



**UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE PUEBLA**

**VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DECANATO DE ARTES Y HUMANIDADES**

MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA

**LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS PARA EL
CUMPLIMIENTO DE LAS METAS EDUCATIVAS
INSTITUCIONALES**

**TRABAJO PRÁCTICO QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN PEDAGOGÍA**

PRESENTA: RUBÉN PÉREZ MÁRQUEZ

ASESOR: DRA. JOCELYN MENDOZA GONZÁLEZ

PUEBLA, MÉXICO MAYO DE 2021



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

RESUMEN

La organización de una institución educativa en todos sus ámbitos representa una de las situaciones que más peso tiene para lograr un buen funcionamiento al interior de las escuelas y alcanzar sus objetivos; es indispensable conocer el mecanismo administrativo y pedagógico-operativo para adecuarlo según sus necesidades.

El propósito de este trabajo es encontrar los instrumentos y técnicas con los cuales el grupo de maestros, el personal administrativo y directivo de la telesecundaria General Vicente Guerrero puedan dar un desempeño más eficiente; logrando la resolución de los problemas cotidianos y a largo plazo que afectan al plantel, para ello mediante la investigación se llegó a la conclusión de que un *Manual de procedimientos comunicativos*, enfocado en la comunicación asertiva e institucional, es un instrumento útil para alcanzar el puntual cumplimiento de las metas propuestas.

Se encontró que la mayoría de las personas participantes coincidieron con la propuesta, estuvieron de acuerdo con la perspectiva de la misma, en su seguimiento y en todos los puntos que plantea.

Para concretar las metas institucionales planteadas, mejorando también de manera significativa la comunicación en este caso específico dentro de una telesecundaria, es deseable para que los alumnos puedan aprovechar al máximo los recursos que el sistema educativo les ofrece y se espera que en un futuro cercano pueda percibirse en la escuela un impacto positivo derivado de este trabajo.

Palabras clave: *Asertivo, institucional, habilidades comunicativas, metas, comunidad educativa.*

ABSTRACT

The organization of an educational institution in all its areas represents one of the situations that has the most value to achieve a good functioning within schools and achieve their objectives; It is essential to know the administrative and pedagogical-operational mechanism to adapt it according your needs.

The purpose of this work is to find the instruments and techniques which the group of teachers, administrative and managerial staff of the General Vicente Guerrero telesecundaria, can give more efficient performance; achieving the resolution of the daily and long-term problems that affect the campus, for this through research it was concluded that a *Manual de Procedimientos Comunicativos*, focused on assertive and institutional communication, would be a useful instrument to achieve punctual compliance of the proposed goals.

It was found that the majority of the participants agreed with the proposal, agreed with its perspective, in its follow-up and in all the points it raises.

To achieve the institutional goals set, also significantly improving communication in this specific case within a telesecundaria, is desirable so that students can take advantage of the maximum the resources that the educational system offers them and it is expected that in the near future a positive impact derived from this work may be perceived in the school.

Key-words: *pedagogical-operational mechanism, proposed goals, institutional goals, communication, educational system*

ÍNDICE

1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN EDUCATIVA A TRANSFORMAR	4
1.1 Elección de la situación educativa que se desea transformar	5
1.2 Enunciado de la situación educativa que deseo mejorar	7
1.3 Análisis de la situación educativa a transformar	8
1.4 Nuevo contacto con la realidad	12
1.5 Nuevas explicaciones de la situación educativa a transformar	13
2. MARCO CONCEPTUAL	19
2.1 Comunicación asertiva y comunicación institucional	19
2.1.1 Comunicación	19
2.1.2 Asertividad	23
2.1.3 Comunicación asertiva	24
2.1.4 Comunicación Institucional	25
2.1.5 Relación entre Comunicación Asertiva y Comunicación Institucional	26
2.1.6 Concepto de Meta	26
2.1.7 Metas en instituciones educativas	28
3. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	31
3.1 Presentación	31
3.2 Justificación	33
3.3 Diseño de la intervención	34
4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	40
4.1 Descripción de la puesta en práctica	40
4.2 Observación de las acciones emprendidas	42
4.3 Recuperación y reapertura del proceso	46
REFERENCIAS	64

1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN EDUCATIVA A TRANSFORMAR

Introducción

Este trabajo de investigación fue realizado con el propósito de que la plantilla laboral de la escuela Telesecundaria Vicente Guerrero tenga mayor eficacia para interactuar entre sí, mejorar la comunicación entre el cuerpo docente, el personal administrativo, de apoyo, así como el directivo. La investigación hizo un recorrido acerca de la problemática, sus causas, sus variantes, las herramientas y estrategias más viables para abordar el tema. En el desarrollo de la investigación se abordan diferentes teorías respecto a la búsqueda de información para sustentar la intervención propuesta.

Entre las posibles causas que afectan a la escuela se llegó a la conclusión, a partir de la experiencia, la observación, el trabajo cotidiano durante varios años, la evaluación diagnóstica y la aplicación de instrumentos de valoración, de que la problemática más importante es la carencia de comunicación eficaz y efectiva, que se establece muchas veces de manera errónea o se omite; por esta razón se presenta un *Manual de procedimientos comunicativos* vinculado con los temas que propulsan la inserción en las instituciones, de la comunicación asertiva e institucional, la cual se abordará en aspectos teóricos y prácticos durante el desarrollo del presente trabajo, mediante la metodología de la investigación-acción.

Se presentará el instrumento propuesto, con la perspectiva educativa y la de un profesional en comunicación respecto al planteamiento de un manual como propuesta, el diseño del plan de intervención y los resultados del mismo.

Durante el desarrollo de la intervención se plantea a los participantes la problemática existente, sus categorías de análisis y el manual de procedimientos comunicativos, como principal herramienta para concretar objetivos institucionales mediante su implementación en todos los procesos escolares, contando en las sesiones de trabajo con la participación activa y receptiva de todo el personal, finalmente se da a conocer el análisis de los resultados que necesariamente tienen que ver con la aceptación, puesta en práctica e incorporación del manual en todas las prácticas cotidianas de la institución.

1.1 Elección de la situación educativa que se desea transformar

Para poder transformar cualquier situación debemos inicialmente conocerla a fondo y además formar parte de ella, por esto es que debo partir describiendo lo que para mí representa el quehacer docente, originalmente simbolizó una oportunidad laboral pues provengo de una familia de profesores, nací prácticamente en una escuela normal rural donde mis padres desarrollaban su actividad profesional; además vivían dentro de las instalaciones de la escuela normal pues al tratarse de una modalidad de internado los docentes también contaban con una vivienda al interior de la institución formadora de docentes, desde mis primeros recuerdos cuando niño, el ser profesor es una forma de vida como consecuencia de ser hijo de maestros y todo lo que eso implicó en mi formación personal y académica, por ello he convivido siempre con la profesión docente.

Este antecedente le da un profundo significado a mi quehacer actual, pues el ejemplo o legado familiar ha representado un enorme reto hacia mi ejercicio diario profesional, para desempeñarme de manera resiliente ante las adversidades, relacionarme adecuadamente con toda mi comunidad educativa, marcando objetivos previamente planificados mediante la detección de necesidades específicas o situadas, actuar en consecuencia mediante estrategias pertinentes, tendientes a desarrollar favorablemente todos los procesos escolares, pedagógicos, administrativos o comunicativos, para lograr impactar de manera siempre positiva en la vida escolar de mi telesecundaria.

En el contenido de este documento encontraremos temas en común, términos o conceptos similares como: enseñanza, aprendizaje, comunidad educativa aprendizajes esperados y muchos más, pues dentro de la actividad docente existen diferentes ámbitos en los cuales se desenvuelve todo maestro frente a grupo, directivo o administrativo, de este ejercicio diario surgen diferentes problemáticas y situaciones educativas a transformar, de ellas elegí la más apremiante, como es fomentar las habilidades comunicativas ante la necesidad de dar cumplimiento a las metas institucionales.

Desde la perspectiva del deber ser, la ética, la vocación y la formación en valores, encontramos la base o eje rector de cada maestro dada la relevancia que su actuación tendrá en la vida de sus estudiantes, puesto que tiene la posibilidad de permear positivamente en cada uno de sus alumnos. A lo largo de la historia de la humanidad la

profesión docente a nivel social ha pasado por diferentes consideraciones, desde ser considerada como un apostolado en algún tiempo, hasta ser visto como un simple facilitador carente de empatía o proximidad social, sin embargo, la situación cambiante a nivel mundial actualmente ha llevado a la mayoría de la sociedad a revalorar favorablemente la actividad docente.

Otro ámbito esencial en el quehacer docente tiene que ver directamente con las habilidades o competencias que posee cada maestro, tales como la didáctica, manejo de contenidos, pensamiento crítico y objetivo, acompañamiento situado, disposición al cambio, crear ambientes de aprendizaje e identificar las necesidades específicas de cada alumno, grupo o escuela para atenderlas mediante la implementación de estrategias de acuerdo a la planificación derivada de un diagnóstico, priorizando e interviniendo en tiempo y forma de manera objetiva.

Sentirse miembro importante de un grupo o colectivo docente, nos da la pauta para desarrollar nuestra actividad de manera proactiva en el ejercicio profesional, permanentemente a través de la capacitación y formación continua, apostando a una escuela donde podamos articular la salud física y mental con el proceso enseñanza-aprendizaje, brindando el acompañamiento necesario que una sociedad cambiante exige a cada maestro a nivel mundial.

El propósito de este trabajo es encontrar los instrumentos, estrategias o técnicas con los cuales se fomente y mejore la comunicación institucional y asertiva de la telesecundaria General Vicente Guerrero, para facilitar un desempeño más eficiente; dando así resolución a los problemas cotidianos y objetivos a largo plazo que afectan a nuestra escuela. Por una parte, se realiza la observación general de la escuela y del lugar donde está situada, observando partes centrales de la conformación interna de la institución, como los alumnos, maestros, materiales y tecnología. La situación educativa del plantel es en ocasiones crítica, ya que se carece de algunos elementos, tales como inmuebles, tecnología, actualizaciones, pero sobre todo de una comunicación efectiva por parte de los involucrados.

La metodología principal a usar para abordar el problema es la investigación-acción, en un inicio realicé la observación suficiente para poder plantear las preguntas idóneas respecto a la situación. La investigación sugiere posibles instrumentos de organización que sean aplicables al contexto de la telesecundaria para lograr objetivos en la

administración del plantel, estos estarán estrechamente relacionados con los hallazgos encontrados, tales como la información del lugar, la observación e investigación del profesorado, aplicación de instrumentos de recolección, y la búsqueda de actualización e información académica importante.

1.2 Enunciado de la situación educativa que deseo mejorar

Existen dos categorías de análisis importantes; la primera es: la comunicación como un proceso que tiene la finalidad de lograr un desarrollo efectivo en las instituciones mediante acciones previamente analizadas, que al ser efectuadas (estas acciones o estrategias) indicarán seguramente un desempeño favorable. La segunda es la administración escolar como una organización democrática; en este sentido, el director y su equipo deberán desarrollar estrategias adecuadas para involucrar a los agentes educativos, optimizando labores asignadas teniendo como objetivo cumplir las metas institucionales. Se deben implementar acciones pertinentes, como la práctica permanente de comunicación asertiva e institucional, el trabajo colegiado, la opinión general, propuestas de resolución de problemas, etc.

Por lo anteriormente descrito, se llega al planteamiento de la siguiente propuesta de intervención educativa: **Las habilidades comunicativas para el cumplimiento de las metas educativas institucionales.**

La problemática general: Como muchas escuelas en zonas semi-rurales, sufren las mismas carencias propias de las zonas alejadas o conurbadas de una ciudad. La población en su mayoría es de tipo monoparental, donde los jóvenes son parte de grupos familiares con costumbres arraigadas y limitado poder adquisitivo; los padres de familia evidencian jornadas de trabajo completas, por lo general no muestran interés en la supervisión de la actividad escolar de sus hijos. El nivel educativo y cultural de los padres es de primaria concluida, algunos de secundaria y en menor medida, bachillerato.

Por lo general, los alumnos que son aceptados en la institución, provienen de otras escuelas secundarias de la comunidad, afectados o expulsados por problemas disciplinarios. El factor común del alumnado se caracteriza por problemas conductuales, de comunicación y de sana convivencia; comúnmente desmotivados para el aprendizaje, muestran falta de cooperación en las actividades propias de las sesiones escolares.

La institución se llama Telesecundaria General Vicente Guerrero, se ubica en el barrio de San Nicolás, perteneciente al municipio de San Pablo del Monte, en el estado de Tlaxcala, colinda con instalaciones deportivas del municipio y un campus de la Universidad autónoma de Tlaxcala; ofrece un servicio de educación pública, en turno matutino, y pertenece al grupo de telesecundarias de la Secretaría de Educación del gobierno del estado de Tlaxcala. A pesar de ser considerada como semi-rural la comunidad, cuenta con todos los servicios básicos y vías generales de comunicación, así como servicios educativos desde el nivel básico hasta el superior.

La actividad profesional que se desempeña como profesor de telesecundaria, impacta directamente en la situación educativa y también en la administrativa del alumnado; el profesor debe ser tomado en cuenta por los directivos para la toma de decisiones y planteamiento de metas institucionales como parte fundamental del cuerpo de maestros y también de la gestión escolar. Los alumnos asumen que su maestro de telesecundaria es el único capaz de resolver muchos de los problemas escolares, de sus asignaturas, incluso de cuestiones extraescolares. El profesor es un mediador entre el conocimiento o contenidos que deben proporcionarse al alumno, los aspectos sociales que le atañen y también es factor clave del acercamiento del alumno con la administración y gestión escolar.

1.3 Análisis de la situación educativa a transformar

Este trabajo recupera la experiencia de diez años en la docencia específicamente en el servicio de telesecundaria. Por medio de la observación y práctica he podido identificar los beneficios que el servicio de telesecundaria ofrece a la comunidad educativa (maestros, directivo, administrativo, alumnos y padres de familia), así como a las comunidades donde se encuentran ubicados los planteles, al alumnado y al público en general. Algunos elementos pro-educativos que brinda una escuela de estas características son: mantener activa una educación a distancia en zonas rurales o alejadas de planteles educativos de otras modalidades o servicios tales como las secundarias generales o técnicas que requieren de una organización e infraestructura compleja; la atención cercana o personalizada a los estudiantes (consecuencia del número reducido de alumnos por grupo); la detección de las necesidades educativas individuales (en el modelo de

telesecundaria, el docente atiende a los adolescentes en jornada completa, esto le permite conocer a cada uno de sus estudiantes); la aplicación de evaluaciones diagnósticas respecto de sus estilos de aprendizaje e inteligencias múltiples.

Durante este ejercicio he detectado dentro del funcionamiento interno de la estructura escolar, algunas prácticas que impiden la eficiencia respecto a los procesos comunicativos de la escuela, específicamente el mejoramiento del desempeño directivo respecto a la comunicación con su colectivo docente, ya que se muestran carencias significativas en la planificación del cumplimiento de objetivos y aplicación de estrategias pertinentes, en la mayoría de las ocasiones por desconocimiento de las mismas, lo que denota falta de comunicación entre docentes y directivos. Por otra parte, respecto a la administración escolar, la situación que se describe da como consecuencia una falla en el liderazgo el cual resulta poco efectivo por parte de los directivos de la escuela, considero que el manejo de los instrumentos de control y de la administración de los recursos humanos y materiales, podrían mejorar significativamente.

Esta situación me lleva a plantear las siguientes preguntas:

Las preguntas principales son

¿Qué elementos son necesarios para fomentar la comunicación institucional en el colectivo docente?

¿Qué estrategias se deben implementar para lograr la comunicación asertiva entre docentes y directivos?

De las cuales se derivan las preguntas subyacentes

¿Quiénes son los involucrados (y los cargos que tienen) en un plantel educativo de telesecundaria?

¿Cuáles serían las estrategias comunicativas más convenientes?

¿Cómo son aplicables estas estrategias?

¿Qué revisión de literatura debo tomar en cuenta?

¿Qué ejemplos tenemos?

¿Cómo parte del profesorado, qué puedo hacer dentro de la institución para dar cumplimiento a las metas institucionales?

Una vez identificada la situación problemática y conociendo las diferentes dimensiones de la práctica docente puedo inferir que por las características generales de la problemática presentada en mi telesecundaria, esta debe ser situada dentro de la dimensión institucional, puesto que la escuela y para quienes ahí laboramos, debe ser el espacio por excelencia para desarrollar nuestras habilidades profesionales, así como poner en práctica los protocolos necesarios para el funcionamiento de todas las actividades de la vida escolar, sin dejar de lado el trabajo colegiado para evitar la diseminación de esfuerzos individuales valiosos que al final del día se conviertan tan solo en buenas intenciones, debe ser entonces el lugar en el que todos los integrantes de la organización muestren la capacidad de incorporar proyectos, habilidades y saberes para lograr un trabajo colaborativo, de la mano de las normas aplicables en cada caso y la experiencia profesional de cada puesto de trabajo, para consolidar una cultura organizacional.

Esto no puede lograrse cuando se siguen viejas prácticas que han demostrado fehacientemente su inviabilidad para el logro de los objetivos, deben entonces implementarse nuevos modelos de gestión directiva, que impacten en el desempeño de docentes y de toda la plantilla laboral.

Considero también que mi tema tiene que ver con la dimensión interpersonal, porque las relaciones entre el colectivo docente mejorarían significativamente en la medida en que se optimicen los procesos de comunicación hacia la mejora de las habilidades, por ende de los resultados obtenidos, derivados de objetivos comunes y justificados, previamente planteados mediante un diagnóstico y una planeación estratégica en la que todos los integrantes del equipo estén comprometidos y se sientan identificados con la propuesta, dotando de los elementos necesarios para que cada agente que participe en él tenga un espacio amplio e importante para poder incidir positivamente.

Mi experiencia en el trabajo colectivo dentro de la institución me demuestra que se pueden obtener excelentes resultados siempre y cuando exista voluntad y actitud abierta al cambio, al mejoramiento de los procesos institucionales, destacando el factor de la comunicación institucional y asertiva.

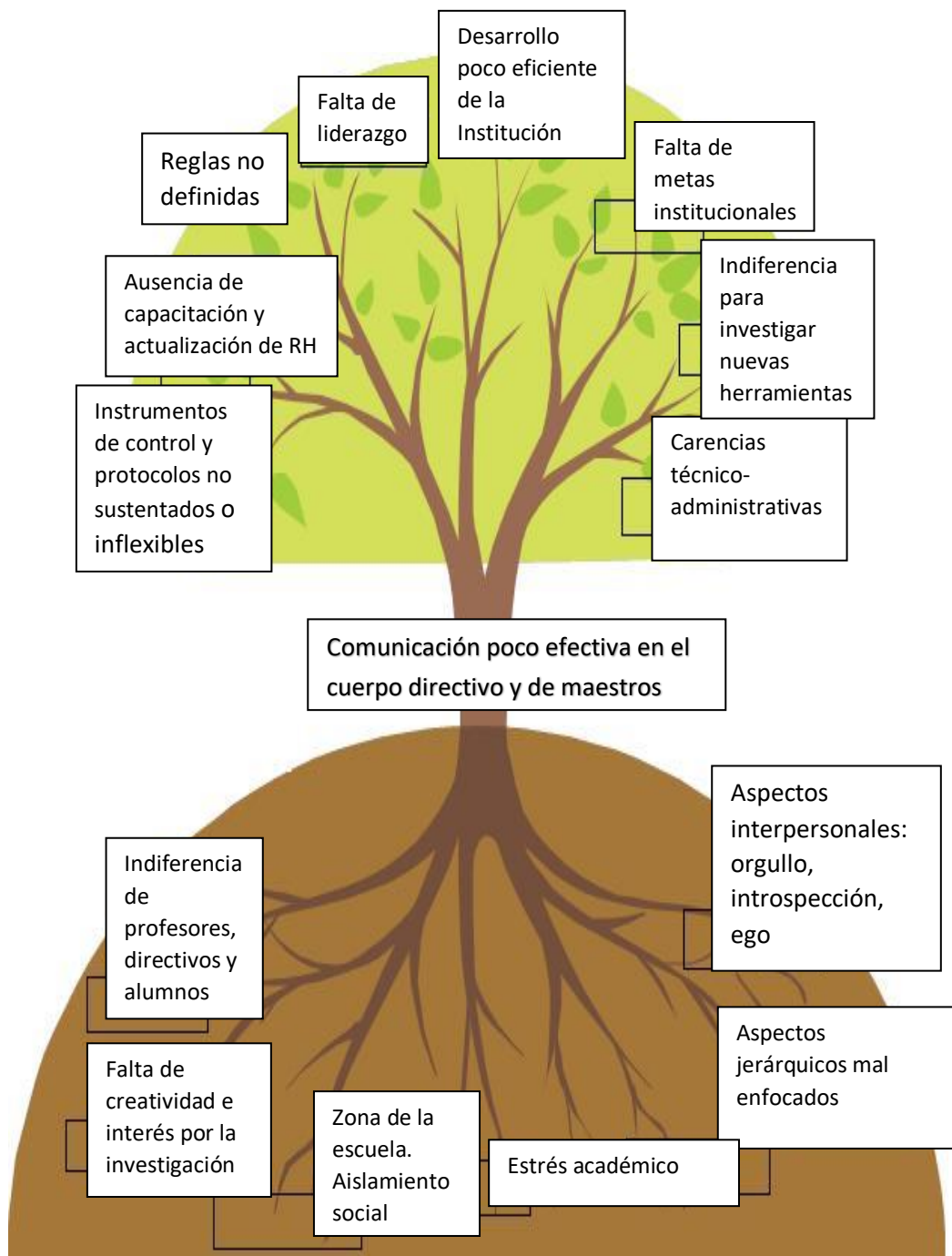


Figura 1. *Árbol de problemas*. Fuente: elaboración propia

1.4 Nuevo contacto con la realidad

El método utilizado en este trabajo corresponde al de investigación acción, inicialmente mediante la técnica de deducción y análisis del problema obtuve los siguientes resultados del acercamiento a la realidad: Falta de liderazgo efectivo en la institución educativa, lo que provoca desorganización e individualismo, estancamiento en los procesos educativos, por lo cual es necesario ejercer una gestión adecuada en los diferentes ámbitos escolares, evitando así el incumplimiento de la mayoría de las metas planteadas, desconfianza, desinterés y falta de compromiso personal e institucional, preferencias que provocan un clima laboral desfavorable de manera general, instrumentos de control y protocolos no definidos e inflexibles, uso de prácticas en la administración y la gestión que han mostrado ser insuficientes para el mejoramiento de la escuela, de manera preponderante se aprecia falta de comunicación institucional y asertiva entre los principales actores dentro de la organización.

Los instrumentos utilizados para establecer el diagnóstico fueron:

Cuestionarios. Se aplicaron al colectivo docente con la finalidad de saber su opinión respecto a los diferentes procesos (administrativos, educativos y comunicativos) que se desarrollan y que los involucran, así como problemas que presentan de forma individual y colectiva respecto de la comunicación institucional y asertiva dentro de la organización.

Diario de campo. Básicamente con observación de campo, características generales del lugar, qué lo colinda, cómo se mueve la economía, zonas de ocio, parques o jardines que rodean a la escuela y el entorno en general, pero principalmente como se manifiestan los procesos comunicativos entre el colectivo docente y el directivo.

Información bibliográfica y literaria. Es parte esencial conocer los programas estatales y federales de telesecundarias, presupuestas, reformas, implementaciones; así como teóricos de la comunicación institucional, asertiva y su relación con temas educativos o docentes.

1.5 Nuevas explicaciones de la situación educativa a transformar

Las técnicas de investigación para la medición fueron la encuesta y la observación de campo. Sus resultados son la base para la realización de la propuesta de intervención que se planea construir, consistente en un *Manual de Procedimientos Comunicativos*.

A continuación, se presentan los indicadores, producto del cuestionario aplicado al cuerpo de maestros y directivos, así como sus respuestas y la gráfica que los representa:

Respuestas.

1. El nivel de percepción para el cumplimiento de metas en la institución indica que mayormente no se cumplen ni se conocen las metas planteadas (NPCM)

Respuesta	cantidad	frecuencia
SI	5	36 %
NO	9	64 %
Total:	14	100 %



2. La incorporación de nuevas ideas a la práctica educativa se manifiesta ligeramente en sentido positivo. (INIPE)

Respuesta	cantidad	frecuencia
SI	8	57%
NO	6	43%



3. De acuerdo a la opinión general de los participantes, ¿existe un equilibrio en la aplicación de protocolos que fortalecen la asertividad y la comunicación institucional practicas escolares? (PACI)

Respuesta	cantidad	frecuencia
SI	7	50.0 %
NO	7	50.0 %



4. En cuanto a la implementación de instrumentos de comunicación que optimicen los resultados, según la percepción de los involucrados se manifiesta que existe la necesidad de optimizar e incrementar dichos instrumentos. (IIC)

Respuesta	cantidad	frecuencia
SI	10	42%
NO	4	58%



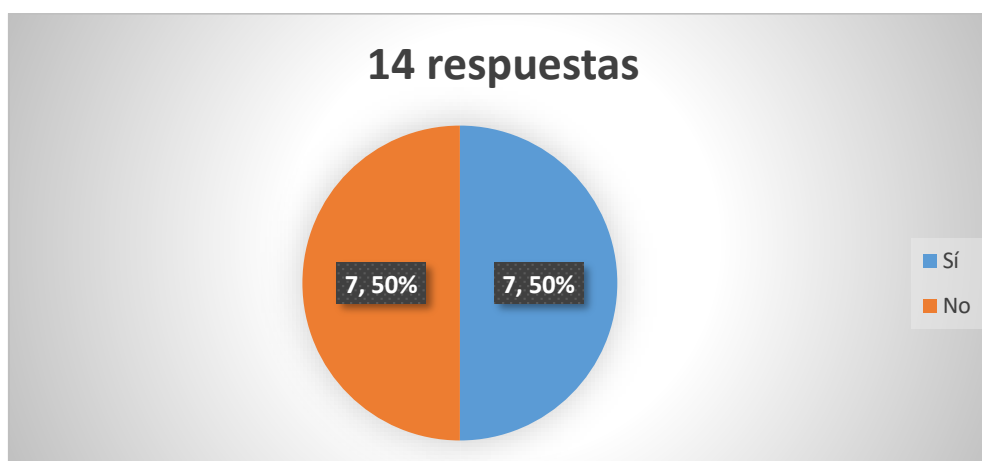
5. El incremento de las habilidades comunicativas surge como el aspecto más relevante en el que se requiere centrar la atención para poner en práctica mejores procesos de comunicación institucional, conducción y cumplimiento de metas en la institución. (IHC)

Respuesta	cantidad	frecuencia
SI	11	79 %
NO	3	21%



6. Las competencias comunicativas y asertivas se manifiestan de manera totalmente equilibradas respecto a la percepción de los integrantes de la plantilla laboral. (CCA)

Respuesta	cantidad	frecuencia
SI	7	50.0 %
NO	7	50.0 %



7.- Los docentes en este indicador mostraron tener poco compromiso en el cumplimiento de las metas planteadas, así como para mejorar la comunicación institucional. (CPCM)

Respuesta	cantidad	frecuencia
SI	5	36 %

NO

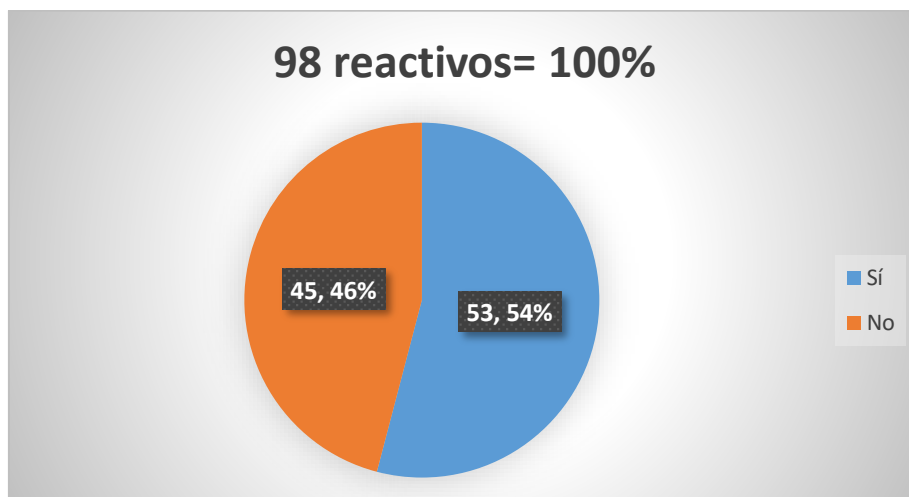
9

64 %



Total

Respuesta	Cantidad	Frecuencia
Sí	53	54%
No	45	46%



Como resultado del análisis de la problemática presentada, se exponen de manera general los aspectos más relevantes que arrojan los indicadores de nuestro instrumento de valoración, donde los integrantes del grupo de docentes, personal administrativo y de apoyo, así como el directivo, señalan cuál es su percepción respecto a los temas que originan la problemática detectada.

El cumplimiento de las metas necesarias para el buen funcionamiento de la institución se encuentra en un nivel bajo, dado que un porcentaje considerable manifestó no conocer y por lo tanto no cumplir con los objetivos planteados dentro de la planificación estratégica escolar, lo que tiene como consecuencia un desempeño deficiente en los procesos escolares y administrativos.

Por lo que respecta, a la incorporación de nuevas ideas en la práctica educativa y administrativa el instrumento arrojó resultados de medianos a regulares, estos se reflejan directamente en falta de mejoramiento u optimización de procedimientos, protocolos y estrategias aplicados diariamente, utilizando viejas prácticas que no contribuyen al mejoramiento escolar, principalmente por falta de comunicación institucional.

Lo anterior motiva la creencia en la mayoría del personal que seguramente es adecuado implementar instrumentos de comunicación para fomentar, regular e incrementar la participación e involucramiento en todas las acciones encaminadas a corregir los procedimientos y alcanzar así resultados superiores a los obtenidos hasta el momento, esto no será posible sin el incremento de las habilidades y competencias comunicativas en el ejercicio del mismo, pues de manera sobresaliente existe la percepción en un alto porcentaje de los compañeros de que este ámbito fundamental para toda organización, carece en buena parte de elementos importantes, como lo es la asertividad dentro de la comunicación institucional.

Cuando se preguntó acerca de la suficiencia de competencias comunicativas desempeñadas en la escuela, se manifiesta de manera tajante que la opinión está dividida exactamente a la mitad del número de docentes, de manera objetiva se aporta que esto coincide con la realidad puesto que el cumplimiento y compromiso personal de cada uno de los integrantes de la institución, en el trabajo diario se da efectivamente de esa manera, existen compañeros con un gran compromiso en todos los ámbitos escolares y de igual forma están quienes van desde el mediano al bajo rendimiento en sus actividades u obligaciones.

Con toda la información anterior se puede deducir que es prioritaria la implementación de un plan de acción que incluya la asertividad y el mejoramiento de la comunicación institucional con la finalidad de obtener un logro significativo que dé viabilidad a la concreción de metas para optimar así todos y cada uno de los procesos escolares y administrativos de la institución.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Comunicación asertiva y comunicación institucional

2.1.1 Comunicación

Hablar de comunicación asertiva en un sentido pragmático no es posible, ya que no existe una definición exacta de la unión de esas dos palabras; es decir, no hay un significado exacto. Para conocer su significado (o múltiples significados) hay que tomar en cuenta el sentido epistemológico; partiendo primero de la palabra comunicación y sus variados estudios que le dan distintos significados, y por otro lado la asertividad. Dentro del contexto que requiere esta investigación, se verificará la gramática social a la que refiere esta definición: comunicación asertiva.

La palabra comunicación abarca fenómenos comunes en contextos muy diversos, tales como físicos, biológicos, sociales; a la vez que estos difieren del contexto, por ejemplo, una conversación entre dos personas, o las reacciones de un conductor a un semáforo, estos hechos son dos actos comunicativos en un contexto social, sin embargo, son sustancialmente distintos.

La teoría de Ferdinand de Saussure, padre de la Lingüística moderna, citando su libro Lingüística General (1945), quien elaboró un trabajo acerca de los signos y el significado, prácticamente las bases de la comunicación. La referencia a su libro es específicamente con aquella donde se refiere directamente a la comunicación social, ya que su obra abarca muchos puntos, su teoría lo expresa de la siguiente manera:

Para un proceso comunicativo debe diferenciarse el lenguaje, el habla y la lengua. Pero ¿qué es la lengua? Para nosotros, la lengua no se confunde con el lenguaje: la lengua no es más que una determinada parte del lenguaje, aunque

esencial. Es a la vez un producto social de la facultad del lenguaje y un conjunto de convenciones necesarias adoptadas por el cuerpo social para permitir el ejercicio de esa facultad en los individuos. La lengua, por el contrario, es una totalidad en sí y un principio de clasificación. En cuanto le damos el primer lugar entre los hechos de lenguaje, introducimos un orden natural en un conjunto que no se presta a ninguna otra clasificación, según Saussure (1945, p. 10)

Se puede ver lo importante que es el lenguaje dentro de la comunicación y cómo desde un aspecto lingüístico la comunicación puede manifestarse, interpretarse y seguir las reglas comunicativas básicas, para que pueda darse correctamente la comunicación se debe distinguir de igual manera: lenguaje, lengua y habla.

“Recapitulemos los caracteres de la lengua:

1. Es un objeto bien definido en el conjunto heteróclito de los hechos de lenguaje. Se la puede localizar en la porción determinada del circuito donde una imagen acústica viene a asociarse con un concepto. La *lengua* es la parte social del lenguaje, exterior al individuo, que por sí solo no puede ni crearla ni modificarla; no existe más que en virtud de una especie de contrato establecido entre los miembros de la comunidad. Por otra parte, el individuo tiene necesidad de un aprendizaje para conocer su funcionamiento; el niño se la va asimilando poco a poco. Hasta tal punto es la lengua una cosa distinta, que un hombre privado del uso del habla conserva la lengua con tal que comprenda los signos vocales que oye.

2 La lengua, distinta del habla, es un objeto que se puede estudiar separadamente. Ya no hablamos las lenguas muertas, pero podemos muy bien asimilarnos su organismo lingüístico. La ciencia de la lengua no sólo puede prescindir de otros elementos del lenguaje, sino que sólo es posible a condición de que esos otros elementos no se inmiscuyan.”

Mientras que el lenguaje es heterogéneo, la lengua es de naturaleza homogénea: es un sistema de signos en el que sólo es esencial la unión del sentido y de la imagen acústica, donde las dos partes del signo son igualmente psíquicas.

La comunicación requiere de este sistema de signos para llegar al objetivo del entendimiento común, distintos factores entran en juego cuando se realiza la

comunicación por medio del lenguaje, se ponen en marcha funciones como la inteligencia y la memoria lingüística, la lengua constituye una de las características principales que separa al género humano de los animales, es una capacidad innata que todos los individuos tienen, que comienza a desarrollarse a partir de la gestación y se establece definitivamente en la relación que mantiene el individuo con el mundo social en el que se desarrolla.

[...]. En la lengua, por el contrario, no hay más que la imagen acústica, y ésta se puede traducir en una imagen visual constante. Esta posibilidad de fijar las cosas relativas a la lengua es la que hace que un diccionario y una gramática puedan ser su representación fiel, pues la lengua es el depósito de las imágenes acústicas y la escritura la forma tangible de esas imágenes. Saussure (1945, p. 28)

Por otro lado, en el caso de los seres humanos, a las formas naturales de comunicación se suman las formas complejas producto de algún tipo de lenguaje, como es el verbal, el que usa las palabras, por lo tanto se puede hablar de distintos tipos de comunicación, como veremos más adelante, la comunicación es materia de estudio de numerosas disciplinas, según su naturaleza y los actores que en el proceso intervengan, sin embargo, se trata siempre de un proceso fundamental para comprender las relaciones entre los seres vivos.

El ser humano aprendió a replicar este proceso natural mediante la tecnología: los sistemas informáticos, por ejemplo, se pueden comunicar entre sí de manera automática, la comunicación es un concepto amplio y elástico, que se desliza constantemente entre la polisemia, la ambigüedad y la multidimensionalidad.

Como lo señala Aguado (2014) los conceptos del lenguaje son:

Polisemia

Afirmar que la comunicación es un término polisémico implica decir que se ponen en juego distintos significados para un mismo término.

La polisemia del concepto comunicación no se limita a los elementos de la definición (los sujetos o los objetos del intercambio), sino que también afecta al esquema mismo que define la comunicación: para el mismo uso de "comunicación" puede oponerse el sentido de intercambio al de cooperación.

Ambigüedad

La ambigüedad hace referencia a la mezcla o confusión entre los matices de significado de un término. Por ejemplo, mediante la disonancia entre la descripción y el funcionamiento de ese término: Así, en el caso de la "información" es frecuente encontrar cierta imprecisión o incoherencia entre

- a) los esquemas y elementos utilizados para la descripción del fenómeno.
- b) las consecuencias y alcance práctico del fenómeno mismo.

Multidimensionalidad

Presencia de un substrato común a las diversas manifestaciones del fenómeno: la comunicación es así un fenómeno que tiene lugar en diferentes ámbitos (lógico, biológico, cultural, social, tecnológico)

Debido a la multidimensionalidad, podemos hablar de comunicación entre células, entre personas, entre instituciones, entre países, entre insectos, incluso entre ideas o sistemas de ideas.

Debido a la polisemia podemos hablar de comunicación como intercambio, como cooperación, como mandato, como demanda, como conducta, como acción.

[...] La comunicación parte de un acto de distinción (percepción de la diferencia), a partir de la cual se constituyen los "interlocutores" del fenómeno y el contexto de las relaciones posibles entre las diferencias perceptibles. Dichos "interlocutores", los "sujetos" de la comunicación, centralizan la selección de distinciones y las relaciones admisibles entre esas selecciones: son ellos quienes determinan qué objetos entran en el "juego" de la comunicación y qué relaciones son definitorias de éste. Complementariamente, el conjunto de relaciones y objetos determina qué instancias son admitidas como sujetos en el 'juego' comunicacional.

2.1.2 Asertividad

El concepto de asertividad hace referencia a la capacidad de comunicar a las personas que nos rodean nuestros sentimientos y necesidades, evitando herir y ofender a los demás, sin embargo, para conocer con más profundidad qué es la asertividad, necesitamos hacer una correcta definición según la psicología, hay quien considera que asertividad y habilidades sociales son términos sinónimos, pero es importante tener en cuenta que la asertividad es solo una parte de las habilidades sociales, aquella que reúne las conductas y pensamientos que nos permiten defender los derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido, una definición de asertividad más concreta que ofrece el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española; posteriormente sobre ensayos acerca de la palabra:

1. *adj.* afirmativo.
2. *adj. Psicol.* Dicho de una persona: Que expresa su opinión de manera firme. (rae, 2020)

[...] Los orígenes de la palabra “asertividad” se encuentran en el latín *asserere* o *assertum*, que significa “afirmar” o “defender” (Robredo, 1995). Es con base en esta concepción que el término adquiere un significado de afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima, aplomo y comunicación segura y eficiente. (Rodríguez y Serralde, 1991).

Características de la asertividad: una persona asertiva se siente libre para manifestarse expresando en sus palabras lo que siente, piensa y quiere, puede comunicarse con personas de todos los niveles con una comunicación siempre abierta, directa, franca y adecuada; tiene una orientación activa en la vida y va tras de lo que quiere, actúa de un modo que juzga respetable, acepta sus limitaciones al comprender que no siempre puede ganar; acepta o rechaza en su mundo emocional a las personas; con delicadeza, pero también con firmeza establece quiénes son sus amigos y quiénes no, se manifiesta emocionalmente libre para expresar sus sentimientos y evita los extremos, por un lado la represión y por el otro, la expresión agresiva y destructiva de sus emociones

2.1.3 Comunicación asertiva

La comunicación asertiva tiene que ver con la capacidad de expresarse verbal y pre-verbalmente en forma apropiada a la cultura y a las situaciones. Un comportamiento asertivo implica un conjunto de pensamientos, sentimientos y acciones que ayudan a un niño o adolescente a alcanzar sus objetivos personales de forma socialmente aceptable. La comunicación efectiva también se relaciona con la capacidad de solicitar consejo o ayuda en momentos de necesidad. Esto según el programa para desarrollar habilidades para la vida, del Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. (2017, p 61).

Hay varias posiciones respecto a la comunicación asertiva que tienen que ver con puntos de vista a veces diferentes, aunque en el sentido estricto todos son viables.

[...] la comunicación asertiva como aquella que caracteriza a la persona que no defiende sus derechos, con escaso humor, postura distante y contraída, volumen bajo de voz, poca claridad, tiempo de habla igualmente escaso y que accede a las demandas de los demás sin importarles las propias. Según Corrales, Quijano y Góngora (2017, p. 61)

Desde mi particular punto de vista la asertividad tiene que ver con decir o hacer lo correcto en el tiempo y lugar idóneos, hacia las personas adecuadas en la mejor circunstancia, creo que para muchos esto resultaría casi imposible, pero según mi experiencia, ser asertivo es lograr esa combinación de la mejor manera posible, obteniendo buenos resultados.

[...] La asertividad es un proceso de comunicación continuo, positivo, constructivo y estimulante. Durante el día el individuo interactuará con muchas personas, y en cada caso será útil para el proceso de comunicación establecer un tipo de relación con cada una de ellas no importa cuán duradera pueda ser, conforme a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en su manual de capacitación para personal (2020, p. 16)

2.1.4 Comunicación Institucional

La comunicación de las instituciones comenzó a verse como elemento principal de los procesos de gestión y se fueron profundizando las implicaciones de la comunicación en la mejora y eficacia de las organizaciones, desarrollándose escuelas de pensamiento sobre la organización y gestión de las instituciones.

“[...] Cornelissen, en la actualidad se entiende por Comunicación Institucional la función de gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas y externas, con el propósito general de establecer y mantener una reputación favorable frente a los diferentes grupos de públicos de los que la organización depende. (2008, p.220)

Para Drucker la comunicación es vital para las organizaciones basadas en la información dado que los conocimientos estarán en la parte inferior de lo que llama “pirámide jerárquica”. El origen de expresiones como *issues management* y dirección por objetivos está en esta tendencia. (2000, p.218)

En este sentido, es fundamental entender que a través de la comunicación institucional se interactúa interna y externamente en la institución u organismo; en este caso, el intercambio y la interacción entre los sujetos suele ser positivo. Un ejemplo de esto es mostrar a la comunidad el trabajo que se realiza, exteriorizar las estrategias comunicativas, para llegar a través de informes o comunicados a la sociedad, mostrar cómo se elaboran los documentos de comunicación para implementar acciones en conjunto.

[...] Es fundamental que desde la comunicación interna se puedan dar a conocer los objetivos del organismo, su política, el porqué de los cambios y las razones de las nuevas decisiones. Pensar en comunicación institucional necesariamente es pensar en planificación, llevar a cabo líneas de acción que permitan mostrar la identidad del organismo, sus objetivos, su visión, su identidad y su lugar en la sociedad. (Bombardelli, 2018, p. 155)

2.1.5 Relación entre Comunicación Asertiva y Comunicación Institucional

La Comunicación Asertiva es el proceso de comunicación donde se establecen relaciones que implican conductas honestas, respetuosas y positivas cuando se interactúa con otras personas, significa tener la habilidad para transmitir y recibir los mensajes, sentimientos, creencias u opiniones propias o ajenas de una manera; bajo este razonamiento las instituciones deben adaptarse a este tipo de comunicación. Cada escuela debe tener sus parámetros de organización y sus formas de comunicación para su cuerpo de docentes, si la relación que existe no es estrecha, puede no existir en una organización la comunicación asertiva, sólo tener algunos puntos o ignorarla por completo. Sin embargo, debe haber una implicación respecto a la comunicación humana y respecto a las nuevas políticas de inclusión que son exigentes para muchas instituciones, tales como la tolerancia hacia personas con diferente orientación sexual, religiosa o política; así como personas de etnia diferente o raza, en este sentido la comunicación Institucional debe acoger los estándares de la comunicación inclusiva; reflexionar sobre ella y planificar de la mejor manera sus directrices para que sus objetivos sean logrados; de esta manera su relación será benéfica y seguirá las normas políticas futuras de integración y tolerancia obligatoria.

2.1.6 Concepto de Meta

Una meta se refiere al resultado esperado o imaginado de un sistema, una acción o una trayectoria, en otras palabras, aquello que se espera obtener o alcanzar mediante un procedimiento específico. Cualquier persona u organización se traza metas y procedimientos para tornarlas realidad, la palabra meta proviene del latín e indicaba una serie de objetos cónicos que se colocaban en los extremos de la pista de carreras del circo romano, marcando el inicio y el fin de la trayectoria.

De allí se tomó como metáfora para el fin, el objetivo, y para la utilidad de un proceso determinado. No debe confundirse con el prefijo meta, proveniente en cambio del griego, y que significa “más allá”. Existen muchas formas de concebir las metas y en la cultura occidental, la realización individual, la felicidad y el cumplimiento de las metas que nos

hayamos propuesto están estrechamente relacionadas, con la fijación de metas, a esto se le denomina planificación, y a su cumplimiento, eficiencia o efectividad.

Las características esenciales de una meta es que debe ser alcanzable, meta irreal o inalcanzable deja de serlo y pasa a ser más bien “un sueño, una fantasía o una imaginación”, debe ser observable, las metas deben formar parte de un sistema actual, es decir, deben poder medirse contra un punto inicial de la materia, de otro modo no se podría saber cuándo está cumplida, debe darse en un tiempo finito, las metas deben poder cumplirse en un margen de tiempo determinado, no pueden ser eternas.

Tipos de meta

Existen diversos tipos de meta, atendiendo al tiempo que requerirá realizarlas: A corto plazo, aquellas que requieren de un breve período de tiempo para realizarse, días, semanas o meses, por ejemplo.

1. A mediano plazo. Aquellas que requieren de un esfuerzo sostenido en el tiempo para cumplirse, meses o años, por ejemplo.
2. A largo plazo. Aquellas que necesitan de un gran lapso de tiempo para concretarse, años o décadas.

Atendiendo a su cometido final, éstas pueden ser:

- a) De dominio. Aquellas cuyo cometido es acumular conocimientos o capacidades, que representan un mayor alcance o potencia para quien las cumple.
- b) De desempeño. Aquellas que se cumplen al demostrar las capacidades a los demás o destacar dentro de una población determinada.
- c) De evitación. Aquellas que se cumplen cuando se evita un trámite o riesgo, se cumple rápidamente una acción o se evita del todo cumplirla.

2.1.7 Metas en instituciones educativas

Una meta institucional u organizacional es específica y lleva un orden, la planificación constituye el “qué lograr” (objetivos) combinado al “qué hacer”; busca focalizarse en objetivos factibles de lograr, que el área a posicionar sea explotable en todos sus aspectos, en la correspondencia de oportunidades y competencias que ofrece el entorno desde y para el crecimiento institucional de la mano de sus estudiantes, las metas institucionales por lo general tienen fases definidas: formulación de objetivos institucionales, análisis de las fortalezas y limitaciones de la escuela, análisis del entorno, formulación de alternativas para todos los integrantes de una comunidad educativa.

También se desarrollan y mantienen mediante una relación viable entre los objetivos, recursos y las oportunidades, los objetivos en una planificación estratégica, deben modelar y redescubrir propuestas y resultados, observar para analizar las posibles consecuencias, causas y efectos de las propuestas en relación con la intención, esto hace que la esencia consista en la identificación de las oportunidades positivas y negativas que puedan surgir en el desarrollo, por ello la planificación y organización permite diseñar proyectos interactivos y colaborativos (consultante consultor) donde expresar de modo creativo las formas para lograrlo y así impactar positivamente en todos los ámbitos escolares.

Planear de acuerdo a objetivos es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas institucionales, se define mediante estrategias y las maneras de desarrollarlas, concretarlas, son partes de un mismo camino, planear es el desarrollo para las preguntas cómo, cuándo y dónde debe realizarse, quién lo llevará a cabo y como se posicionarán los resultados ya que en un contexto de cambios ya sean rápidos, sinérgicos y a veces bruscos, la planificación debe efectuarse en forma continua y accionada para poder apropiarse cuando sea conveniente de las estrategias que permitan determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos, lo que se desea que la institución desarrolle potenciando las capacidades y fortaleciéndolas, mostrando que la dirección en los recursos y los esfuerzos en el desarrollo son la guía hacia el cumplimiento de metas.

Con el propósito de identificar cuáles son las concepciones y significados de las palabras Comunicación Asertiva, desde un punto de vista académico hasta el epistemológico, la investigación se inclinó por la búsqueda del área de la lingüística, en primer término, ya

que es la raíz de la comunicación en su estudio formal, también se toma en cuenta el aspecto social, por las características de esta investigación y sus objetivos.

La lengua, como se pudo investigar, es un sistema de comunicación utilizado por un grupo humano, está conformada por un conjunto de signos lingüísticos que se manifiestan de forma oral o escrita, también puede tener un sistema gestual; es sinónimo de lo que conocemos como idioma (español, inglés, francés, italiano, mandarín, etc.). La lengua experimenta cambios y puede ser susceptible de variaciones, pero éstas sólo se perciben con el paso del tiempo, la lengua, para comunicarnos, es intangible porque requiere del habla para manifestarse y forma parte de una realidad abstracta, ya que no existe de forma física. El lenguaje, por su parte, es la capacidad de todos los seres humanos de comunicarnos mediante signos para expresar nuestros pensamientos y el habla es la manifestación oral de la lengua.

La comunicación es igual de compleja en su estudio que la lingüística, se compone de diferentes preceptos y muchas teorías que abarcan desde las cosas más ínfimas hasta las más complejas, la investigación se basó en algunas concepciones de Noam Chomsky, ya que es un teórico bastante amplio respecto al lenguaje y las formas comunicativas, también en otras teorías de comunicación provenientes del ensayo de Juan Miguel Aguado, ya que es completo y sencillo.

Respecto a la importancia de contar con una comunicación asertiva para el cumplimiento de metas institucionales en un plantel educativo, el presente trabajo se inclinó por aquellos teóricos o ensayos que se basan en los propuestos por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2017) específicamente aquellos puntos que tratan de las habilidades de empatía y comunicación asertiva, sobre la base del modelo de habilidades para la vida; este modelo se configura como eje de una escuela inclusiva, en la medida en que ayuda a promover comportamientos positivos y a prevenir conductas de riesgo.

La comunicación asertiva se desenvuelve en varias áreas, desde la lingüística, que nos permite conocer la relación de la lengua, el lenguaje y el habla, en los seres humanos, y cómo a partir de ella puede darse la comunicación hablada, indispensable para transmitir ideas y pensamientos, en la comunicación asertiva es preciso conocer el comportamiento del lenguaje, por lo menos de forma muy básica, ya que es el medio principal por el cual se interactúa con otras personas, es la herramienta compleja propia de la comunicación humana, dentro de ella se ven otros componentes que pueden alterarla o conformarla,

como el sistema gestual (signos) y los coloquialismos (símbolos). Se mencionó a Ferdinand de Saussure porque a pesar de que es un lingüista de mediados del siglo XX, es el parteaguas de los estudios semióticos del lenguaje.

La comunicación, como se pudo ver en los párrafos citados anteriores, también es un sistema, puede ser simbólico, de signos, lingüístico, social, ecológico... etc. La comunicación tiene variaciones que pueden ser totalmente contradictorias, algunas teorías se contraponen con otras, para los fines de este trabajo se puede añadir que el interés de la definición de la comunicación es el aspecto social e institucional.

Según las definiciones de asertividad encontradas, ésta se desvía de la comunicación pasiva y la comunicación agresiva, que son otras variantes que merecen estudiarse para identificarlas claramente y nutrir positivamente este trabajo, la asertividad es un aspecto que reúne varias características, completamente culturales y pueden variar entre naciones, países e incluso regiones endémicas, por ejemplo, varía la comunicación asertiva de un país en Asia que uno de Latinoamérica; pero internamente, en México, país latinoamericano, varía la asertividad de un estado a otro; o incluso dentro de un mismo estado, puede variar por factores socioeconómicos o sectoriales, es por ello que hay un interés en la investigación acerca del tema de la asertividad y la comunicación dentro de nuestra institución educativa.

La comunicación institucional por otra parte, según lo descrito en los párrafos citados, puede formar parte de las organizaciones ya sean públicas y privadas que se basan en la efectividad de sus recursos, en cómo mejorarlos, potencializarlos y controlarlos; dentro de ella puede caber la comunicación asertiva, pero no necesariamente; envuelve a la comunicación interna y externa, es decir, tiene que ver con aquello que la sociedad pueda ver dentro de la institución, puede ser fidedigna o no, puede ser asertiva, pasiva o agresiva, según sea el caso, siempre y cuando sirva para los propósitos de una institución educativa.

3. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

3.1 Presentación

La siguiente propuesta de intervención está basada la implementación de un instrumento institucional que ha sido probado en numerosas empresas, instituciones, compañías, etc., se trata del Manual de procedimientos comunicativos. Existen varios tipos de manuales: el manual operativo, departamental, político, de técnicas, de procedimientos, de bienvenida, múltiple, etc. todos tienen puntos en común, los cuales sirven como guías para estandarizar una situación y hacerla más viable para aquellos que se acercan al instrumento.

La propuesta de intervención en este trabajo será construir un instrumento semejante, que será llamado: Manual de Comunicación para Institución Educativa Telesecundaria, el cual se basará en aspectos ya presentados en el marco teórico, que se enfocó en el manual de procedimientos y operativo; sin embargo, puede abarcar otros aspectos, como de bienvenida, político, técnico, etc.

El propósito de este manual es que sea sencillo, claro y que defina una ruta a seguir para aquellos maestros o directivos que se acerquen a él; tomando en cuenta la investigación teórica y observacional de un problema subyacente en diferentes ámbitos de la institución: Telesecundaria. Ciertamente es que el manual está enfocado solamente en una institución Escuela Telesecundaria General Vicente Guerrero, perteneciente al municipio de San Pablo del Monte, en el Estado de Tlaxcala; pero el propósito es que pueda funcionar, por lo menos en algunos aspectos, para otras instituciones con características y problemáticas semejantes.

El enfoque del Manual que se presentó está basado en la relación con la comunicación asertiva y la comunicación institucional, en los capítulos anteriores se exponen los autores y teorías al respecto de este tipo de temas.

TIEMPO DE DURACIÓN

El tiempo de duración para poder realizar la intervención y presentar el manual al cuerpo administrativo, así como maestros y directivos, oscila entre 6 y 8 horas, dividido en 4 sesiones, ya que no es un manual complicado y se puede presentar brevemente. Hay que tomar en cuenta que el cuerpo de maestros y administrativo de la institución debe ser receptivo para favorecer la aceptación y aplicación del mismo. Puede haber inconvenientes en el horario ya que depende de la organización y el tiempo que ofrezca la dirección para presentarlo en sesiones síncronas y en sesiones asíncronas, en este caso puede variar dependiendo del tiempo real que destine para este fin cada persona en las sesiones asíncronas y la adecuación de sus horarios.

SESIONES

La intervención se realizó en 4 sesiones, que necesariamente deben ser divididas en mínimo 4 días o fechas distintas, para tener un mínimo de 2 horas por sesión, es decir para cada día de trabajo. Sin embargo, puede ser dividido en más días, dependiendo del tiempo que disponga cada participante, puede dividir una sesión en 2 días, dependiendo como ya se mencionó del tiempo que cada participante asigne y la forma de administrarlo en el caso de las sesiones asíncronas

Planeación	Número de Horas	Días
S 1. Presentación, planteamiento de la problemática y categorías de investigación	1-2 horas. (sesión asíncrona)	Del 27 de marzo al 11 de abril, 2021 (periodo vacacional)
S 2. Dar a conocer de manera general la propuesta de intervención, concepto de manual de procedimientos y el sustento teórico de los mismos	1-2 horas. (sesión asíncrona)	Del 12 de marzo al 25 de abril, 2021 (periodo vacacional)

S 3. Presentación del Manual de Comunicación para Institución Educativa Telesecundaria	1-2 horas. (sesión asíncrona)	26 abril- 9 mayo del 2021
S 4. Conclusiones, dudas, tiempo de preguntas y opiniones.	1-2 horas. (sesión síncrona)	17 mayo del 2021. En horario posterior a la sexta sesión de CTE

3.2 Justificación

Es importante proponer este tipo de instrumentos para hacer frente a problemáticas institucionales, desde las más sencillas hasta las más complejas; cubrir ciertas necesidades del aspecto organizacional, establecer claramente los aspectos de inclusión y comunicación que debe tener cualquier miembro de una institución.

También es importante establecerlo y practicarlo de manera individual, que todos los integrantes de la organización se sientan parte importante del proyecto, en este caso la intervención fue diseñada para una institución en específico, en la que se detectaron se algunas razones por las que no se aplica, estas son variadas: No se ha realizado nunca en la institución un ejercicio similar, existe apatía al respecto, se carece de tiempo o de determinación para poder realizar una investigación y el trabajo de campo que se requieren para su elaboración e implementación.

3.3 Diseño de la intervención

Título	Manual de comunicación para la Institución Educativa Telesecundaria
Fecha de creación	Abril-mayo 2021
Dirigido a	Grupo de docentes, personal administrativo, de apoyo y directivo
Duración	6-8 horas
Sesiones	4 sesiones
Espacio	Casa, escuela, en línea
Recursos	Computadora o equipo de telefonía celular, señal de internet, plataforma Zoom, hojas, impresora, libreta y lápiz
Medios	Facilitar a todos los participantes un ejemplar del manual impreso, así como el archivo electrónico para facilitar su consulta

Planificación de las sesiones

Manual de Comunicación para la Institución Educativa Telesecundaria			
Fase 1	Sesión 1. Presentación, planteamiento de la problemática y categorías de investigación		
Dirigido a: Grupo de docentes, personal administrativo, de apoyo y directivo		Facilitador: Pérez Márquez Rubén	
Propósito específico: Introducir a los participantes en las categorías de investigación.		Fecha: Del 27 de marzo al 11 de abril, 2021 (periodo vacacional)	
* Establecer contacto inicial con el cuerpo de maestros y administrativo. * Establecer la problemática. * Saber sus inquietudes. * Presentar la propuesta de intervención.		Tiempo: 2 horas sesión asincrónica	
Secuencia didáctica	Espacio: Casa, escuela, en línea	Tiempo de actividad	Materiales y recursos
<i>Inicio:</i> Se realizaron las preguntas: - ¿Cómo se sentían al respecto de la comunicación que se mantiene en el plantel? - ¿Sus experiencias particulares de la problemática en la comunicación dentro del plantel? - ¿Qué se podría mejorar según su perspectiva?		30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Smartphone • Internet • Libreta • Lápiz • hojas • Plataforma Zoom
<i>Desarrollo:</i> Dialogar acerca de las circunstancias alguna o algunas situaciones que los tuviera distanciados, o con problemas para hablar con otros, pues parte de la intención de la intervención es acercarse y escuchar, darle un sentido de valor a la empatía, lo que es importante para la realización de este trabajo		50 minutos	
<i>Cierre</i> Se establecieron los principios que maneja el Manual, como propuesta de intervención		20 minutos	
			Medios: participantes información escrita acerca del tema

Manual de Comunicación para la Institución Educativa Telesecundaria			
Sesión 2	Dar a conocer de manera general la propuesta de intervención, concepto de Manual de procedimiento y el sustento técnico del mismo		
Dirigido a: Grupo de docentes, personal administrativo, de apoyo y directivo		Facilitador: Pérez Márquez Rubén	
Propósito específico		Fecha: Del 12 de marzo al 25 de abril, 2021 (periodo vacacional)	
*Que el cuerpo de maestros conozca qué es un Manual de procedimientos *Dar a conocer los conceptos de Comunicación Asertiva e Institucional		Tiempo: 2 horas sesión asincrónica	
Secuencia didáctica	Espacio: Casa, escuela, en línea	Tiempo de actividad	Materiales y recursos
Inicio *Resumen de la problemática de la sesión anterior *preguntas de sondeo acerca del conocimiento de un Manual de procedimientos		30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Smartphone • Internet • Libreta • Lápiz • Hojas • Plataforma Zoom
Desarrollo *Se establece que es Comunicación asertiva e Institucional *Cómo intervienen estos tipos de comunicación en un plantel escolar *Se indica de manera general qué es un Manual de procedimientos		50 minutos	
Cierre Ejemplificación de la comunicación asertiva en la vida diaria y el trabajo		20 minutos	
		Medios: Facilitar a los participantes información escrita acerca del tema	

Manual de Comunicación para la Institución Educativa Telesecundaria			
Sesión 3	Presentación del Manual de Comunicación para Institución Educativa Telesecundaria		
Dirigido a: Grupo de docentes, personal administrativo, de apoyo y directivo		Facilitador: Pérez Márquez Rubén	
Propósito específico		Fecha: 26 abril- 9 mayo del 2021	
*Se presenta el Manual a cuerpo de maestros y administrativos		Tiempo: 1-2 horas sesión asincrónica	
*Se indica el propósito del Manual			
Secuencia didáctica	Espacio: Casa, escuela, en línea	Tiempo de actividad	Materiales y recursos
Inicio *Resumen acerca de los conceptos de comunicación asertiva e institucional, vistos en la sesión anterior *Sondeo acerca del Manual de procedimientos		30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Smartphone • Internet • Libreta • Lápiz • Hojas • Plataforma Zoom
Desarrollo: *Se presenta la propuesta de intervención, con el nombre de Manual de Comunicación para la institución educativa *Se abordan las temáticas y cuál es su propósito * Cómo está compuesto, porqué se hizo y cuál es su objetivo		50 minutos	
Cierre Se proporciona el manual al cuerpo de maestros que intervino en las sesiones. Se pide lo lean y emitan un juicio propositivo		20 minutos	

Manual de Comunicación para la Institución Educativa Telesecundaria			
Sesión 4	Conclusiones, dudas, tiempo de preguntas y opiniones.		
Dirigido a: Grupo de docentes, personal administrativo, de apoyo y directivo		Facilitador: Pérez Márquez Rubén	
Propósito específico		Fecha: 17 mayo del 2021.	
<p>*Después de la lectura del manual por parte de los maestros, se da paso a la sesión de dudas y preguntas, además de sus impresiones acerca de la propuesta de intervención.</p> <p>* Se realiza la aplicación de los cuestionarios para saber acerca de la aceptación del manual</p>		Tiempo: 1-2 horas sesión asincrónica	
Secuencia didáctica	Espacio: Casa, escuela, en línea	Tiempo de actividad	Materiales y recursos
Inicio Sondeo acerca de la propuesta de intervención, cuáles son los propósitos del autor del manual, qué es la comunicación asertiva, visto en la sesión anterior		30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Smartphone • Internet • Libreta • Lápiz • Hojas • Plataforma Zoom
Desarrollo: *Se establecen opiniones acerca del manual *Cuáles son sus conclusiones por parte de los maestros * Se pide su opinión propositiva		50 minutos	
Cierre Se les proporcionan los cuestionarios para saber acerca de sus opiniones respecto del Manual, se les indica que es con la intención de establecer las conclusiones en el trabajo realizado		20 minutos	
			Medios: Facilitar a los participantes cuestionarios acerca del Manual que se les entregó

Durante la primera sesión se realizaron preguntas ¿cómo se sentían al respecto de la comunicación que se mantiene en el plantel?, si hay circunstancias que les ocurran, alguna o algunas situaciones que los tuviera distanciados, o con problemas para hablar con otros, pues parte de la intención de la intervención es acercarse y escuchar darle un sentido de valor a la empatía”, fue muy importante para mi establecer los principios que maneja el manual durante las 3 sesiones iniciales, posteriormente en la cuarta se aplicaron los cuestionarios, como herramienta de medición, sobre todo para saber cómo habían leído e interpretado este manual, las dinámicas funcionaron de esa manera, se establecieron los valores de empatía e inclusión, actividades que buscaron resaltar la importancia y significado de la concepto.

En las sesiones tres y cuatro, se trabajó con los compañeros respecto a las fuentes de búsqueda, el porqué de las fuentes, de los autores y las teorías, así como de la manera en que se llegó a la conclusión de que un manual sería lo más viable para resolver algunas cuestiones de comunicación en la institución y de los problemas que se derivan de ella.

Con una perspectiva objetiva, se analizaron las estrategias que brinda el manual, por medio de 10 puntos, que pueden inicialmente parecer sencillas pero complejas en su seguimiento diario. Desde el inicio de la intervención se tomó en cuenta que las estrategias fueran asequibles para los maestros, los directivos y de forma personal, que pudieran darse pese a la distancia, de implementarlas todos los días, y convertirlas en una práctica personal, ese trabajo interpersonal no resulta sencillo; sin embargo, aclaró el panorama de los compañeros, ya que algunos de ellos desconocían comportamientos inadecuados respecto a su comunicación, incluso los consideraban como naturales o normales dentro de su práctica comunicativa; eso hizo que la herramienta funcionara incluso si no se ejecutaba al pie de la letra.

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Descripción de la puesta en práctica

La propuesta de intervención realizada fue dirigida a la escuela Telesecundaria General Vicente Guerrero, ubicada en el barrio de San Nicolás, perteneciente al municipio de San Pablo del Monte, en el estado de Tlaxcala; esta intervención se realizó por medio de charlas en línea, a través de la plataforma Zoom; El interés mostrado durante la intervención y conocimiento del manual desde su inicio, que fue propicio para el desarrollo de las sesiones, esta de intervención estuvo orientada en promover la comunicación asertiva e institucional en el cuerpo académico, así como en el directivo y administrativo.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos tras la puesta en práctica del plan de acción en las sesiones de trabajo anteriormente planteadas, respecto a la respuesta de los 12 compañeros participantes a quienes se aplicó, pertenecientes a la plantilla laboral de la telesecundaria, constituida por 9 docentes frente a grupo, un administrativo (secretaria), un personal de apoyo (intendencia y mantenimiento) y un directivo.

Inicialmente se dio a conocer en que consiste la intervención de manera general y la planificación de las sesiones para desarrollar el plan de acción correspondiente, es importante mencionar que todo el personal conocía con antelación en qué consistiría la intervención pues desde la aplicación del cuestionario para identificar la problemática, se platicó con cada uno de ellos para solicitar su participación y apoyo, inicialmente surgieron en ellos interrogantes en el sentido de, ¿para qué se estaba aplicando el cuestionario? si lo solicitaba alguna de nuestras autoridades educativas, si todos tendríamos que realizar y aplicar un instrumento similar, saber en general de que se trataba y que finalidad tenía, una vez que tuvieron toda esa información accedieron a participar.

Durante la primera sesión se dio a conocer la problemática detectada en nuestra institución y el plan diseñado para abatirla, como parte de un aprendizaje previo se dieron a conocer las categorías de investigación o conceptos planteados dentro del marco conceptual, necesarios para dar un fundamento teórico y además acercar a los

participantes a esos saberes, mismos que servirán para dar viabilidad a la comprensión, aplicación del plan de acción y posterior implementación de la intervención.

En las sesiones 3 y 4 los participantes identificaron que el elemento principal de la intervención es un manual de procedimientos comunicativos que mediante su conocimiento e implementación en todos los procesos de la institución nos permitirá mejorar significativamente la comunicación institucional incluyendo la asertividad en las relaciones laborales e interpersonales, con el propósito de mejorar en los diferentes ámbitos de la práctica escolar encaminados al cumplimiento de las metas institucionales, partiendo desde el conocimiento de que es un manual, los elementos que lo conforman, hasta presentar el manual de procedimientos para telesecundaria, su implementación e identificación de la utilidad para nuestra escuela.

Finalmente, en una cuarta sesión se aplicó un nuevo instrumento de valoración que permitió conocer la opinión general de los compañeros acerca de la intervención, tomando en cuenta factores como su viabilidad y utilidad de acuerdo a su propósito, los resultados obtenidos de este instrumento fueron en su mayoría favorables a la respuesta esperada pues la generalidad de los compañeros coincide en la percepción de que la intervención es pertinente y dotara de elementos necesarios en el plano de la comunicación que a su vez servirán para mejorar las relaciones laborales y los procesos institucionales que permitan cumplir de forma efectiva con todas las metas propuestas en beneficio de toda la comunidad escolar.

Estas respuestas y opiniones del personal quedaron registradas en los cuestionarios aplicados, mediante las cuales expresaron de manera general su opinión acerca del plan de intervención y su intencionalidad, en este ejercicio se consideró también la difusión del manual, dotando a cada uno de los destinatarios un ejemplar impreso de este y otro por medios electrónicos para facilitar su consulta y aplicación., a continuación se muestra la herramienta utilizada, el instrumento de valoración fue nuevamente el cuestionario, el cual se presentó de la siguiente manera.

4.2 Observación de las acciones emprendidas

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL INSTRUMENTO PROPUESTO: MANUAL PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Indicaciones: Contesta las preguntas en el espacio en blanco, por favor trata de ser lo más conciso posible y expresar tus ideas u opiniones de manera clara y objetiva

1. ¿Has oído hablar de la comunicación asertiva?, ¿qué es en tus palabras?
2. ¿Cómo crees que el manual aborda la comunicación?
3. ¿De este manual obtuviste algo que tal vez nunca habías considerado para comunicarte?
4. ¿Crees que este manual puede ayudar a fomentar nuestro problema de comunicación?
5. ¿Hay algún aspecto que en particular llame tu atención, y por qué?
6. ¿Cuál es tu opinión general sobre el Manual?

El cuestionario fue realizado con preguntas abiertas, ya que es indispensable saber cuáles son las ideas de cada participante, se solicitó que contestaran todas las preguntas, mostrando apertura hacia la propuesta de intervención, también se pidió utilizar palabras

que de preferencia medibles e identifiquen claramente el sentido e intención de su opinión.

La opinión personal de los encuestados se manifestó a favor de la intervención, en su mayoría, únicamente dos personas cuestionaron algunos aspectos del manual, pero fue de manera personal, explícitamente las respuestas fueron: “No me gusta hablar mucho por eso solo me expreso cuando es necesario”, “No sé si me sirva porque no me gusta meterme en los asuntos de los demás”, exceptuando estas respuestas a la mayoría le pareció una buena propuesta e intercambiaron ideas respecto a su opinión personal. El número de personas cuestionadas como ya se mencionó anteriormente fue de 12 personas, ya que la institución es pequeña, el tiempo de respuesta para entregar el cuestionario contestado fue de entre 1 y 5 días. A continuación, se presenta la escala con la cual se midió el primer cuestionario.

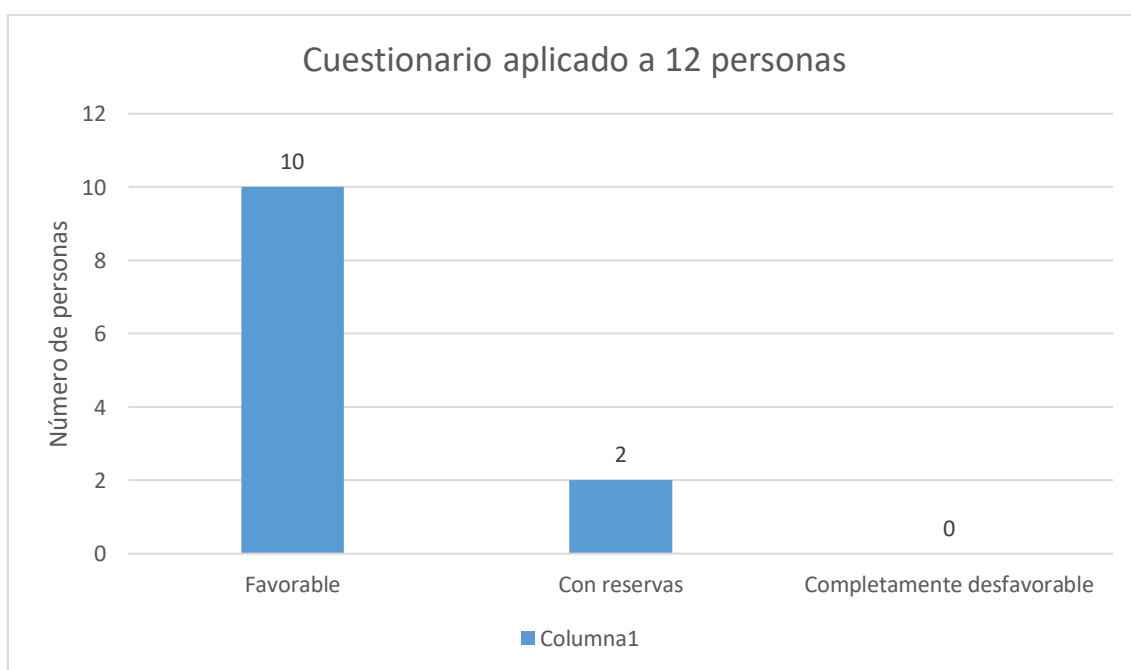


Tabla 1: Respuestas de cuestionario 1. Fuente: elaboración propia

El siguiente cuestionario fue para medir qué tan necesario puede resultar el manual para las personas en la escuela telesecundaria; se presentó de la siguiente manera:

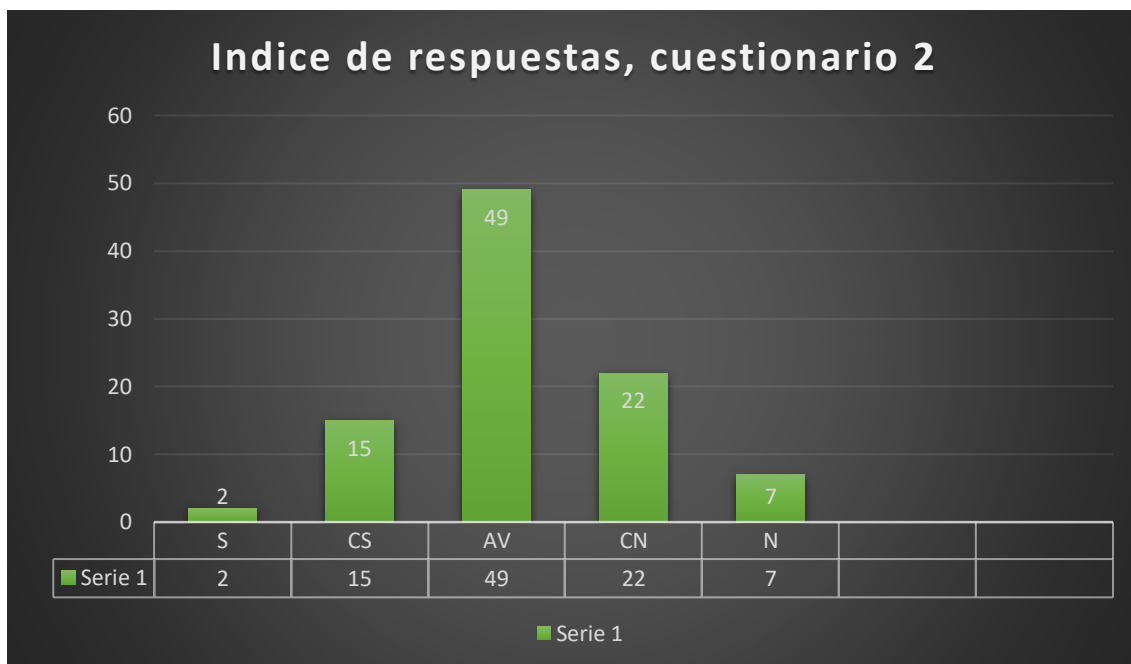
Lea cada reactivo y marque con una equis (X) la opción que mejor lo describe a usted. No hay respuestas correctas ni incorrectas, conteste todas las preguntas.

Las opciones son las siguientes:

S: Siempre **CS:** Casi Siempre **AV:** A Veces **CN:** Casi Nunca **N:** Nunca

Reactivos	S	CS	AV	CN	N
Hago uso de la empatía al comunicarme con otros					
Mi forma de hablar es adecuada para los demás					
No juzgo la opinión ni la apariencia de las personas					
Hago reflexiones interpersonales para tener un mejor conocimiento de mí mismo					
Tengo el hábito de leer y conocer algo nuevo diariamente					
Sé el significado de tolerancia y la practico constantemente					
Sé del lenguaje no verbal y considero el mío es siempre adecuado					
Constantemente agrego palabras nuevas y técnicas a mi vocabulario					

Se muestra a continuación la forma en cómo se graficaron las preguntas por número de respuestas contestadas:



En la gráfica se puede notar que el mayor número de incidencias en cada reactivo fue en AV (a veces), y el menor número fue en S (siempre); lo que indica una falta de comunicación asertiva dentro de las personas. La mayor incidencia fue en AV (a veces) que es un punto intermedio; lo cual afirma la constante de la Campana de Gauss, que indica que casi toda encuesta se muestran la Neutralidad o el Punto Intermedio con el mayor número de porcentaje; y los puntos de Excelencia y Nulos, como los de menor porcentaje.

Se puede apreciar que el manual resultó útil para las personas que se involucran dentro del plantel, ya que se evidenció un desconocimiento parcial de este tipo de comunicación y también una falta de un conocimiento interpersonal para lograr los objetivos planteados en la institución; sin embargo, existió una apertura por parte del cuerpo de maestros para tomar en cuenta la propuesta de intervención en su práctica diaria posterior a la intervención, considero que sería muy ambicioso esperar grandes resultados positivos de manera inmediata tras la aplicación de este trabajo práctico, más a mediano plazo seguramente se podrá verificar claramente el impacto positivo de la intervención.

4.3 Recuperación y reapertura del proceso

Limitantes

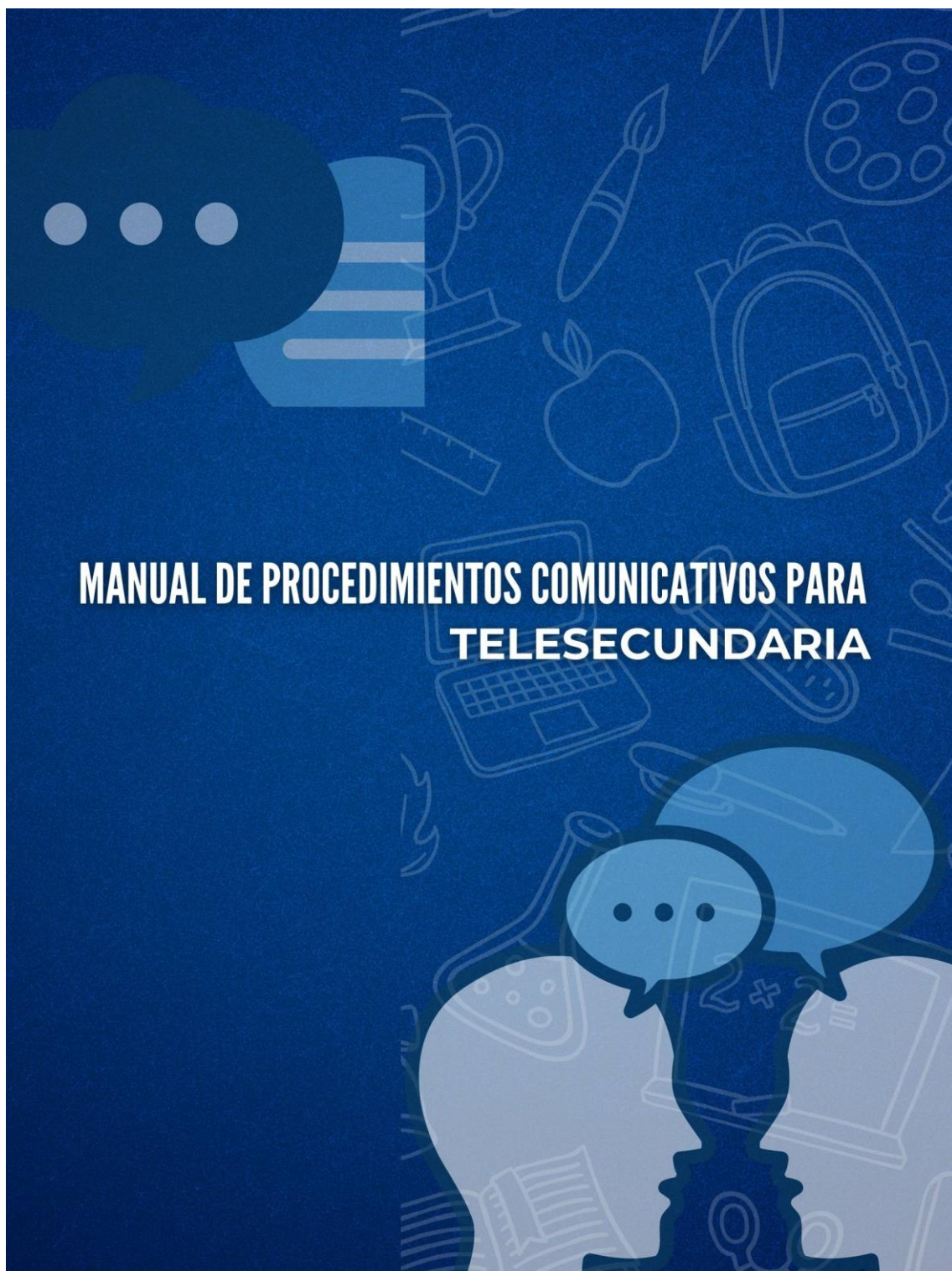
Hubo algunas limitantes respecto a la aplicación del cuestionario ya que algunas personas no mostraron el interés suficiente durante su participación (las menos), o no quisieron que su nombre o más datos aparecieran o evidenciaran de manera abierta su opinión respecto al proyecto; además el trabajo a distancia y las sesiones asíncronas, dificultaron el seguimiento, considero que en una modalidad presencial hubiera sido más enriquecedor. Se usaron otros medios para establecer contacto con las personas encuestadas, como el correo electrónico o el teléfono, sin embargo, el contacto directo hubiera sido excelente, sobre todo tratándose del tema de comunicación asertiva.

Nuevas interrogantes

A pesar de que un estudio tiene una base teórica y una literatura seleccionada que da un fundamento, siempre quedan nuevas interrogantes para el investigador. En este caso, fue respecto al amplio espectro que abarca la comunicación, lo que deja un cuestionamiento: ¿Realmente qué tanto sabemos de la comunicación humana? La cantidad de teorías encontrada fue vasta y con tantas variantes que pueden ser aplicables en varias áreas, por lo que habría que centrarse en un punto en específico dejando esta pregunta abierta. Desde el punto de convivencia y comunicación entre personas ¿Qué tanto sabemos de interacción social? Preguntas que quedan abiertas, y nuevamente quedan grandes espacios por llenar, generalizar a las personas no es posible. Los educadores, maestros, y demás personal que se dedica a la educación, formamos parte de un grupo social, entonces surge una nueva pregunta, ¿Qué tanto sabe el docente de comunicación e interacción social en una institución tan importante como lo es la escuela? Plantear los problemas y evidenciar las faltantes tanto administrativas como de la enseñanza, son los primeros pasos para encontrar las diferentes vías de solución, ya sean permanentes o pasajeras, pero es importante saber que cada foco de alarma construye definitivamente una parte esencial de cada plantel. Atender, estudiar, analizar estos focos nutriría considerablemente a un desarrollo efectivo de cada institución educativa. Uno de estos focos, es la comunicación asertiva.

ANEXOS

ANEXO 1



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS COMUNICATIVOS PARA
TELESECUNDARIA**

ÍNDICE

INTRODUCCION.....	4
OBJETIVO DEL MANUAL	5
PROCEDIMIENTOS.....	6
ASPECTOS DE LA ASERTIVIDAD.....	7
¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL?.....	8
PERO... ¿PARA QUÉ ME SIRVE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN MI ÁREA LABORAL?.....	9
¿CÓMO PUEDO SER ASERTIVO EN LA ESCUELA?.....	10
1. EMPTÍA	10
2. SER ADECUADO	11
3. ESCUCHA ACTIVA	12
4. NO ETIQUETAR	13
5. ARGUMENTAR CORRECTAMENTE	14
6. HABAR EN PRIMERA PERSONA	15
7. CONTROLAR LAS EMOCIONES	16
8. LENGUAJE NO ADECUADO	17
9. EL AUTOCONOCIMIENTO	18
10. SER TAJANTE	19

INTRODUCCIÓN

El siguiente manual está dirigido al cuerpo docente, así como al cuerpo administrativo de la escuela telesecundaria General Vicente Guerrero, su propósito es mostrar cómo la comunicación asertiva e institucional pueden ayudar a un desarrollo efectivo de los recursos directivos, así como establecer una mejora en la relación laboral entre docentes.

Otro punto a mostrar en este manual es como dos tipos de comunicación: la c. asertiva y la c. institucional, funcionan como nuevas estrategias que pueden desempeñarse en cualquier tipo de organización, no importando el tamaño o su número de integrantes. Estos tipos de comunicación se establecen cada vez más en instituciones que desean ver un progreso observable en el resultado de sus objetivos. Se establecen con relación a las políticas ya establecidas o por establecer dentro de la institución.

Una comunicación afectiva dentro de una institución no es jerárquica, no hace distinciones o propone excepciones, intenta ser equitativa, sin discriminar ni menospreciar y por lo tanto no establece privilegios ni puniciones.

OBJETIVO DEL MANUAL

Que el cuerpo docente y administrativo pueda utilizar esta propuesta para mejorar la interrelación entre compañeros de trabajo, que sus argumentos sean propositivos de manera general y que despierte una inquietud personal en cada lector para que puede hacer una búsqueda particular acerca de los temas o de un punto en específico que le llame la atención. Este tipo de trabajos con relación al área educativa desemboca en un propósito centralizado: que el alumno mejore y la propuesta educativa sea efectiva para la institución.

PROCEDIMIENTOS

Partamos de un principio: ¿Qué es la comunicación? Si bien existen muchas teorías y hay una cantidad vasta de argumentos y escritos respecto al tema, centrémonos en un aspecto muy importante para los propósitos de este Manual: La comunicación entre dos personas (pero pueden ser varias).

Según Platón (Platón, 1996) El diálogo establece que dos personas (o más) abordan un tema de fondo, tema que se convierte en el argumento de una conversación; son importantes los temas para establecer una comparación y un razonamiento; Platón decía que todo dialogo busca siempre la verdad.

Para que exista un diálogo, según el método dialecto (Engels, 1984), dos personas deben de tener dos temas diferentes (aunque también pueden concordar) e incluso ser opuestos: Tesis y Antítesis. El hecho de que dos personas conversen con dos ideas diferentes o semejantes los llevará a la Síntesis, que es una Aspecto Comunicativo arriba de esa conversación. Cada argumento dejará en la persona una inquietud y una nueva forma de ver su propio argumento. La Síntesis resultante del dialogo llevará a cada individuo a ser más propositivo, a nutrir su argumento y a tener una nueva Tesis. Este es el procedimiento base de toda posición científica.

ASPECTOS DE LA ASERTIVIDAD

Abarcamos el aspecto dialectico porque en una institución laboral, ya sea privada o pública, los diálogos o comunicación entre involucrados son diferentes a los que se tiene al charlar o platicar con un amigo o un familiar, donde la comunicación resulta más relajada.

En una institución lo importante son las propuestas para un desarrollo efectivo. Las posiciones acerca de un tema o los puntos de vista de cada participante resultan siempre más estresantes, por este estrés se puede caer en, lo que llamaremos aquí: **Vallas de la comunicación**, tales como relaciones de poder, aspectos personales como el orgullo, la necesidad, la imposición, el chantaje, etc. lo que llevan a una falta de objetividad.

En la comunicación asertiva la verdad resulta ser subjetiva, por lo tanto, lo que se busca es la comprensión, la equidad y la inclusión; para que el mensaje sea recibido sin estas **Vallas**, y pueda ser más objetivo.

Al hacer dialéctica con una persona u otras, es tan importante la Síntesis, así como el procedimiento; es decir, resulta importante lo que se dice y cómo se dice.

La asertividad establece una comunicación con sus receptores ofreciendo un mensaje, esta comunicación debe ser clara, respetuosa y firme, para que el mensaje sea recibido con más interés por parte del receptor.

¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL?

La comunicación asertiva es una herramienta social que puede usarse para promover o intensificar la inclusión. Esto quiere decir que no se trata sólo de hablar o comunicar, sino de hablar de forma correcta (que atañe al respeto entre personas) y que el mensaje sea recibido de forma clara, firme y sustentada. La comunicación asertiva no es sencilla y necesita práctica e información para poder cubrirla. Estudiar, investigar, practicar la tolerancia y el autoconocimiento, son la base para que una persona pueda dominar la comunicación con sus semejantes de una manera completa y legítima.

La comunicación institucional, es igualmente una herramienta que ayuda a una organización o institución (ya sea una empresa, una escuela, etc.) a funcionar y desarrollarse de manera óptima, todo mediante códigos comunicativos efectivos; puede ser mediante el habla, símbolos o políticas. La comunicación institucional se complementa con la comunicación asertiva para que la organización fomente el respeto, la inclusión, la coherencia y legalidad de cualquier mensaje emitido.

PERO... ¿PARA QUÉ ME SIRVE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN MI ÁREA LABORAL?

Es una vía de desarrollo personal que al generalizarse se convierte en un desarrollo socio-cultural. Esto quiere decir que si practico la comunicación inclusiva servirás a la sociedad a tener un mejor desarrollo cívico. Fomentar la tolerancia, el respeto, la cultura y la solidez del discurso, te ayudarán a ser una persona más ordenada y capaz, ya que impulsarás tus habilidades profesionales al exigirte constantemente un aprendizaje en diversas áreas. En tu trabajo, cualquiera que sea, tendrás un mejor desempeño ya que la disciplina que exige la comunicación asertiva hará que tus capacidades puedan aprovecharse de una mejor manera; es decir, optimizará tus habilidades laborales.

¿CÓMO PUEDO SER ASERTIVO EN LA ESCUELA?

Para tener una comunicación asertiva existen muchas herramientas propuestas, tanto para la gestión como para la organización personal de cualquier trabajador, ya sea un arquitecto, un contador, o en este caso un profesor. Aquí te mostramos puntos esenciales que puedes incluir en tu rutina diaria, ya sea dentro o fuera del trabajo, siendo parte del cuerpo de maestros o de la dirección. Estas son habilidades que deben practicarse de manera continua, no se activan en automático ni tampoco pueden ser inherentes. Se debe hacer un esfuerzo por lograrlas, pero definitivamente darán resultados, ya que es un método comprobado. La lista de habilidades básicas para desempeñar una comunicación asertiva son las siguientes:

1

Ser empático. Es decir, abierto y sin prejuicios a otras ideas o propuestas.

Para poder desarrollar esta habilidad debes tomar en cuenta cómo expresarte claramente, siendo firme, pero al mismo tiempo demostrando que tomas el punto de vista de otros. Se recomienda:

- **La oralidad.** Habla constantemente, incluso estando solo, contigo mismo, para que puedas oírte y mejorar los puntos que tú consideres te faltan. Puedes grabarte en un celular o con una computadora y escuchar después cómo te expresas.
- **Leer.** La argumentación debe ser sostenida. Crear un hábito de lectura, comenzando con 5 minutos al día e incrementarlo. Trata de abarcar temas de los que conoces poco. Si sabes o te interesa puedes argumentar y esperar la opinión de otros que quizá aporten a tu idea.
- **Practica la tolerancia.** En tu vida diaria trata de no molestarte con las personas o contigo mismo. Toma en cuenta prácticas como el hacer ejercicio físico, meditación, o *hobbies* que ayuden a relajarte.

EN LA INSTITUCIÓN

Habla con compañeros de trabajo acerca de temas de interés tuyos o mutuos, temas que puedan ver con el trabajo y su mejora. No te molestes si alguien te contradice, trata de escucharlo. Pregúntale de alguna lectura que te recomiende, así sabrás sus intereses y practicarás la concordancia.

2

Ser adecuado. Es decir, saber qué podemos argumentar o hacer según nuestras habilidades o conocimientos.

Para desarrollar esta habilidad se necesita del autoconocimiento. Preguntarse qué sabes y qué no de ti mismo. Un médico puede opinar sobre astronomía, pero no en aspectos más profundos, ya que no es un especialista. Para desarrollar esta habilidad se recomienda:

- **Conoce tu área.** Si tienes un área que domines o te guste mucho, trata de informarte e investigar más acerca de ella; así cuando alguien requiera de esa habilidad recurrirán a ti.
- **Ten cultura.** Leer libros, periódicos, revistas especializadas, informarte de aspectos generales; aunque no seas un erudito, tener cultura y poder practicar una conversación interesante hará de la persona alguien más seguro y humilde.
- **Practica la humildad.** Ser humilde no significa ser menos, sino saber quién eres, reconocer tu potencial y no aprovecharte de él.

EN LA INSTITUCIÓN

Si desconoces del tema o no tienes la habilidad para desarrollar un trabajo, busca ayuda de alguien que domine mejor ese conocimiento o tema, infórmate bien y busca asesorías. Lo mismo si sabes que alguien necesita ayuda en un área que tú dominas o conoces. Muestra tu disposición, no esperes a que te busquen.

3

Practicar la escucha activa. Centrarse en el diálogo para comprender, no tanto para responder.

Saber escuchar es cuestión de práctica. Poner atención, comprender, son bases para tener una escucha activa. Se recomienda:

- Escuchar noticias, debates o mesas de dialogo importantes. Esto te hará poner atención y centrarte en ello.
- Practica un nuevo idioma. Escuchar conversaciones en un nuevo idioma hará que tu mente se acostumbre a centrarse.

EN LA INSITITUCIÓN

Habla con directivos, maestros, alumnos, o aquellos relacionados con el trabajo acerca de planes o inquietudes. Hazles preguntas de tu interés o bien de lo que a ellos les interesa. Escúchalos, sabrás aspectos del plantel donde no habías puesto atención. De esta manera tendrás un panorama más rico respecto a tu círculo de trabajo.

4

No juzgar o etiquetar. Si una persona es diferente a ti, en sus ideas, en cómo se viste, o cómo habla, no es razón para despreciar sus argumentos.

El tener prejuicios sobre otras personas siempre acarrea oposiciones. Intentar ser más empático y no tomar en cuenta aspectos diferentes a tu forma de pensar, siempre hará que tu relación con los otros sea más estrecha y franca. Se recomienda:

- **Evitar pensamientos o juicios racistas o clasistas** respecto a cosas vanas como: el vestirse de una manera u otra, su acento, su posición económica, su color de piel, etc. Incluso cosas más personales como el género, la posición política o religiosa, o su orientación sexual.
- **En internet** se pueden encontrar grupos con personas de todo el mundo. Unirte y ser parte de estos grupos hará que tomes conciencia del valor de otras personas muy diferentes a tu cultura.
- **Saca de tu habla activa adjetivos poco ilustrativos**, como groserías, “machismos”, amenazas, etc.

EN LA INSTITUCIÓN

Dentro de área de trabajo puede haber multiculturalidad. Si sabes de alguien que es de diferente religión, partido político u orientación sexual, ofrécele el mismo respeto y atención que a otros y no lo divulgues su preferencia si no es bajo su consentimiento; cabe recordar que para muchas personas estos aspectos son difíciles de sobrellevar. Ten en cuenta el valor de la mujer, no discriminarla por su sexo ya que no tiene nada que ver con sus capacidades; lee acerca del feminismo y sus bases. No tomes un prejuicio con las personas que hablan un dialecto o que son de diferente color de piel o estrato social, nada tiene que ver con sus capacidades.

5

Argumentar correctamente. Ser coherente en las ideas.

El ser coherente a la hora de expresar las ideas, ayudará a que puedas explicar mejor aquello que te inquieta o quieres mejorar. Se recomienda:

- **Practicar el diálogo**, ya sea de manera escrita o verbal, con otra persona de confianza; habla con ella, pon atención en cómo te expresas, y cómo se expresa ella. Trata de mejorar la forma en que intercambias ideas.
- **Enriquece tu vocabulario**: Indaga en diccionarios, literatura o ensayos donde los escritores hagan un buen uso del léxico, fíjate en sus significados y agrégalos cuando hables.
- **Estudia tu idioma**. Saber acerca de sintaxis y cómo se ordenan las oraciones harán que tu habilidad al expresarte sea más eficiente.

EN LA INSTITUCIÓN

En el área laboral trata de manejar el lenguaje y las formas de expresión mejor posibles. Ya sea cuando hables con alguien o escribas un documento para entregar. Evita las faltas de ortografía y de dicción, como las muletillas “pero”, “es que”, “y”, etc. Enriquece tu vocabulario con nuevas palabras a diario. Evita decir groserías.

6

Hablar en primera persona. Cuando emites un juicio o una idea particular, permite que sepan que es personal, sin involucrar a otras personas que quizá no están de acuerdo contigo o no les hayas comentado.

Ser responsables de lo que haces o lo que dices es parte de una comunicación asertiva. Cualquier idea que creas es particular y que no has consultado con otros, trata de emitirla con responsabilidad. Palabras como “pensamos”, “nosotros creemos”, sólo se emiten cuando ha habido un concilio. Se recomienda:

- **Responsabilizarse en los aspectos mínimos**, como pagar facturas o aceptar errores en lugares comunes como el transporte público o los supermercados.
- **Si se tiende a mentir**, hacer un esfuerzo por evitarlo constantemente, con pequeñas prácticas diarias

EN LA INSTITUCIÓN

En juntas de personal o *meetings*, evitar decir “creemos que”, “sería mejor para nosotros”, o “estamos en desacuerdo”, siempre y cuando no haya habido un concilio que involucre a tus compañeros, de lo contrario actuar de forma responsable indicando que el pensamiento es particular pero que podría ayudar a resolver determinado problema. Dejando en claro que tu punto de vista está abierto a opiniones.

7

Controlar las emociones. Mantener aspectos negativos a raya, como la ira, la necesidad, el capricho, etc.

El control sobre nuestro cuerpo y mente hace que seamos más capaces para resolver problemas, nos hace autosuficientes y evita accidentes. Se recomienda:

- **Trabajar la ira y el estrés.** Siempre que se está al límite por alguna situación, practicar la relajación o la introspección. Tomar con calma las situaciones.
- **Buscar ayuda,** ya sea profesional quizá con algún psicólogo o bien con alguien de confianza. El ejercicio físico y los programas físico emocionales como el yoga o la meditación, dan buenos resultados para el control del estrés.
- **Intensificar virtudes.** Si el problema es la ira, su virtud sería la amabilidad; la virtud del orgullo sería la nobleza, etc. Informar acerca de virtudes conductuales que contrarrestan situaciones de estrés.

EN LA INSTITUCIÓN

Evitar ser presas de emociones y practicar el autocontrol con nosotros y nuestros compañeros de trabajo. Si alguien lastima, confronta u ofende, tratar de buscar la solución más inteligente y equitativa. No dejarse llevar por la conducta de otras personas.

8

Utiliza un lenguaje no verbal adecuado. Muchas veces una sonrisa, el movimiento de las manos, la mirada, son suficientes para ser empáticos con una persona.

Practicar el lenguaje corporal es igualmente eficiente que el lenguaje hablado. Cruzar los brazos, el *tic* en una pierna, morderse los labios, indican nerviosismo e inseguridad. Practicar en un espejo nuestro lenguaje corporal, ademanes y la forma correcta de pararse, son esenciales para proyectar una imagen confiable para nuestros allegados. Se recomienda:

- **Practicar el lenguaje gestual**, ya sea para cosas comunes, como ir al banco o para una exposición o *meeting*.
- **Vestir adecuadamente**, con limpieza
- **Controlar el nerviosismo**

EN LA INSTITUCIÓN

Acudir siempre limpio al trabajo. Frente a los alumnos o los profesores, en una exposición, mostrar las habilidades no verbales para mostrar seguridad. Sonreír eventualmente da una sensación de relajación a los que te observan.

9

Practicar el autoconocimiento. Saber quién eres, tus debilidades y habilidades; trabajar en tus fallas y propulsar tus aciertos son importantes en cualquier ámbito.

Conocerse es una parte esencial del aspecto humano; sabremos cómo controlar emociones y como explotar habilidades. Buscar formas para conocerse es importante, así como saber qué hacer con aquello que conocemos. Se recomienda:

- **Busca a un profesional** que pueda ayudar al autoconocimiento
- **Practicar la introspección**, realizar un razonamiento de nuestros deseos y metas, así como de nuestros obstáculos
- **Leer** acerca de aspectos psicológicos de la personalidad, hacer comparaciones con nosotros mismo.

EN LA INSTITUCIÓN

Saber quién eres dará lugar en la institución o escuela a saber lo que puedes y quieres lograr, cómo deseas obtenerlo y para qué. Recuerda que eso ayudará a tener un panorama general de la situación en el plantel, ya sean propuestas, problemas o puntos a favor. Recordar: “Lo que puedo hacer para mi beneficio tiene que ayudar a otros”. Conocerte no es sólo ayudarte, sino ayudar a otros. Practicar eso con alumnos y maestros.

10

No ser tajante. Establecer un límite sin sentido, indica cerrarse a cualquier idea; siempre resulta contraproducente ya que se cierra a una posible mejora.

Pareciera algo inofensivo ser tajante y decir esto es así y punto. Sobre todo, cuando se trata de algo donde puede haber una mejora o una opinión que le favorezca. Ser tajante es cerrarse a otras opiniones y la posibilidad de evitar mejores vías o desarrollo. Se recomienda

- **Practicar la inclusión;** aceptar amablemente las opiniones de otros o escucharlas, abrir el panorama de opiniones
- **Evitar el orgullo o la ufanidad.** Reaccionar tajante sólo por orgullo, autoridad o por sentirse mejor que otros, siempre es un error
- **Buscar información del tema, practicar el diálogo.** El materialismo dialéctico indica que debe haber diferentes ideas y al sustentarlas se llega a la mejor resolución del problema.

ANEXO 2

Validación

Como parte del seguimiento, se presentó a un Psicólogo especialista en el tema la propuesta de intervención y se le preguntó acerca de lo que opinaba de este manual, esta fue la respuesta textual, que, aunque breve, fue bastante útil:

Psicóloga: Mtra. Ivonne Domínguez Acosta

BUAP

De manera personal, independientemente de los resultados que podría arrojar un estudio a gran escala, considero que la comunicación entre las personas que trabajan en un área tan importante (y vulnerable) como lo es una escuela, deberían tomar más en cuenta este tipo de prácticas, que incluyan la comunicación asertiva, la apertura al diálogo de un modo inclusivo y de respeto, no sólo como una idea, sino como una obligación civil, una característica del docente y de cada individuo de manera casi inherente. Este tipo de propuestas me parecen acertadas, deben revisarse e implementarse constantemente; en primer lugar, porque en muchas instituciones educativas no se aplica este tipo de protocolos; en segundo porque en un mundo en constante cambio lo único que queda por esperar es una comunicación eficiente que, en cuestiones educativas, lo es casi todo.

REFERENCIAS

- Aguado Terrón, J. M. (2014) *Introducción a las teorías de la información y la comunicación*. España. Universidad de Murcia.
- Álvarez Torres, M. G. (2014) *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México. Panorama editorial. 1996. México DF. Pp 23, 37, 39, 43, 45, 49, 50, 51
- Barón Brichenal, L. y Müller, O. (2014) *La teoría lingüística de Noam Chomsky: del inicio a la actualidad*. España. Universidad del Valle.
- Bombardelli, V. (2018) Comunicación Institucional, un campo laboral para explotar. *Revista Campos*. Argentina. 13-2.
- Chomsky, N (1997) Problemas actuales en teoría lingüística. México. Siglo XXI
- Corrales Pérez, A, Quijano León, N.K. y Góngora Coronado, E. A. (2017) Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. Un programa para desarrollar habilidades para la vida. *Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación*.
- Corrales, A., Quijano, N. y Góngora, E. (2017) Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. [PDF] Fuente:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29251161005>
https://www.researchgate.net/publication/41805739_ASERTIVIDAD_UN_ANALISIS_TEORICO-EMPIRICO
- INEGI (2020). *Guía técnica para elaborar Manuales Operativos* [PDF]
- OMS <https://www.who.int/es>
- Rodrich Portugal R. (2012) *Fundamentos de la Comunicación Institucional. Una aproximación histórica y conceptual de la profesión*. México. Revista de Comunicación [PDF]

Rodríguez M. y Serralde M. (1999) *Asertividad para negociar*. México. McGraw Hill

Rodríguez Valencia, J. (2012) *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México. CENGAGE learning

Saussure F. (1945) *Curso de lingüística general*. México. Losada SA.

Secretaría de Relaciones Exteriores (2020) *Guía técnica para la elaboración de de procedimientos*. [PDF]

Stagnaro, D., Camblong, J., Nicolini, J. (2009) *El Manual de procedimientos. ¿Quién, qué, cómo y cuándo?* [PDF]

STPS. Fuente: <https://www.gob.mx/stps>.