

**La efectividad de la comunicación asertiva en
la gestión Educativa del Colegio de Bachillerato
Técnico “Simón Bolívar”**

**The effectiveness of assertive communication in the
educational management of the "Simón Bolívar"
Technical High School College**

Denisse Yadira Peñafiel-Villagómez

Universidad Espíritu Santo - Ecuador
denissepenafielvillagomez@gmail.com

Guadalupe Estefanía García-Montero

Universidad Espíritu Santo - Ecuador
guadalupegarcia@uecs.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2021.2-1.533

RESUMEN

El artículo científico titulado la efectividad de la comunicación asertiva en la gestión educativa del Colegio de Bachillerato Técnico “Simón Bolívar”, tiene como objetivo general crear estrategias de comunicación asertiva para una gestión efectiva dentro de la gestión educativa en la institución citada, y como específicos establecer su importancia, caracterizar las técnicas; al mismo tiempo, definir los principios, relacionar las habilidades en este estilo de comunicación y validar los indicadores de logro para alcanzar la efectividad de la misma. Las bases teóricas se sustentan en los autores: Lesme et al (2020); Solórzano (2018); Isea et al (2017); Ugalde (2016); Castro et al (2015); entre otros, quienes fundamentaron la comunicación asertiva y gestión educativa. El tipo de investigación es cualitativa, está basada en los métodos científicos: histórico – lógico, sistematización teórica, análisis y síntesis. Como métodos empíricos: la observación científica, la entrevista, el registro anecdótico y criterio de expertos. De acuerdo a los resultados se puede afirmar según los autores que, al manejar la comunicación de manera asertiva, indistintamente de su forma, esta puede ser aprovechada positivamente y utilizada para mejorar el ámbito laboral educativo e incluso su organización administrativa y se basa en la confianza, empatía y escucha activa; las cuales guardan una estrecha relación entre sí. Por la relevancia que representa se recomienda que sea implementado en las instituciones educativas que lo ameriten, puesto que aplicando las estrategias de comunicación se obtendrá una excelente gestión educativa.

Palabras clave: comunicación asertiva; gestión educativa; liderazgo; ambiente laboral; relaciones interpersonales

Cómo citar este artículo:

APA:

Denisse Yadira, D., & García-Montero, G., (2021). La efectividad de la comunicación asertiva en la gestión Educativa del Colegio de Bachillerato Técnico “Simón Bolívar”. 593 Digital Publisher CEIT, 6(2-1), 156-173. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-1.533>

Descargar para Mendeley y Zotero

ABSTRACT

The scientific article entitled the effectiveness of assertive communication in the educational management of the "Simón Bolívar" Technical Fiscal College of High School, has the general objective of creating assertive communication strategies for effective management within educational management in the aforementioned institution, and as specifics establish their importance, characterize the techniques; at the same time, define the principles, relate the skills in this communication style and validate the achievement indicators to achieve its effectiveness. The theoretical bases are based on the authors: Lesme et al (2020); Solórzano (2018); Isea et al (2017); Ugalde (2016); Castro et al (2015); among others, who founded the assertive communication and educational management. The type of research is qualitative, it is based on scientific methods: historical - logical, theoretical systematization, analysis and synthesis. As empirical methods: scientific observation, interview, ethnographic record and expert judgment. According to the results, according to the authors, it can be affirmed that, by handling communication assertively, regardless of its form, it can be positively used and used to improve the educational work environment and even its administrative organization and is based on self-esteem, trust, empathy and active listening; which are closely related to each other. Due to the relevance it represents, it is recommended that it be implemented in educational institutions that deserve it, since by applying communication strategies an excellent educational management will be obtained.

Key words: assertive communication; educational management; leadership; work environment; interpersonal relate

Introducción

El principal vínculo que posee la persona y su entorno, es la comunicación, que se da con el propósito: para la convivencia entre pares; haciendo un trueque verbal de lo que considera vital y de las expresiones abstractas. El mundo actual tiene a la comunicación como una habilidad que caracteriza a los seres humanos para interactuar en los diferentes contextos sociales, con el transcurrir de los tiempos, se ha ido desarrollando a través de la era digital que se vive, sin embargo Medina (2017), argumentó que la ciencia y la tecnología avanzan a pasos agigantados y están inmersas en constantes cambios, esto a la vez repercute en la comunicación de los seres humanos, ya que viven en el alejamiento y se tornan esporádicos los momentos con el contacto físico.

Según Torres (2018), la comunicación asertiva es una macro destreza que permite que el acto de hablar se exprese con respeto, libertad y claridad, para que al exteriorizar los argumentos, estos no agredan a otros, prevaleciendo siempre el respeto a los demás. Desde la perspectiva de la psicología moderna, la asertividad es una destreza para la comprensión y mejora del desarrollo de los vínculos entre los semejantes.

García (2018), mencionó la importancia de ejercer un liderazgo democrático fundamentado en valores, mediante técnicas de comunicación asertiva, un liderazgo que logre establecer la integración de equipos de trabajo, el consenso para la toma de decisiones, un ambiente laboral armónico basado en la empatía, confianza y seguridad, por tal razón, se considera muy apropiado que en el sistema de la educación, las instituciones educativas cuenten con una gestión dirigida por un liderazgo apoyado en la asertividad de las relaciones interpersonales, cambiando radicalmente la comunicación estricta, autoritaria, que alejen al capital humano de posturas oprimidas, agresivas, egoístas y acrílicas.

Referirse a liderazgo y educación en la actualidad es hablar de retos y desafíos, enfrentarse a cambios donde predomina el desarrollo de

una sociedad humanizada, que garantice el crecimiento educativo, por lo mencionado se puede reflexionar que cuando una institución tiene un liderazgo de oídos abiertos donde sobresalga la escucha activa existirá con la práctica una comunicación asertiva que va a repercutir en la generación motivacional, en la cual se sienta la armonía en el equipo laboral y la aceptación de ideas y sentimientos, potenciando la confianza en el equipo de trabajo con el que el gestor cuenta y favoreciendo al logro de la misión institucional.

Castanyer (2013) citado por Solórzano (2018), argumentó que en una organización se debe establecer una relación productiva entre el líder y los colaboradores, dentro del capital humano se tienen que desarrollar habilidades de comunicación asertiva, que posibiliten el avance y mejora de los objetivos planteados; entonces la asertividad es una destreza de la comunicación que debe existir dentro del liderazgo educativo, así se tendrá una gestión educativa que valore al personal de la organización y así avanzar de manera firme al ideario.

Partiendo de estas premisas, el presente trabajo de investigación busca crear estrategias de comunicación asertiva para una administración efectiva dentro de la gestión educativa en la institución en estudio. Así como la influencia que tiene en la organización pedagógica, administrativa y en el trabajo en equipo; por consiguiente, intenta conseguir que reine la armonía y la convivencia saludable respondiendo así efectivamente a los intereses del gestor.

El contenido que precede evidencia que el problema científico: cómo influye la comunicación asertiva en la gestión educativa del Colegio de Bachillerato Técnico "Simón Bolívar" permitirá dentro de la investigación tener conocimiento de la objetividad que conllevará a la reflexión acerca de los resultados que se obtendrán y coadyuven a la solución.

Es así que la investigación vislumbrará aspectos sobresalientes en referencia a la comunicación efectiva y asertiva entre los colaboradores y los administradores educativos; de esta manera se pretende que sea material de aplicación a otros

ámbitos profesionales, siendo así un modelo de mejora social.

Revisión de literatura

Con todos los aportes del estudio del arte se refieren con amplitud las variables estudiadas.

La Comunicación

Gómez y Fedor (2016), destacaron que mediante la comunicación los seres humanos pueden expresarse, sentir, pensar y opinar, es a través de las conversaciones que se pueden relacionar unos con otros, se construyen equipos, organizaciones, sociedades, entre otros proyectos; la intervención de dos habilidades lingüísticas: departir y atender entre hablante-destinatario hacen que sea contrafuerte personal y profesional. Comunicar es escuchar y hablar con el otro, la comunicación cada vez más es una competencia necesaria en lo personal y laboral.

El tema de la comunicación es tan antiguo como el hombre en la tierra y tan importante como la Creación, si el escuchar con respeto y tolerancia partiría como principal principio de la comunicación, los problemas, desacuerdos y conflictos se resolverían democráticamente, asumiendo en primer lugar la honestidad de los sentimientos e intereses.

En el diario vivir se debe comunicar con claridad, al transmitir una opinión tener la libertad de expresar los pensamientos y sentimientos, el poder comunicarse es la mejor arma que tiene el ser humano, la comunicación bien utilizada de manera respetuosa, empática y asertiva es un elemento clave para alcanzar el éxito, por lo tanto, el desarrollo de habilidades y competencias en la comunicación garantiza una mayor efectividad en el bienestar de la vida.

Importancia de la Comunicación Asertiva

Según Lesme et al (2020), mencionaron que la asertividad dentro de la comunicación es un aporte óptimo para la interacción, sea esta de ámbito familiar, social, profesional, educativo y cultural, es decir, expresar emociones, pensamientos y sentimientos con respeto y tolerancia, sin vulnerar

los derechos del otro, la comunicación asertiva es una habilidad para la resolución de problemas y conflictos de forma acertada.

Gómez y Fedor (2016), indicaron que la escucha activa es parte del proceso de la comunicación, ya que esta permite emitir una respuesta asertiva; el ser asertivo es tener un juicio formado, no ser vulnerables a acatar órdenes impuestas a las que no se esté de acuerdo, por lo general las personas asertivas tienden a ser líderes, ya que el saberse comunicar es pilar fundamental en el buen liderazgo, guiar con amabilidad, respeto y tolerancia asumiendo como base fundamental los valores humanos, promoviendo la estima personal, asumiendo fracasos y celebrando victorias.

Rodríguez et al (2019), indicaron que la eficiencia en la comunicación se desarrolla entre un modo pasivo y otro agresivo, es la actitud que se tiene frente a otro sujeto, se exterioriza en el lenguaje verbal y extra verbal, como es el lenguaje corporal, el tono de la voz y los gestos, valorando y respetando los derechos del otro, por lo que, el individuo que acoge el mensaje no debe sentirse agredido o perjudicado.

Ugalde (2016), argumentó que, en el hoy por hoy, en una institución, mantener la comunicación asertiva es pilar principal para que el capital humano sea encaminado a desarrollar de manera eficiente la misión y los objetivos planteados por la misma. Dentro del liderazgo educativo, la comunicación asertiva favorece en la integridad y confianza de las ideas, el respeto y tolerancia al expresar sus opiniones, sentimientos y emociones que son transmitidos por los actores del plantel.

Asanza (2019), por su parte sustentó que las relaciones interpersonales en una organización incitan y acrecientan la motivación y la responsabilidad en los participantes del equipo de trabajo, para mejorar el clima laboral de la institución. En este sentido, en la gestión educativa, la comunicación asertiva es un componente importante que permite la aceleración de la empatía, la motivación y la orientación del camino correcto para el logro de objetivos y mejoramiento continuo del sistema

educativo.

La Comunicación Asertiva y sus Principios

Gómez y Fedor (2016), en su artículo enfatizaron, que el ser humano por naturaleza es un ser social, también es un sujeto partícipe en las relaciones interpersonales dentro y fuera de una organización. Como complemento, Medina (2017), apuntó que el ser asertivo se muestra en el desenvolvimiento, en la conducción de los conocimientos, en demostrar sus habilidades comunicativas y práctica de sus principios y cualidades que puedan garantizar una interacción apropiada, en un espacio de respeto.

Con relación a lo anteriormente expuesto, se hace importante resaltar, los principales principios de la comunicación asertiva definidos por varios autores como son: Martínez et al (2015), Simón et al. (2017), Caridad et al (2017) y Gómez y Fedor (2016), quienes definen de manera separada los principios empatía, autoestima, confianza y la escucha activa de la siguiente manera:

Empatía: Martínez et al (2015), argumentaron que la empatía es la capacidad de comprender lo que siente otra persona, es ponerse en el lugar del otro y percibir los sentimientos y hacerse la idea de la situación que está pasando, es una habilidad dentro de las relaciones interpersonales que permite la comprensión emocional, es una destreza básica dentro de la comunicación asertiva que beneficia el acuerdo de las partes comunicativas.

Autoestima: Simón et al. (2017) indicaron que la autoestima es la percepción, pensamiento, valor y sentimiento que se tiene de sí mismo, lo que se conoce, se espera o se piensa hacia el mismo ser, la autoestima parte de las emociones del ser humano, por lo tanto, influyen varios factores como las aptitudes, capacidades y conductas frente a una situación ocurrida en su medio ambiente, la misma que puede provocar satisfacción o frustración, por lo tanto, Caridad et al (2017), mencionaron que el estilo asertivo se caracteriza por los valores humanos, que en su conjunto con la práctica permiten alcanzar los privilegios que solo lo tienen las buenas

relaciones interpersonales, cuando el ser humano adopta y valora este estilo de comunicación obtiene conceptos saludables de autoestima y la tan anhelada habilidad efectiva al comunicarse.

Confianza: Caridad et al (2017), argumentaron que la asertividad logra que alguien se aprecie y se valore a sí mismo y no tenga la necesidad de sentirse valorado por otro, tener la confianza de pensar y actuar en beneficio propio y de los demás, haciendo respetar los derechos humanos, intereses y necesidades sin agredir ni ofender a nadie, es un individuo que exterioriza un argumento con firmeza, pero así mismo está dispuesto a escuchar, tratar y clarificar las ideas opuestas y visualizarlas como una oportunidad para aprender.

Escucha Activa: En la comunicación asertiva el saber escuchar es un principio básico para el buen funcionamiento de la comunicación y para el armonioso desarrollo de las relaciones interpersonales, Gómez y Fedor (2016), indicaron que las conversaciones, lo que se habla y lo que se escucha, son los elementos que determinan una relación, por lo tanto, es importante que en el proceso de una comunicación asertiva, como pilar fundamental se encuentre la escucha activa, ya que para brindar una respuesta acertada u óptima se debe escuchar con atención al emisor.

La Comunicación Asertiva y sus Técnicas

Por todo lo anteriormente detallado, se infiere que la persona asertiva se caracteriza por mantener su postura con firmeza sin ofender ni agredir a nadie, en la comunicación asertiva las técnicas desarrolladas permiten tener un clima favorable frente a una situación que puede tornarse desagradable, mantener el equilibrio entre una comunicación pasiva y agresiva, por lo tanto, expresarse de forma fluida y sin titubeos, saber resolver un problema de la mejor manera sin denotar agresividad.

Machado (2015), indicó que para abordar un diálogo respetuoso basado en la asertividad se deben desarrollar las siguientes técnicas, las cuales tienen nombres particulares tales como: Rendición simulada, Movimientos en la neblina,

Disco rayado, Información mutua, Aserción negativa, Apreciar lo que siente el otro y la Interrogación negativa. A continuación se definen cada una de ellas.

Rendición simulada: se debe mantener una compostura segura en las propias ideas, pero también de acuerdo con los argumentos que expresa el interlocutor, como en la frase: "Comprendo tu postura y tienes razón en varios aspectos, considero que se puede indagar en otro enfoque".

Movimientos en la Neblina: para esta técnica se debe primero utilizar la escucha activa, posteriormente se abre paso a la empatía, momento donde se escucha y se entiende la postura del otro, pero se mantiene en claro la perspectiva que se defiende, tiene similitud con la rendición simulada.

Disco rayado: Esta técnica asertiva, consiste en la persistencia de repetir una y otra vez la opinión, argumento o postura, en un tono de voz firme, pero a la vez tranquilo, que se tiene frente a una propuesta que no es de interés propio o situación no favorable e injusta.

Información mutua: En esta técnica el sustento es común de ambos, donde se escucha y se comparten los mensajes de las distintas actitudes, la postura del cuerpo se coloca en orientación a la persona que está expresando su acotación, se debe mirar a los ojos y aceptar con la cabeza para indicar que el mensaje es comprensible y respeta su posición. En este momento se aplica la escucha activa, luego puede expresar los argumentos con coherencia y respecto a la discusión planteada.

Aserción negativa: Esta técnica es de gran utilidad para llegar rápidamente a un ambiente o clima laboral, familiar o profesional favorable, consiste en dar la razón a una persona que exprese su postura con una actitud de enfado, siempre y cuando el emisor tenga la razón, caso contrario se podría aplicar la información mutua.

Apreciar lo que siente el otro: En el proceso de la comunicación repetir segmentos de lo que ha mencionado el interlocutor es una técnica que

expone al otro que está siendo escuchado con atención, es así que resultan de arduo interés sus emociones y pensamientos.

Interrogación negativa: con el interrogatorio eficaz afloran las distintas apreciaciones que maximizan los puntos divergentes de las personas.

Habilidades básicas para una comunicación asertiva

Según Medina (2017), la expresión "habilidad con libertad" de los distintos tipos de significados que afloran en psicología y pedagogía moderna son básicamente tratados como sinónimo de saber hacer. La autora infiere que en el asunto de la comunicación se puede referir a saber interactuar o comunicarse de forma oportuna con otras personas y consigo mismo. De igual manera se refiere que para el proceso de estrategias de comunicación asertiva se necesitan las siguientes habilidades: autoafirmación, observación, expresión, relación empática y resolución de conflictos, las cuales se explican a continuación:

Autoafirmación: es aquella destreza que le permite a la persona sentirse a gusto consigo mismo, identificar sus potencialidades, fortalezas, debilidades y limitaciones; y saber autorregularlas de modo efectivo según el contexto comunicativo en que se encuentre.

Observación: consiste en ubicarse en la situación de la comunicación al ejercer como receptor. Sus fundamentos principales son: la escucha activa, esta abarca el discernimiento y la percepción lo más cercana posible a la realidad de lo que el otro menciona, hace y siente durante la interacción comunicativa. Los actores comunicativos deben tener la perspicacia para interpretar los comportamientos gestuales y sensibles de quienes los rodean y proceder de la mejor manera ante el diverso proceder de aceptación o apatía de los demás.

Expresión: esta destreza permite a la persona transmitir de forma correcta, oportuna y efectiva los mensajes que pueden ser verbales o no verbales. Sus fundamentos principales son: la integridad y confianza de la comunicación transmitida en la exposición del proceso comunicativo; la escucha

activa y empatía del receptor; la naturalidad con que se expresa el lenguaje, evitando las interrupciones o repeticiones; la argumentación, defender de forma asertiva la opinión expuesta; la síntesis, constituir conclusiones concisas; y mantener contacto visual mientras se habla; entre otros.

Relación Empática: destreza que permite a la persona acercarse de forma afectiva hacia el otro. Sus fundamentos principales son: la afectividad y comprensión en la relación comunicativa, esta habilidad permite que, en la intervención del proceso se establezca un ambiente de armonía, calidez y reflexión emocional.

Resolución de Conflictos: es aquella destreza que permite al sujeto mediar o identificar posibles salidas oportunas, ante circunstancias de confrontación o conflictos entre dos o más personas; donde existe malestar, desacuerdo y diferencias de difícil conducción, pueden estar provocados por relaciones de interdependencia que no se pueden romper con facilidad. Sus aspectos principales son: la mediación, es la imparcialidad que tiene un sujeto frente a dos posturas distintas de ambas partes involucradas en el conflicto, esta permite implantar satisfactoriamente un acuerdo en común satisfactorio; y la negociación, se identifica en qué aspectos es posible ceder y en cuáles no.

Gestión Educativa

Para Asanza Capa (2019), la gestión es un conjunto de actividades ordenadas y planificadas, que parte de objetivos propuestos que se llevan a cabo por estrategias e instrucciones planteadas dadas por el líder, esta es la que intercede por el bienestar, seguimiento, cumplimiento y mejora de los procesos para el logro de la misión del plantel. La gestión pasa por diferentes fases, como son: diagnóstico, planificación, ejecución, de seguimiento y evaluación; es importante que dentro de cada una prevalezcan una buena comunicación y un ambiente laboral armónico, óptimo y adecuado para que el equipo de trabajo conformado por el capital humano del plantel se dirija hacia el mismo objetivo.

En el mismo orden de ideas, García et al (2018), argumentaron que para alcanzar la calidad educativa institucional debe establecerse una relación entre las teorías pedagógicas con el desarrollo humanístico, donde la conducción está dirigida por el gestor, el mismo que debe ejecutar un liderazgo con habilidades en las relaciones entre personas mediante la conexión asertiva alcanzando el eficiente trabajo en equipo.

Como complemento, Muñoz (2019), opinó en su artículo, que en una institución es muy importante el rol del líder en educación, donde la gestión educativa es la encargada de generar la calidad en la educación y la continua mejora de los procesos pedagógicos y administrativos, mencionó también que se deben potenciar las habilidades comunicativas e innovadoras en cada uno de los miembros del equipo de trabajo, donde se proporcione un ambiente laboral armónico y de motivación.

Al respecto, Quintana (2018), en su investigación, sustentó que un buen desempeño en la gestión educativa es la garantía para el cumplimiento de la misión institucional, dentro de la misma se debe desarrollar en los maestros y directivos habilidades, destrezas y actitudes necesarias que conduzcan al desarrollo de competencias colectivas, lo que va a permitir experimentar nuevas expectativas de cambio y lograr de esa manera la tan anhelada calidad educativa.

Sin embargo, Fuentes (2019), determinó que un parámetro que se evidencia como pilar importante en la comunidad escolar es el control de los procesos pedagógicos y administrativos dentro de la gestión educativa, los mismos que deben estar sumergidos por la misión y visión de la institución, por lo tanto, estos deben estar bajo la conducción integral de quien ejerce el liderazgo, manteniendo como principal objetivo el bienestar del equipo laboral.

En este sentido, Álvarez et al (2016), resaltaron que en las instituciones educativas se requieren formar personas con valores integrales y de alta calidad humanística, esto se da gracias al trabajo de líderes competentes dispuesto a atender y entender las necesidades sociales de

su entorno, como las de su equipo de trabajo. Para García (2018), es importante que en la gestión educativa se ejerza un liderazgo positivo, que mediante una comunicación asertiva logre construir el consenso, análisis de posibilidades, toma de decisiones, planificación, administración y ejecución de estrategias, para así enfrentarse a cambios, retos y desafíos, que se presentan en el sistema educativo.

Aunado a lo anterior, se hace importante resaltar, que en la gestión educativa de cualquier organización se deben asumir responsabilidades por parte de todo el personal involucrado, para lograr resultados importantes y transformadores que conlleven al éxito, generando suficientes talentos con capacidad de crear, diseñar, analizar y evaluar habilidades como formar o innovar proyectos oportunos de su entorno social.

La postura establecida en la gestión dentro del ámbito educativo presiona no solo en la necesidad de un docente directivo competente por sus habilidades profesionales o un gestor de la educación, sino también en un liderazgo basado en valores, donde se establecen factores como la planeación, equidad, calidad, calidez, manejo de recursos, participación de la comunidad y rendición de cuentas.

Metodología

El proyecto de investigación fue considerado documental con enfoque cualitativo, porque se realizó a través de la consulta de soportes escritos formales como revistas científicas, artículos electrónicos y otros. Es una investigación de cualidades encontradas en una realidad y en las bases teóricas, se encuentran caracterizaciones producto de la realidad y de los fundamentos de distintos autores.

Con relación a lo anteriormente descrito, las publicaciones de los distintos autores e investigadores, han sido seleccionadas del último quinquenio (2016-2020), para dar preponderancia a fuentes con información actualizada; se consultaron más de veinte artículos científicos arbitrados de revistas indexadas y repositorios de investigaciones universitarias, de los cuales,

fueron seleccionados por tener una metodología que alumbra y orienta la investigación.

Los mismos facilitan los métodos y técnicas que permiten el desarrollo de principios coherentes y aplicables a cualquier tipo de organización educativa, tales como los siguientes métodos teóricos:

Histórico – lógico, sirvió de ayuda para conocer la evolución que ha tenido la variable comunicación asertiva, puesto que el término comunicación ha cambiado con todos los aportes y experiencias que se han producido llevando a presentarse algunos tipos; más dentro del contexto de estudio la de tipo asertiva es la que permitirá mejorar las relaciones, llegar a los consensos de los actores educativos y mejorar así el clima laboral.

La Sistematización teórica, mediante el cual una vez se tienen todas las contribuciones teóricas, se les ubica de manera organizada, dando prioridad a los contenidos que engloben a las variables y categorías vinculadas; así mismo las fuentes consultadas y todo el registro teórico que se necesitó categorizar, luego se registra y servirá de fundamentación. Hay presencia de elementos comunes en la realidad educativa objeto del estudio y son las que serán categorizadas como variables interdependientes: liderazgo, ambiente laboral, relaciones interpersonales; en función de las cuales se realizarán todas las búsquedas y se harán las contrastaciones teóricas o aportes de autores que han sido consultados.

El análisis y la síntesis, se conoce como un método que va de lo general a lo particular en el análisis, de allí su aporte en este proyecto, puesto que a la variable comunicación asertiva se la estudiará desde lo absoluto para obtener subcategorías como: relaciones interpersonales, emociones, empatía y otras. Mientras que, la variable Gestión Educativa se la analizará en subcategorías como son la planificación, organización y demás. Y la síntesis de lo particular a lo general, es decir que se evidenciarán primero las subcategorías de las variables y finalmente, se llegará a lo general.

Como complemento, se hace necesario resaltar que los métodos empíricos, los cuales se

desarrollan desde la práctica investigativa, de los cuales se consideraron:

La observación científica, la cual se realizó a través de lo que se evidenció en la investigación y se conocen de las diversas categorías de las variables en estudio, pudo hacerse con cierta libertad y comodidad por parte del observador o investigador, puesto que no es un proceso rígido y no tiene por qué cumplir con un estricto proceso dentro de la investigación.

Otro de los métodos es, el registro de lo observado, el cual puede ser con fotografías, videos, hechos de la realidad o diarios de campo, en los cuales se anotan, hora-minuto de los diversos hechos de la realidad y sucesos ocurridos del contexto investigativo.

Criterio de expertos, puede concebirse como un método empírico que permitió que las investigadoras contaran con agentes profesionales externos durante el proceso de investigación, quienes pudieron vislumbrar situaciones y hechos que en ocasiones no son apreciados y diagnosticados por los investigadores y que son importantes de resaltar.

Resultados

Luego de la ardua revisión literaria cualitativa en los distintos artículos consultados en bases científicas, sobre las variables de estudio: comunicación asertiva y gestión educativa con diversos autores e investigadores referenciados en artículos científicos, la investigación sustentó la importancia que tiene la asertividad en la comunicación y su influencia directa con el desarrollo de las habilidades de relaciones interpersonales dentro del liderazgo educativo.

Por otra parte, a través de esta investigación documental se sistematizaron algunas técnicas de aplicación de la comunicación asertiva, las mismas ayudan a la gestión educativa en los siguientes aspectos: mantener la postura firme en una idea, pero respetando las ideas de otro; expresar los sentimientos, pensamientos y emociones de forma fluida, clara y expresiva con excelente tono de voz para la resolución de problemas, siendo la armonía de la escucha activa, luego aplicar la empatía para entender

el argumento del otro y así llegar a la toma de decisiones en acuerdos comunes, aplicando la crítica constructiva frente a una postura.

Durante el proceso de investigación otro de los resultados fue develar los principios de la comunicación asertiva, los cuales por parte de las investigadoras se reflexionó que los mismos son aprovechados para la mejora del ambiente laboral y escolar en el ámbito educativo, estos principios se fundamentan y se caracterizan por ser un pilar importante en las relaciones interpersonales, los mismos que se basan en la confianza, empatía y escucha activa, estos principios al ser aprovechados de manera óptima ayudan al desarrollo y desenvolvimiento personal de los actores educativos, a través de una actitud positiva.

Por otra parte, se encontró que al efectuar una comunicación efectiva se exponen y develan las habilidades del emisor, que se desarrollan con la aplicación de una comunicación asertiva dentro de una gestión, la cual da como resultado el beneficio de saber comunicarse de manera correcta con otras personas, incluso comunicarse con uno mismo.

En cuanto a la variable gestión educativa todos los documentos coinciden en que las estrategias vienen siendo acciones desempeñadas por el líder o la persona que está responsabilizada en la gestión educativa. Las estrategias son las que interceden por el bienestar de los involucrados, seguimiento al plan de acción en ejecución, cumplimiento a funciones y tareas y mejoramiento de los procesos gerenciales para el logro de la planificación estratégica institucional.

Otra categoría encontrada en la gestión educativa es el liderazgo que debe desempeñar el gestor educativo, el cual debe ser positivo, con una comunicación asertiva, que logre construir el consenso, analizar todas las posibilidades de solución, toma de decisiones eficientes, planificación estratégica participativa, administración 4.0 y ejecución de estrategias centradas en el humanismo transformacional, para tener las herramientas para enfrentar los cambios, retos y desafíos, que se presentan en el

ejercicio de la gestión educativa dentro del sistema educativo ecuatoriano. Ver tabla 1.

Tabla 1

Análisis de categorías en documentos científicos

Variable del estudio	Categoría de análisis	Registros significativos en documentos científicos
Comunicación asertiva	Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> *Mantener la postura firme en una idea. *Respetar las ideas de otros. *Expresar los sentimientos. *Pensamientos y emociones fluidas. *Voz clara y expresiva en la resolución de problemas. *Armonía de la escucha activa. *Aplicación de la empatía para entender el argumento de los demás. *Toma de decisiones en acuerdos comunes. *Aplicación de la crítica constructiva frente a una postura de ideas.
	Principios	<ul style="list-style-type: none"> *Son aprovechados para la mejora del ambiente laboral y escolar en el ámbito educativo. *Se fundamentan y se caracterizan por ser un pilar importante en las relaciones interpersonales. *Se basan en la confianza, autoestima, empatía y escucha activa. *Deben ser aprovechados de manera óptima. *Ayudan al desarrollo y desenvolvimiento personal de los actores educativos. *Promueven de una actitud positiva.
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicación escueta con otras personas. *Beneficio de saber comunicarse consigo mismo.
Gestión educativa	Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> *Acciones del líder o la persona que está responsabilizada en la gestión educativa. *Son las que interceden por el bienestar de los involucrados. *Ayudan al seguimiento del plan de acción en ejecución. *Verifican el cumplimiento de funciones y tareas. * Impulsa el mejoramiento de los procesos gerenciales. *Contribuyen con el logro de la planificación estratégica institucional.
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> *Mediante una comunicación asertiva. *Construye consensos. *Analiza posibilidades *Toma de decisiones *Planificación estratégica *Administración *Ejecuta estrategias con la comunidad educativa. *Maneja con altura las competencias.

Fuente: Artículos científicos arbitrados (2015-2020)

Como complemento, para la comprobación en la praxis investigativa se utilizaron para la triangulación de la investigación los siguientes instrumentos: guion de observación, la entrevista realizada a docentes y al rector del Colegio de Bachillerato Técnico “Simón Bolívar”; y el criterio de expertos realizado a una directora de tesis de la Universidad “Espíritu Santo”. La

triangulación de estos instrumentos arrojaron los siguientes resultados, mostrados a continuación. Ver tabla 2.

Tabla 2

Instrumentos para la triangulación de investigación

*Dio validez al trabajo investigativo.

*Aprobó el objetivo del instrumento: validar la existencia de la problemática para que se apliquen estrategias.

*Aprobó la estructura del instrumento “asertividad en la comunicación”.

*Dio veracidad como experta, consideró necesarias las estrategias de comunicación asertiva para la armonía en la convivencia laboral del talento humano de la institución.

*Consideró que sería eficaz, eficiente y efectiva la gestión educativa.

Fuente: Instrumentos de triangulación de investigación

Discusión

Según el guion de observación aplicado, se puede decir que los docentes en la organización objeto de estudio no mostraron una comunicación productiva de trabajo, se apreció una insuficiente integración y participación con el rector del plantel, mostraron una cultura y ambiente educativo mecanicista, es decir opositora al cambio que propone la gerencia educativa, se resisten al proceso transformacional del líder educativo; este no cuenta con el talento humano para los retos que nuestra educación demanda;

puesto que los docentes no se desprenden de la tan arraigada práctica pedagógica tradicional.

Con respecto a la entrevista realizada a los docentes con las preguntas direccionadas al análisis de la necesidad del desarrollo de las habilidades de relaciones interpersonales entre el gestor como líder educativo y el talento humano, en el cual se evidenció que la cultura y desarrollo organizacional es rígida y mecanicista, por lo tanto, existe carencia de comunicación asertiva, poca empatía, insuficiente confianza, entre otros factores fundamentales para el buen desarrollo de la gestión educativa.

En cuanto a la entrevista al rector de la institución, se puede afirmar que mediante la serie de preguntas direccionadas al análisis de la estructura de la cultura organizacional que mantiene la institución educativa en la actualidad, se evidenció como resultado que el rector confirma la carencia de las habilidades de relaciones interpersonales en el talento humano a su cargo, así mismo expresó su voluntad a realizar un cambio transformacional dentro de la misma, por ser su principal objetivo actuar como líder, que es el cumplimiento óptimo de la misión y visión de la institución que gerencia.

Según criterio del experto por parte la Doctora en Ciencias Humanas Nelia González, profesora e investigadora del postgrado Maestría Gestión Educativa de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo UEES, ha dado validez al trabajo investigativo, a quien se le planteó el objetivo como fue: validar la existencia de la problemática y poder aplicar la propuesta con estrategias gerenciales. Expresó que la estructura del instrumento aplicado denominado “asertividad en la comunicación” dio veracidad a los supuestos en la investigación.

Por otra parte, también consideró importante y necesaria en su opinión y según los resultados del estudio, el diseño de estrategias de comunicación asertiva como propuesta para conseguir a través del gestor la convivencia armónica en beneficio del clima laboral con el equipo de talento humano de la institución, considerando así, que sería eficaz, eficiente y efectiva la gestión educativa.

Ver. Anexo

Propuesta de Estrategias de Comunicación Asertiva para una Gestión Efectiva Estrategias de comunicación asertiva

Estrategia

Chandler (2003) citado por Contreras (2015), indicó que el término estrategia determina una serie de pasos planificados para la ejecución de procesos establecidos por las metas y objetivos planteados a largo plazo, intervienen la asignación de recursos suficientes, tanto materiales como humanos; para que una estrategia tenga éxito es importante conocer la dirección correcta de los objetivos que se quieren cumplir a futuro, esto permitirá revisar al final los resultados obtenidos y comprobar si se lograron y realizar la oportuna evaluación y retroalimentación.

Por lo mencionado se puede deducir que las estrategias son los planes para aprovechar de manera óptima los recursos y así llegar al éxito de los objetivos, por lo tanto en el contexto de liderazgo educativo se pretende desarrollar en el capital humano las habilidades de relaciones interpersonales, a través de estrategias comunicativas basadas en la asertividad.

Etapas de la estrategia y su relación con la Gestión Educativa

La estrategia cuenta con tres momentos fundamentales en la gestión educativa como son: planificación, ejecución y control.

Planificación

Para Cobra (2009) citado por Zuin et al (2016), indicaron que la planificación es una secuencia de pasos, una ruta a seguir, especificando y determinando los objetivos con los respectivos recursos y las acciones necesarias a tomar para el logro de las metas establecidas, en este proceso de planificación institucional se describe con anterioridad ¿qué hacer?, ¿cómo hacerlo? y ¿quién lo hace? desde el diagnóstico de la gestión.

Ejecución

Es esta segunda etapa de la estrategia gerencial,

es donde se pone en práctica todo lo planificado en la primera fase, con el fin de producir y lograr los objetivos planteados, se organizan los recursos humanos en comisiones de trabajo y los materiales clasificados para asignarlos en cada acción a realizar, además se busca resolver el problema de la primera fase. Evaluación y control

Es la etapa final de la estrategia donde se valora la eficiencia y la eficacia de la ejecución del plan de acción durante la gestión educativa. Contreras (2015), indicó que luego de implementar la estrategia, esta se debe evaluar para saber si cumple con lo esperado, por lo tanto, se puede deducir que en esta etapa abordan los seguimientos valorativos de cada proceso ejecutado, y la corrección oportuna y necesaria de procesos que no lleguen al logro esperado.

Estrategia de comunicación asertiva

Para Martínez (2016), la comunicación es de vital importancia para el desarrollo de un bien colectivo, así mismo se refiere a la comunicación como vía indispensable para el cambio social enfocado a un pensamiento humanista, donde la misma debe centrarse en incitar al diálogo y a la reflexión, donde los participantes expresan con asertividad, quiénes son, qué quieren, y cómo pueden obtenerlo.

Por lo mencionado, en el contexto de liderazgo educativo se deben implementar estrategias de comunicación asertiva que mediante las tres fases: planificación, ejecución y evaluación, el talento humano desarrolle habilidades de relaciones interpersonales y así, llegar a formar una cultura orgánica dentro de una gestión con nociones de innovación humanística, donde los colaboradores del plantel cuenten con un ambiente laboral y escolar armónico y se sientan valorados, motivados y comprometidos con la misión de la institución.

Por los resultados expuestos en los distintos instrumentos metodológicos utilizados se propone la creación de estrategias de comunicación asertiva que ayudarán al desarrollo de las relaciones interpersonales y, por lo tanto contribuirán al cambio transformacional que el

líder educativo anhela, estas estrategias están enfocadas en el bienestar del ser humano y la armonía en la comunicación del trabajo en equipo.

Presentación

Se puede describir como un conjunto de estrategias significativas empleadas por el gerente o rector quien actuará como un líder efectivo y afectivo con el personal adscrito y el entorno de la comunidad educativa del Colegio de Bachillerato Técnico "Simón Bolívar" promoviendo una convivencia armónica con libertad, respeto y claridad. Para viabilizar la propuesta se desempeñará con las estrategias comunicacionales de confianza, escucha activa y empatía con la finalidad de fomentar las relaciones interpersonales dentro de la gestión educativa, en donde se aceptan las ideas y sentimientos de todos los involucrados, armonía en las relaciones y motivación al logro en lo personal y profesional, trabajo en equipo y potenciación de la confianza en el hacer educativo para el logro de la visión y misión institucional. Ver figura 1.

Figura 1

Representación gráfica de la Propuesta



Estructura de la propuesta

Toda propuesta de estrategias posee una estructura con los siguientes elementos: Objetivo de la propuesta, fundamento teórico, principios integradores, estrategias comunicacionales

efectivas, viabilidad y factibilidad, evaluación y cronograma de ejecución.

A continuación, se desarrollarán cada uno de los elementos que componen la estructura como son:

Objetivo

Desarrollar estrategias de comunicación asertiva para una gestión efectiva dentro del Colegio de Bachillerato Técnico "Simón Bolívar".

Fundamento teórico

La propuesta se fundamenta en los postulados de Torres (2018), por concebir la comunicación asertiva como una destreza macro que permite que la acción de comunicarse se dé con los valores de respeto, libertad y claridad al expresar sus ideas con los argumentos correspondientes, sin agredir a nadie. Como complemento teórico también se sustenta en García (2018), quien resalta la importancia de ejercer un liderazgo democrático fundamentado en valores, con estrategias de comunicación asertiva, un liderazgo que logre la integración de equipos de trabajo, el consenso para la toma de decisiones y un ambiente laboral armónico basado en la empatía, confianza y seguridad.

Principios:

Escuchar con respeto y tolerancia

El líder educativo y el personal adscrito a la institución educativa deberán practicar el escuchar al otro con el valor del respeto y la tolerancia.

Libertad en Democracia

En la gestión educativa debe existir libertad de expresión con la participación de todos en la comunicación y en la toma de decisiones para la solución de situaciones y conflictos.

Sentimientos y emociones

Todo el personal adscrito a la institución educativa podrá expresar sus sentimientos y emociones de acuerdo con su personalidad, manteniendo la armonía y el respeto a la diversidad. Estrategias

de comunicación asertiva

Para lograr una comunicación asertiva se hace necesario utilizar las siguientes estrategias:

Confianza en su personal adscrito

El gerente como líder debe mostrar familiaridad en el ambiente escolar y comunitario brindando apertura en la comunicación, exteriorizando los argumentos con firmeza, pero así mismo con disposición a escuchar, tratar y clarificar las ideas distintas u opuestas y visualizarlas como una oportunidad para aprender. Se demuestra con conductas como saludos permanentes tales como: "buenos días", "buenas tardes" "buenas noches" o con preguntas llenas de calidez: "cómo se encuentra la familia", además, recorridos a la institución con gestos de amabilidad, visitas a las aulas con saludos a los estudiantes, entre otras expresiones de confianza con todo su personal vinculado a la organización educativa.

Empatía con el otro

Es la capacidad del líder o gerente educativo de comprender lo que siente la otra persona bajo su dependencia sea docente, administrativo o de apoyo; al hacerlo abarca holísticamente la situación de otros.

Escucha activa

Significa escuchar con atención por parte de la gerencia al emisor en el proceso de comunicación de los actores educativos. Es lo que se habla y se escucha con atención en un diálogo en la gestión educativa. Parece poco significativa, pero es primaria en la articulación comunicativa, conduciendo con destino a la consonancia de las relaciones interpersonales.

Viabilidad y factibilidad

La propuesta puede considerarse viable por tratarse de mejorar las relaciones interpersonales entre la gerencia y los docentes en la organización educativa, a través de la práctica de las distintas estrategias de comunicación asertiva presentadas. Para su mayor efectividad se sugieren organizar talleres, charlas, convivencias dentro o fuera

de la institución educativa, presencial o virtual, con la presencia de especialistas en el área de comunicación como pueden ser psicólogos, coach, psicoterapeutas, comunicadores sociales, orientadores y sacerdotes.

La factibilidad de la propuesta, viene dada por el uso de los recursos del presupuesto disponible de la organización educativa para la capacitación del personal y el aprovechamiento de los recursos de los especialistas adscritos a la institución educativa en unión a los padres y representantes profesionales que puedan colaborar con su participación en dicha programación.

Evaluación de la propuesta

Para evaluar la efectividad de la propuesta se hace necesario utilizar las técnicas de la observación, registro etnográfico o registro anecdótico de los hechos que sucedan en la institución objeto de estudio para verificar la aplicación de las estrategias de comunicación asertiva utilizadas. Como instrumentos se recomiendan guion de observación, diario de campo o formatos prediseñados de registro anecdótico.

Se propone evaluar la propuesta en tres momentos del año escolar: inicio con el proceso de integración del equipo docente y administrativo y recibimiento de los estudiantes con sus padres y representantes y en el proceso de elaboración del diagnóstico del actual Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica (PEICA).

Mediados del periodo, en el momento de la entrega de informes de rendimiento estudiantil de los estudiantes y en el proceso de elaboración de los planes de acción por comisiones.

Final del año escolar, durante el proceso de cierre con los estudiantes y proceso administrativo, para verificar los logros y alcances de las estrategias de la comunicación asertiva en la gestión educativa efectiva.

Cronograma de ejecución

Durante los tres momentos del año escolar se realizan múltiples actividades de gestión

educativa que permiten aplicar las estrategias de comunicación asertiva para llevar efectivas relaciones interpersonales con los distintos elementos presentados en la representación gráfica de la propuesta. Para evaluar su efectividad se proponen las siguientes acciones del proceso administrativo gerencial siguientes. Ver tabla 3

Tabla 3

Cronograma de la Propuesta

Momentos del año escolar	Proceso administrativo gerencial	Estrategia comunicacional asertiva
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> *Integración del equipo docente y administrativo. *Recibimiento de los estudiantes y padres. *Reuniones para diagnóstico situacional del PEICA 	* Escucha activa
Mediado	<ul style="list-style-type: none"> *Entrega de informes de rendimiento *Consejos técnicos. *Planificación en comisiones de trabajos *Elaboración de planes de acción. *Acompañamiento pedagógico 	* Empatía con el otro
Final	<ul style="list-style-type: none"> *Asamblea de padres y representantes para evaluación del año escolar. * Elaboración de informe final en consejo técnico *Convivencia de cierre año escolar. 	*Confianza en su personal adscrito

Conclusiones

En función al objetivo general del estudio, el problema principal de lo tradicional en el proceso educativo radica desde la gestión de una institución, donde la causa mayor, es la carencia de la buena comunicación, la misma que no permite desarrollar en el capital humano habilidades de relaciones interpersonales

dando como consecuencia el estancamiento del desarrollo personal y por ende la poca disposición y compromiso con la misión y visión institucional.

Según la revisión del estado del arte citado por diferentes autores de artículos científicos, se puede concluir que: la comunicación asertiva es de vital influencia en el liderazgo educativo, ya que permite, el buen desenvolvimiento de las relaciones interpersonales, yesto a su vez garantiza el cumplimiento de los objetivos establecidos; y elimina por completo la resistencia al cambio, ya que el capital humano se siente motivado, comprometido y seguro para enfrentar retos y desafíos, por lo tanto la comunicación asertiva es la clave para una excelente gestión educativa.

En suma, se concluye que la creación e implementación de estrategias de comunicación asertiva ayudarán favorablemente al cambio de la cultura organizacional, pasando de ser mecanicista, rígida y tradicional a una cultura orgánica y flexible enfocada en el desarrollo íntegro del ser humano, un liderazgo basado en valores, estas estrategias están fundamentadas en la importancia, principios, técnicas y habilidades de la asertividad en la comunicación.

Recomendaciones

Después de concluir en función del objetivo general y específicos además de mostrar los resultados del estudio y el diseño de la propuesta, se recomienda lo siguiente: implementar el próximo año escolar la propuesta de creación de estrategias de comunicación asertiva para el desarrollo de habilidades interpersonales en el personal adscrito en la institución sometida al estudio. Previo a un proceso de socialización de los resultados obtenidos en la investigación como diagnóstico institucional.

Que su implementación sirva de validez de experiencia exitosa y se demuestre que con la práctica del uso de las estrategias de comunicación asertiva en la gestión educativa ayude favorablemente al cambio de la cultura y clima organizacional, pasando de ser mecanicista, rígida y tradicional a una cultura orgánica y

flexible enfocada en el desarrollo íntegro del talento humano, con un liderazgo centrado en valores.

En el mismo orden de ideas, se recomienda socializar los resultados del estudio con autoridades educativas y, gestionar la organización y desarrollo de talleres, charlas, vídeo conferencias con expertos en comunicación asertiva y gestión educativa para fomentar la reflexión en la institución objeto de estudio en cuanto a la importancia de establecer las buenas relaciones interpersonales con una comunicación asertiva.

Fortalezas

Las fortalezas de la investigación, se evidenciaron en la diversidad y amplitud de artículos científicos encontrados durante el proceso de indagación en función a las dos variables del estudio: efectividad de la comunicación asertiva y la gestión educativa, de los cuales se pudo extraer sin dificultad las bases teóricas y postulados para vivenciar y desarrollar el estado del arte científico de la investigación y sistematización del artículo. Por otra parte tener una población y muestra censal con disposición y colaboración para el estudio por parte del personal adscrito al Colegio de Bachillerato Técnico "Simón Bolívar", sumado a la orientación y asesoría metodológica del tutor Dr. Yeimer Prieto durante la construcción del artículo.

Limitaciones

Como es sabido se inició la investigación durante la formación con modalidad presencial en la Universidad, la cual hubo que cambiar por una modalidad virtual con la plataforma Blackboard, por la declaración mundial de la pandemia Covid 19 por la OMS, lo que impidió cumplir con lo planificado inicialmente en realizar las actividades investigativas tales como: entrevistas cara a cara, visitar bibliotecas presencialmente, entre otras actividades de investigación como la validación de instrumentos por expertos, asistencia a tutorías presenciales, visitas al plantel en estudio. Todo tuvo que ser de manera virtual, teniendo como dificultad la disposición

de tiempo de los involucrados para atender a las investigadoras.

Propuesta de Línea de Investigación

En función a la investigación realizada sobre comunicación asertiva en la gestión educativa y a los resultados y conclusiones sobre el mejoramiento de las relaciones interpersonales se propone como línea de investigación: propuestas de estrategias gerenciales para el manejo de conflictos en las organizaciones educativas en tiempo de incertidumbre.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez, J., Torres, A., & Chaparro, E. (2016). Diagnóstico del liderazgo educativo en las Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca. *Revista de Investigación Educativa*, 34(1), 51-68.
- Asanza, N. (24 de 12 de 2019). La Comunicación Asertiva y su Incidencia en la Gestión Educativa. *Ciencia y Educación*, 1(3), 20-31.
- Caridad, M., Cardeño, N., Cardeño, E., & Castellano, M. (2017). Contribuciones de la comunicación asertiva en la resolución de conflictos dentro de instituciones de educación superior. *Espacios*, 38(50), 6.
- Castanyer, O. (2013). *La Asertividad: Expresión de una Sana Autoestima*. Madrid: Desclee de Brouwer.
- Castro, E., Mineira, F., & Lovera, M. (2015). Conflicto y Comunicación Informal en las Organizaciones Educativas. *Omnio*, 21(3), 90.
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*.
- Cobra, M. (2009). *Administração de marketing no Brasil*. Brazil.
- Contreras, E. (2015). El concepto de Estrategia como fundamento de la planeación estratégica.

- Pensamiento y Gestión*.(35), 152-181.
- Firdaus, N., & Ansori, A. (2019). Optimizing Management of Early Childhood Education in Community Empowerment. *Journal of Nonformal Education*, 1, 89-96.
- Fuentes, M. (2019). Liderazgo en Justicia Social, Ingrediente Indispensable para la Gestión Escolar Incluyente. *Revista Daena*, 14(1), 335-349.
- García, C. (2018). Perspectivas del Impacto en el Liderazgo Educativo y la Calidad del siglo XXI. *Revista Daena*, 13(2), 24-39.
- García, F., Juárez, S., & Salgado, L. (2018). Gestión Escolar y Calidad Educativa. *Revista Cubana de Educación*, 37(2), 206-216.
- Gómez, J., & Fedor, S. (2016). La Comunicación. *Salus*, 20(3), 5-6.
- Ilie, O., & Metea, I. (2015). Empathic And Assertive Communication. Efficient Communication Developments. *In International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, 21(1), 214-217.
- Isea, J., Mora, Y., & Gómez, J. (2017). Estilo Gerencial y su Influencia en la Comunicación de Educación Básica. *Revista Científica*, 6(10), 4.
- Lesme, A., Barrientos, E., & Cordero, M. (2020). Comunicación Asertiva ¿Estrategia de Competitividad Empresarial? *Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 8(1), 147-153.
- Machado, J. (23 de Diciembre de 2015). *Las 7 Técnicas que deberías controlar para ser asertivo*. Obtenido de Uptitud Digital: www.uptituddigital.com/tecnicas-metodos-para-ser-asertivo/
- Martínez, J., Méndez, I., & J., G. (2015). Burnout y Empatía en cuidadores profesionales de personas mayores. *European Journal of investigation in Health*, 5(3), 325-333.
- Medina, R. (2017). La Asertividad como Estilo de Comunicación: ¿Derechos o deberes? *Revista Cubana de Tecnología de la Salud*, 8(2), 61.
- Muñoz, L. (2019). La Gestión basadas en retos: una perspectiva hacia la innovación educativa. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa.*, 7(1), 1-12.
- Quintana, Y. (Agosto de 2018). Calidad Educativa y Gestión Escolar. *Educación y Educadores*, 21(2), 259-281.
- Raina, R. (Oct. de 2019). Interpersonal Assertive Communication Behavior of Indian Millennials. *Indian Journal of Industrial Relations.*, 55(2), 321-338.
- Rodríguez, C., Figueredo, E., Blanco, V., & Campusano, Y. (2019). El Desarrollo de la Comunicación Asertiva en los Estudiantes de la Carrera Licenciatura en Logopedia de la Universidad de Granma, Cuba. *Revista Dilemas Contemporáneas: Educación, Políticas y Valores*, 7(1), 21-24.
- Simón, M., Molero, M., Pérez Fuentes, M., Gázquez, J., Barragán, A., & Martos, Á. (2017). Análisis de la relación existente entre el apoyo social percibido, la autoestima global y la autoeficacia general. *European Journal of Health Research*, 3(2), 137-149.
- Solórzano, R. (2018). El Impacto de la Comunicación Asertiva Docente en el Aprendizaje Autodirigido de los Estudiantes. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 187-194.
- Torres, F. (1 de 2018). Taller de Habilidades de Comunicación Asertiva para Líderes. Jalisco, México.
- Ugalde, M. (2016). El Liderazgo Académico,

Comunicación Asertiva y Motivación.
Ensayos Pedagógicos, 11(2), 45-61.

Zuin, F., Franca da Cunha, C., Spers, E., Galeano, R., & Correa da Silva, R. (2016). Etapas de la Planificación Estratégica de Marketing y el Ciclo de vida Organizacional. *Revista de Investigación Académica, 19(36)*, 107-116.