



Maestría en Educación Mención Gestión y Liderazgo

Comunicación entre docentes y autoridades para la
gestión escolar de la Unidad Educativa “Carlos
Rigoberto Vintimilla”

Autor:

William Andrés Espinoza

Directora:

Prof. Martha Esperanza Cobos Cali. PhD

Cuenca – Ecuador

2024

DEDICATORIA

Este logro a Dios, por sus bendiciones en mi vida. Gratitud infinita. A Dannai, mi mayor bendición, a mi esposa Cristina, quien con su apoyo es parte de este logro. A mis padres quienes siempre me guiaron y apoyaron en la consecución de mis logros personales y profesionales.

AGRADECIMIENTO

Especialmente a Prof. Martha Cobos. PhD, quien guio
y acompaño este proyecto, mi sincero
agradecimiento y estima.

Para cada docente de esta maestría, quienes
brindaron sus conocimientos y nos inspiraron
a formar una sociedad mejor desde
la educación.

A todos, ¡GRACIAS!!!

RESUMEN

El alcance de la comunicación está presente en el diario vivir del ser humano. La alteración de este proceso afecta directamente a quienes interactúan en ella. En el contexto educativo, un inadecuado proceso comunicacional repercute en las relaciones interpersonales y el alcance de objetivos institucionales. En esta perspectiva, la investigación tiene como objetivo establecer los estilos de comunicación presentes en docentes y autoridades de la Unidad Educativa “Carlos Rigoberto Vintimilla”. Con un enfoque cualitativo y el método de investigación-acción, se utilizaron entrevistas para un diagnóstico inicial, permitiendo el diseño y aplicación de una intervención que finaliza a través de procesos reflexivos. Es un importante aporte para fortalecer estilos de comunicación entre docentes y autoridades facilitando la gestión educativa. En conclusión se destaca la importancia de encaminar la comunicación asertiva como estilo prioritario en los actores educativos, optimizando relaciones interpersonales y fortaleciendo la gestión escolar.

Palabras clave: Comunicación, estilo de comunicación, asertividad, gestión escolar.

ABSTRACT

Communication plays a fundamental role in the daily lives of human beings. Disruptions in this process directly impact the individuals involved. In the educational context, an inadequate communication process influences interpersonal relationships and the achievement of institutional objectives. From this perspective, the research aims to identify the communication styles present in the teachers and authorities at Unidad Educativa “Carlos Rigoberto Vintimilla.” Using a qualitative approach and action research methodology, interviews were conducted to establish an initial diagnosis. This diagnosis allowed for the design and implementation of an intervention, which concluded through reflective processes that contribute to strengthening communication styles between teachers and authorities, thereby facilitating educational management. In conclusion, the study highlights the importance of fostering assertive communication as a primary style among educational actors, optimizing interpersonal relationships, and strengthening school management.

Keywords: Communication, communication style, assertiveness, school management.



INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
METODOLOGÍA.....	5
RESULTADOS	8
DISCUSIÓN.....	13
REFERENCIAS.....	17

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Docentes participantes por departamento administrativo y subnivel educativo.....	7
Tabla 2 Categorías y sub categorías de análisis de información de las entrevistas	9

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Matriz de operacionalización de variables	21
Anexo 2 Preguntas de la entrevista.....	24
Anexo 3 Autorización institucional para el diagnóstico e intervención	25
Anexo 4 Consentimiento informado	26
Anexo 5 Plan de intervención	28

INTRODUCCIÓN

La comunicación en los conceptos más antiguos se presenta como la transmisión de información, suceso fundamental en el desarrollo de la humanidad, haciendo referencia a la comunión, la relación, la unión, la puesta en relación y el compartir (Gaya et al., 2022). La comunicación hace referencia a la interacción que tiene un sujeto con otro o con un grupo de sujetos, quienes sienten necesidad de comunicarse e interactuar plenamente para la resolución de conflictos, o dar a conocer sus necesidades básicas dentro del contexto que se desenvuelven (Chávez, 2022).

El entendimiento de la comunicación viene a ser un producto y a la vez un instrumento del ser humano donde una adecuada comunicación no consiste simplemente en la transmisión de ideas o pensamientos de una persona a otra, sino más bien, esta requiere o necesita conseguir una respuesta de la otra persona que escucha o atiende el mensaje que es comunicado por la primera persona Kohler (2022). En este sentido, se menciona que muchas de las problemáticas en los procesos de comunicación se dan por los obstáculos presentes en los mensajes entre las partes, siendo estas por malos entendidos o porque los mensajes no son del todo claros (Martínez et al, 2016).

Fernández (2022) señala que la comunicación es un proceso complejo que viene marcado por factores culturales, estados de ánimo, cercanía de los interlocutores en los cuales, a pesar de las diferencias entre las personas existirá elementos que les permitirá que se inicie y desarrolle el proceso de comunicación. Esto requiere de igual manera que el emisor represente de manera simbólica lo que desea expresar, y por otra parte el receptor deberá decodificar e interpretar el mensaje emitido por el emisor. Zayas (2012) por otro lado considera la comunicación como un proceso sistémico, subjetivo, multi e interdisciplinario que posibilita el intercambio de información a través de la interacción mutua del ser humano.

La comunicación se caracteriza según su naturaleza como comunicación verbal y no verbal (Fernández, 2022); la primera implica el proceso complejo de interacción donde influyen factores culturales, familiares, experienciales que, a pesar de diferir en el lenguaje de unas personas a otras, existen factores comunes que permiten la interacción comunicacional. La segunda, se refiere a la comunicación no verbal como un sistema de signos en calidad de agregados que son formas expresivas disímiles a las de la comunicación verbal, puede darse a través de miradas, movimientos, gestos que son

captados de forma inconsciente por el receptor del mensaje (Fernández, 2022; Zayas 2012).

Tanto en la comunicación verbal o no verbal la persona varia su estilo de comunicación, de acuerdo a Camargo y Hederich (2007) define el estilo de comunicación como la propuesta de cada persona con al menos un patrón habitual de comportamiento que define una norma individual. De tal forma, los estilos son constructos que describen una tendencia consistente de comportamiento. Complementando lo anterior, el mismo autor señala que los estilos de comunicación en las personas son claramente observables, ya que a través de gestos, expresiones faciales o movimientos se puede interpretar claramente aspectos comunicativos de cada persona.

Las barreras de comunicación representan los impedimentos u obstáculos que limitan, dificultan o distorsionan los mensajes que se pretenden enviar a través de los diferentes medios, dificultando la capacidad de expresión y plena comunicación (Hernández y Duana, 2021; Sánchez de Gallardo, 2012). En este sentido, Sánchez de Gallardo (2012) caracteriza a la voz débil, escasa o defectuosa pronunciación como una barrera fisiológica, mientras que, aquellas características como distractores visuales, sonidos fuertes, interrupciones y ruidos externos los denomina como barreras ambientales y finalmente las barreras interpersonales que suceden por suposiciones incorrectas o distintas percepciones del mensaje enviado.

Pérez (2010) define tres estilos de comunicación siendo estos el pasivo, agresivo y asertivo. En referencia al primero afirma que son aquellas personas que presentan una tendencia a no defender sus ideas o límites personales, permitiendo ser influenciadas de diferentes formas. Castro y Calzadilla (2021), refiere al estilo agresivo en el ámbito comunicativo como las personas que son expresamente agresivas con tendencia a la humillación e insultos al otro, mantiene contacto visual con desprecio o rechazo, no respeta los derechos de los demás y quiere mantener el control sobre las personas en cualquier situación. Se presentan como amenazadoras y utilizan un tono de voz alto y desafiante para comunicarse con los demás.

Corrales (2017) en su investigación sobre empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas, afirma que, en un proceso de diagnóstico sobre los estilos de comunicación, las personas participantes obtuvieron un 15.3% en el manejo de un estilo pasivo, mientras que el estilo agresivo está presente en las personas en un 69.3%.

Posterior al diagnóstico y en una fase de intervención, los partícipes registraron una disminución del estilo pasivo a un 14%, mientras que, el estilo agresivo reflejó una disminución del 52.5% en comparación al resultado inicial.

Aquel estilo planteado como el ideal de acuerdo a sus definiciones es el asertivo, el cual Bernal-Álava et al. (2022) la define como el adecuado para las relaciones interpersonales, enmarcándose como aquel que defiende sus propias ideas sin temor a decir lo que piensa, sin tratar de influir en los demás, respetando los límites personales de las personas que lo rodean o con las que interacciona. Bohórquez (2023) destaca elementos importantes en la comunicación asertiva, entre estos menciona la mirada, la distancia personal y la postura. En referencia a la mirada, se resalta como un aspecto importante de interacción, con la capacidad de afianzar aquello que queremos decir a través del vocabulario o gestualización. En segundo plano se habla de la distancia personal como un elemento importante para determinar el respeto para los demás y para su espacio personal. Finalmente indica la postura como el elemento final donde el lenguaje corporal es importante para establecer el éxito en los procesos de comunicación.

A continuación, mencionaremos algunas investigaciones que sugieren la importancia de la comunicación asertiva en las instituciones. Los autores Gómez-Domínguez et al. (2017) en su investigación sobre la comunicación asertiva en el clima laboral de escuelas bolivianas cuyo como objetivo fue el analizar la efectividad de la comunicación asertiva en el clima laboral de las escuelas, como generadora de una mayor respuesta en los objetivos laborales académicos. En esta se revelaron como resultado la necesidad del mejoramiento de la comunicación en las instituciones educativas del estado, para fomentar ambientes de comunicación apropiados para convivencia entre docentes y la consecución de objetivos académicos.

Para Sucari y Quispe (2019) la gestión educativa se puede precisar como las practicas consideradas sustanciales o importantes para la consecución de aprendizajes de los estudiantes, que, además sirven para orientar el accionar de la institución educativa y para la integración de la comunidad educativa a través de la entrega de información para la reflexión, apoyo, toma de decisiones y mejora de los procesos de aprendizaje. Como otro estudio Contreras (2019), menciona que la gestión escolar va encaminada al desarrollo de actividades pertinentes para que los objetivos institucionales se cumplan, enfrentando múltiples situaciones en las cuales docentes y directivos deberán resolver de la manera más adecuada, eficiente y eficaz, encaminados a una visión compartida y

objetiva.

Barba y Delgado (2021), conciben la gestión educativa de la siguiente forma:

“Se entiende como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que atienden el mejoramiento continuo de las practicas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistémico” (p. 292).

Las instituciones educativas pueden ser entendidas como una estructura organizacional que necesita imperiosamente de la comunicación. Andrade (2005) define la comunicación organizacional interna como las acciones realizadas para la generación y mantenimiento de las buenas relaciones entre sus integrantes a través del uso de diferentes medios de comunicación que tienen como objetivo mantenerlos informados, unidos y motivados para la consecución de objetivos institucionales. Así mismo, Badut (2010) menciona una tipología de comunicación formal e informal, siendo la primera definida como aquella que respeta la estructura jerárquica de la organización o institución, mientras que, la segunda carece de formalidad, siendo más espontanea, activa y difícil de controlar porque es utilizada al margen de las normas laborales.

Al interior de las instituciones educativas los canales de comunicación internos consisten en el uso de los medios para informar a los componentes de la institución las metas, tareas, actividades y problemas actuales de la misma. Pero también son utilizados para desarrollar y mantener un buen clima interno, para imponer la adhesión de los miembros a las reglas y, al mismo tiempo, buscar la retroalimentación entre los integrantes para resolver situaciones internas de conflicto (Botto, 2003).

Cuando nos adentramos en el mundo de la educación, la comunicación organizacional adquiere un nuevo paradigma de comunicación en la cual Aramendi (2006) hace mención a tres tipos de comunicación. En primer lugar, la comunicación descendente, donde la información procede desde la dirección o autoridades hasta los docentes. Seguido de esta, la comunicación ascendente, en el que la información se origina en los docentes hacia la dirección o autoridad y esta es utilizada para enriquecer y potenciar procesos educativos. Finalmente menciona a la comunicación horizontal, la que es encargada de mejorar las relaciones y enlaces entre los integrantes de la institución educativa.

Para Domínguez (2019), en su investigación se plantea describir los tipos de comunicación organizacional que se aplican entre directivos y docentes de instituciones educativas, llegando a descubrir que los directivos o autoridades practican diferentes tipos de comunicación, siendo estas la formal, descendente, horizontal, ascendente para la coordinación docente en el desarrollo de su trabajo dirigido a la consecución de objetivos institucionales. De esta manera, concluye que el empleo de estos tipos de comunicación favorece y facilita la combinación del trabajo entre las autoridades institucionales y docentes para los procesos de organización y gestión educativa.

Partiendo desde la fundamentación teórica citada anteriormente y en base a la problemática planteada en relación a los procesos de comunicación, la presente investigación se plantea establecer los estilos de comunicación presentes en autoridades y docentes para la gestión escolar de la Unidad Educativa “Carlos Rigoberto Vintimilla”. En función de esto se destaca la relevancia de desarrollar estudios relacionados con la comunicación, mismos que deben estar enfocados en el reconocimiento de estilos de comunicación propios y como estos pueden influir en la comunicación interna en entornos institucionales y con mayor énfasis en entornos educativos.

METODOLOGÍA

El presente estudio se abordó desde el paradigma hermenéutico crítico fundamentado en la crítica social, que, según Alvarado et al., (2008), explica al mismo como aquel proceso en donde el conocimiento se edifica en base a las necesidades e intereses de los grupos, con quienes se pretende una participación activa y transformación social. El presente estudio se plantea desde un enfoque cualitativo, el cual según Hernández et al. (2014), se orienta a la comprensión de los fenómenos a través de la exploración desde una perspectiva que nace de los participantes en un ambiente natural y en su relación con el contexto a estudiar. De tal forma, el método que se abordó es de investigación acción, cuya finalidad es comprender y resolver problemáticas específicas aplicando la teoría y práctica de acuerdo al planteamiento. Se centra en contribuir con información para la toma de decisiones para los proyectos y procesos (Hernández et al., 2014).

Técnica e instrumento para la recolección de información

Para la presente investigación se planteó utilizar como técnica de recolección de

información a la entrevista semi estructurada. De acuerdo a Diaz-Bravo (2013) esta se concibe como una entrevista que presenta un mayor grado de flexibilidad, ya que estas parten de preguntas de preguntas planeadas que pueden ajustarse a los entrevistados, teniendo como ventaja de que estas se pueden adaptar al entrevistador para motivar, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos. A más de esto, Folgueiras (2016) en la entrevista semiestructurada el entrevistador debe tener una actitud abierta y flexible para poder seguir la línea de preguntas elaboradas de acuerdo a las respuestas emitidas durante la entrevista o inclusive poder estructurar una nueva pregunta en base a las respuestas emitidas por el entrevistado.

Si hablamos de la entrevista semi estructurada, debemos mencionar que esta posee un proceso o fases y para esto, Diaz-Bravo (2013) identifica la primera como la de preparación que consiste en la preparación previa y organizativa como los son los objetivos, preguntas y convocatorias. Seguida de esta menciona la fase de apertura, donde se establecen los tiempos de la entrevista, objetivos y la solicitud de consentimiento de grabación. El tercer momento consiste en la fase de desarrollo, la cual es el núcleo de la entrevista y en la que se intercambia la información a través de las preguntas y recursos del entrevistador. Finalmente llega la fase de cierre, donde se da la oportunidad de que se profundice en ideas que no se han mencionado y se agradece al entrevistado por la participación en la investigación.

La estructura de la entrevista parte desde un análisis de categorías establecidas para la investigación, para la comunicación se plantea preguntas sobre su entendimiento conceptual, las principales causas, la formalidad o informalidad en los procesos comunicativos, percepción de los procesos de comunicación en la institución y los aspectos de mejora en la comunicación a nivel institucional. Otro aspecto sometido a análisis fueron los estilos de comunicación, donde se hicieron preguntas relacionadas al conocimiento sobre el tema, su postura personal en relación al estilo de comunicación propio, la toma de decisiones desde una perspectiva como autoridad y docente y el autoanálisis para mejorar su propio estilo de comunicación consigo mismo y para con los demás.

Contexto y participantes

El estudio se realizó en la Unidad Educativa “Carlos Rigoberto Vintimilla” ubicada en el sector urbano en la parroquia Hermano Miguel – sector Mayancela, de la

ciudad de Cuenca provincia del Azuay. La institución educativa es de sostenimiento fiscal y cuenta con un aproximado de 1.090 estudiantes distribuidos en sus dos jornadas matutina y vespertina. Además de esto la institución educativa oferta en su plan de estudios desde el nivel de inicial hasta el tercero de bachillerato, el cual cuenta con siete promociones de estudiantes graduados.

La institución educativa posee 5 autoridades institucionales, descritas en orden jerárquico superior desde la máxima autoridad como rectora institucional, seguido de 2 vicerrectores, 2 inspectores institucionales, 1 personero del departamento de consejería estudiantil y 51 miembros de cuerpo docente, los cuales se encuentra distribuidos en sus dos jornadas. Para la jornada matutina se encuentran laborando los departamentos de rectorado, vice rectorado e inspección general, y un total de 22 docentes. Mientras que, en la jornada vespertina labora el departamento de vice rectorado y sub inspección como autoridades institucionales y 17 docentes que cubren la carga horaria de clase. Además de esto, 12 docentes se encuentran en jornada compartida y una persona que cubre el área de consejería de la institución educativa.

Este estudio se realizó con 4 docentes y 2 autoridades institucionales. La selección fue de forma aleatoria donde se tomaron en cuenta los siguientes criterios de inclusión: rango de edad entre 25 y 45 años, aceptación a participar voluntariamente en la investigación; y formación académica de tercer y cuarto nivel; en relación al sexo se estableció una igualdad de género. En los criterios de exclusión se tomó como referencia a los docentes que no cuenten con al menos 3 años de trabajo continuo dentro de la institución y la libre oposición a participar en la investigación. A más de esto, los participantes en la investigación fueron conformados por un docente en representación de cada uno de los niveles, que van desde inicial, preparatoria, educación general básica en sus subniveles, elemental, media, superior y el bachillerato general unificado, los cuales fueron distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1

Docentes participantes por departamento administrativo y subnivel educativo

Subnivel/Área Administrativa	Numero de Docentes
Rectorado	1
Vicerrectorado	1
Inspección	1
Inicial	1
EGB Elemental	1
EGB Media	1

EGB Superior	1
Bachillerato	1
Total:	8

PROCEDIMIENTO:

Para dar inicio al trabajo de investigación, se realizó la gestión correspondiente con la máxima autoridad de la Unidad Educativa “Carlos Rigoberto Vintimilla” para solicitar la autorización y/o consentimiento de investigación. Posterior se elaboró un consentimiento informado para la previa aprobación de los docentes y autoridades que fueron partícipes de la investigación en cuestión.

Para iniciar el proceso de investigación – acción se realizó la implementación de un cronograma de entrevistas individuales, la misma que se estructuró de forma semi estructuradas con la finalidad de recolectar información relacionada a los estilos de comunicación existentes a nivel institucional y sobre comunicación interna, todo esto desde la perspectiva del docente y la autoridad educativa.

Con la información receptada por parte de los docentes y autoridades institucionales, se diseñaron talleres abordando temáticas relacionadas a la comunicación asertiva y a la comunicación interna, siendo estas adaptadas al contexto institucional presente. Para la estructura de los talleres se tomó en cuenta aspectos o información relevante levantada en el proceso diagnóstico.

A partir de esto, se ejecutaron los talleres establecidos con anterioridad con el objetivo de fortalecer la comunicación asertiva e interna a nivel institucional. La intervención estuvo dirigida a docentes y autoridades participantes, con un tiempo estimado y adecuado para la planificación y ejecución.

Con la información recolectada en la intervención, se procedió a desarrollar el análisis de los resultados y la evaluación de los talleres ejecutados. Este análisis se realizó a través de un grupo focal con los participantes de la investigación, donde se analizaron en conjunto las acciones realizadas y se instauraron procesos de reflexión en torno a las temáticas abordadas y si estas tuvieron algún grado de influencia en los docentes y autoridades institucionales.

RESULTADOS

Para la fase del diagnóstico se aplicaron los instrumentos de recolección de información previamente propuestos y en base a la información de las mismas se construyó dos categorías de análisis, la primera hace relación sobre la comunicación asertiva, en la cual se organizó la información emitida por docentes y autoridades en relación a la idea sobre aspectos de comunicación, estilos de comunicación y asertividad, que se establecen como sub categorías de análisis. Para la categoría de gestión escolar se evidencio los procesos de comunicación que se manejan a la interna de la institución educativa, reconociendo la realidad institucional a través de las subcategorías: canales de comunicación y barreras de comunicación. Para el proceso de las entrevistas se presenta la siguiente tabla donde se especifican las categorías y sub categorías empleadas en el mencionado proceso.

Tabla 2

Categorías y sub categorías para el análisis de información de las entrevistas.

Categoría de Análisis	Subcategoría	Indicador	Instrumento
Comunicación Asertiva	Estilos de comunicación	Estilos pasivo, agresivo y asertivo	Entrevista
	Asertividad	Respeto a si mismo y a la vez que se respete a los demás permitiendo una interacción efectiva.	Entrevista
Gestión Escolar	Canales de comunicación	Eficacia en la recepcion e intercambio de informacion	Entrevista
	Barreras de comunicación	Interferencias que dificultan la entrega – recepción de información.	Entrevista

Para la categoría de comunicación asertiva se realizó un análisis desde la perspectiva que poseen tanto docentes y autoridades institucionales. Ante esto, los primeros refieren que desde su perspectiva la comunicación es deficiente y poco eficaz y dos de ellos manifiestan que está presente la autocracia con una tendencia a la manipulación psicológica al momento de emitir un mensaje o comunicar algo. Destacan que, existe el menosprecio o critica ante las opiniones vertidas, existiendo además comentarios y actos desafiantes en búsqueda de conflicto en espacios o contextos compartidos entre las partes. Finalmente, los docentes concuerdan que el tono de voz

utilizado no es el adecuado, tildándolo de desafiante con una expresión verbal que no concuerda con lo expresado oralmente; concordando con la necesidad de la implementación de procesos de comunicación asertiva ante la ausencia de este tipo de comunicación a nivel institucional.

Por otra parte, en esta misma categoría de análisis, las autoridades institucionales mencionan y coinciden en que la comunicación es friccionada y con falencias con un trato que lo caracterizan como “no adecuado para ellos”, con constantes críticas a las decisiones y criterios emitidos por ellos como autoridades educativas. Se resalta que, para las autoridades el tono de voz al momento de comunicarse con ellos es el adecuado, respetuoso y de consideración; más concuerdan con los docentes en aspectos relacionados con la existencia de comentarios desafiante y la necesidad de ejecutar procesos de comunicación asertiva para toda la comunidad educativa.

Estos resultados muestran que, la realidad institucional a nivel de comunicación asertiva presenta distintas falencias que probablemente puede afectar en la interacción de sus miembros y que imposibilite el alcance de objetivos institucionales, siendo imperiosa la necesidades de implementar planes de acción en relación a mejorar la asertividad entre los miembros de la institución educativa.

Con respecto a la categoría de análisis de gestión escolar, de igual manera se contrasta la información receptada por docentes y autoridades. En este sentido, los docentes mencionan que los canales de comunicación más utilizados son las redes sociales, documentos escritos y correos electrónicos, sin embargo, cuestionan su eficacia, puesto que la información no es del todo clara y no expone lo que realmente se pretende informar al cuerpo docente. En relación a las barreras de comunicación, un solo docente refiere como barrera de comunicación a la tecnológica, mientras que, todos enmarcan la necesidad de iniciar planes de comunicación interna para docentes y autoridades.

Al momento de abordar las respuestas de las autoridades institucionales sobre las subcategorías de canales y barreras de la comunicación, sus respuestas fueron carentes de realidad a lo que nos dice la teoría, con insuficiente conocimiento en relación a lo requerido. Una de las autoridades relaciona los canales y barreras de comunicación con aspectos referentes a jerarquía, normativas legales, constitución de la república y la ley del docente. Tan solo una de ellas se refiere a los medios tecnológicos como canal de comunicación, resaltando su inoperatividad para informar a los docentes por cuestiones

relacionadas a la no lectura o a la omisión de lectura por parte del docente receptor.

La información levantada en el diagnóstico de la segunda categoría de análisis, muestra el desconocimiento de las autoridades en aspectos de comunicación interna, lo que podría dificultar los procesos de comunicación y hacerse presente la informalidad del mensaje a comunicar. Esto podría ocurrir al no tener claro las definiciones teóricas que viabilizan y mejoran los procesos de comunicación interna para la consecución de objetivos dentro de una organización o entidad educativa.

Plan de intervención:

En base a los datos levantados en el proceso diagnóstico, se elaboró un plan de intervención para el fortalecimiento de la comunicación asertiva e interna, con la finalidad de dotar y fortalecer al personal docente y administrativo de conocimientos y habilidades que permitan mejorar los procesos de comunicación tanto al ámbito personal, grupal e institucional. Para esto se estructuraron dos talleres dirigidos a docentes y autoridades educativas, los mismos que fueron ejecutados entre los meses de febrero y marzo de 2024.

El primer taller de comunicación asertiva tuvo como objetivo conocer los diferentes estilos de comunicación y acercarnos a la asertividad como estilo predominante en la forma de comunicarnos. El taller se ejecutó en dos sesiones de trabajo, la primera parte se trabajó sobre aspectos teóricos – prácticos en temas como: las emociones, ¿cómo las emociones influyen en nuestro comportamiento? y estilos de comunicación. En la segunda parte del taller se trabajó sobre los estilos de comunicación, definición de asertividad y la asertividad como forma de comunicación. En las sesiones de trabajo se implementaron actividades teóricas y lúdicas para la integración y participación de todos los docentes, los mismos que presentaron mayor interés y participación en el reconocimiento de estilos de comunicación y la asertividad. A partir de esto, en procesos de reflexión conjunta nacieron y se concretaron compromisos para la aplicación de la asertividad en su vida diaria y a nivel institucional.

En cuanto al taller de comunicación interna, que fue el segundo en ejecutarse, se buscó determinar a la comunicación organizacional como un factor importante para el desarrollo de la comunicación interna en sus diferentes ámbitos y colaboradores. Este taller abordó aspectos puramente teóricos, desarrollándose en dos sesiones de trabajo, siendo la primera la que abordó temáticas como: Conceptos básicos de comunicación

interna, tipos de comunicación, flujos de comunicación. Mientras que, en la segunda parte se desarrollaron los temas de: canales de comunicación, barreras de comunicación y mejoras en los procesos de comunicación. En los espacios de reflexión destacaron la importancia de conocer de mejor manera aspectos relevantes de la comunicación interna y de las formas que se debería implementar para llevarlas a la práctica para mejorar los procesos internos de comunicación.

Con base en los talleres antes mencionados se concretaron acuerdos y compromisos de docentes y autoridades participantes, los cuales manifestaron su predisposición a la práctica de habilidades asertivas para su realización tanto entre compañeros como con los estudiantes; y por parte de los directivos institucionales, consensuaron el mismo compromiso antes mencionado y el mejorar los canales de comunicación presentes en la actualidad dentro de la institución educativa.

Evaluación de la Propuesta de Intervención:

Para analizar los resultados de los talleres y la evaluación de la propuesta de intervención, se estructuró un grupo focal que fue ejecutado el 03 de abril de 2024 con los docentes y autoridades participantes en los dos talleres mencionados con anterioridad. Esta propuesta se estructura en dos sesiones de trabajo y concluye con los siguientes resultados:

En cuanto al taller de comunicación asertiva los docentes y autoridades participantes concluyeron que estos fueron eficaces, ya que les permitió ampliar aspectos teóricos que para muchos fueron desconocidos, permitiéndoles conocer de mejor manera como expresarse para tener una comunicación asertiva y como está a mejorado los procesos de escucha del mensaje, la expresión de opiniones para la solución de problemas y como esto es aplicable para todos los ámbitos de la vida y más aún dentro de las aulas de clase.

De la misma manera, para el taller de comunicación interna, docentes y autoridades resaltan la importancia del tema tratado, ya que el conocimiento implementado ayudará a mejorar en procesos, herramientas y canales de comunicación para que esta sea efectiva y oportuna con información clara y precisa de lo que se pretende informar tanto a docentes como autoridades educativas.

En cuanto a los aspectos de evaluación de la propuesta de intervención, se realizó en base a los acuerdos y compromisos planteados en cada taller, docentes y autoridades

destacan que se ha presenciado una mejora en las formas de comunicarse entre compañeros y autoridades, pero que en ocasiones sobresale características de la personalidad de cada uno que algunas veces interfiere en la recepción o entrega del mensaje, por lo que se recomienda que esta implementación de capacitaciones sea continua, integrando características pragmáticas que se relacionen con procesos de empatía, valores y autorreconocimiento.

Para los procesos de comunicación interna, docentes señalan que, si bien se evidencia una mejora en la comunicación interna en cuanto al manejo de comunicados formales e informales, estos recalcan que aún persiste la saturación de varios canales de comunicación sin una asignación específica para cada uno. Por lo cual, recomiendan que se desarrolle un plan de comunicación interna que defina los parámetros de comunicación para todos los agentes educativos con el fin de mejorar las competencias y habilidades comunicacionales dentro y fuera de la institución educativa.

DISCUSIÓN

La comunicación, representa en los seres humanos un proceso fundamental, ya que a través de él podemos comunicarnos, entendernos y organizar actividades propias de la vida personal, social, profesional, con las demás personas de nuestro entorno (Quero et al., 2014). En este sentido, en la investigación se evidencio que la comunicación es percibida como deficiente y poco eficaz, estableciendo así posibles falencias en los procesos de comunicación que limitan la adecuada interacción entre las partes y por ende la consecución de objetivos colectivos. Al respecto Quero et al. (2014) menciona que la comunicación es una herramienta importante en el entorno educativo, pues está orientada a establecer adecuados procesos educativos, que facilitan y mejoran la gestión educativa, encaminando planes educativos y consecución de objetivos institucionales a través de un sistema de comunicación eficaz.

Zayas (2012), menciona que, el estilo de comunicación hace referencia a la forma propia de comunicarse, determinando una singularidad propia para expresar su comportamiento a través de la interacción con los demás, estableciendo una efectividad en la comunicación interpersonal. En relación a esto, se evidenció que el estilo de comunicación predominante tanto en docentes como autoridades institucionales es el agresivo, puesto que estos argumentan situaciones y acciones que generaron conflicto entre las partes. Esto evidencia la necesidad de implementar acciones que contribuyan a

mejorar conocimientos en relación a estilos de comunicación y que a su vez se mejore así el ambiente laboral. Con este particular coincide Gil-Díaz et al. (2022), que expresa la necesidad que se adopten adecuados estilos de comunicación, recalcando la importancia de desarrollar competencias comunicacionales que ayuden a mejorar el flujo de la información entre las partes y con ello obtener una mejora continua en el ambiente laboral.

La comunicación asertiva, facilita la interacción y expresión clara de sentimientos, opiniones de manera honesta y sincera, dirigiéndose con respecto y de forma directa a las demás personas, acto que genera confianza en sí mismo y afirma esta característica en aquella persona receptora del mensaje (Machado y Rivera, 2023). En la presente investigación se evidenció que este tipo de comunicación se encuentra ausente en la interacción de docentes y autoridades, permitiéndonos argumentar la existencia de procesos de comunicación inestables entre los principales miembros educativos. Al respecto, Barreno et al. (2023) menciona que este tipo de comunicación es fundamental para lograr una comunicación que facilite la integración personal entre docentes y autoridades, aportando todos en el mejoramiento de canales de comunicación y destacando la importancia de la interacción personal dentro de las aulas como en el contexto escolar.

Con respecto a la gestión escolar, Farfán y Reyes (2017) la definen como, una condición por la cual se posibilita llevar a cabo múltiples procesos y actividades que se regulan y articulan entre ellas para dar respuesta a las necesidades de los diferentes actores educativos, respondiendo de manera eficaz al alcance de objetivos particulares establecidos por cada institución educativa. En la presente investigación se evidencia que las autoridades carecen de conocimientos relacionados a procesos de comunicación interna para la gestión escolar, lo que posibilita una ineficacia en procesos de comunicación que podría generar inestabilidad en los actores educativos. Al respecto Domínguez (2019), menciona que, para el adecuado desarrollo de la gestión escolar la comunicación interna es importante por su capacidad para potenciar y dinamizar la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, viabilizando la consecución de objetivos institucionales.

Para Botto (2003), el canal de comunicación consiste en el uso de medios efectivos para informar objetivos, actividades y problemas a los integrantes de la institución, y a su vez, estos son propensos a desarrollar un buen clima interno entre los

integrantes que la conforman. En relación a lo anterior, se evidencia que, para los docentes la comunicación interna no tiene definidos canales claros de comunicación, lo que impide una canalización clara y eficaz de los mensajes, dificultando el objetivo principal de informar. Para Cabello y Giró (2020), es necesario e importante que los canales de comunicación sean fluidos y eficaces para que así los procesos de participación tengan una base eficiente y esta sea exitosa, creando un clima de confianza entre los integrantes que interactúan en ella.

Ahora bien, para dar solución a la problemática descrita anteriormente, se procedió a desarrollar un plan de intervención dirigido a docentes y autoridades institucionales con la finalidad de potenciar las habilidades y conocimientos que coadyuvan las relaciones comunicacionales y, por ende, mejoren las relaciones interpersonales y los procesos internos de comunicación para una adecuada gestión escolar. Para Yuni (2005), un plan de intervención es una estrategia que guía y orienta a la acción, constituyendo un punto de referencia para la reflexión, la misma que puede provocar la modificación y el planteamiento de nuevos procesos de intervención.

En el proceso de intervención de la primera categoría de análisis sobre comunicación asertiva se trabajó principalmente en la asertividad como eje primordial. El reconocimiento de estilos de comunicación y de los procesos que deben realizarse para alcanzar un estilo asertivo permiten mejorar de forma paulatina procesos internos de comunicación y en consecuencia obtener un ambiente laboral óptimo para los actores educativos. Al respecto Solórzano (2018) afirma que, la comunicación asertiva en la educación, no solo mejora aspectos relacionados a procesos de aprendizaje, sino también, promueven en quienes lo practican hábitos de autoeducación, favoreciendo el desarrollo personal y de la comunidad a la que pertenece.

En la segunda categoría de gestión escolar, las autoridades institucionales obtuvieron conocimientos adecuados en relación a procesos de comunicación interna, descartando barreras comunicacionales y logrando optimizar canales de comunicación internos. Esto permite que los actores educativos estén informados de los sucesos y objetivos que se establecen en la institución, procurando así, mejorar la eficiencia de la labor docente y administrativa. Domínguez (2019), menciona que, los directores deben ejercer un liderazgo adecuado, residiendo en una buena comunicación entre él y los integrantes del grupo, asegurando efectivos canales de comunicación para la transmisión de información y a su vez, promoviendo la consecución de metas institucionales de la

institución.

El presente estudio, desde la investigación acción, nos permitió conocer que los estilos de comunicación que se vivenciaban en las relaciones interpersonales y comunicacionales entre docentes y autoridades no permitían establecer adecuados y efectivos procesos de comunicación. A nivel de docentes y autoridades estaban presentes rasgos característicos del estilo de comunicación agresivo. De la misma forma, la gestión escolar no estaba encaminada hacia una calidad educativa. Factores como el desconocimiento y la percepción de múltiples canales de comunicación, debilitaban la eficacia en la transmisión de información. Estas debilidades identificadas no permitían que se establezcan metas en común y en consecuencia la ausencia de consecución de objetivos grupales e institucionales.

El conocer la realidad institucional en cuanto al aspecto comunicacional nos dio cabida para elaborar e implementar un plan de intervención. Se establecieron estrategias para fomentar el conocimiento y habilidades con respecto a la comunicación asertiva e interna, dirigida a docentes y autoridades institucionales.

La evaluación y posterior reflexión de los talleres demostraron una mejora en conocimientos teóricos y potencializaron habilidades comunicacionales que les permitirán a autoridades y docentes mejorar la comunicación grupal y el trabajo entre pares. Además, se identificaron nuevas formas de intervenir en aspectos como características personales u otras dificultades institucionales que se propusieron poner en práctica encaminando a la institución educativa a la consecución de objetivos institucionales y, por ende, a ser partícipes de una educación de calidad.

Finalmente, es importante considerar que la comunicación al estar presente en todos los ámbitos de vida del ser humano, es imprescindible y necesario que las personas puedan comunicar asertivamente lo que quieren decir, respetando los derechos propios y de los demás, prevaleciendo el respeto, tolerancia y la empatía. De esta forma, no solo encaminamos un mejor futuro personal sino también, aportamos a que los entornos o contextos en los cuales nos encontramos inmersos laboralmente se direccionen a través de procesos claros y eficientes de comunicación, que nos permita mejorar como institución educativa, alcanzando objetivos comunes, logros académicos y por ende alcanzar la calidad educativa que busca toda institución educativa nacional.

REFERENCIAS

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo S.L.
- Alvarado, L. J., y García, M. (2008). Características más relevantes del paradigma socio-crítico: su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas. *Sapiens: Revista Universitaria de Investigación*, (9), 187-202. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3070760.pdf>
- Aramendi, P. (2006). Selección de centro, comunicación y concepto de calidad. *XXI Revista de educación*. (8), 49-60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2284960>
- Badut, M. (2010). Communication forms in the management of the educational institution. *Journal plus education*. 6(1), 189-198. <https://uav.ro/files/educatie/plus/12.pdf#page=189>
- Barba, L., Delgado, K. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Educare*. 25(1), 284-309. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1462/1399>
- Barreno, E., Villalva, S., Andrade, A. (2023). Relaciones comunicativas entre autoridades y docentes en el cumplimiento de actividades académicas-sociales. *LATAM Revista latinoamericana de ciencias sociales y humanidades*. 4(2), 1269-1285. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.683>
- Bernal-Álava, A., Cañarte-Vélez, C., Macías-Parrales, T., Ponce-Castillo, M. (2022). La comunicación asertiva y su aporte en el proceso de enseñanza y aprendizaje. *Polo de conocimiento*. 7(4), 682-695. DOI: 10.23857/pc.v7i4.3850
- Bohórquez, V., Vargas, M., Cedillo, M. (2023). La comunicación asertiva en el área institucional. *Sinergia académica*. 6(2), 45-56.
- Botto, M. (2003). La comunicación en las instituciones educativas de nivel medio.

- Cabello, S., y Giró, J. (2020). Canales y estrategias de comunicación de la comunidad educativa. *Ehquidad: La revista internacional de políticas de bienestar y trabajo social*, (13), 79-98. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=672174443004>
- Calua, M., Delgado, Y. y López, O. (2021). Comunicación asertiva en el contexto educativo: revisión sistemática. *Revista Redipe*. 10(4), 15-34. <https://doi.org/10.36260/rbr.v10i4.1274>
- Camargo, A., Henderich, C. (2007). El estilo de comunicación y su presencial en el aula de clase. *Revista Folios*. (26), 3-12. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=345941356001>
- Castro, G., Calzadilla, G. (2021). La comunicación asertiva. Una mirada desde la psicología de la educación. *Didáctica y Educación*. 12(3), 131-151. <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/1177/1174>
- Chávez, P., De la Peña, G., y Zambrano J. (2022). Comunicación asertiva en los procesos de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes de bachillerato general unificado. *Revista Cognosis*, 8(1), 79-96. <https://doi.org/10.33936/cognosis.v8i1.5520>
- Contreras, B. (2019). Incidencia de la gestión escolar y liderazgo en las instituciones educativas: Perspectiva de análisis. *International journal of Good conscience*. 14(1), 52-68.
- Corrales, A., Quijano, N., Góngora, E. (2017). Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. Un programa para desarrollar habilidades para la vida. *Enseñanza e investigación en psicología*, 22(1), 58-65. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29251161005>
- Domínguez, k. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en los establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de investigación educativa*, 10(1), 63-83. DOI: <https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>
- Farfán, M., y Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Reencuentro análisis de problemas universitarios*, 28(73), 45-61. <https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/html/>
- Fernández, L. (2022). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo: UF0346*.

<https://elibro.net/es/lc/uazuay/titulos/217781>

Folgueiras, P. Universidad de Barcelona. (2016) *La entrevista*.
<http://hdl.handle.net/2445/99003>

Gaya, C., Rizo, M., Vidal, D. (2022). Comunicación, cultura y relato. Una propuesta para repensar las bases teóricas de la comunicación participativa. *Estudios sobre las culturas contemporáneas*, 27(55), 11-28.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31671726003>

Gil-Díaz, L., Martínez-Prats, G., Rodríguez-Garza, C. (2022). Estilos de comunicación: Una revisión teórica hacia las habilidades directivas en las organizaciones. *Revista científica de la UCSA*, 9(3), 85-96. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.85>

Gómez-Domínguez, M., Angulo, E., Gonzales-Roa, L. (2017). Comunicación asertiva en el clima laboral de las escuelas bolivarianas. *Revista internacional de investigación y formación educativa*, 3(4), 8-35.

Hernández, S., Duana, D. (2021). Barreras de comunicación. *Boletín científico de las ciencias económico administrativas del ICEA*, 9(18), 47-48.
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/7125/8008>

Kohler, P. (2022). *Comunicación + liderazgo: un enfoque constructivista por competencias*. <https://elibro.net/es/ereader/uazuay/207663>

Lachira, D., Luján, P., Mogollón, M., Silva, R. (2020). La comunicación asertiva: una estrategia para desarrollar las relaciones interpersonales, *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 2(3), 72-82. DOI:
<https://doi.org/10.38186/difcie.23.06>

Lara, L. (2021). La comunicación asertiva como herramienta para mejorar el clima laboral de las instituciones educativas. *Revista sinergia académica*, 4(1), 41-70.
<https://doi.org/10.51736/sa.v4i1.50>

Machado, M., y Rivera, L. (2023). Importancia de las habilidades blandas en el proyecto de vida de los estudiantes de educación básica media. *Revista de ciencias sociales y humanidades Chakiñan*, (21), 200-209. <https://doi.org/10.37135/chk.002.21.13>

Martínez, M., y Castellanos, S. (2016). La comunicación efectiva y asertiva entre maestros alumnos y padres de familia: Experiencias en una telesecundaria en

- México: *Revista internacional de didáctica y organización educativa*, 1(1), 69-90. <http://hdl.handle.net/10481/61684>
- Ministerio de Educación. (2011). Ley Orgánica de Educación Intercultural. Registro Oficial No 417. 31. Ecuador.
- Monje, V., Camacho, M., Rodríguez, E., Carvajal, L. (2009). Influencia de los estilos de comunicación asertiva de los docentes en el aprendizaje escolar: *Psicogente*, 12(21), 78-95. <https://www.redalyc.org/pdf/4975/497552353007.pdf>
- Pérez, D., Blanco, J., Sosa, A., Serrano, C. (2010). La comunicación asertiva en la conducta social y sexual de riesgo en adolescentes. *Revista de información científica*, 66(2). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551757305021>
- Prieto, D. (2004). *La comunicación en la educación*. [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/3Prieto_Castillo_Daniel_Comunicacion%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/3Prieto_Castillo_Daniel_Comunicacion%20(1).pdf)
- Quero, Y., Mendoza, F., Torres, Y. (2014). Comunicación efectiva y desempeño laboral en educación básica. *Negotium*, 9(27), 22-23. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7422903>
- Rodríguez, N. (2000). Gestión escolar y calidad de enseñanza. *Educere investigación*. 4(10), 39-46. <http://www.redalyc.org/revista.oa?id=356>
- Sánchez de Gallardo, M., y Nava, M. (2012). Sistemas y barreras de la comunicación en institutos universitarios tecnológicos del municipio Cabimas, estado Zulia, Venezuela. *Revista venezolana de información, tecnología y conocimiento*. 4(3),71-90. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82340306>
- Sobrino, L. (2008). Niveles de satisfacción familiar y de comunicación entre padres e hijos. *Unife*, 16(1), 109-137. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2008.n16.2737>
- Solórzano, S. (2018). El impacto de la comunicación asertiva docente en el aprendizaje autodirigido de los estudiantes. *Universidad y sociedad*, 10(1), 187-194. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Sucari, W., Quispe, J. (2019). Trabajo docente en equipo y su relación con los compromisos de gestión escolar en educación secundaria. *Revista innova educación*, 1(2), 156-171. <http://www.redalyc.org/revista.oa?id=356>

Yuni, J. (2005). Mapas y herramientas para conocer la escuela: investigación etnográfica e investigación-acción. <https://elibro.net/es/lc/uazuay/titulos/76317>

Zayas, P. (2012). La comunicación interpersonal. <https://elibro.net/es/ereader/uazuay/51694>

ANEXOS

Anexo 1.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES:

<i>Definición conceptual</i>	<i>Categoría de análisis</i>	<i>Indicador</i>	<i>Ítem</i>
Es imprescindible una comunicación que exprese lo que queremos decir, pero sin herir los sentimientos de las otras personas, permitiendo así la formación de hábitos en autonomía educativa y de esta manera generar mejores relaciones entre los estudiantes, directivos y docentes. (Calua et al., 2021).	Comunicación asertiva	Una comunicación que exprese lo que queremos decir, generando mejores relaciones entre estudiantes, directivos y docentes.	1.- ¿Cómo describiría usted la comunicación de docentes y autoridades en la institución educativa?
La comunicación asertiva constituye, pues, un rasgo clave de la comunicación, que permite interactuar de forma efectiva, precisa y clara. Es una habilidad que permite comunicarse de manera práctica y expresar emociones, sentimientos y pensamientos de forma libre. “La asertividad es la capacidad de autoafirmarse, respetándose a sí mismo a la vez que se respeta a los demás (Lara, 2021)		Un trato de respeto a sí mismo y a la vez que se respeta a los demás que permita una interacción de forma efectiva, precisa y clara.	2.- En todo el tiempo que usted labora en la institución, ¿Cómo ha percibido que es el trato al comunicarse de las autoridades a los docentes? (D) 2.- En todo el tiempo que usted labora en la institución, ¿Cómo ha percibido que es el trato al comunicarse de los docentes a las autoridades? (A)

<p>La asertividad constituye un equilibrio en la interacción entre las personas y son algunas técnicas las cuales nos permite mejorar la comunicación adquiriendo capacidades de comunicación como el cuidando en lenguaje oral, la expresión corporal, el mantener contacto visual, predicar con el ejemplo, no humillar a las demás personas y ser proactivo. (Bernal-Alava et al., 2022).</p>	<p>Habilidad de comunicación en base al lenguaje oral, expresión corporal, contacto visual y proactivo, evitando humillar a los demás.</p>	<p>3.- ¿Qué tan frecuentes son las situaciones en las cuales directivos y compañeros critican o menosprecian la opinión de los demás?</p>
<p>Se puede caracterizar a una persona asertiva cuando esta no tiene miedo de expresar su opinión, dialoga libremente, llega a acuerdos y compromisos, respeta los derechos de los demás y piden que respeten lo suyos, su habla es fluida sin muletillas utilizando un tono de voz adecuado para su expresión. De igual forma se apoyan en un lenguaje no verbal con gestos suaves pero firmes que denotan seguridad. (Bohórquez et al., 2023).</p>	<p>Un tono de voz adecuado para su expresión manteniendo un dialogo fluido y respetuoso.</p>	<p>4.- ¿Cómo describirías el tono de voz y el lenguaje que utilizan las autoridades para comunicarse con los docentes? (D)</p> <p>¿Cómo describirías el tono de voz y el lenguaje que utilizan los docentes para comunicarse con las autoridades? (A)</p>
<p>la comunicación efectiva reúne características, tales como el mensaje que se desea comunicar llegan a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos. La consecuencia de la comunicación es el cambio de conducta esperado en el receptor. Es igualmente importante saber escuchar, tanto como saber hablar, existiendo coherencia entre el lenguaje verbal y el corporal, habiendo escogido el momento, la palabra y la actitud apropiada. (Quero et al., 2014).</p>	<p>Una comunicación efectiva reúne características como el mensaje efectivo a comunicar, un lenguaje verbal, corporal apropiado y la actitud apropiada.</p>	<p>5.- ¿Has presenciado o has estado involucrado en algún momento en el que la forma de comunicarse de algún compañero ha generado un conflicto entre compañeros? Describe la situación</p>

<p>En una institución educativa es imperioso proponer y adquirir la asertividad como herramienta para que los y las docentes pueda interrelacionarse entre pares y/o con la autoridad. “La asertividad y su vinculación con el éxito de las instituciones educativas implica observar el camino que estas recorren hasta convertirse en organizaciones exitosas; haciendo énfasis en la fluidez de sus relaciones gerenciales con los intercambios comunicacionales” (Lara, 2021).</p>		<p>La asertividad como herramienta de comunicación para la interacción entre pares y con la autoridad institucional.</p>	<p>6.- Desde tu perspectiva, ¿la comunicación asertiva es primordial para un adecuado ambiente laboral? ¿Existe una comunicación asertiva en la institución educativa?</p>
<p>La gestión escolar se entiende como las acciones desplegadas por los gestores que dirigen espacios organizacionales que integra acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que atienden el mejoramiento continuo de las practicas educativas Barba y Delgado (2021). En tal sentido, los canales de comunicación internos es informar a los componentes de la institución de las metas, tareas, actividades y problemas actuales de la misma. Pero también son utilizados para desarrollar y mantener un buen clima interno, para imponer la adhesión de los miembros a las reglas y, al mismo tiempo, buscar la retroalimentación entre los integrantes para resolver situaciones internas de conflicto (Botto, 2003).</p>	<p>Gestión escolar</p>		<p>7.- El proceso de la comunicación es importante en todo aspecto. ¿Podrías mencionarnos cuales son los canales de comunicación de docentes y autoridades?</p> <p>8.- ¿En qué medida percibes que estos canales de comunicación son eficientes para los procesos de comunicación?</p>
<p>Según Hernández y Duana (2021) se puede mencionar que las barreras de comunicación son las perturbaciones que sufre el mensaje en un proceso de comunicación, esta alteración puede ocurrir tanto por el emisor, el canal, el medio, el mensaje o por el receptor, inclusive puede ser ocasionado por una voz débil, escasa o defectuosa pronunciación como una barrera fisiológica, mientras que, aquellas características como distractores visuales, sonidos fuertes, interrupciones y ruidos externos los denomina como barreras ambientales y finalmente las barreras interpersonales que suceden por</p>		<p>Las barreras comunicacionales consideradas como las principales son las fisiológicas, ambientales, interpersonales y administrativas.</p>	<p>9.- ¿Cuáles son las principales barreras o desafíos que los docentes y autoridades enfrentan al comunicarse?</p>

suposiciones incorrectas o distintas percepciones del mensaje enviado.

la comunicación formal como determinada por la propia estructura jerárquica de la organización y a la informal como la que se da al interior de las relaciones interpersonales. Esta última es espontánea, activa y de dificultoso control porque los trabajadores la instauran al margen de toda rigidez laboral. Ambos tipos de comunicación suceden en el contexto de las relaciones de los miembros de la organización educativa (Domínguez, 2019)

La instauración de procesos de comunicación formal que esta determinada por la propia estructura jerárquica.

10.- ¿Qué aspectos consideras que deben mejorar en los procesos de comunicación de docentes y autoridades?

Anexo 2.

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA:

1. ¿Cómo describiría usted la comunicación de docentes y autoridades en la institución educativa?
2. ¿Cómo ha percibido que es el trato al comunicarse de las autoridades a los docentes? **(Docentes)**
¿Cómo ha percibido que es el trato al comunicarse de los docentes a las autoridades? **(Autoridades)**
3. ¿Qué tan frecuentes son las situaciones en las cuales directivos y compañeros critican o menosprecian la opinión de los demás?
4. ¿Cómo describirías el tono de voz y el lenguaje que utilizan las autoridades para comunicarse con los docentes? **(Docentes)** - ¿Cómo describirías el tono de voz y el lenguaje que utilizan los docentes para comunicarse con las autoridades? **(Autoridades)**
5. ¿Has presenciado o has estado involucrado en algún momento en el que la forma de comunicarse de algún compañero ha generado un conflicto entre compañeros?
6. ¿La comunicación asertiva es primordial para un adecuado ambiente laboral? ¿Existe una comunicación asertiva en la institución educativa?
7. ¿Podrías mencionarnos cuales son los canales de comunicación de docentes y autoridades?

8. ¿En qué medida percibes que estos canales de comunicación son eficientes para los procesos de comunicación?
9. ¿Cuáles son las principales barreras o desafíos que los docentes y autoridades enfrentan al comunicarse?
10. ¿Qué aspectos consideras que deben mejorar en los procesos de comunicación de docentes y autoridades?

Anexo 3.

Autorización institucional para el diagnóstico e intervención:



UNIDAD EDUCATIVA "CARLOS R. VINTIMILLA"
HERMANO MIGUEL - SAN VICENTE
CIRCUITO EDUCATIVO 08-09-10
Telf.: 07413-2254



Cuenca, 07 de julio de 2023

Lcdo. William Espinoza.
DOCENTE DE LA U.E. "CARLOS RIGOBERTO VINTIMILLA"

Presente.

Expresándole un saludo fraterno y éxito en las funciones a usted encomendadas, me permito comunicarle a usted que se revisó su solicitud sobre el proyecto **"Comunicación entre Docentes y Autoridades para la Gestión Escolar de la Unidad Educativa "Carlos Rigoberto Vintimilla"** correspondiente a su formación académica en la Maestría en Educación mención Gestión y Liderazgo en la Universidad del Azuay, otorgándole la aprobación correspondiente para la aplicación del mencionado proyecto.

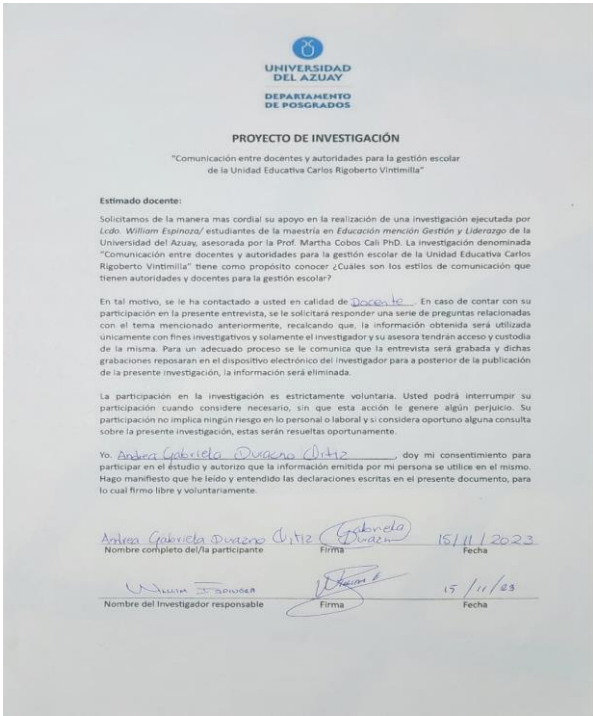
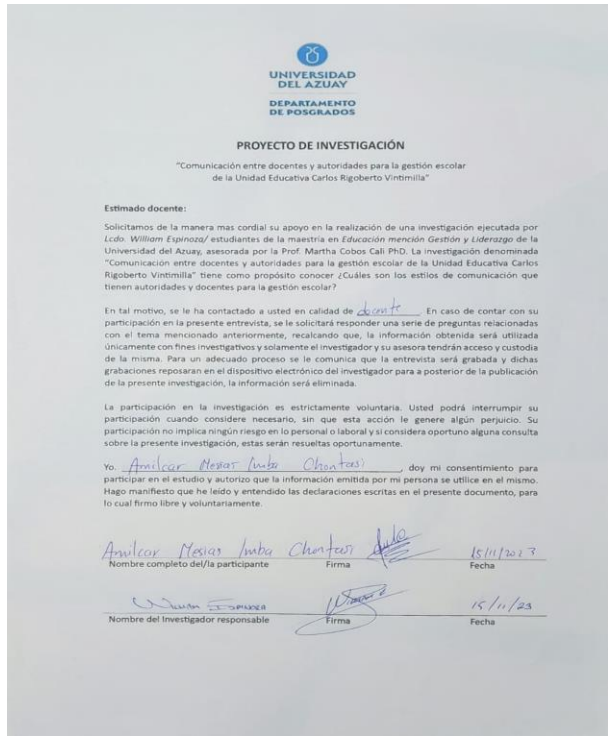
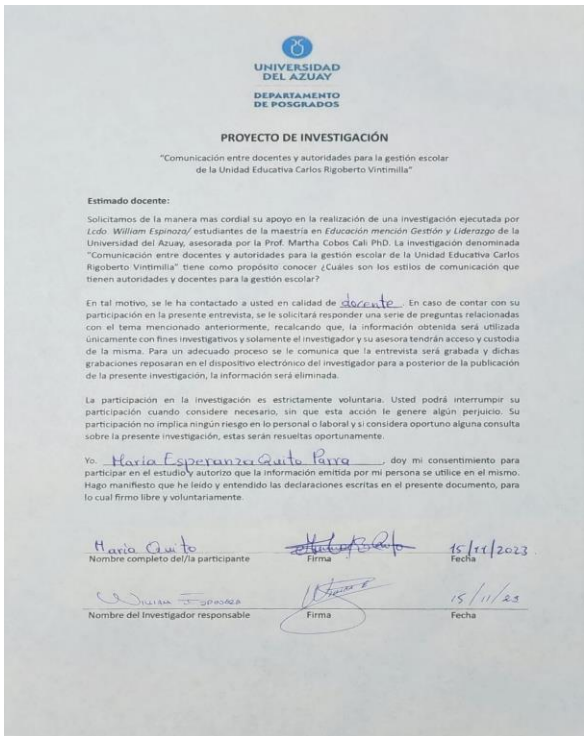
Sin otro particular, le remito mis sinceros agradecimientos.

Dra. María Elizabeth Castillo
**RECTORA DE LA
U.E CARLOS RIGOBERTO VINTIMILLA**



Anexo 4.

Consentimiento informado:




UNIVERSIDAD DEL AZUAY
DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

"Comunicación entre docentes y autoridades para la gestión escolar de la Unidad Educativa Carlos Rigoberto Vintimilla"

Estimado docente:

Solicitamos de la manera mas cordial su apoyo en la realización de una investigación ejecutada por Lcdo. William Espinoza/ estudiantes de la maestría en Educación mención Gestión y Liderazgo de la Universidad del Azuay, asesorada por la Prof. Martha Cobos Cali Ph.D. La investigación denominada "Comunicación entre docentes y autoridades para la gestión escolar de la Unidad Educativa Carlos Rigoberto Vintimilla" tiene como propósito conocer ¿Cuáles son los estilos de comunicación que tienen autoridades y docentes para la gestión escolar?

En tal motivo, se le ha contactado a usted en calidad de Docente. En caso de contar con su participación en la presente entrevista, se le solicitará responder una serie de preguntas relacionadas con el tema mencionado anteriormente, recalando que, la información obtenida será utilizada únicamente con fines investigativos y solamente el investigador y su asesora tendrán acceso y custodia de la misma. Para un adecuado proceso se le comunica que la entrevista será grabada y dichas grabaciones reposaran en el dispositivo electrónico del investigador para a posterior de la publicación de la presente investigación, la información será eliminada.

La participación en la investigación es estrictamente voluntaria. Usted podrá interrumpir su participación cuando considere necesario, sin que esta acción le genere algún perjuicio. Su participación no implica ningún riesgo en lo personal o laboral y si considera oportuno alguna consulta sobre la presente investigación, estas serán resueltas oportunamente.

Yo, Orlando Gerardo Bravo Flores, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que la información emitida por mi persona se utilice en el mismo. Hago manifiesto que he leído y entendido las declaraciones escritas en el presente documento, para lo cual firmo libre y voluntariamente.

Orlando Gerardo Bravo Flores  17/11/2023
Nombre completo del/la participante Firma Fecha

William Espinoza  17-11-23
Nombre del Investigador responsable Firma Fecha


UNIVERSIDAD DEL AZUAY
DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

"Comunicación entre docentes y autoridades para la gestión escolar de la Unidad Educativa Carlos Rigoberto Vintimilla"

Estimado docente:

Solicitamos de la manera mas cordial su apoyo en la realización de una investigación ejecutada por Lcdo. William Espinoza/ estudiantes de la maestría en Educación mención Gestión y Liderazgo de la Universidad del Azuay, asesorada por la Prof. Martha Cobos Cali Ph.D. La investigación denominada "Comunicación entre docentes y autoridades para la gestión escolar de la Unidad Educativa Carlos Rigoberto Vintimilla" tiene como propósito conocer ¿Cuáles son los estilos de comunicación que tienen autoridades y docentes para la gestión escolar?

En tal motivo, se le ha contactado a usted en calidad de Inspector. En caso de contar con su participación en la presente entrevista, se le solicitará responder una serie de preguntas relacionadas con el tema mencionado anteriormente, recalando que, la información obtenida será utilizada únicamente con fines investigativos y solamente el investigador y su asesora tendrán acceso y custodia de la misma. Para un adecuado proceso se le comunica que la entrevista será grabada y dichas grabaciones reposaran en el dispositivo electrónico del investigador para a posterior de la publicación de la presente investigación, la información será eliminada.

La participación en la investigación es estrictamente voluntaria. Usted podrá interrumpir su participación cuando considere necesario, sin que esta acción le genere algún perjuicio. Su participación no implica ningún riesgo en lo personal o laboral y si considera oportuno alguna consulta sobre la presente investigación, estas serán resueltas oportunamente.

Yo, Johana Marcela Paredes Acosta, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que la información emitida por mi persona se utilice en el mismo. Hago manifiesto que he leído y entendido las declaraciones escritas en el presente documento, para lo cual firmo libre y voluntariamente.

Johana Marcela Paredes Acosta  17-11-23
Nombre completo del/la participante Firma Fecha

William Espinoza  17-11-23
Nombre del Investigador responsable Firma Fecha


UNIVERSIDAD DEL AZUAY
DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

"Comunicación entre docentes y autoridades para la gestión escolar de la Unidad Educativa Carlos Rigoberto Vintimilla"

Estimado docente:

Solicitamos de la manera mas cordial su apoyo en la realización de una investigación ejecutada por Lcdo. William Espinoza/ estudiantes de la maestría en Educación mención Gestión y Liderazgo de la Universidad del Azuay, asesorada por la Prof. Martha Cobos Cali Ph.D. La investigación denominada "Comunicación entre docentes y autoridades para la gestión escolar de la Unidad Educativa Carlos Rigoberto Vintimilla" tiene como propósito conocer ¿Cuáles son los estilos de comunicación que tienen autoridades y docentes para la gestión escolar?

En tal motivo, se le ha contactado a usted en calidad de Paliva. En caso de contar con su participación en la presente entrevista, se le solicitará responder una serie de preguntas relacionadas con el tema mencionado anteriormente, recalando que, la información obtenida será utilizada únicamente con fines investigativos y solamente el investigador y su asesora tendrán acceso y custodia de la misma. Para un adecuado proceso se le comunica que la entrevista será grabada y dichas grabaciones reposaran en el dispositivo electrónico del investigador para a posterior de la publicación de la presente investigación, la información será eliminada.

La participación en la investigación es estrictamente voluntaria. Usted podrá interrumpir su participación cuando considere necesario, sin que esta acción le genere algún perjuicio. Su participación no implica ningún riesgo en lo personal o laboral y si considera oportuno alguna consulta sobre la presente investigación, estas serán resueltas oportunamente.

Yo, Flavia Elizabeth Castillo Tumbaco, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que la información emitida por mi persona se utilice en el mismo. Hago manifiesto que he leído y entendido las declaraciones escritas en el presente documento, para lo cual firmo libre y voluntariamente.

Flavia Elizabeth Castillo Tumbaco  17-11-23
Nombre completo del/la participante Firma Fecha

William Espinoza  17-11-23
Nombre del Investigador responsable Firma Fecha

Anexo 5.
Plan de intervención:

PLAN DE INTERVENCIÓN

FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA E INSTITUCIONAL DIRIGIDA A DOCENTES Y AUTORIDADES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “CARLOS RIGOBERTO VINTIMILLA”

1. Presentación:

La propuesta de intervención presentada se establece a partir de una investigación realizada en la Unidad Educativa “Carlos Rigoberto Vintimilla” en relación a la comunicación asertiva y la gestión escolar, en la cual buscamos conocer cuáles son los estilos de comunicación que se vivencia dentro de la institución educativa para la gestión escolar. De tal manera se realizó un proceso de investigación donde se aplicaron entrevistas semiestructuradas a un docente de cada nivel educativo, siendo estos de los niveles de inicial – preparatoria, elemental, media, superior y bachillerato. De la misma manera, se realizó el mismo proceso con la rectora e inspectora general quienes representan a las autoridades institucionales. Dentro de los resultados podemos evidenciar que pocos docentes manejan una comunicación asertiva (explicar más, características propias de la institución) y presentan diferentes estilos de comunicación siendo la pasiva y agresiva las que prevalecen entre los mismos. Con respecto a la gestión escolar se evidencia un deficiente proceso de comunicación entre docentes, autoridades – docentes y viceversa, lo que sitúa a la comunicación institucional como ineficiente y con poca o nula claridad en lo que pretende comunicar a los miembros institucionales.

2. Objetivos:

Objetivo General:

- Implementar un programa de formación sobre comunicación asertiva e interna dirigida al personal docente y administrativo de la Unidad Educativa “Carlos Rigoberto Vintimilla”.

Objetivos Específicos:

- Implementar actividades que fomenten la comunicación asertiva a nivel personal y para con los demás
- Profundizar conocimientos teóricos en relación a comunicación asertiva y organizacional o interna

3. Metodología de Implementación:

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN:

FECHA	ACTIVIDAD	TEMATICAS	RESPONSABLE
de marzo de 2024 08:30 a 12:30	Taller 1: Comunicación Asertiva	- Las emociones - Estilos de comunicación - Definición de la asertividad - Importancia de conocer los estilos de comunicación. - La asertividad como forma de comunicación	Lcdo. William Espinoza
11 de marzo de 2024 08h30 a 12h00	Taller 2: Comunicación organizacional interna	- Conceptos básicos - Comunicación interna - Tipos de comunicación - Flujos de comunicación - Canales de comunicación - Barreras de comunicación - Mejoras en los procesos de comunicación	Lcdo. William Espinoza
22 de marzo 08h00 a 09h20	Taller 3: Grupo Focal Retroalimentación	- Evaluación de los talleres - Observaciones de los participantes - Recomendaciones para el diseño de planes de mejora	Lcdo. William Espinoza

TALLER 1 COMUNICACIÓN ASERTIVA

1. **Objetivo:** Conocer los diferentes estilos de comunicación y acercarnos a la asertividad como estilo predominante en la forma de comunicarnos.
2. **Población:** Docentes de la Unidad Educativa “Carlos Rigoberto Vintimilla”
3. **Agenda de trabajo:**

Hora	Actividad	Materiales	Responsable
08h30 a 08h45	Saludo y bienvenida: Se da la bienvenida a los docentes y se establecen las expectativas y normas. NORMA: Cada docente deberá entregar su celular y hacerlo cambio por un chocolate	Chocolates Caja para celulares Cinta Masking Esfero	Lcdo. William Espinoza
08h50 a 09h30	ANTICIPACIÓN: Se solicita realizar la presentación de cada docente, destacando dos emociones que hayan experimentado en el transcurso de la semana. Antes de iniciar el taller queremos empezar con una reflexión, las emociones juegan un papel importante en la vida, ya que estas intervienen en nuestro diario vivir y en los procesos de comunicación en el ámbito	Parlante Música de relajación	Lcdo. William Espinoza

	<p>familiar, social, laboral, etc. ¿Qué emociones son más fáciles y difíciles de expresar?</p> <p>Se realiza una reflexión y retroalimentación sobre como las emociones influyen en las personas y su diario vivir.</p>		
09h30 a 10h30	<p>ACTIVIDAD 1: Juego de roles: Se solicita a los docentes reunirse en grupos de 6 personas, manteniendo la equidad de género, a los cuales se les reparte un rol específico a cada uno (rector, vicerrector, inspector, docente, padre de familia, estudiante). Cada grupo se le asigna un caso en el cual deberá comunicar alguna situación que se vivencia dentro de la institución educativa o en su diario vivir.</p> <p>REFLEXIÓN: Se recapacita sobre las situaciones que tienen que vivenciar las autoridades y docentes al momento de desarrollar su gestión educativa, entendiendo el rol que cumple cada uno y siendo empáticos y entendiendo la labor de cada uno, la cual la tienen que cumplir y expresar de la manera más adecuada.</p>		
10h30 a 11h00	<p>RECESO</p>		
11h00 a 12h00	<p>ACTIVIDAD 2: Proyección de video educativo sobre asertividad: https://www.youtube.com/watch?v=kXUOVYiNG58 Se solicita que los participantes observen el video e identificar los tipos de estilos de comunicación.</p> <p>ACTIVIDAD 1: Reconociendo mi estilo de comunicación: Se dará un tiempo prudente a los docentes participantes, donde deberán describir 3 situaciones en las cuales se expresó con compañeros o autoridades de trabajo, de acuerdo a los estilos de comunicación presentados anteriormente.</p> <p>REFLEXION: La importancia de reconocer nuestros estilos de comunicación. Se reflexionará sobre los siguientes aspectos: - Importancia de conocernos</p>		

	<ul style="list-style-type: none"> - Conciencia de las fallas - Como podemos mejorar para alcanzar la asertividad. - La importancia de la empatía en la asertividad. 		
12h00 a 12h30	<p>CIERRE: REFLEXION: La importancia de alcanzar la asertividad como forma de expresión y comunicación. La asertividad como medio de expresión en las relaciones personales, sociales, familiares y laborales. Que aspectos destaca del taller recibido y como los pondrá en práctica desde los diferentes ámbitos en los cuales se desempeña.</p>		

TALLER 2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

- **Objetivo:** Determinar a la comunicación organizacional como un factor importante para el desarrollo de la comunicación interna en sus diferentes ámbitos y colaboradores.
- **Población:** Docentes de la Unidad Educativa “Carlos Rigoberto Vintimilla”
- **Agenda de trabajo:**

HORA	ACTIVIDAD	MATERIALES	RESPONSABLE
08h30 a 08h45	<p>Saludo y bienvenida: Se da la bienvenida a los docentes y se establecen las expectativas y normas. NORMA: Cada docente deberá entregar su celular y hacerlo cambio por un chocolate</p>	Chocolates Caja para celulares Cinta Masking Esfero	Lcdo. William Espinoza
08h50 a 09h30	<p>ANTICIPACIÓN: Para iniciar el taller empezaremos con un juego en el cual se ubicarán en grupos de 10 personas o más y se seleccionará un docente guía que transmitirá un mensaje al oído del otro compañero. Al final el ultimo participante dirá en voz alta el mensaje receptado para ver si tiene similitud con el mensaje inicial.</p> <p>Se realiza una reflexión de la importancia de escuchar activamente los mensajes emitidos y así mismo que estos deben transmitir la información de forma adecuada y correcta.</p>	Hojas de papel Marcadores	Lcdo. William Espinoza

09h30 a 10h30	<p>PARTE 1: Proyección de diapositivas:</p> <p>Fundamentación Teórica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación: <ul style="list-style-type: none"> - Conceptos Básicos, • Comunicación Interna <ul style="list-style-type: none"> - Definición - Elementos de la comunicación interna - Tipos de comunicación • Flujos de comunicación <p>RETROALIMENTACIÓN: A través de un conversatorio se analiza la información presentada, planteándose preguntas y dudas con respecto a la temática.</p>	Proyector Computador Puntero	
10h30 a 11h00	RECESO		
11h00 a 11h30	<p>PARTE 2: Proyección de diapositivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funciones de la comunicación interna <ul style="list-style-type: none"> - Funciones básicas. • Barreras de la comunicación <ul style="list-style-type: none"> - Principales barreras de comunicación. • Aspectos básicos para mejorar la comunicación interna • Agregar una dinámica relacionada con el tema 		
11h30 a 12h00	<p>CIERRE:</p> <p>RETROALIMENTACIÓN: La importancia de implementar una comunicación organizacional interna. La comunicación interna como medio para mejorar la gestión escolar en el personal administrativo y docente de la institución educativa. Que aspectos destaca del taller recibido y como los pondrá en práctica desde los diferentes ámbitos en los cuales se desempeña.</p>		