SIGNIFICADO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DESDE LAS VIVENCIAS DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA U.E. "JESÚS DE NAZARENO"

Autor: María Chirinos

RESUMEN

Los centros educativos del país presentan un grave deterioro en todos sus aspectos, pedagógicos, administrativos, gerenciales, entre otros. El objetivo de este artículo es argumentar el paradigma interpretativo, enfocado en el método fenomenológico apoyado en la hermenéutica propuesto por Heidegger con un tipo de investigación cualitativa. La misma se realizará en la U.E. "Jesús de Nazaret" tener como intencionalidad develar el significado de la comunicación asertiva en el desempeño laboral de la mencionada institución, desde la visión fenomenológica gerencial tomando en cuenta la voz de los actores clave. Para la recolección de la información se utilizará la técnica de entrevistas a profundidad. La información será suministrada primeramente por tres actores de la institución educativa, mediante encuestas de percepción del riesgo cuyos resultados serán agrupados y analizados por temas, donde surgirán dimensiones álgidas a corroborar posteriormente con entrevistas a informantes claves, y luego los resultados serán organizados y categorizados en matrices, lo cual permitirá arribar, mediante una metódica interpretativa hermenéutica explicativa de la realidad ontológica de los sujetos, a hallazgos referidos al objeto de estudio. Posteriormente se realizará la triangulación entre las teorías y las categorías, dando origen a la construcción de la teorización referencial que acopia el estilo con respecto a lo triangulado, experiencia, sentimientos, emociones, pasiones y pensamientos, con la reflexión del investigador. Una vez se culmine la investigación se podrá describir los resultados obtenidos.

Palabras clave: Comunicación, Asertividad, Relaciones interpersonales

ABSTRAC

Educational institutions in the country are experiencing a serious decline in all aspects, including pedagogical, administrative, and managerial. The objective of this essay is to argue for the interpretive paradigm, focused on the phenomenological method supported by Heidegger's hermeneutics, using a qualitative research approach. This research will be conducted at the "Jesús de Nazaret" Educational Unit with the intention of revealing the meaning of assertive communication in the work performance of the aforementioned institution, from a managerial phenomenological perspective, taking into account the voices of key stakeholders. In-depth interviews will be used to collect the information. The information will initially be provided by three stakeholders within the educational institution through risk perception surveys. The results will be grouped and analyzed thematically, revealing critical dimensions that will be subsequently corroborated through interviews with key informants. The results will then be organized and categorized into matrices, allowing for the development of findings

related to the object of study through an interpretive hermeneutic method that explains the ontological reality of the subjects. Subsequently, triangulation will be performed between the theories and categories, leading to the construction of a referential theorization that incorporates the researcher's style in relation to the triangulated elements, including experience, feelings, emotions, passions, and thoughts. Once the research is completed, the results obtained can be described.

Keywords: Communication, Assertiveness, Interpersonal relationships.

Introducción

En el dinámico y competitivo entorno organizacional del siglo XXI, las habilidades blandas de los líderes han dejado de ser un complemento para convertirse en un factor determinante de la competitividad y la sostenibilidad empresarial. La forma en que un directivo se relaciona con sus equipos, comunica las metas y gestiona el talento que se ha transformado en un activo estratégico para la consecución de resultados favorables y la creación de ventajas competitivas sostenibles. Dentro de este compendio de habilidades, la comunicación asertiva emerge como una competencia cardinal y una herramienta de liderazgo indispensable.

La comunicación asertiva, entendida como la capacidad de expresar ideas, opiniones y sentimientos de manera clara, directa y respetuosa, estableciendo un equilibrio entre la defensa de los propios derechos y el respeto por los de los demás, se configura como un pilar fundamental para el desempeño laboral eficaz. Lejos de ser un mero intercambio de información, esta práctica comunicativa tiene el potencial de conectar todas las áreas de una organización, alineándolas hacia el logro de objetivos comunes. Para el personal directivo, la aplicación de la asertividad en su ejercicio de liderazgo no es una opción, sino una necesidad que incide directamente en la relación con sus colaboradores, en la construcción de climas laborales saludables y, en última instancia, en la productividad.

Las personas que utilizan la comunicación se caracterizan por aceptar su realidad, aciertos, errores, así como utilizar sus habilidades personales, no sentir vergüenza de ello; sentirse libres para manifestarse o expresar los pensamientos y/o sentimientos de sus interlocutores sin temor a lastimarlos. En este sentido, se convierte en un elemento esencial en la optimización de las relaciones interpersonales, pues quienes la desarrollan responden de manera tranquila, con voz moderada, mirando al interlocutor, adoptando una posición corporal relajada, sin provocar molestia en él.

Por lo tanto, el equipo directivo representa la brújula que indica el camino a seguir para lograr la tan necesaria calidad educativa; por consiguiente, el propósito de este artículo es argumentar el paradigma interpretativo, enfocado en el método fenomenológico apoyado en la hermenéutica propuesto por Heidegger con un tipo de investigación cualitativa. La misma se realizará en la U.E. “Jesús de Nazaret”. Se hace necesario que el equipo que dirija las instituciones posea y aplique las habilidades y las herramientas gerenciales en comunicación asertiva que garanticen el éxito de su gestión. De lo contrario se corre el riesgo de generar caos en la dinámica escolar al no saber gerenciar y comunicar los procesos académicos, administrativos, así como la conducción del personal.

La presente investigación se enfoca en explorar el significado profundo que la comunicación asertiva tiene en el desempeño laboral, pero no desde una perspectiva teórica o abstracta, sino a partir de un enfoque vivencial. El objetivo es comprender, a través de las propias experiencias, percepciones y narrativas del personal directivo, cómo esta habilidad se manifiesta en su día a día, qué desafíos enfrentan para implementarla y qué significado le atribuyen en la construcción de su liderazgo y en la gestión de sus equipos. Esta aproximación cualitativa permitirá develar la riqueza y complejidad de un fenómeno que, aunque ampliamente estudiado en sus efectos, requiere ser

comprendido desde la subjetividad de sus principales actores.

Contexto del Problema

A pesar del creciente consenso académico y corporativo sobre la importancia de la comunicación asertiva, las organizaciones se enfrentan a una paradoja persistente. Diversos estudios coinciden en señalar que una de las falencias más comunes y críticas en el entorno empresarial es, precisamente, la comunicación deficiente o no asertiva desarrollada por sus directivos y colaboradores. Esta carencia se convierte en un "dolor de cabeza" para el clima organizacional, generando tensiones internas, malentendidos y un ambiente de trabajo propicio para el conflicto. La problemática no es menor, considerando que, en un alto porcentaje de casos, la decisión de un trabajador de abandonar su puesto está directamente relacionada con la calidad del liderazgo que recibe.

En la práctica, muchos líderes enfrentan una dicotomía en su estilo de dirección: optar por un modelo basado en la presión, el control y la comunicación unidireccional, o bien, por uno centrado en la generación de confianza y el diálogo abierto. Mientras que el primer enfoque, de corte autoritario, puede ofrecer resultados a corto plazo, tiende a ser insostenible, generando frustración y agotando a los equipos, especialmente en entornos de trabajo intelectual donde se requiere innovación y compromiso. Por el contrario, un liderazgo que no reta a sus equipos y se confunde con un paternalismo manipulador, también resulta perjudicial, ya que adormece el talento y lo vuelve vulnerable ante un mercado disruptivo. En este escenario, la comunicación asertiva se presenta como el punto de equilibrio, pero su aplicación práctica está llena de matices y dificultades que no siempre son capturadas por las investigaciones cuantitativas.

Cuando la comunicación no fluye de manera asertiva, las consecuencias se manifiestan en múltiples niveles organizacionales. Se observa un aumento en la desinformación, la duplicidad de esfuerzos y la generación de "costos invisibles" que afectan la eficiencia operativa. A nivel de clima laboral, la falta de asertividad se traduce en un trato que puede ser percibido como injusto, una ruptura en la armonía de los grupos de trabajo y una débil colaboración entre departamentos. Investigaciones en contextos específicos han identificado que estilos de liderazgo autocráticos y directivos, opuestos a un enfoque asertivo, están directamente relacionados con el incremento del ausentismo, la accidentabilidad y los bajos niveles de productividad, debido al descontento generado en colaboradores que se sienten excluidos de la toma de decisiones. Incluso en sectores como el educativo, se reconoce que la acción asertiva del directivo es esencial para motivar al personal y promover un clima organizacional positivo que redunde en la calidad del servicio.

Frente a este panorama, la pregunta que guía la presente investigación surge de la necesidad de ir más allá de la correlación estadística entre asertividad y desempeño para adentrarse en la complejidad de las experiencias humanas. Si bien los instrumentos cuantitativos pueden medir el nivel de asertividad o su relación con el clima laboral, poco se sabe sobre cómo los propios directivos vivencian y significan la comunicación asertiva en su gestión diaria. ¿Qué situaciones cotidianas interpretan como éxitos o fracasos de su comunicación? ¿Cómo negocian la tensión entre la

exigencia de resultados y la necesidad de generar confianza? ¿Qué significado atribuyen a la asertividad en la construcción de su identidad como líderes? Abordar estas interrogantes desde las vivencias del personal directivo permitirá una comprensión más profunda, rica y contextualizada de un fenómeno que es, ante todo, humano y relacional.

El sistema educativo público venezolano, lamentablemente no cuenta en su mayoría con la visión de instituciones educativas que aprenden, es decir, organizaciones que según Gairín (2000 p.34), exijan cambios internos y externos, coherentes con los cambios culturales, tecnológicos, pedagógicos y globales. De acuerdo a este autor la situación de las organizaciones suele ser diferente, aunque se muevan en un mismo contexto sociocultural. La incidencia que tiene el entorno, la especial manera como se relacionan sus componentes, la acción diferenciada de la dirección, la forma como se aplica el proceso organizativo, la propia historia institucional y sus inquietudes en relación con la mejora, configuran diferencias y dan una personalidad única y particular a cada institución.

El sistema educativo venezolano refleja un marcado deterioro en la dinámica educativa actual, los planes, programas y proyectos deben ser actualizado acorde a la demanda de la sociedad, así como el sistema de remuneración e incentivo laboral; la infraestructura escolar en todos los niveles y modalidades del sistema refleja un marcada y progresiva desmejora, así como también los bienes y recursos con los que una vez fueron dotados. Se plantea entonces la necesidad de que el personal directivo de las instituciones demuestre sus capacidades gerenciales y promueva la participación de su personal en la planificación de acciones que le permitan generar un cambio en su entorno.

Un directivo asertivo es capaz de:

· Construir Confianza: Al ser transparente y coherente entre lo que dice y hace, genera un entorno de seguridad psicológica donde los empleados se sienten valorados y escuchados.

· Gestionar Conflictos de Manera Constructiva: Aborda los desacuerdos no como una amenaza, sino como una oportunidad para mejorar procesos y relaciones, buscando soluciones que integren diferentes perspectivas.

· Motivar e Inspirar: Su comunicación reconoce los logros, valora el esfuerzo y conecta el trabajo diario con un propósito mayor, lo que incrementa el compromiso y la satisfacción laboral.

· Empoderar a sus Equipos: Al fomentar un diálogo abierto, incentiva la participación y la autonomía, permitiendo que los colaboradores asuman responsabilidades y desarrollen su potencial.

La dimensión vivencial de la comunicación asertiva reconoce que la comunicación asertiva, más que un conjunto de técnicas, es una experiencia vivida. Adoptar un enfoque vivencial implica explorar cómo los directivos:

· Experimentan los Desafíos: ¿Qué sienten cuando deben dar una mala noticia o enfrentar la resistencia de un equipo?

· Construyen Significados: ¿Cómo interpretan sus propios aciertos y errores comunicativos? ¿Qué historias personales y profesionales han moldeado su estilo de comunicación?

· Negocian la Tensión entre la Razón y la Emoción: ¿Cómo gestionan su propia frustración, enojo o ansiedad para comunicarse de manera asertiva bajo presión?

Este enfoque se nutre de la fenomenología y el interaccionismo

simbólico, que postulan que la realidad se construye socialmente a través de las interacciones y los significados que las personas atribuyen a sus experiencias. Por lo tanto, comprender el "significado" de la comunicación asertiva para los directivos implica sumergirse en sus narrativas y dar voz a su experiencia subjetiva, única e irrepetible.

Referentes y Bases de la Investigación

Si se considera la institución educativa como un todo donde interactúan los diversos componentes humanos, físicos, materiales, cuyo ambiente interno está influido por las diversas actitudes de sus directivos y personal, la comunicación que allí se utilice marcará pautas en el ambiente laboral, pudiendo afectar sus objetivos organizacionales, así como las relaciones interpersonales, siendo esto primordial para obtener la excelencia en sus funciones.

Por esta razón, la acción educativa se considera como un proceso que debe llevar inmerso una buena comunicación y excelentes relaciones interpersonales para asegurar la calidad del servicio mediante el desarrollo de actividades dirigidas al logro de los objetivos institucionales, por cuanto la institución escolar debe estar constituida por un conglomerado de personas quienes requieren de una conducción gerencial acorde con la gestión asignada por el ente rector, en donde no sólo se atiendan los aspectos técnicos sino, se considere el talento humano como elemento primordial del proceso de enseñanza aprendizaje.

Por ello, ambos elementos, comunicación asertiva y relaciones interpersonales, son fundamentales en el funcionamiento de las instituciones educativas. Por consiguiente, es de vital importancia destacar la necesidad de mejorar los procesos gerenciales en las mismas para alcanzar un mejor desempeño de su personal, con ello, garantizar cambios favorables en el nivel de participación de todos los involucrados en la tarea educativa.

La metodología se enmarcará en una investigación cualitativa, amparada en un nivel epistemológico introspectivo vivencial. Debido a las características del estudio, el tipo de investigación será etnometodológica, por lo cual se establecerán como método de análisis la fenomenología. Para el investigador, la selección de los gerentes administradores de la educación no cumple con el requerimiento adecuado, los concursos para optar a dicho cargo no se ejecutan desde hace más de una década promoviendo de esa manera la anarquía en los centros escolares y la mecanización de la educación.

Se asumirá como técnica la entrevista y se seleccionará como instrumento la entrevista en profundidad. Entre los puntos a destacar de esta investigación está la planificación, que se considera como estrategia organizacional, la cual se concreta en la construcción de planes, es necesario acotar que se desarrollan diferentes tipos de planificación, dentro de los cuales destaca la planificación estratégica, operativa y curricular. Otro aporte es el campo de la administración educativa porque es un contexto cuyo valor es incalculable, en razón de ello, las bondades del mismo centran su atención en la sistematización del mundo de la educación, es allí donde subyace la gerencia educativa, vista desde la óptica de los directivos de los planteles educativos, estos tienen sobres sus hombros, una verdadera responsabilidad, el hecho de conducir la organización escolar hacia la consecución de metas compartidas.

La investigación de Finol complementa esta investigación porque hace énfasis en dos aspectos clave de la gerencia educativa. La primera, la planificación, la cual es considerada por el autor como una estrategia gerencial, siendo en efecto la principal herramienta del quehacer educativo; y el segundo aporte es administración educativa, como aspecto fundamental en la función del gerente educativo.

Sin embargo, a nivel internacional se tiene que Paternina (2021) llevó a cabo un trabajo de investigación para optar al grado de Magister en Administración y Planificación Educativa, el cual tituló Liderazgo del Director y su Influencia en la Calidad Educativa de la Institución Educativa El Dorado, Colombia; en el año 2017 cuyo objetivo general fue analizar la influencia del estilo de liderazgo del director en la calidad educativa de la institución El Dorado, dicha investigación tuvo un diseño no experimental, trasversal, correlacional; la institución se vio sometida a un cambio de director exigido por los docentes de la misma y ordenado por la Secretaria de Educación Municipal, debido a la mala administración, la calidad educativa de la institución se encontraba en niveles muy bajo. La técnica utilizada fue la encuesta, a través de un cuestionario, los resultados mostraron que el estilo de liderazgo del director influye significativamente en la calidad educativa de la institución; de igual forma se evidencio que el estilo de liderazgo que predomina en dicho directivo con un resultado de 92,16% es el liderazgo transformacional, a su vez las evaluaciones analizadas arrojan que si se ha tenido un progreso en cuanto a la calidad educativa de la institución.

La investigación de Patermina aporta información de gran utilidad al presente trabajo de grado puesto que una de sus conclusiones fue que el estilo liderazgo del director si influye significativamente en la calidad educativa de la Institución Educativa El Dorado, a esta conclusión llegó porque para el cierre de la administración anterior la institución se encontraba en niveles bajo de calidad educativa de acuerdo al resultado de las evaluaciones anuales. Por el contrario, con el actual directivo han obtenido mejores resultados. En cuanto a las bases de esta investigación es importante destacar y describir la importancia de la gerencia en el ámbito educativo, las habilidades y estrategias gerenciales.

La comunicación

Según la autora, Elizondo (1990) en su libro Asertividad y Escucha activa en el Ámbito Académico, ha esclarecido el papel de la actividad y la comunicación en la sociabilización del docente, explica el desarrollo psíquico humano y la formación de la personalidad. El plano interpsicológico es el plano de la comunicación, donde la actuación del sujeto ocurre con la ayuda del prójimo. La concepción histórico – cultural desarrollada por la autora permite comprender el aprendizaje como una actividad social y no como un proceso de realización individual.

Aunado a ello, Elizondo (1990) opina que el funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación y esta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos. Desde un punto de vista técnico, entiende por comunicación el hecho de que un determinado mensaje originado en el punto A llegue a otro punto determinado B, distante del anterior en el espacio o en el tiempo.

La Comunicación Asertiva

La comunicación asertiva es un estilo de comunicación en el que se expresan ideas, sentimientos y necesidades de forma directa, segura, tranquila y honesta, al mismo tiempo que se es empático y respetuoso con

las otras personas. Se trata de una forma de comunicación diplomática y equilibrada en la que se comparte el propio punto de vista y se defienden los propios derechos. Al mismo tiempo, se tienen en cuenta los sentimientos de los demás y se respetan sus creencias y derechos.

Caballero-Velázquez et al. (2018) mencionan que el estilo de comunicación refleja cómo la personalidad de un individuo influye en la forma en que se organiza, lidera y se involucra en interacciones con otros. El estilo personal de comunicación de cada individuo refleja una manera única de expresión que se adapta y varía en función de los distintos contextos sociales en los que participa (p. 18). Este estilo no solo incluye las palabras que se eligen, sino también el tono de voz, los gestos, la postura y otros elementos no verbales que enriquecen la interacción. Al pasar de un entorno a otro, las personas se ajustan intuitivamente en su forma de comunicarse para alinearse mejor con las expectativas y normas culturales de cada grupo. Este proceso de adaptación es esencial para mantener relaciones armoniosas y efectivas, permitiendo que los individuos se integren satisfactoriamente en diversas esferas de la sociedad.

En este sentido, la comunicación asertiva representa un elemento fundamental en la forma en que el individuo se comunica y su manera de ser tolerante, sin dejar de lado el respeto hacia los demás, teniendo en cuenta sus puntos de vista. Es importante destacar también que los gestos juegan un papel crucial, ya que mediante ellos se pueden revelar diversas condiciones o estados del individuo; a través de estos componentes, es posible identificar las necesidades de la persona o detectar áreas de mejora, considerando que la asertividad es una habilidad que se desarrolla gradualmente en una organización.

Según (Herranz de la Casa & García Caballero, 2021, p. 169), las organizaciones que implementan directrices claras de comunicación entre sus miembros no solo facilitan el flujo de información, sino que también fomentan el desarrollo de competencias comunicativas a través del uso de canales efectivos y adecuados para cada situación así mismo, (Lachira Estrada et al., 2020, p. 73). Menciona que establecer políticas y prácticas claras en la comunicación ayuda a los empleados a entender cómo y cuándo transmitir mensajes, qué medios utilizar y la manera de adaptar su mensaje a distintos públicos internos y externos, por lo que, no solo mejora la eficiencia y la claridad en el intercambio de información, sino que también contribuye a la creación de un ambiente laboral más integrado y colaborativo.

Al comunicarse asertivamente, se establecen límites claros y se promueve un ambiente de mutuo respeto, lo que es esencial para la construcción y mantenimiento de las relaciones saludables y duraderas.

Comunicación asertiva entre los docentes

Elizondo (1990) puntualizó que los docentes deben estar preparados para manejar inteligentemente los conflictos interpersonales; estos surgen naturalmente, debido a que los docentes poseen creencias, sentimientos y deseos divergentes. De no manejarse con cuidado, estos conflictos pueden causar sentimientos de inseguridad, exclusión, irritación y frustración, debido a que los docentes asertivos consideran que todos tienen iguales derechos a expresarse honestamente, demuestran que respetan a los demás tanto como a sí mismos. Por lo tanto, el

comportamiento asertivo aumenta la autoestima, conlleva al desarrollo del respeto mutuo y al logro de las metas propias sin sacrificar la de otros.

Esta autora, revela que existen tres estilos básicos de comunicación diferenciados por la actitud que revelan hacia el interlocutor: pasivo, asertivo y agresivo.

- Pasividad o no-asertividad. Es aquel estilo de comunicación propio de personas que evitan mostrar sus sentimientos o pensamientos por temor a ser rechazados o incomprendidos o a ofender a otras personas. Infravaloran sus propias opiniones y necesidades y dan un valor superior a las de los demás.
- Agresividad. Este estilo de comunicación se sitúa en un plano opuesto a la pasividad, caracterizándose por la sobrevaloración de las opiniones y sentimientos personales, obviando o incluso despreciando los de los demás.
- Asertividad. Es aquel estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos sin por ello dejar de expresar lo que se quiere de forma directa, abierta y honesta.

A menudo se habla de un cuarto estilo comunicativo, el pasivo agresivo, consiste en evitar el conflicto mediante la discreción, evitando las situaciones que puedan resultarle incómodas o enfrentarle a los demás con excusas, falsos olvidos o retrasos entre otros medios.

Desempeño laboral

De acuerdo con Ordoñez (2021), al hablar de desempeño "se hace referencia a la práctica de un individuo al momento de cumplir sus obligaciones en su campo de acción profesional" (p. 57). Por lo tanto, el ámbito profesional el desempeño laboral es la forma como los colaboradores trabajan eficazmente con el fin de alcanzar los objetivos propuestos cumplimento las reglas establecidas previamente.

Metodología

Para el desarrollo de esta investigación me basaré en el paradigma interpretativo, donde los protagonistas son los informantes clave, que según Badilla (2006) refiere que "hombres y mujeres son quienes configuran los mundos sociales por medio del significado que le dan a sus acciones, a las cosas que les rodean, a las otras personas" (p.45), es decir, los actores sociales no son más que aquellas personas que narran sus experiencias y vivencias relacionadas con el objeto de estudio.

Esta investigación se hará desde lo cualitativo, donde Martínez (2004) "explica que el enfoque cualitativo se caracteriza por un abordaje más profundo y cualitativo de la realidad, centrado en la interpretación de los significados que las personas dan a su experiencia". Al respecto, en lugar de buscar generalizaciones cuantitativas, este enfoque busca comprender la esencia y el sentido de los fenómenos sociales. Lo que quiere decir, que se explorará la realidad del foco de estudio, desde una postura cercana e intersubjetiva.

El presente estudio se enmarcará en la fenomenología hermenéutica propuesta por Martín Heidegger, que para Ayala (2008), desde una perspectiva educativa "es un procedimiento que lleva a la reflexión a los agentes educativos con respecto a su experiencia personal y labor profesional y de esta manera analizan los aspectos esenciales de esta experiencia, otorgándole sentido e importancia debida a los fenómenos que se presentan. En tal sentido, se enfocará en las realidades cuya

naturaleza y estructura peculiar sólo puedan ser captadas desde el marco de referencia interno del sujeto que las vive y experimenta, lo cual me permitirá comprender e interpretar los significados que, en este caso, los informantes clave le otorgan a la comunicación asertiva en su desempeño laboral.

Por otra parte, Heidegger (2006) señala que tanto la hermenéutica como la fenomenología son aproximaciones a las ciencias humanas arraigadas en la filosofía (p.17). Por lo que, resulta ineludible conocer acerca de las tradiciones filosóficas en función de poder articular las implicaciones epistemológicas necesarias en el campo de la fenomenología y la hermenéutica.

Análisis Reflexivo

La presente investigación resaltará de manera integral la relevancia de la comunicación asertiva, ya que esta implica expresar ideas, emociones y necesidades de forma directa, respetuosa y equilibrada, sin caer en la pasividad (evitar conflictos) ni la agresividad (imponer opiniones). En el contexto educativo, esto es crucial para fomentar un ambiente de aprendizaje saludable, donde docentes, estudiantes y administrativos interactúen efectivamente.

La comunicación asertiva no es opcional en la educación moderna; es esencial para construir instituciones que no solo enseñen conocimientos, sino que modelen relaciones humanas positivas. El impacto de la comunicación asertiva en la gestión escolar se manifiesta en una mayor eficacia en los procesos organizativos y pedagógicos, fortaleciendo el liderazgo institucional y mejorando la resolución de conflictos. Su aplicación permite una coordinación más clara entre los diferentes actores educativos, favoreciendo la cohesión y el trabajo en equipo. Así mismo, contribuye a la creación de un clima laboral positivo que aumenta la satisfacción del personal docente y promueve una convivencia armónica. Esto consolida a la comunicación asertiva como un elemento clave para una gestión educativa eficiente, orientada a potenciar el desarrollo integral de toda la comunidad escolar y garantizar la calidad en los procesos educativos.

Referencias Bibliográficas:

Alcón, N. (2014) Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral de los Docentes de las Escuelas Básicas del Sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes. Recuperado en febrero 2025, disponible enhttp://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/941/1/nalcon.pdf.

Arias, F. (2006) El Proyecto de Investigación, introducción a la metodología científica. Venezuela: Editorial Episteme.

Chiavenato, Idalberto (2009). Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las Organizaciones. México: McGraw-Hill

Enciclopedia Humanidades. (2024) Gerente. Equipo editorial, Etecé, Argentina. Disponible en: https://humanidades.com/gerente/. Última edición: 23 enero, 2023.

Finol, G. (2016) La Planificación En La Práctica Gerencial Administrativa De Los Centros Educativos. Recuperado n febrero 2025, disponible en file:///C:/Users/Windows%2010/Downloads/168.LA+PLANIFICACI%C3%93N+EN+LA+PR%C3%81CTICA+GERENCIAL+ADMI

NISTRATIVA+DE+LOS+CENTROS+EDUC ATIVOS.pdf

Gairín, J. (2000) Cambio De Cultura y Organizaciones Que Aprenden. Educar.27, 31-85. Recuperado en febrero 2025, disponible en https://educar.uab.cat/article/view/v27-gairin-3/222

Paternina, O. (2021) Liderazgo Del Director Y Su Influencia En La Calidad Educativa De La Institución Educativa El Dorado. Recuperado en febrero del 2025, disponible en https:/repositorio.umecit.edu.pa/bitstream/handle/001/3591/Omar%20Alexi%20Paternina%20Berastegui.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pérez, N. (2020) Gerencia Educativa: Transformación e Innovación Revista Educare. 24 (2). 273-292 recuperado en marzo 2025 disponible en file:///C:/Users/Windows%2010/Downloads/eavila,+ART%C3%8DCULO+13%20(1).pdf

Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA). La Encrucijada de la Educación en América Latina y el Caribe (2022), Informe Regional de MonitoreoODS4-Educación 2030; resumen Unesco. Recuperado en febrero 2025, disponible en https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000382919_spa

Programa de las Naciones Unidas Para El Desarrollo. Objetivos del Desarrollo Sostenible del Fondo de las Naciones Unidas, (2015) capitulo cuatro, educación. Recuperado en febrero 2025, disponible en https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals

Ugas, E. (2024). Estrategias gerenciales para optimizar el desempeño de la gestión en la dirección Científica. Revista Arbitrada e Indexada Científica Universitaria, 4 recuperado en febrero 2025 disponible en https://centrodeinvestigacion.com.ve/revistacientifica/estrategias-gerenciales-para-optimizar-el-desempeno-de-la-gestion-en-la direccion-cientifica/