mayoría de los encuestados considera que el gerente regularmente antepone sus objetivos personales omitiendo los objetivos institucionales que deben ser los más importantes.

Al analizar las respuestas obtenidas en la Demisión Agresiva de los ítems 1, 2 y 3 relacionados con los indicadores *no escucha, ausencia de empatía y presencia de objetivos personales* se determina que en el colegio objeto de estudio, la comunicación entre el gerente y los profesores tiende a utilizar algunos elementos de la comunicación agresiva. Al respecto Gratácos (Ob. Cit) expresa que “en la comunicación agresiva existen las tres características fundamentales que son: la ausencia de escucha, falta de empatía y presencia de objetivos solamente personales” (p.42). Estos elementos predominan en la comunicación que existe entre el gerente y los profesores en el colegio Bicentenario.

Cuadro N° 4

Variable: Estilo de comunicación

Dimensión: Pasiva

Categoría de respuesta Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	4. Durante las reuniones que se efectúan en la institución educativa el gerente educativo utiliza un tono de voz suave al exponer sus opiniones	3	5,45	7	12,72	12	21,81	17	30,90	16
5. En los actos comunicativos el gerente de la institución educativa exterioriza sus sentimientos, aspiraciones y opiniones de forma espontánea	5	9,09	10	18,18	18	32,72	13	23,63	9	16,36

Continuación cuadro N° 4

Categoría de respuesta										
Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
6. Por la personalidad del gerente educativo durante las reuniones defiende sus opiniones lo que hace que se mantengan y se aprueben por los profesores	4	7,27	7	12,72	15	27,27	20	36,36	9	16,36
7. En las interacciones comunicativas entre el gerente educativo manifiesta ansiedad	26	47,27	15	27,27	13	23,63	1	1,81		
8. El contacto visual existe cuando se establecen actos comunicativos entre el gerente educativo y el personal que labora en la institución educativa por lo que tiende a predominar un lenguaje corporal	2	3,63	5	9,09	16	29,09	18	32,72	14	25,45
9. Cuando se efectúan reuniones el gerente educativo se muestra indeciso e inseguro y da a otros la oportunidad de	31	56,36	7	12,72	16	29,09	1	1,81		

A partir de las respuestas expresadas por los directivos y profesores en el cuadro N° 4 variable estilo de comunicación dimensión pasiva, concerniente al ítem N° 4 se observa que un 30,90% de los encuestados se ubican en la alternativa casi siempre, un 29,09 % en la opción nunca y un 21,81% en la alternativa algunas veces; esto indica que no existe claridad referente al tono de voz que utiliza el gerente al exponer sus opiniones lo que deja entrever que puede variar dependiendo del mensaje o información que pretenda transmitir al personal del colegio.

Referente al ítem N° 5 un 32,72% enuncian que algunas veces en los actos comunicativos el gerente de la institución educativa exterioriza sus sentimientos, aspiraciones y opiniones de forma espontánea mientras que 23,63% expresa que casi nunca exteriorizas sus emociones y un 18,18% enuncia casi siempre. Los resultados dejan ver que la mayoría de los encuestados del estudio consideran que el gerente en pocas oportunidades exterioriza sus emociones y pretensiones cuando se comunica.

Respecto al ítem N° 6 se logró evidenciar que el 36,36% de los respondientes se ubican en la opción de respuesta casi nunca, un 27,27% indica algunas veces y el 16,36% responde nunca. La mayor tendencia indica que por la personalidad del gerente educativo durante las reuniones tiende a no defender sus opiniones sin embargo se mantienen sus propuestas y son aprobadas por los profesores. Esta situación permite entrever que no se establecen canales de comunicación efectivos para debatir y analizar las propuestas que desde la gerencia se presentan al colectivo.

En el caso del ítem N° 7 un 47,27 % de los encuestados señalaron que siempre en las interacciones comunicativas entre el gerente educativo manifiesta ansiedad, mientras que el 27,27% expresan casi siempre por los porcentajes indicados en las opciones de respuesta es evidente que prevalece

estados de ansiedad por parte del gerente educativo al interactuar y realizar reuniones con los actores educativos situación que interfiere en la comunicación. En este sentido según Sosa (2016) la ansiedad “es un desequilibrio emocional que experimenta como desazón, intranquilidad, confusión, incertidumbre, miedo, sentimiento de amenaza que puede ir desde una sensación de inquietud por la anticipación de un peligro externo o interno. (p.1). ósea que, en el contexto objeto de estudio el gerente demuestra algunos de los síntomas mencionados lo que evidencia la presenta de ansiedad en los actos comunicativos.

En el caso del ítem N° 8 el cual expresa: *El contacto visual existe cuando se establecen actos comunicativos entre el gerente educativo y el personal que labora en la institución educativa por lo que tiende a predominar un lenguaje corporal* 32,72% de los encuetados se ubican en la respuesta casi nunca, 29,09% en la opción algunas veces y un 25,45% en la alternativa nunca. Los resultados emitidos en cada alternativa de respuesta dejan ver que la mayoría del personal considera que no existe contacto visual cuando se comunica el gerente educativo con su personal situación que influye negativamente en la comunicación.

En el caso del ítem N° 9 el 56,36% se ubica en la opción de respuesta siempre, un 12,72% en la alternativa casi siempre y un 29,9% en la opción casi nunca. Al analizar cada uno de los porcentajes es evidente que cuando se efectúan reuniones el gerente educativo se muestra indeciso e inseguro y da a otros la oportunidad de tomar decisiones por ellos.

Al analizar las respuestas obtenidas en la Demisión Pasiva de los ítems 4, 5,6,7,8 y 9 relacionados con los indicadores: *Tono de voz suave, sentimientos, opiniones, ansiedad, contacto visual, indeciso* se establece que en el colegio objeto de estudio, el tipo de comunicación pasiva no predomina entre el gerente y los profesores puesto que la mayor tendencia de las opciones de respuesta indica la ausencia de elementos propios de este tipo de comunicación. En este sentido para Vander (Ob. Cit) la comunicación

pasiva “caracteriza a personas que se desviven por los demás, pero se olvida de sí misma, incapaces de decir no a demandas que van en contra de sus propios intereses personales y profesionales” (p.3); es decir que en este tipo de comunicación el emisor habitualmente genera sentimientos de abandono, depresión, sometimiento al momento de emprender relaciones interpersonales, al mismo tiempo da indicios de tener baja autoestima.

Cuadro N° 5

Variable: Estilo de comunicación

Dimensión: Asertiva

Categoría de respuesta Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	10.En los actos comunicativos el gerente educativo tiende a escuchar con atención a su personal para tener conocimiento de sus opiniones	1	1,81	4	7,27	13	23,63	16	29,09	21
11.El gerente educativo en las interacciones comunicativas con su personal observa con atención.	1	1,81	2	3,63	15	27,27	12	21,81	25	45,45
12.El gerente educativo tiende al uso del yo aun cuando el trabajo se efectúa en equipo	18	32,72	11	20,00	17	30,90	6	10,90	3	5,45
13.En las reuniones el gerente educativo pregunta para percibir las opiniones del	4	7,27	6	10,90	17	30,90	16	29,09	12	21,81

personal antes de tomar decisiones											
14.El gerente educativo cuando efectúa reuniones utiliza la retroalimentación antes de tomar decisiones.	6	10,90	8	14,54	15	27,27	15	27,27	11	20,00	

Nota. Reyes, (2021)

De acuerdo con la información presentada en el cuadro N° 5 relacionado a la Variable Estilo de comunicación Dimensión Asertiva. Con respecto al ítem N° 10 un 38,18% de los encuestados expresan que nunca en los actos comunicativos el gerente educativo tiende a escuchar con atención a su personal para tener conocimiento de sus opiniones, un 29,09% expresas casi nunca, mientras que un 23,63% se inclinan por la alternativa algunas veces. De los resultados derivados se puede inferir que un alto porcentaje de los docentes objeto de estudio consideran que el gerente no escucha con atención a su personal situación que afecta la comunicación efectiva y proactiva entre los actores educativos. Por su parte la Hernández y Lesmes (2018) consideran que “la escucha activa consiste en una forma comunicación que transmite ideas claras sin irrumpir al receptor, se realiza con libertad teniendo en cuenta lo que piensa y sienten los demás” (p.84). Por ello, es un elemento indispensable para establecer una verdadera comunicación, al escuchar se logra recolectar información necesaria para el diálogo y el consenso

Con relación al ítem N°11 que dice textualmente: *El gerente educativo en las interacciones comunicativas con su personal observa con atención*, un 45,45% de los encuestados se ubican por la opción de respuesta nunca, el 27,27% en la alternativa algunas y un 21,81 en la respuesta casi nunca. Al analizar cada uno de los porcentajes es evidente que el gerente educativo no observa con atención a su personal lo que afecta la comunicación asertiva por ser un elemento importante en este tipo de comunicación tal como lo expresa

Clavijo (2016) “gracias a una correcta observación se puede determinar si el interlocutor está diciendo la verdad o por lo contrario está tratando de engañar a la otra persona” (p.49). De allí que, mediante la observación el gerente y los profesores al utilizarla pueden precisar si la oyente está atento al mensaje que se trasmite.

En el caso del ítem N° 12 un 32,72 % de los encuestados opinan que siempre *el gerente educativo tiende al uso del yo aun cuando el trabajo se efectúa en equipo*

mientras que un 30,90 % consideran que algunas veces el directivo asume ser quien realiza el trabajo aun cuando se efectúa en equipo y un 20,00% opinan casi siempre. A partir de estos resultados se deduce que un porcentaje significativo de los encuestados piensa que el gerente tiende a figurar de forma individual, aunque se realice el trabajo en equipo lo que afecta la comunicación con los profesores del colegio objeto de estudio. En orden de ideas Townend (Ob. Cit) considera que “el uso del “yo” puede generar molestia cuando el trabajo se ha realizado en equipo y lo correcto es hacer uso de “nosotros” para no desmeritar el aporte quienes participaron” (p.49).

En el caso del ítem N°13 un 30,90% de los encuestados responden que algunas veces *en las reuniones el gerente educativo pregunta para percibir las opiniones del personal antes de tomar decisiones*. Un 29,09% de los profesores opinan casi nunca y el 21,81% consideran nunca. Al analizar cada una de la respuesta se precisa que el gerente no involucra al personal cuando se deben tomar decisiones de interés para el colectivo, situación que sin duda afecta la comunicación entre los actores educativos. En este contexto Townend (Ob. Cit) expresa “realizar preguntas indica que el interlocutor está interesado en la otra persona la pregunta denuesta ser escuchado” (p. 38). Por ello, efectuar preguntas en reuniones o cuando ha de tomarse sesiones importantes en una organización contribuye para lograr una comunicación asertiva. Lo cual no está sucediendo en el colegio Bicentenario según los resultados del cuestionario aplicado.

Referente al ítem N°14 que dice textualmente: *El gerente educativo cuando efectúa reuniones utiliza la retroalimentación antes de tomar decisiones* un 27,27% de los encuestados se ubican en las opciones de respuestas algunas veces y casi nunca y 20,00% expresa nunca; estos resultados indican que para tomar decisiones el gerente no utiliza la retroalimentación situación que de alguna manera puede afectar la comunicación con los actores educativos. En este sentido, Townend, (Ob. Cit) dice que “La retroalimentación es útil para enriquecer la comunicación, ya sea de una persona, de una entidad o de un sistema donde hay una interacción.” (p.39). De hecho, la retroalimentación es un elemento primordial de la comunicación asertiva que admite aclarar dudas, ampliar información, corregir errores emitir una información entre otros.

Al analizar los datos obtenidos de la Variable Estilo de comunicación Dimensión Asertiva que corresponden a los ítems 10,11,12, 13, 14 relacionados con los indicadores *escuchar, observar, uso del yo, preguntar y retroalimentación* se comprueba que, en el colegio Bicentenario, el tipo de comunicación asertiva no prepondera entre el gerente y los profesores puesto que la mayor tendencia de las opciones de respuesta indica la ausencia de elementos propios de este tipo de comunicación.

No obstante, el uso de la comunicación asertiva, en el contexto educativo es fundamental, al permitir el control de los posibles conflictos que se puedan generar entre el personal docentes, facilita el control de la disciplina entre los estudiantes con seguridad y de manera directa, sin ser violentado ni avergonzado. Para la UNESCO (Ob. Cit) “La comunicación asertiva es aquella que permite la distribución de información y la interacción entre directivos, docentes y alumnos de manera efectiva” (p.5). En otras palabras, la comunicación asertiva es importante para lograr los fines y objetivos de la educación.

Cuadro N° 6**Variable:** Factores que interfieren en la comunicación**Dimensión:** Factores socio-culturales

Categoría de respuesta										
Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15.El lenguaje empleado por el gerente educativo es un elemento que afecta la comunicación asertiva	14	25,45	14	25,45	11	20,00	7	12,72	9	16,36
16. El desempeño del gerente educativo se afecta al no darle formalidad adecuada a los procesos de comunicación	17	30,90	13	23,63	7	12,72	6	10,90	12	21,81
17.La informalidad de la comunicación por parte del gerente educativo interfiere en su desempeño profesional.	14	25,45	19	34,54	9	16,36	6	10,90	7	12,72

Nota. Reyes, (2021)

En el caso de cuadro N° 6 relacionado con la Variable Factores que interfieren en la comunicación. Dimensión Factores socio-culturales en el caso del ítem N° 15 existe dualidad en las opciones de respuesta siempre y casi siempre con un 24,45% esto desnutra que la mayoría de los encuestados del Colegio Bicentenario consideran que el lenguaje empleado por el gerente

educativo es un elemento que afecta la comunicación asertiva; mientras que para el 20,00% algunas veces el lenguaje del gerente afecta la comunicación asertiva. Al observar los resultados se concluye que la lengua cuando no es el adecuado afecta la comunicación asertiva en una organización.

Con relación al ítem N° 16 un 30,90% de los profesores encuestados manifestaron que siempre *el desempeño del gerente educativo se afecta al no darle formalidad adecuada a los procesos de comunicación*, el 23,63% se ubican en la opción casi siempre y 21,81% en la alternativa nunca. Al observar la mayor tendencia es evidente que en contexto objeto de estudio el gerente no atribuye formalidad a los procesos de comunicación situación que afecta el flujo de la información entre los actores educativos. Al respecto Aguilarte, Calcurián y Ramírez (Ob. Cit) consideran que “la comunicación formal se utiliza en contextos profesionales e instituciones de forma oral o escrita entre los diferentes escalafones de la jerarquía de una organización siempre dentro de un conjunto de normas” (p.32). Por esta razón, en una institución educativa es necesario que el gerente al comunicarse con el personal a su cargo una comunicación formal.

En el caso ítem N° 17 el 34,54% de los docentes encuestados manifestaron que casi siempre *la informalidad de la comunicación por parte del gerente educativo interfiere en su desempeño profesional*, por otra parte, un 25,45% se ubican en la opción siempre mientras que el 16,36% se inclina por la respuesta algunas veces. Los resultados evidencian que el gerente del colegio Bicentenario al comunicarse con los actores educativos utiliza una comunicación informal. En este sentido Martínez y Nosnik (2003) expresa “la informalidad es el intercambio de información que se establece entre las personas de la organización, independientemente del puesto que ocupa en ella” (p.53).

Al analizar los resultados de la Variable: Factores que interfieren en la comunicación Dimensión: Factores socio-culturales correspondiente a los ítems 15, 16 y 17 indicadores *lenguaje, formalidad, informalidad* la tendencia

de respuestas se ubican en las opciones siempre y casi siempre esto demuestra que en el proceso de comunicación entre el gerente y los profesores los factores socio-culturales están interfiriendo.

Cuadro N° 7

Variable: Factores que interfieren en la comunicación

Dimensión: Factores psico-fisiológicos

Categoría de respuesta										
Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
18.El conocimiento académico y las competencias para la gestión institucional que posee el gerente educativo interfieren en la comunicación asertiva	15	27,27	14	25,45	11	20,00	6	10,90	9	16,36
19. La actitud del gerente educativo durante el proceso de comunicación genera malestar y conflictos en la institución educativa	20	36,36	16	29,09	10	18,18	7	12,72	2	3,36
20.Existe empatía entre el gerente educativo y el personal de la institución educativa cuando se establecen reuniones o comunicaciones informales	5	9,09	6	10,90	12	21,81	15	27,27	17	30,90

Nota. Reyes, (2021)

Referente al cuadro N° 7 concerniente a la Variable Factores que interfieren en la comunicación Dimensión: Factores psico-fisiológicos con relación al ítem N° 18 el cual pregunta *El conocimiento académico y las competencias para la gestión institucional que posee el gerente educativo interfieren en la comunicación asertiva* un 27,27 % de los docentes encuestados expresan siempre, el 25,45% casi siempre y un 20,00% algunas veces. Ello indica que el conocimiento del gerente afecta la comunicación al develarse que carece de las competencias necesarias para la gestión. En este orden de ideas Ríos (2008) expresa que el conocimiento “es un conjunto de información organizada y estructurada que puede poseer una persona o grupo social” (p.379)

En relación al ítem N° 19 un 36,36 % de los encuestados se ubican en la opción de respuesta siempre, el 29,09% en la alternativa casi siempre y un 18,18% en la respuesta algunas veces. Al analizar cada una de los porcentajes indicados se asume que la mayoría de los profesores considera que la actitud del gerente educativo durante el proceso de comunicación genera malestar y conflictos en la institución educativa. En tal sentido Ríos (Ob. Cit) expresa que la actitud “es una disposición relativamente constante para responder de manera, favorable o desfavorable, frente a un objeto, evento, persona o grupo social” (p.364). Cabe decir que de la actitud que asuma el gerente educativo al comunicarse son los profesores con los que trabaja depende el logro de los objetivos y el ambiente laboral.

En torno al ítem N° 20 que pregunta: *Existe empatía entre el gerente educativo y el personal de la institución educativa cuando se establecen reuniones o comunicaciones informales* el 30,90% de los profesores se ubican en la opción nunca, el 27,27% en la alternativa casi nunca y un 21,21% en la respuesta algunas veces. Al observar la mayor tendencia es irrefutable que no existe empatía entre el directivo y los docentes situación que perturba la comunicación cuando se efectúa cualquier tipo de reunión. Al respecto Ríos (Ob. Cit) define empatía como “la capacidad de identificarse con otra persona

hasta comprender sus pensamientos y sus estados de ánimo” (p.387). Por ello, es importante para lograr una buena comunicación en el contexto laboral y profesional que exista empatía entre todos los actores educativos.

Al analizar los resultados de la Variable: Factores que interfieren en la comunicación Dimensión: psico-fisiológicos referente a los ítems 18, 19 y 20 indicadores *conocimiento, actitud, empatía* la tendencia porcentual más representativa se ubican en las alternativas siempre, casi siempre, nunca y casi nunca esto indica que en el proceso de comunicación entre el gerente y los profesores los factores psico-fisiológicos interfieren negativamente en el Colegio Bicentenario.

Cuadro N° 8

Variable: Factores que interfieren en la comunicación

Dimensión: Factores situacionales

Ítems	Categoría de respuesta									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
21. En la institución educativa existe un ambiente propicio para establecer una adecuada comunicación entre el gerente educativo y los profesores	1	1,81	2	3,63	11	20,00	19	34,54	22	40,00
22. El gerente educativo utiliza códigos lingüísticos adecuados para comunicarse con los profesores	3	5,45	4	7,27	10	18,18	18	32,72	20	36,36
23. El gerente educativo utiliza canales de comunicación efectivos lo que favorece su	1	1,81	2	3,63	9	16,36	17	30,90	26	47,27

Con relación al cuadro N° 8 en el cual presenta la Variable: Factores que interfieren en la comunicación Dimensión factores situacionales en el caso del ítem 21 que pregunta: *En la institución educativa existe un ambiente propicio para establecer una adecuada comunicación entre el gerente educativo y los profesores* el 40,00% de los encuestados enuncian nunca, un 34,54% consideran casi nunca y el 20,00% sostiene algunas veces. Al analizar los porcentajes es indiscutible que los encuestados consideran que en el colegio objeto de estudio no existe un buen ambiente por lo que la comunicación con el gerente no fluye de la mejor manera. De allí que para Aguilarte, Calcurián y Ramírez (Ob. Cit) el ambiente laboral es “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distingue de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (p.78). Es decir, todas las situaciones y relaciones que se generan en el ambiente de trabajo que repercuten positiva o negativamente en la comunicación.

En el caso del ítem 22 un 36,36% se ubica en la alternativa de repuesta nunca, un 32,72% en la opción casi nunca y el 18,18% en la alternativa algunas veces. Por lo tanto, se evidencia que el gerente educativo no utiliza códigos lingüísticos adecuados para comunicarse con los profesores situación que afecta la comunicación entre los actores educativos del colegio. En este orden de ideas Arrellano (2006) expresa que “los códigos es la comunicación que utiliza la persona para transmitir un mensaje” (p.80)

En cuanto al ítem N° 23 que pregunta: *El gerente educativo utiliza canales de comunicación efectivos lo que favorece su gestión institucional* un 47,27% expresa nunca, el 30,90% casi nunca y un 16.36% consideran algunas veces. Los resultados demuestran que el gerente no utiliza los canales de comunicación apropiados para fortalecer la gestión institucional. Al respecto Arellano (Ob. Cit) expresa que un canal de comunicación “es el medio físico

mediante el cual se lleva a cabo un acto comunicativo” (p.82). En otras palabras, representa la vía que sirve para intercambiar información entre el gerente educativo y los profesores que laboran en la institución escolar.

Al examinar los resultados de la Variable: Factores que interfieren en la comunicación Dimensión: factores situacionales ítems 21,22 y 23 que corresponden a los indicadores *ambiente, códigos y canales* la tendencia porcentual más significativa se ubican en las alternativas nunca y casi nunca resultados que revelan que en el proceso de comunicación entre el gerente y los profesores los factores situacionales obstruyen la comunicación.

Cuadro 9

Variable: Factores que interfieren en la comunicación

Dimensión: Factores finalístico

Categoría de respuesta										
Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
24. El gerente educativo efectúa reuniones formales e informales con propósitos informativos.			6	10,90	10	18,18	19	34,54	20	36,36
25. La comunicación efectuada por el gerente educativo tiene un propósito persuasivo para lograr sus objetivos.	5	9,09	7	12,72	14	25,45	11	20,00	18	32,72
26. La comunicación llevada a cabo por el gerente educativo tiene propósito pedagógico.			6	10,90	12	21,81	17	30,90	20	36,36

Nota. Reyes, (2021)

En el caso de cuadro N° 9 que presenta la Variable Factores que interfieren en la comunicación Dimensión Factores finalístico el ítem N° 24 que pregunta: *El gerente educativo efectúa reuniones formales e informales con propósitos informativos*, un 36,36% de los encuestados consideran nunca, el 34.54% expresa casi nunca y un 18.18% manifiesta algunas veces. Al observar la tendencia más representativa se deduce que las reuniones no tienen como finalidad informar esto conlleva a suponer que se efectúan para llegar a acuerdos, desarrollar actividades del PEI entre otros trabajos.

Referente al ítem 25 que dice textualmente *La comunicación efectuada por el gerente educativo tiene un propósito persuasivo para lograr sus objetivos* el 32,72% de los encuestados se ubican en la alternativa de respuesta nunca, el 25,45% en la opción algunas veces y el 20,00% se sitúa en la alternativa casi nunca. Los resultados derivados indican que La comunicación efectuada por el gerente educativo tiene un propósito persuasivo para lograr sus objetivos.

En el caso del ítem 26 que pregunta *La comunicación llevada a cabo por el gerente educativo tiene propósito pedagógico*. Un 36,36% considera nunca, el 30,90% señala casi nunca y un 21,81% sostiene algunas veces. La observar los porcentajes más representativos es evidente las reuniones no se centran en los propósitos pedagógico sino se abordan diferentes tópicos de interés para el gerente de la institución y su equipo de trabajo.

Después de analizar los resultados de la Variable: Factores que interfieren en la comunicación Dimensión: Finalístico concerniente a los ítems 24, 25 y 26 vinculados con los indicadores *propósito informativos*, *propósito persuasivo* y *propósito pedagógico* se observa que la tendencia central se ubica en las opciones de respuesta nunca y casi nunca lo que deja ver que en el proceso de comunicación entre el gerente y los profesores interfieren diferentes propósitos. En este sentido Márquez (Ob, Cit), Expone que en una instrucción educativa “será distinto comunicarse con propósitos informativos que persuasivos, afectivos que pedagógicos, entre otros”. (p.79). Por ello,

cada uno de los propósitos llevan a la elección de canales y códigos, organización del contenido que se pretende abordar en el mensaje, entre otros.

Cuadro N° 10

Variable: Factibilidad

Dimensión: Tipos

Categoría de respuesta										
Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
27. Existe factibilidad educativa que permita desarrollar un plan estratégico para la comunicación asertiva	30	54,54	18	32,72	7	12,72				
28. Considera que preexiste factibilidad técnica que admita desarrollar un plan estratégico para la comunicación asertiva	35	63,63	17	30,90	3	5,45				
29. Cree que existe factibilidad institucional que permita desarrollar un plan estratégico para la comunicación asertiva	34	61,81	18	32,72	3	5,45				

Nota. Reyes, (2021)

A partir de la respuesta que se presentan en el cuadro N° 10 Variable Factibilidad Dimensión Tipos relativo al ítem N° 27 se observa que un 54,54% de los encuestados se ubican en la alternativa siempre y un 32,72 % en la opción casi siempre; esto indica que existe factibilidad educativa para la propuesta.

Referente al ítem N° 28 que pregunta: *Considera que preexiste factibilidad técnica que admita desarrollar un plan estratégico para la comunicación asertiva* el 63,63 de los encuestados se ubican en la alternativa siempre y 30,90% en la opción casi siempre. Estos datos confirman que existe factibilidad técnica. En el caso del Ítem 29 que pregunta *Cree que existe factibilidad institucional que permita desarrollar un plan estratégico para la comunicación asertiva* el 61,81% se ubican en la opción siempre y 32,72% en la alternativa casi siempre esto indica que existe factibilidad institucional para la propuesta.

Al examinar los resultados de la Variable Factibilidad Dimensión Tipos de los ítems 27,28 y 29 que corresponde a los indicadores *educativa, técnica e institucional* la tendencia porcentual más significativa se ubican en las alternativas siempre y casi siempre resultados que revelan la factibilidad para proponer un plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

A través del proceso de la investigación que se efectuó con el trabajo de investigación titulado *Plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo* en el Colegio Bicentenario de la ciudad de Cúcuta Norte de Santander se ha llegado a las siguientes conclusiones en el caso del objetivo específico uno que dice textualmente: *Diagnosticar el tipo de comunicación que predomina entre el gerente educativo y los docentes* se concluye que:

En el colegio objeto de estudio predomina el estilo de comunicación agresiva entre el directivo docente y los profesores situación que se suscita esencialmente por la ausencia escucha activa, empatía y predominio de intereses personales. Por lo mencionado no existe un adecuado proceso de comunicación entre los actores educativos y el directivo docente por la escasa atención que se le presta cuando procura dar una información. Además, en el contexto escolar prevalece ausencia de empatía en los procesos de comunicación entre el personal de la institución educativa generando un ambiente tenso. Es decir, inexistencia de afinidad entre el gerente y los profesores lo que afecta la comunicación al no permitir fluir los mensajes que se intentan transferir. Aunado a ello, el gerente regularmente antepone sus objetivos personales omitiendo los objetivos institucionales que deben ser los más importantes.

En relación al objetivo específico dos que dice: *Determinar los factores que interfieren en la comunicación del gerente educativo en la institución objeto de estudio*, se puede concluir que: los factores socio-culturales

obstruyen la comunicación por el lenguaje inadecuado que emplea el gerente educativo y la poca formalidad que se asuma al efectuar reuniones. Asimismo, los factores psico-fisiológicos interfieren de forma negativa el proceso de comunicación entre el gerente y los profesores debido a la ausencia de empatía entre los actores educativo y la actitud que asume cada uno de ellos en el contexto escolar.

De igual manera los factores situacionales y finalísticos afecta la comunicación del gerente educativo al no utilizar de forma adecuada los canales y códigos lingüísticos situación que genera un ambiente laboral beligerante. También los factores finalísticos tienden a afectar la comunicación del gerente educativo y los profesores por la falta de acuerdos entre todos los actores educativos, puesto que cada uno tiene sus propios intereses particulares además desde la gerencia no se tiene claridad de los propósitos informativos y pedagógicos.

Ahora bien, referente al objetivo específico tres que expresa textualmente: Establecer la factibilidad del plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo. Se concluye que existe factibilidad educativa, técnica e institucional puesto que se cuenta con el espacio físico, el talento humano y los recursos materiales.

Recomendaciones

La comunicación asertiva centra su atención en actos comunicativos productivos, efectivos e inspiradores, que procuran promover la conciliación, la unión y la convivencia pacífica en el contexto laboral e institucional. Por ello, las personas desarrollan habilidades y competencias comunicativas para resolver sus diferencias, confrontar sus puntos de vista con sentido razonable siempre dentro de un marco de respeto, sinceridad y honestidad lo que permite fortalecer relaciones con los demás. De allí que, después de las conclusiones del trabajo de investigación se sugieren las siguientes

recomendaciones para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo en el Colegio Bicentenario de la ciudad de Cúcuta Norte de Santander.

Es oportuno que el gerente educativo adquiriera habilidades y competencias para el uso de la comunicación asertiva en el contexto escolar y lograr mejorar su desempeño profesional

El gerente educativo ha de desarrollar acciones para mitigar los factores socio-culturales, psico-fisiológicos, situacionales y finalísticos que afecta la comunicación con los actores educativos del colegio.

Capacitar a todo el personal que labora en el colegio mediante un plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo.

CAPITULO VI

PROPUESTA

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA VINCULACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA CON EL DESEMPEÑO DEL GERENTE EDUCATIVO

Presentación

El presente plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente busca orientar al personal directivo (rector/coordinadores) y demás miembros de la comunidad educativa sobre la importancia de mantener una comunicación asertiva entre todos los miembros de la institución educativa; además educar y/o empoderar al equipo gerencial en el uso de herramientas pedagógicas que afiancen vínculos de respeto, solidaridad, empatía, amistad entre otros valores importantes para fortalecer el desempeño del gerente educativo por medio de cuatro talleres presentados a través de planes de acción.

En este sentido es importante destacar, que la comunicación en las instituciones educativas constituye un elemento clave para su funcionamiento, además es esencial para impulsar al gerente educativo hacia el logro de excelentes niveles de eficacia y productividad. En esta dirección, Drucker (2013), expresa que “la comunicación implica un proceso de transmisión y recepción de mensaje, cuyos contenidos inciden en los casos, en las tomas de decisiones y las motivaciones laborales, por medio de ello se puede controlar los comportamientos organizacionales. (p.265). Por ello, es una plataforma para el desempeño del gerente educativo puesto que le permite interactuar de manera asertiva con todo personal que labora en la institución, asimismo le facilita el desarrollo de todas las actividades previstas en el proyecto educativo institucional, debido a que gracias a esta se crea de

manera enérgica la interacción entre el personal que trabaja en la institución educativa.

Por otra parte, es importante destacar que la comunicación asertiva en el contexto educativo fortifica la unificación de las funciones gerenciales que ejerce el directivo docente y su equipo de trabajo, puesto que a través de ella se logra informar a todo el personal que labora en la institución sobre, la visión, misión y valores institucionales, los objetivos definidos en el proceso de planeación del proyecto educativo institucional; igualmente es primordial en la elección, valoración y formación de los gerentes para la ejecución de sus ocupaciones. Por consiguiente, la propuesta que se plantea está dirigida al directivo docente y su equipo de trabajo (coordinadores) y profesores que laboraran en los diferentes grados y niveles educativos mediante el desarrollo de una serie de actividades encaminadas a proporcionar información sobre la comunicación asertiva para fortalecer las relaciones institucionales y ambiente escolar.

Justificación de la propuesta

Las instituciones educativas son un espacio esencial para el desarrollo integral de los educandos y el crecimiento profesional de todos los actores educativos que en ella laboran; en este contexto, la comunicación asertiva se considera una opción constructiva para el desempeño del gerente educativo. Por consiguiente, Aguilar (citado en Cardenas:2016) sostiene que “la asertividad significa tener la habilidad para transmitir sentimientos, creencias u opiniones propias o de los demás de manera honesta, oportuna, profunda, respetuosa, cuya meta fundamental es lograr una comunicación satisfactoria hasta donde el proceso de la relación humana lo haga necesario” (p.7); de allí, la comunicación asertiva en el gerente educativo es el canal adecuado para transmitir entusiasmo y motivación al personal (profesores) además permite optimizar el proceso comunicativo con el propósito de generar un ambiente laboral proactivo para lograr una calidad educativa.

En función a lo anterior y con base a los resultados obtenidos en la investigación ejecutada, en el cual se comprobó que existen una comunicación agresiva por parte del gerente educativo, así como también factores que interfieren en el proceso comunicativo que genera un ambiente laboral tenso y conflictivo, surge la necesidad de Diseñar un plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo en el Colegio Bicentenario con el propósito de mejorar la comunicación y por ende el desempeño del personal directivo.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo en la U.T.C Colegio Bicentenario.

Objetivos Específicos

Sensibilizar a la comunidad educativa sobre la importancia de la comunicación

Facilitar herramientas lúdico - pedagógicas a la comunidad educativa que favorezcan la comunicación asertiva y el desempeño del gerente educativo.

Instruir la comunidad educativa sobre los factores que intervienen en la comunicación asertiva.

Analizar las estrategias que se pueden implantar para fortalecer el desempeño del gerente educativo.

Estructura de la Propuesta

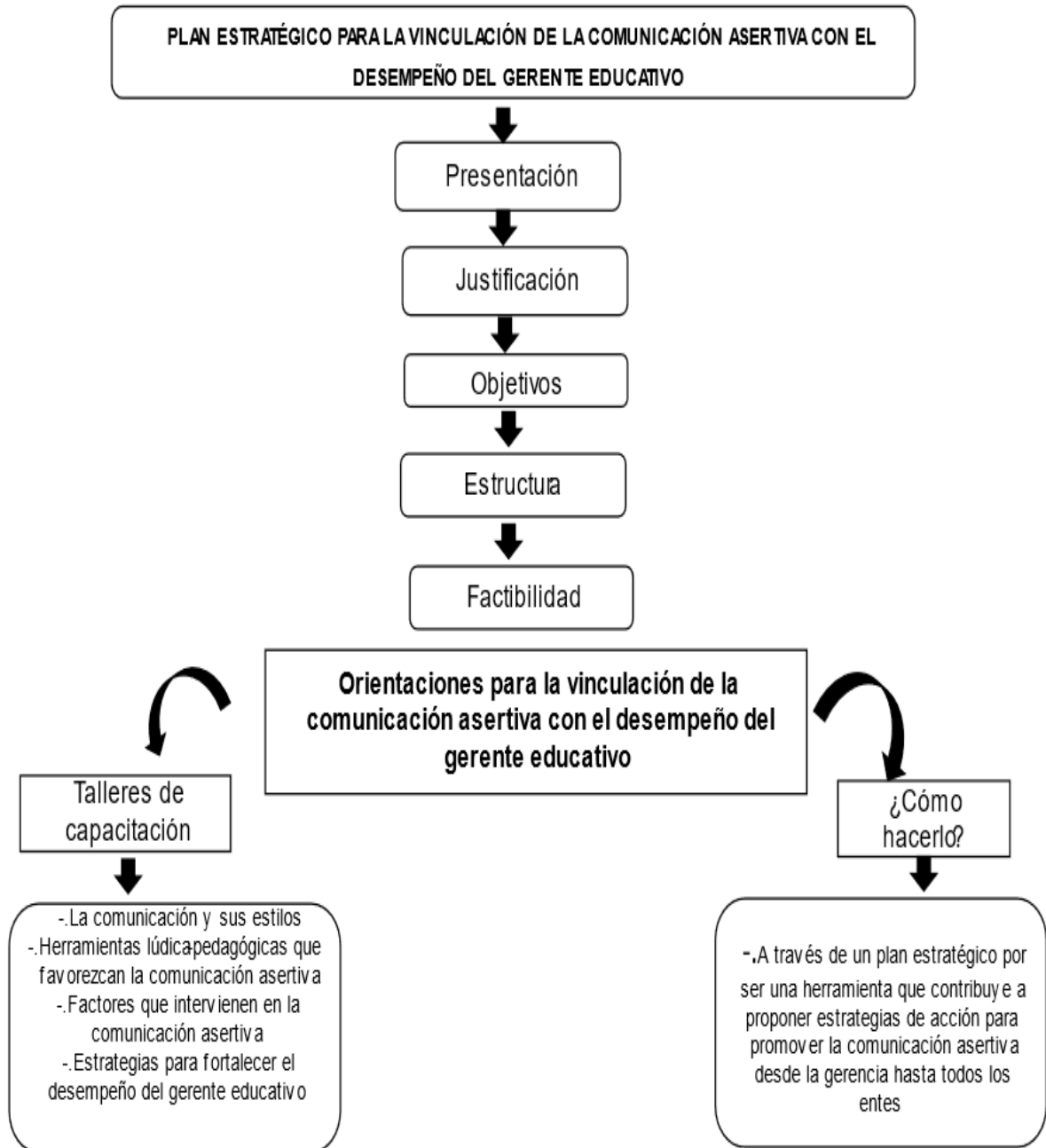


Gráfico 1. Estructura de la Propuesta.

Factibilidad de la Propuesta

Después de realizar la investigación se demostró que existe factibilidad legal, institucional y técnica para la ejecución de la propuesta; por ello, a continuación, se explica cada uno de los aspectos que por su aporte se han tomado en consideración:

Factibilidad Legal. Después de examinar la normativa legal, se confirma que la propuesta se fundamenta en la Constitución Política de Colombia (1991) específicamente en el artículo 16 que expresa “Todas las personas tienen derecho al libre desarrollo de su personalidad sin limitaciones que las que imponen los derechos de los demás y el orden jurídico” (p.12). Evidentemente, se reitera la importancia de propiciar un ambiente escolar en donde predomine el respeto, la tolerancia, la igualdad y una comunicación asertiva para impulsar un buen desempeño del gerente educativo sobre bases proactivas y relaciones profesionales con el apoyo de todos los actores involucrados en el contexto escolar.

Por otra parte, se fundamenta en la Ley General de Educación (1994) específicamente en el artículo 5. Numeral 2 que expresa: “Formación en el respeto a la vida y demás derechos, a la paz, a los principios democráticos de convivencia, pluralismo, justicia, solidaridad y equidad y también el ejercicio de la tolerancia y la libertad” (p.2). Por consiguiente, la presente propuesta tiene como fin propiciar espacios de reflexión para consolidar la comunicación asertiva en aras de mejorar el desempeño del gerente educativo de la U.T.C Colegio Bicentenario.

Factibilidad Institucional. Por tratarse de un plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo en la U.T.C Colegio Bicentenario dirigidos al personal directivo, especialistas y profesores del centro educativo, existe disposición y apoyo institucional para el desarrollo de actividades en función de cambios educativos, orientados a mejorar la comunicación con lo cual se pretende

fortalecer la gestión del gerente educativo. Además, existe disposición por parte de la comunidad educativa para la reproducción guías, folletos, plan de trabajo y todo lo relacionado con recursos materiales.

Factibilidad técnica: El recurso técnico y profesional con que cuenta el centro educativo, garantiza el acceso a recursos y disponibilidades técnicas contado con docente orientador capacitado para el proceso de formación, así como equipos de tecnología avanzada, en el área de computación.

Desarrollo de la Propuesta

1. Talleres de capacitación

Objetivo:

Diseñar un plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo en la U.T.C Colegio Bicentenario.

- ✓ **Taller 1:** La comunicación y sus estilos.

Objetivo específico: Sensibilizar a la comunidad educativa sobre la importancia de la comunicación

- ✓ **Taller 2:** Herramientas lúdico - pedagógicas que favorezcan la comunicación asertiva

Objetivo específico: Facilitar herramientas lúdico - pedagógicas a la comunidad educativa que favorezcan la comunicación asertiva y el desempeño del gerente educativo

- ✓ **Taller 3:** Factores que intervienen en la comunicación asertiva

Objetivo específico: Instruir la comunidad educativa sobre los factores que intervienen en la comunicación asertiva.

- ✓ **Taller 4:** Estrategias para fortalecer el desempeño del gerente educativo

Objetivo específico: Analizar las estrategias que se pueden implantar para fortalecer el desempeño del gerente educativo.

Sistematización da la Propuesta

Taller 1. La comunicación y sus estilos.

Objetivo general Diseñar un plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo en la U.T.C Colegio Bicentenario.

Objetivo específico	Contenido	Actividades
Sensibilizar la comunidad educativa sobre la importancia de la comunicación	Comunicación y sus estilos	<ul style="list-style-type: none"> -Apertura de la jornada por parte del personal directivo. - . Presentación del facilitador - . Ilustración del propósito del taller - . Lectura reflexiva “Toda la responsabilidad es tuya” - . Intercambio de opiniones sobre la lectura reflexiva - . Clase magistral por parte del facilitador sobre la impotencia de la comunicación y su repercusión en el contexto escolar - Constituir grupos de trabajo para analizar los estilos de comunicación (agresiva, pasiva, asertiva) - . facilitación de material didáctico y asignación de la actividad. - . Intercambio de ideas con respecto a la temática abordada por cada uno de los grupos constituidos. - . Realización de cierre cognitivo a través de la técnica mecánica de la pregunta y respuestas - . Evaluación de la jornada por parte de los participantes.
Recursos		Tiempo

Talento Humano:	4horas
Facilitador/participantes	
Materiales: Hojas, guías, bolígrafos	
Tecnológico: CPU Video Bean	

Nota. Reyes (2021)

Taller 2: Herramientas lúdico - pedagógicas que favorezcan la comunicación asertiva

Objetivo general: Diseñar un plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo en la U.T.C Colegio Bicentenario

Objetivo específico	Contenido	Actividades
Facilitar herramientas lúdico - pedagógicas a la comunidad educativa que favorezcan la comunicación asertiva y el desempeño del gerente educativo	Herramientas lúdico – pedagógicas para la comunicación asertiva	<ul style="list-style-type: none"> - Saludo y bienvenida a los participantes - Dinámica de grupo “las cualidades” Donde cada participante va a decir su nombre y a la vez menciona una cualidad que empiece con la misma letra de su nombre. - Explicación pedagógica del facilitador sobre el valor de la actividad lúdica para mejorar la comunicación asertiva - Conformar grupos de trabajo para asignar juegos que favorezcan la comunicación asertiva (el nido, las frutas están en la canasta, el rey manda, las curiosas, a regar las flores, ayúdenos a construir). - Solicitar a cada equipo explicar: el objetivo, organización, desarrollo y reglas del juego asignado. Además, el aporte de la actividad lúdica para la comunicación asertiva. Realimentación por parte del facilitador. - Evaluación de la jornada por parte de los participantes.

Recursos	Tiempo
Talento Humano:	4 horas
Facilitador/participantes	
Materiales: Hojas, guías, bolígrafos	
Tecnológico: CPU Video Bean	

Nota. Reyes (2021)

Taller 3: Factores que intervienen en la comunicación asertiva

Objetivo general: Diseñar un plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo en la U.T.C Colegio Bicentenario

Objetivo específico	Contenido	Actividades
Instruir la comunidad educativa sobre los factores que intervienen en la comunicación asertiva	Factores que intervienen en la comunicación asertiva.	<ul style="list-style-type: none">- Saludo y bienvenida a los participantes- Proyección de un video titulado “claves para aprender a comunicarse de forma asertiva”- Intercambio de opiniones entre los participantes sobre el contenido del video.- Explicación ilustrativa por parte del facilitador sobre los factores que intervienen en la comunicación asertiva- Conformación de equipos de trabajo para asignar un factor que interviene en la comunicación asertiva el cual se debe analizar y establecer su relación con el contexto escolar (U.T.C Colegio Bicentenario) (inclusiva, pacífica y democrática)- Socialización de la actividad realizada en grupo.- Entrega de material impreso acerca: cómo se puede mitigar los factores negativos que afectan la comunicación asertiva en la institución educativa y el entorno social.- Socialización de la actividad realizada en grupo.- Por equipos elaborar tres estrategias para fortalecer la comunicación asertiva.- Dramatizar las estrategias diseñadas por cada grupo.

- Reflexiones finales por parte del facilitador.
- Evaluación de la jornada por parte de los participantes.

Recursos	Tiempo
Talento humano: Facilitador/participantes Materiales: Hojas, guías, bolígrafos Tecnológico: CPU Video Bean	8 horas

Nota. Reyes (2021)

Taller 4: Estrategias para fortalecer el desempeño del gerente educativo

Objetivo general: Diseñar un plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo en la U.T.C Colegio Bicentenario

Objetivo específico	Contenido	Actividades
Analizar las estrategias que se pueden implantar para fortalecer el desempeño del gerente educativo.	Estrategias para fortalecer el desempeño del gerente educativo.	<ul style="list-style-type: none"> - Saludo y bienvenida. - Proyección de video “Calves para mejorar la gerencia educativa” - Intercambio de ideas para reflexionar sobre el video presentado. - Exposición por parte del facilitador sobre las estrategias que se pueden implantar para fortalecer el desempeño del gerente educativo. - En equipos de trabajo construir un mapa conceptual sobre el diálogo, la mediación y la negociación como estrategias para fortalecer el desempeño del gerente educativo. - Socialización por parte de un integrante de cada equipo del mapa diseñado - Organizar grupos con los miembros de la comunidad educativa después entrega una situación de conflicto por

escrito y entre todos dar solución al mismo
- Evaluación de la jornada por parte de los participantes.

Recursos	Tiempo
Talento humano: Facilitador/participantes Materiales: Hojas, guías, bolígrafos Tecnológico: CPU Video Bean	8 horas

Nota. Reyes (2021)

2. Orientaciones dirigidas al personal del U.T.C Colegio Bicentenario para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo

Objetivo.

Presentar orientaciones dirigidas al personal del centro educativo para la vinculación de la comunicación asertiva

¿Cómo Hacerlo?

El Plan estratégico gerencial dirigido al personal directivo y docentes del U.T.C Colegio Bicentenario para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo, reconoce que la participación de todos los actores del hecho educativo puede promover la formación y actualización profesional como vía para mejorar la comunicación en la institución educativa y el ambiente escolar, mediante la conformación de

relaciones intersubjetivas signadas por valores de respeto, tolerancia, solidaridad y la asertividad el gerente educativo y los profesores. De ahí Gutiérrez (2017); asume que asertividad “es la habilidad y competencia comunicativa que permite resolver situaciones y conflictos de manera adecuada, expresar emociones, pensamientos y sentimientos sin pasar por encima del otro y que nos pone en una actitud de escucha para ser escuchado” (p.18). por ello, permite crear empatía entre los entes que efectúan el acto comunicativo, generar un ambiente que facilite manejar de forma adecuada las emociones, el pensamiento, el vocabulario y la expresión corporal, así como poseer la capacidad de escuchar con atención y respecto al otro para percibir su mensaje e inquietudes y ser lo más objetivo posible en medio de las discrepancias.

En este contexto, el Ministerio de educación Nacional de Colombia ha promovido programas y proyectos encaminados a la cultura de paz y la convivencia pacífica desde sus políticas educativas. En la búsqueda de la perfectibilidad de la sociedad, los estados y sus instituciones educativas con la colaboración de todos los actores educativos que permitan dar respuesta a diversos y complejos problemas sociales que requieren con urgencia su acción política. Esto implica, entre muchas otras cosas, estar informado y adoptar un comportamiento responsable a favor sana convivencia que se logra a través de una comunicación asertiva para el bienestar de la comunidad educativa dentro de recito escolar lo que favorece una efectiva gestión del gerente educativo y su equipo de trabajo.

La comunicación se constituye entonces en un elemento central dentro de la gerencia que ejecuta el directivo docente para optimizar el ambiente escolar y las relaciones interpersonales entre todos los actores educativos. Por lo tanto, la institución educativa ha de ser un espacio para el crecimiento personal, desarrollo comunitario y afectivo a través de la interacción de los componentes de la comunidad educativa. Debe ser una comunidad socializadora donde desde la gerencia se utilice la comunicación asertiva para

genera un ambiente provechosamente propicio, de buenas relaciones interpersonales, de respeto, confiable y seguro emocionalmente que produzca estabilidad en el proceso comunicativo Es este contexto. Cassasus (2000) considera que toda institución educativa:

Es un sistema de relaciones que se encuentran en torno a los procesos de comunicación en función de las emociones y estados de ánimo que se genera entre el personal directivo y docente. Donde También emergen relaciones que se dan a partir de la comunicación y las interacciones entre profesores /alumnos y las relaciones son por definiciones emocionales. (p. 238)

Tomado en consideración lo planteado por el autor, es fundamental que toda institución educativa considere el uso de la comunicación asertiva desde la gerencia como el canal más idóneo para interactuar con todos los entes de la institución; puesto que permite enviar un mensaje entusiasta y motivador que debe ser percibido con afectividad y emoción y generar una apropiada comunicación evitando malos entendidos y distorsión de la información. Esto hace pensar que se debe tomar conciencia de la complejidad que conllevan la comunicación que se efectúa en una institución educativa que influye en cada ser humano y contribuye de forma decisiva en la configuración de su personalidad.

Con relación a lo expresado se formula la siguiente interrogante ¿cómo hacerlo? A través de un plan estratégico por ser una herramienta que contribuye a proponer estrategias de acción para promover la comunicación asertivas desde la gerencia hasta todos entes educativos del U.T.C Colegio Bicentenario y con ella instaurar buenas relaciones personales y profesionales. Dado que, la comunicación es un elemento central para interactuar el ser humano es pertinente comprender su naturaleza y su dinámica propia dentro de la institución escolar para fortalecer el ambiente escolar. También permitirá el empoderamiento de la capacidad de autodeterminación colectiva, para que la institución y la comunidad educativa consigan convivir en un ambiente escolar democrático. De ese modo el equipo interdisciplinario e integral del

centro educativo y la red de apoyo interinstitucional deben participar en el fortalecimiento de la comunicación asertiva para propiciar una cultura de paz que contribuye al desempeño del gerente educativo.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (5a. ed.). Caracas: Episteme
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (6a. Ed.). Caracas: Episteme
- Aguilarte, I, Calcurián, I y Ramírez, Y (2010) *La Comunicación Asertiva como Estrategia para mejorar las Relaciones Interpersonales en los Docentes*. Trabajo de grado Publicado Universidad Central de Venezuela. Barcelona.
- Arellano, K (2006). *Las barreras de la comunicación no verbal entre docente-alumnado*. Disponible
- <https://biblat.unam.mx/hevila/OrbisRevistadecienciashumanas/2006/no4/1.pdf>
[Consulta: septiembre,7, 2021]
- Balestrini A. (2006). *Como elaborar el Proyecto de Investigación*. BL Consultores Asociados. 7ª Ed. Caracas .Venezuela.
- Clavijo, F (2016) *Comunicación Asertiva utilizada por los gerentes*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.
- Cárdenas, D (2016). *Características de la comunicación asertiva en docentes del Colegio Nuestra Señora del Pilar de Bucaramanga*. Disponible en: <https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/313/1> [Consulta:2021, julio 16]
- Cárdenas, M. (2019) *La escucha activa como estrategia para fortalecer la comunicación asertiva entre los estudiantes del grado sexto del Colegio Club de Leones de Cúcuta*. Disponible en: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/17486/2019marianacardenas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. [Consulta:2021, julio 16]
- Ceballos, E. (2013). *Comunicación Efectiva y su Incidencia en el Clima Organizacional, en la Escuela de Educación Básica*. Tesis de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación. Dirección de Estudios de Postgrado. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo.
- Cortés, M. e Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre metodología de la investigación*. Universidad Autónoma del Carmen. México
- Constitución Política de Colombia (1991). *Gaceta Oficial de la República de Colombia*. Congreso de la República

- Chávez, N. (2007). Introducción a la Investigación Educativa. Maracaibo, Venezuela: Editorial Ars Grafics.
- Chiavenato, I. (2006). Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. México, McGraw Hill.
- Chiavenato, I (2009). Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. 2º Edición. Editorial Mc. Graw Hill.
- Del valle, D (2016) La Comunicación Efectiva del Gerente Educativo y su Incidencia en la Resolución de Conflictos en la E.T Simón Bolívar. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Decreto 1860 (1994) Aspectos pedagógicos y organizativos generales.
- D' Armas, L (2010) La Comunicación Asertiva. Editorial Robinbook. Barcelona. España.
- Drucker, P. (2013). Gerencia de la Empresa. Editorial Sudamericano. Argentina.
- Gamboa, M (2000), Estadística aplicada a la investigación educativa. Las Tunas, Cuba: Editorial Redipe-Edacun.
- Gratacós, M (2015) Comunicación Asertiva. Disponible en: [en:https://www.lifeder.com/comunicacion-agresiva/](https://www.lifeder.com/comunicacion-agresiva/) [Consulta:2021, julio 16]
- Goleman, D. (2002). La inteligencia Emocional en la Empresa. Buenos Aires. Vergara Editor.
- Gutiérrez, L (2017) Comunicación asertiva: análisis bibliográfico de las propuestas Pedagógicas implementadas en el aula para lograr contextos educativos de sana Convivencia en el desarrollo de una comunicación asertiva. Disponible en: <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/12970/1/Guti%C3%A9rrezSolanoLauraFernanda2018.pdf>. [Consulta:2021, julio 16]
- Hernández, E (2015) Factores Determinantes en la Comunicación de los Procesos de Innovación Docente. Aplicación en los Centros de Enseñanza Secundaria Públicos de la Región de Murcia. Trabajo de Grado No publicado. Universidad de Murcia. México.
- Hernández, R. Fernández C. y Baptista M. (2014). Metodología de la investigación. (6a.ed.). Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2002). Metodología de la Investigación Holística, Fundación Sygal. Tiempos de Cambio. Valencia, Carabobo, Venezuela.

- Hernández, K y Lesmes, A. (2018). La escucha activa como elemento necesario para el dialogo. Disponible en: <file:///C:/Users/hp/Downloads/272-Texto%20del%20art%C3%ADculo-564-1-10-20181028.pdf> [Consulta:2021, julio 16]
- Martín, J. (2016). Pensar la sociedad desde la comunicación. Un lugar estratégico para el debate a la modernidad. . Diálogos de la Comunicación (32).
- Martínez, A y Nosnik, A. (2003). Comunicación Organizacional Practica. Manual Gerencial. México DF, Editorial Trillas.
- Macías, E y Camargo, G (2013) Comunicación Asertiva Entre Docentes y Estudiantes en la Institución Educativa. Trabajo de Grado no Publicado: Corporación Universitaria Minuto de Dios. Bogotá. Colombia.
- Monje, V. (2009) Influencia de los estilos de comunicación asertiva de los docentes en el aprendizaje escolar. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4975/497552353007.pdf> [Consulta:2021, julio 16]
- Ospina, D, Burgos, S y Madera, J (2017) La gerencia educativa y la gestión del cambio. Revista Diálogos y Saberes No. 46 enero - junio de 2017. Bogotá, Colombia.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2002) Comunicación para el Desarrollo Fortaleciendo la eficacia de las Naciones Unidas.
- Ojola, J (2018) La comunicación asertiva y su efecto positivo para el área de operaciones de la empresa COVY S.A.S. Trabajo de grado Publicado. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Disponible en: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/38433/La%20comunicaci%C3%B3n%20asertiva%20y%20su%20efecto%20positivo%20para%20el%20%C3%A1rea%20de%20operaciones.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. [Consulta:2021, julio 16]
- Pabón, R (2017) Estrategias de gestión para la comunicación asertiva de los docentes y directivos hacia el mejoramiento del clima organizacional en Educación Primaria. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Rubio.
- Pérez, J. (2013). Como Redactar los Antecedentes de la Investigación. Asesoría de Tesis y Trabajo de Grado.
- Ríos, C. (2008). Psicología La aventura de Conocernos. Editorial COGNITUS, C.A
- Robbins, S (2004). Comportamiento Organizacional. (4° Ed.) Pearson Educación. México.

- Romero, E (2018) La comunicación asertiva y el desempeño docente en la Institución Educativa N°. 50483 “Virgen del Carmen” distrito de Quiquijana, provincia de Quispicanchi 2018. Trabajo de grado no publicado. Universidad cesar Vallejo. Perú.
- Rodríguez, Y. (2009). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Ediciones Aljibe, S.L.
- Restrepo, O (2009) Relaciones Interpersonales entre Directivos y Docentes para el Éxito Educativo. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Autónoma de Colombia (FUAC), Bogotá.
- Remor, B. y Amorrós, G. (2013). Empatía. Bogotá, Colombia: Editor Delta Publicaciones.
- Ruíz, C. (2008). Instrumentos de investigación educativa: procedimientos para su diseño y validación. Barquisimeto: CIDEG.
- Sabino, C (2008). El proceso de Investigación .Lumen, 2°Ed. Buenos Aires.
- Sánchez, K (2012) La Comunicación Asertiva como Función Integradora de la Práctica Gerencial. Disponible en:<https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/download>
- Sierra, R. (2008). Técnicas de investigación social. Madrid: Paraninfo.
- Sosa, C (2016). La ansiedad. Disponible en: <http://www.bvs.hn/Honduras/UICFCM/SaludMental/ANSIEDAD2.pdf> [Consulta:2021, septiembre 10]
- Palella, S y Martins, F (2012) Metodología de la Investigación Cuantitativa. 3ra Edición. FEDEUPEL. Caracas Autor.
- Townend, A. (2007). Assertiveness. Palgrave Macmillan, first edition.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016). Manual de Trabajos de Grado, Maestrías y Tesis Doctorales (6a.ed.), (reimpresión), Caracas: Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. FEDUPEL.
- Vargas, A (2011) Modelo Comunicacional del Gerente en la Escuela Bolivariana Cospes. Revista arbitrada del centro de investigación y estudios gerenciales año 2 nº 3 [52-66].
- Valbuena, C (2003) Validez y Confiabilidad de un Instrumento de Medición.
- Vander, J (2014) Las habilidades de comunicación. Madrid. Editorial Díaz de Santos

ANEXO A
INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA GERENCIA EDUCACIONAL

Estimada(o) directivo y/o docente, a continuación, se le presenta una serie de ítems relacionados con: Plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo, con la finalidad de recabar información de interés educativo. Agradecemos su colaboración y sinceridad para las respuestas del mismo.

Instrucciones: el presente instrumento posee una serie de ítems con cinco (5) opciones de respuestas tales como Siempre(S), Casi Siempre (CS), A Veces (AV), Casi Nunca (CN), Nunca(N), Marque con una X en la casilla la respuesta que considere correcta a lo planteado.

Nº	ITEMS	S	CS	AV	CN	N
1	En el transcurso del proceso comunicativo entre el gerente educativo y los profesores que laboran en la institución escolar prevalece la no escucha y falta de atención					
2	En el contexto escolar existe ausencia de empatía en los procesos de comunicación entre el gerente y el personal de la institución educativa generando un ambiente tenso					
3	En los diversos escenarios del contexto escolar el gerente educativo mediante sus actuaciones manifiesta la presencia de objetivos personales.					
4	Durante las reuniones que se efectúan en la institución educativa el gerente educativo utiliza un tono de voz suave al exponer sus opiniones					
5	En los actos comunicativos el gerente de la institución educativa exterioriza sus sentimientos, aspiraciones y opiniones de forma espontánea					
6	Por la personalidad del gerente educativo durante las reuniones defiende sus opiniones lo que hace que se mantengan y se aprueben por los profesores					
7	En las interacciones comunicativas entre el gerente educativo manifiesta ansiedad					
8	El contacto visual existe cuando se establecen actos comunicativos entre el gerente educativo y el personal que labora en la institución educativa por lo que tiende a predominar un lenguaje corporal					

9	Cuando se efectúan reuniones el gerente educativo se muestra indeciso e inseguro y da a otros la oportunidad de tomar decisiones por ellos					
10	En los actos comunicativos el gerente educativo tiende a escuchar con atención a su personal para tener conocimiento de sus opiniones					
11	El gerente educativo en las interacciones comunicativas con su personal observa con atención.					
12	El gerente educativo tiende al uso del yo aun cuando el trabajo se efectúa en equipo					
13	En las reuniones el gerente educativo pregunta para percibir las opiniones del personal antes de tomar decisiones					
14	El gerente educativo cuando efectúa reuniones utiliza la retroalimentación antes de tomar decisiones.					
15	El lenguaje empleado por el gerente educativo es un elemento que afecta la comunicación asertiva					
16	El desempeño del gerente educativo se afecta al no darle formalidad adecuada a los procesos de comunicación					
17	La informalidad de la comunicación por parte del gerente educativo interfiere en su desempeño profesional.					
18	El conocimiento académico y las competencias para la gestión institucional que posee el gerente educativo interfieren en la comunicación asertiva					
19	La actitud del gerente educativo durante el proceso de comunicación genera malestar y conflictos en la institución educativa					
20	Existe empatía entre el gerente educativo y el personal de la institución educativa cuando se establecen reuniones o comunicaciones informales					
21	En la institución educativa existe un ambiente propicio para establecer una adecuada comunicación entre el gerente educativo y los profesores					
22	El gerente educativo utiliza códigos lingüísticos adecuados para comunicarse con los profesores					
23	El gerente educativo utiliza canales de comunicación efectivos lo que favorece su gestión institucional					
24	El gerente educativo efectúa reuniones formales e informales con propósitos informativos.					
25	La comunicación efectuada por el gerente educativo tiene un propósito persuasivo para lograr sus objetivos.					
26	La comunicación llevada a cabo por el gerente educativo tiene propósito pedagógico.					
27	Existe factibilidad educativa que permita desarrollar un plan estratégico para la comunicación asertiva					

28	Considera que preexiste factibilidad técnica que admita desarrollar un plan estratégico para la comunicación asertiva					
29	Cree que existe factibilidad institucional que permita desarrollar un plan estratégico para la comunicación asertiva					

ANEXO B

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
SUBPROGRAMA GERENCIA EDUCACIONAL

VALIDACIÓN

Quien suscribe **Dr. Efraín Omar Páez Chacón**, portador de la cédula de Identidad CIVN°. **-10.784.846**, Experto(a) en Metodología de la Investigación. Hago constar que a través del presente manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñada por **Prof. Lisbeth Carolina Reyes Afanador**, estudiante de Postgrado en nuestra Universidad. adscrita a la Maestría en Educación Mención Gerencia Educacional, cuyo trabajo de investigación tiene como Título: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA VINCULACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA CON EL DESEMPEÑO DEL GERENTE EDUCATIVO.**

Considero que el modelo de encuesta presentado: reúne todos los requisitos exigidos por los lineamientos metodológicos conocidos en este nivel académico. Obteniendo la aprobación del suscrito para su aplicación, análisis y posterior concusión, recomendación para el diseño del **PLAN ESTRATÉGICO** referido como producto final de la presente Investigación.

En Rubio, a los 30 del mes de Junio de 2021


Firma del Experto Validador
CIVN°. -10784846

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
SUBPROGRAMA GERENCIA EDUCACIONAL

VALIDACIÓN

Quien suscribe **Janine Peñaloza** cédula de Identidad **Nº 13549249**, Experto(a) en **Informática y Metodología de la Investigación**

A través del presente manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñada por **Prof. Lisbeth Carolina Reyes Afanador** estudiante de postgrado de la Maestría Gerencia Educacional, cuyo trabajo de investigación tiene como Título: **Plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo.**

Considero que el modelo de encuesta presentado cumple con lo exigido por el Manual UPEL de Normas para la presentación de formato de Instrumento de Investigación; correspondiente con los lineamientos de su método de investigación.

En Rubio, a los 2 días del mes de julio de 2021



FIRMA

C.I.V-13549249



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
SUBPROGRAMA GERENCIA EDUCACIONAL

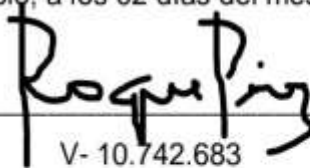
VALIDACIÓN

Quien suscribe MSc. Pérez Marquéz Roque Antonio, cédula de Identidad N° V-10.742.683, Experto(a) en Orientación Educativa.

A través del presente manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñada por Prof. Lisbeth Carolina Reyes Afanador estudiante de postgrado de la Maestría Gerencia Educativa, cuyo trabajo de investigación tiene como Título: Plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo.

Y considero que el modelo de encuesta presentado: aún cuando hay siete observaciones de forma en la redacción, el mismo es pertinente, coherente y de relevancia para la investigación por tanto doy mi aprobación y validación.

En Rubio, a los 02 días del mes de julio de 2021


V- 10.742.683

FIRMA

ANEXO C
CONFIABILIDAD

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	0,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Confiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,969	0,979	29

Estadísticas de elemento

Ítems	Media	Desviación estándar	N°
Item_1	4,33	,500	10
Item_2	4,22	,972	10
Item_3	3,44	,527	10
Item_4	1,44	,527	10
Item_5	1,78	,833	10
Item_6	2,00	1,000	10
Item_7	2,22	,441	10
Item_8	4,56	,527	10
Item_9	4,11	,782	10
Item_10	4,22	,972	10
Item_11	2,22	,441	10
Item_12	4,78	,441	10
Item_13	1,56	,726	10
Item_14	3,11	,333	10
Item_15	2,78	,833	10
Item_16	3,44	1,509	10
Item_17	4,33	,500	10
Item_18	3,78	1,641	10
Item_19	3,67	,500	10
Item_20	3,33	1,000	10
Item_21	4,56	,527	10
Item_22	1,78	,441	10
Item_23	3,67	,500	10
Item_24	3,56	,527	10
Item_25	3,33	,500	10
Item_26	3,67	,500	10
Item_27	3,44	,726	10
Item_28	3,44	,527	10
Item_29	3,78	,441	10

Estadísticas de elemento de resumen

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elemen- tos
Medias de elemento	3,181	1,444	4,778	3,333	3,308	,969	29
Varianzas de elemento	,590	,111	2,694	2,583	24,250	,419	29

Estadísticas de total de elemento

Ítems	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Item_1	72,00	188,500	,765	.	,968
Item_2	74,11	186,694	,852	.	,968
Item_3	72,11	176,361	,850	.	,967
Item_4	74,89	186,861	,841	.	,968
Item_5	74,56	178,778	,888	.	,967
Item_6	74,33	174,750	,889	.	,967
Item_7	74,11	191,111	,652	.	,969
Item_8	71,78	186,694	,852	.	,968
Item_9	73,56	179,778	,840	.	,967
Item_10	72,22	178,944	,942	.	,966
Item_11	74,11	191,111	,652	.	,969
Item_12	71,56	189,528	,785	.	,968
Item_13	74,78	182,444	,829	.	,967
Item_14	72,00	188,500	,765	.	,968
Item_15	73,22	194,694	,478	.	,970
Item_16	73,56	179,778	,840	.	,967
Item_17	72,89	161,611	,922	.	,969
Item_18	72,78	186,694	,852	.	,968
Item_19	72,56	159,528	,893	.	,970
Item_20	72,67	187,750	,821	.	,968
Item_21	73,00	176,250	,829	.	,967
Item_22	74,56	189,528	,785	.	,968
Item_23	72,67	187,750	,821	.	,968
Item_24	72,78	186,694	,852	.	,968
Item_25	72,56	189,528	,785	.	,968
Item_26	73,00	188,500	,765	.	,968
Item_27	72,89	184,111	,741	.	,968
Item_28	72,89	186,861	,841	.	,968
Item_29	72,56	189,528	,785	.	,968

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
76,33	199,250	14,116	29

MATRIZ DE CONFIABILIDAD

ÍTEMS																														
Sujetos	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29	
S1	4	2	1	4	1	2	4	3	2	4	1	3	1	1	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3	4	2	4	1	3	
S2	4	4	1	4	1	2	4	3	2	4	1	3	2	1	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	4	2	4	1	3	
S3	4	4	1	4	1	2	4	4	2	5	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	5	3	4	
S4	4	4	1	4	1	2	4	4	2	5	1	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	5	3	4	
S5	4	4	1	2	2	2	5	4	2	5	1	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	2	5	3	4	
S6	4	5	2	2	3	2	5	4	2	5	2	3	3	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	2	5	3	4	
S7	5	5	2	2	3	2	5	5	2	5	2	3	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	2	5	3	4
S8	5	5	2	3	3	3	5	5	3	5	2	3	3	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	3	4
S9	5	5	2	3	3	3	5	5	3	5	3	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	3	5	3	4	
S10	5	5	2	3	3	3	5	5	3	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	5	4	5	

S	1
CS	2
AV	3
CN	4
N	5