

*La gestión universitaria: un estudio de partida de la comunicación asertiva en el estudiante como pauta pedagógica*

*University management: a preliminary study of assertive communication in the student as a pedagogical guideline*

*Gestão universitária: um estudo inicial da comunicação assertiva no estudante como orientação pedagógica*

<sup>1</sup>Carlos Arturo Monar-Merchán\*

<sup>2</sup>Elizabeth Caballero-Velázquez

<sup>1</sup>Facultad de Ciencias Administrativa. Universidad Laica Eloy Alfaro. Ecuador. <https://orcid.org/0000-0002-8639-0964>.

\*\*Dirección de calidad. Universidad de Holguín. Cuba. Lic. En Educación. Español-Literatura. Profesor Titular. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Docente. [ecaballero@uho.edu.cu](mailto:ecaballero@uho.edu.cu). <https://orcid.org/0000-0002-7111-4377>  
[carlos.monar@uleam.edu.ec](mailto:carlos.monar@uleam.edu.ec).

**Resumen**

Las Instituciones de Educación Superior (IES) tienen como centro y prioridad elevar la calidad de sus procesos sustantivos para contribuir a las necesidades de la sociedad y transformarla positivamente; en ello incide la efectividad de la formación del profesional, basada en conductas, comportamientos y modos de actuación comunicativos flexibles, directos y asertivos conducentes a tal encargo. El presente trabajo tiene como objetivo argumentar la formación de la comunicación asertiva en los estudiantes, como una pauta pedagógica para la consecución de la gestión universitaria. Con el empleo de métodos como el análisis síntesis, el tránsito de lo abstracto a lo concreto, entre otros, se analizaron los conceptos de gestión universitaria, comunicación asertiva y proceso de formación del profesional, a partir de lo cual se modelaron los principales procedimientos pedagógicos encaminados a responder al objetivo propuesto.

**Palabras clave:** gestión universitaria; formación del profesional; comunicación asertiva

**Abstract**

Higher Education Institutions (HEI) have as a priority the improvement of the quality of their substantive processes to contribute to the needs of society and to transform it positively; this is influenced by the effectiveness of the training of professionals, based on flexible, direct and assertive behaviors and communicative modes of action leading to such a task. The objective of the present article is to argue the training of assertive communication in students, as a pedagogical guideline for the achievement of university management. With the use of methods such as synthesis analysis, the transition from the abstract to the concrete, among others, the concepts of university management, assertive communication and the training process of professionals were analyzed, from which the main pedagogical procedures were modeled to respond to the objective proposed.

**Key words:** university management; training of professionals; assertive communication

**Resumo**

As Instituições de Ensino Superior (IES) têm como centro e prioridade elevar a qualidade dos seus processos substantivos para contribuir para as necessidades da sociedade e transformá-la positivamente; nisso incide a eficácia da formação do profissional, baseada em comportamentos, e modos de atuação comunicativos, flexíveis, diretos e assertivos, propícios a tal encargo. O presente trabalho tem como objetivo discutir a formação da comunicação assertiva nos estudantes como um padrão pedagógico para a realização da gestão universitária. Com o emprego de métodos como a análise síntese, o trânsito do abstrato ao concreto, entre outros, foram analisados os conceitos de gestão universitária, comunicação assertiva e processo de formação do profissional, a partir do qual foram modelados os principais procedimentos pedagógicos destinados a responder ao objetivo proposto.

**Palavras-chave:** gestão universitária, formação do profissional, comunicação assertiva

## **Introducción**

En estos tiempos, en los que el mundo moderno condiciona la inestabilidad de valores, ideologías, sentimientos y actitudes en los jóvenes, surge la problemática de la formación de estos desde la universidad, basada en el deterioro evidente de las formas, el comportamiento o los estilos comunicativos. Tal problemática, “es también la corresponsabilidad de la educación media” (Escotet, 1999), luego asumida por la educación superior en Latinoamérica, como núcleo medular de estudio y de transformación, que asegura la formación de un estudiante universitario cada vez más abierto, democrático y flexible en su comunicación, preparado para enfrentar y resolver los problemas más acuciantes de la sociedad.

Es así como la comunicación educativa se erige hoy como un pilar esencial en la formación de niños, adolescentes y jóvenes. Y se patentiza, así, en el Informe Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, presidida por Delors (1996). Aquí se anuncian las exigencias que la presente centuria demanda a la educación: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir juntos, modos de actuación que han de ser gestionados desde las instituciones educativas, y con la comunicación como herramienta de base. Estas cuestiones armonizan, entonces, con el objetivo cuatro de desarrollo sostenible para el 2030, según la Organización de Naciones Unidas, encaminado a lograr una educación de calidad, expresada, también, en la “formación de profesionales útiles para la sociedad.” (Malpica, et al., 2022).

Numerosas son las aportaciones a esta línea de la comunicación; por ejemplo, Caballero (2010); Caballero, et al. (2018); y Morales (2020) se han referido a los estilos comunicativos y a las habilidades del plano sociopsicológico de la comunicación pedagógica. En sus postulados se resaltan la asertividad y la empatía, no solo como estilos y habilidades sociales, sino como rasgos de la personalidad de un joven que debe emanar de la universidad actual formado en la flexibilidad, el reconocimiento y el respeto por el otro, además, en la capacidad de crítica y autocrítica oportunas que garanticen, desde una cosmovisión crítico-valorativa (López, 2016), el pleno desarrollo sociocultural de su entorno.

Como sustentos de estas ideas se consideran las tendencias de la comunicación: positiva, contradictoria y negativa (Ochoa, et al., 2022). De ellas, la tendencia positiva se aviene a las intenciones de este trabajo, por su relación directa con la asertividad, y como antesala de las aspiraciones apuntadas. La comunicación asertiva expresa el polo más positivo de la comunicación, al asegurar una actitud o comportamiento más directo, franco, democrático, libre de tensiones, conducente a la plena realización personal y garante del desarrollo social.

A partir de considerar la esencia de la asertividad, su relación con otros estilos y habilidades comunicativas y sociales, como el estilo democrático y la empatía, respectivamente, todos ellos bases de la comunicación educativa, las investigaciones precedentes a este trabajo, y expuestas aquí, han permitido elaborar indicadores de diagnóstico de esta arista de la comunicación, principalmente concretadas en Cuba y en Ecuador. La sistematización de los principales resultados se resumen en dificultades como:

- Los propósitos y los procederes encaminados al trabajo con las habilidades comunicativas son predominantemente didácticos y en función de la lingüística, no siempre están dirigidos a reforzar los elementos de la comunicación que inciden en el desarrollo de los estudiantes para una mejor convivencia social y la solución de problemas cotidianos de su entorno.
- A pesar de que en las instituciones de educación superior se gestiona la formación integral de los estudiantes, a partir de estrategias o proyectos educativos que guían el accionar de docentes y estudiantes desde lo académico, lo laboral-investigativo y la extensión, hacia dentro de la universidad y en la vinculación con la comunidad, en ocasiones estas acciones se segmentan.
- La gestión del componente educativo no hace explícita, o intencionada, la comunicación asertiva como pauta, antesala o vía de formación de un profesional más dinámico y flexible para la sociedad.

Y en ese orden, es un imperativo alinear la formación de la comunicación asertiva de los estudiantes, al concepto gestión universitaria. Significa esto, enseñar, educar y formar la asertividad como rasgo de la personalidad, y teniendo en cuenta que “la actividad de los procesos mentales para formar constructos, que son los que intervienen también en la formación de esta, aunque es una posición moderada, pero real, es la universalidad” (Schultz y Schultz, 2010, p. 259). Esta personalidad y estos saberes deben manifestarse, sobre todo, en los intereses y las actitudes, en un actuar libre, abierta y democráticamente, en la solución de problemas locales y regionales. Se parte de la idea de que la gestión universitaria requiere de la formación de sus recursos humanos (entiéndase, en este caso, estudiantes y docentes) en las cualidades descritas.

El concepto gestión universitaria ha sido abordado por diversos autores nacionales y extranjeros, entre quienes destacan Vallaeys (2008); Veliz, et al. (2016); Ramos, et al. (2018); y Murillo (2019), entre otros. Todo ellos coinciden en que se trata de un proceso que debe asegurar la calidad de la enseñanza y de la formación del profesional, desde los ámbitos académico, investigativo y extensionista; forma parte, por tanto, de la función académica de la universidad.

En consecuencia con este análisis, se hará énfasis en la formación del profesional en la comunicación asertiva, como gestora de su desempeño flexible y democrático en la solución de los problemas globales, territoriales o locales que le demande la sociedad. Es por ello que el objetivo que guía este trabajo consiste en argumentar la formación de la comunicación asertiva en los estudiantes como una pauta pedagógica para la consecución de la gestión universitaria.

### **Materiales y métodos**

El empleo de métodos teóricos como el análisis y la síntesis, y el tránsito de lo abstracto a lo concreto, favoreció el estudio teórico de la comunicación educativa, la asertividad y la formación del profesional, y su relación con la gestión universitaria. Asimismo, estos métodos permitieron sistematizar y sintetizar los resultados de investigaciones precedentes de los autores y ofrecer juicios de la práctica de la educación superior, en torno a la problemática que se aborda. Mediante la modelación se elaboraron los procedimientos pedagógicos de formación de la comunicación asertiva del estudiante, como pauta de la gestión universitaria.

### **Resultados y discusión**

En Ecuador, con la promulgación de la constitución política, en el año 2008, se sentaron las bases legales para el desarrollo del sistema universitario a través de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES). Esta ley renueva y fortalece la educación superior.

En este marco legal prevalecen los principios de autonomía responsable, esto integra lo académico, administrativo, financiero y orgánico; el principio de cogobierno fomenta la democracia participativa, la alternabilidad y la transparencia, en la elección de las autoridades y los representantes gremiales universitarios (de docentes, administrativos, trabajadores, estudiantes y graduados). Además, garantizan la gratuidad de los servicios educativos que prestan las instituciones de educación superior (IES) públicas, hasta el tercer nivel, en correlación con la responsabilidad académica de los estudiantes.

Igualmente, las IES privadas cobran tasas por servicios y otorgan becas, créditos y otros mecanismos de equidad social para ingreso, movilidad, permanencia y egreso, en todas las IES, sin discriminaciones de ningún tipo. Al aprobar el proceso, el Consejo de Educación superior (CES), organismo rector, el principio de calidad se fortalece con acciones que impulsan la creatividad, la producción académica y de conocimientos, por medio de la docencia, la investigación, y la vinculación con la comunidad de las IES acreditadas. En este caso, los estudiantes requieren de una comunicación flexible, tolerante, democrática (asertiva), en su habilitación para ejercer profesionalmente las carreras de interés público (Pacheco y Pacheco, 2015).

*La gestión universitaria: un estudio de partida de la comunicación asertiva en el estudiante como pauta pedagógica/ University management: a preliminary study of assertive communication in the student as a pedagogical guideline/Gestão universitária: um estudo inicial da comunicação assertiva no estudante como orientação pedagógica*

Desde la promulgación de la LOES en el Ecuador, existe articulación al Sistema Nacional de Educación, y se cumple con el principio de integralidad de esta, dispuesto por la Constitución de la República, con el principio de pertinencia, que son las actividades y las funciones propias de las IES, supeditadas a la solución de las necesidades de desarrollo del país, mediante el apego al Plan Nacional de Desarrollo. Por último, el principio de autodeterminación dispone del Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior del Ecuador, para dar cumplimiento a los requisitos de ingreso, titularidad, promoción y tipo de profesor. De esta manera, se ha iniciado la mejora continua de la calidad de la Educación Superior en el Ecuador, sin distinción de ideológicas, políticas, religiones, etnias y clases sociales (Pacheco y Pacheco, 2015).

Así, la reforma que se aplica desde el año 2010, de forma integradora, recoge la denominada Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica (2010), en donde se destaca como objetivo “Promover, desde la proyección curricular, un proceso educativo inclusivo, fortalecer la formación de una ciudadanía para el Buen Vivir, en el contexto de una sociedad intercultural y plurinacional”. La formación de la ciudadanía para el Buen Vivir puede condicionarse desde la formación de una comunicación asertiva que favorezca una mejor proyección social del futuro profesional, en el momento de resolver los problemas más acuciantes que en el orden sociocultural enfrentará en su entorno.

En el caso de Cuba, los objetivos de la educación superior resaltan la formación de valores y habilidades dirigidas a lograr un profesional comprometido con los problemas que atañen su contexto social, a ofrecer herramientas y modos de actuación que les permita darles solución de una manera novedosa, innovadora y transformadora; y así sucede en las universidades latinoamericanas. Sin embargo, generalmente, se pretende alcanzar los referidos objetivos mediante el desarrollo de competencias, de la gestión de la investigación, de acciones o proyectos educativos, que, si bien abarcan los procesos sustantivos, pocas veces logran integrarse, suficientemente, y donde, casi nunca, los rasgos de la asertividad, y su proyección socioeducativa proactiva, tienen su espacio, al menos no de forma consciente.

Por otra parte, en Cuba, la gestión de la calidad se centra, fundamentalmente, en las disposiciones del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES). Este es considerado un sistema integral que determina los procesos de autoevaluación, evaluación externa, acreditación y certificación de la calidad de las carreras universitarias, los programas de posgrado académico y las instituciones de la educación superior (considerados subsistemas del SEAES).

El Subsistema de Evaluación y Acreditación de Carreras Universitarias (SEA-CU) refleja, entre sus variables, la formación del profesional. Sus principales indicadores y criterios de evaluación se

centran en la formación integral de la personalidad sustentada en políticas educativas, sociales, económicas, la pedagogía y el desarrollo tecnológico, acorde a las condiciones de Cuba, a partir del desarrollo de los procesos sustantivos de las carreras universitarias (Ministerio de Educación Superior, 2019).

El Patrón de calidad del SEA-CU, y su guía de evaluación, enfatizan en la efectividad de las estrategias y los proyectos educativos en el orden político-ideológico, académico, laboral-investigativo y extensionista, la consecución de los modos de actuación profesional, donde claramente las habilidades, los estilos y las formas de comunicación forman parte; y la atención y respuesta de la actividad científico-estudiantil a las exigencias y las demandas territoriales. Es decir que, en la gestión de la calidad de las instituciones y de las carreras universitarias, constituye una prioridad la formación de un profesional capaz de ser y actuar acorde con lo que le demande la sociedad, cuestión que justifica la necesidad de formarlo en una comunicación asertiva, que lo haga más eficaz para ese encargo.

De acuerdo con las políticas públicas -y educacionales- de Latinoamérica, hay que centrarse en una administración universitaria que flexibilice, modifique y abra sus estrategias o acciones de gestión. Se requiere una administración que propicie que los procesos sustantivos se enfoquen a la formación de ciudadanos, futuros profesionales, capaces de transformar de manera consciente, franca y abiertamente, su entorno; y contribuir, así, al desarrollo sociocultural de las localidades, las de regiones o del país.

Al referirse a la gestión universitaria, Moreno (2000) alude a aspectos necesarios como: la modernización de la organización y la gestión en la universidad, la satisfacción de las nuevas demandas de la sociedad, y la contribución de un conocimiento relevante, de propuestas, así como la participación activa en la vida de los países. Este último elemento direcciona el valor de la comunicación educativa y la asertividad, al logro de las aspiraciones de la gestión universitaria.

Visto así, se insiste en reconsiderar la gestión universitaria, pues han de hallarse aquellas vías o formas de gestión que sean más eficaces a partir de posiciones flexibles, conciliadoras, democráticas y positivas. Según Veliz et al. (2016), "...en el contexto latinoamericano se evidencia la importancia de fortalecer los resultados de la educación superior como vía para construir una sociedad más equilibrada." (p. 467), en consecuencia, estas son posiciones, estilos o actitudes que deben ser formadas desde la propia universidad.

Para Castro (2022):

*La gestión universitaria: un estudio de partida de la comunicación asertiva en el estudiante como pauta pedagógica/ University management: a preliminary study of assertive communication in the student as a pedagogical guideline/Gestão universitária: um estudo inicial da comunicação assertiva no estudante como orientação pedagógica*

“(…) la gestión universitaria, en particular el proceso académico, la investigación y la vinculación con la sociedad, debe estar comprometida con la generación del conocimiento que beneficie a la sociedad, la cultura, el medio ambiente y se le encomiende nutrir una nueva generación de profesionales competentes y talentosos” (p. 553).

De ello se señala que no se aborda explícitamente en qué aspectos o indicadores se enmarcan tales competencias y talento, pero se resalta y se asume la gestión orientada al beneficio de la sociedad y la cultura desde la formación del profesional.

Al analizar y sintetizar las aportaciones y los criterios de los autores consultados, se elaboran los siguientes postulados en torno al concepto gestión universitaria:

- Su finalidad es satisfacer las necesidades, demandas o exigencias de la sociedad, y transformarla.
- Se vincula a la formación de profesionales preparados para transformar la sociedad a partir de soluciones novedosas, creativas y eficaces.
- Requiere la participación activa de los futuros profesionales en la vida de los países, regiones o localidades.
- Al abarcar los ámbitos académicos, investigativo y extensionista, transversaliza el proceso de formación del profesional, en el que, aunque no de forma explícita, se identifica el valor de lo educativo en función de profesionales competentes, creativos, firmes en la toma de decisiones relacionadas con la transformación de la sociedad, a partir de su conocimiento y educación.

En estos elementos se trasluce la necesidad de formar la comunicación asertiva en los jóvenes como pauta educativa o pedagógica importante para lograr las aspiraciones de la gestión universitaria. Tal afirmación se sustenta en lo que teóricamente se considera comunicación asertiva y estilo comunicativo asertivo, enmarcados en el concepto comunicación educativa.

Para este trabajo, resulta oportuna la asunción de los presupuestos de Narváez (2019), quien considera que en una relación dialéctica la comunicación educativa se desarrolla mediante la interacción y el aprendizaje, y se optimiza por el desarrollo de las relaciones comunicativas que se establecen. Es así que se concibe como la intención de mejora del proceso de enseñanza aprendizaje, que lleva a la elaboración de nuevos sentidos compartidos, la construcción social del conocimiento y la creación de ambientes de aprendizaje motivadores y positivos (Sardiñas, et al., 2020).

En tanto la comunicación educativa persigue crear ambientes positivos, se muestra como intención de mejora y facilita nuevos sentidos compartidos, es conducente a la comunicación positiva, y, a su

vez, aporta elementos que viabilizan las aspiraciones u objetivos de la gestión universitaria. Desde esta perspectiva, la comunicación asertiva es la capacidad del sujeto para expresar sentimientos con claridad, con una manifestación firme, directa, con disposición para el intercambio social franco, abierto, de consenso y respeto al otro, espontáneo y creativo.

Hidalgo y Abarca (1991) entienden la asertividad como un sistema de habilidades conductuales que funcionan para optimizar el logro de objetivos sociales. Sugieren que el ser asertivo es más viable en situaciones o contextos que implican un cierto riesgo social (rechazo, peligro de consecuencias negativas, etc.). Esta definición apunta a la necesidad de un comportamiento abierto, de convivencia cómoda, de flexibilidad ante la aceptación, así como ante el rechazo, la crítica o la autocrítica, cuestiones que traslucen la posibilidad de eliminar las entropías en el acto comunicativo.

De ahí, el valor de la categoría pedagógica de la formación para este trabajo, debido a que estos rasgos no se incorporan a la personalidad de forma espontánea, ni por imposición o imitación, sino que esta “incorporación” debe ser planificada y organizada, con atención a los sentimientos, los valores y las aspiraciones de cada estudiante. Se coincide con las consideraciones de Caballero (2010), al apuntar:

“El proceso de formación es la base y la orientación hacia el logro de los objetivos educativos, lo cual incluye lo afectivo y lo cognitivo, donde la unidad formación – desarrollo puede verse en forma de espiral ascendente: toda formación implica un desarrollo que a su vez genera la transformación del sujeto y vuelve, así, en ciclos continuos” (p. 24).

Es posible, por tanto, no solo enseñar y educar la comunicación asertiva, sino formarla como rasgo de la personalidad y modo de actuación profesional, enfocado al logro de los objetivos institucionales y a la mejora de sus procesos sustantivos.

Según la autora referida, la formación del estilo comunicativo asertivo es un proceso pedagógico que tiene como fin potenciar el desarrollo de valores sociales compartidos en los estudiantes, tales como la autodeterminación, la confianza en sí mismo y el respeto a los demás, los cuales se multiplican mediante la interactividad educativa. Este se expresa mediante la flexibilidad y la tendencia positiva de la comunicación, de forma tal que se prepare al joven para la vida en sociedad.

Las características que sobresalen del proceso son:

- Es un proceso de formación, porque su momento inicial es instruir a los estudiantes universitarios en el contenido de la asertividad y educarlos en cómo manifestarse de este modo a partir de su comportamiento social comunicativo, de manera que este estilo comunicativo logre ser estable en la comunicación de los jóvenes y transforme su personalidad.

- Se expresa mediante la flexibilidad y la tendencia positiva de los estilos de comunicación, puesto que para desarrollar actividades conjuntas se necesita de un pensamiento flexible, que permita defender posiciones y criterios sin dejar de considerar al resto de los participantes de la actividad, respetarlos y aceptarlos como son, aunque no compartan sus puntos de vista. Es decir, promueve un estilo comunicativo abierto y libre de tensiones. En este caso lo flexible y lo positivo constituyen la base del comportamiento comunicativo asertivo en el futuro profesional.
- Su fin es la formación de valores sociales compartidos que se multipliquen mediante la interactividad socioeducativa, puesto que el hecho de ser asertivo es ver la vida de forma positiva, con todos sus matices, es vivir en completa armonía con quienes les rodean. Estas cuestiones implican la autodeterminación, la confianza en sí mismo y el respeto a los otros (p. 65).

A partir del análisis teórico realizado en torno a los nexos entre la gestión universitaria, la comunicación educativa y la asertividad, se elaboran los principales procedimientos para la atención pedagógica a la comunicación asertiva, como pauta de la consecución de la gestión universitaria, centrada en su finalidad, que es la solución de los problemas y las demandas de la sociedad, y su transformación. A continuación se presentan los referidos procedimientos:

- Hacer prevalecer el estilo asertivo. Para que durante el proceso de formación exista una relación profesor-estudiante que sea flexible y armónica, debe prevalecer un estilo comunicativo democrático. Por ello es importante el enfoque personológico en las actividades conjuntas (académicas, laborales, investigativas y extensionistas) realizadas en el proceso pedagógico, dentro y fuera de la universidad; el profesor debe atender y ayudar a gestionar las emociones, los motivos, las aspiraciones, los intereses, las vivencias y las experiencias de los estudiantes en relación con su entorno social y los problemas que le afectan.
- Considerar las potencialidades de cada estudiante para el desarrollo de tareas diversas. El hecho de que se establezca un estilo asertivo significa que el profesor no debe manifestar deferencias en el trato con los estudiantes, ni valorarlos de forma privativa. Sus acciones y modos de actuación deben estar alejados de la contradicción y la negatividad. Deben basarse en la comprensión mutua y las adecuadas relaciones afectivas que conlleven a un comportamiento comunicativo activo y transformador en beneficio de la sociedad.
- Aportar modos de actuación comunicativos asertivo, positivo y flexible. En la medida en que el profesor se erija como modelo comunicativo ante sus estudiantes contribuye a formar en

ellos estilos comunicativos conducentes a las relaciones armónicas y tener una actitud comunicativa positiva ante el medio social, de forma individual, y en la colectividad. De lo anterior se deduce cómo el proceso de formación debe condicionar la empatía en las relaciones interpersonales, el consenso y el acuerdo en la solución de conflictos y problemas cotidianos o profesionales que se dan en los contextos de interacción social.

- Enfocar la tendencia positiva de la comunicación al papel protagónico del estudiante universitario, en un acto comunicativo abierto, espontáneo y sincero, en el que exprese sus puntos de vista y los defienda, pero sin dejar de tener en cuenta el criterio de los otros. El estudiante debe escuchar y prestar atención a quienes se comunican con él, asumir o rechazar actitudes o criterios, sin menospreciar a los otros, y llegar a consenso al plantear, proponer o compartir soluciones innovadoras, creativas, efectivas y transformadoras a los problemas más acuciantes de su entorno laboral o social en general.
- Propiciar el desempeño de un estilo comunicativo asertivo, en tanto que, sobre la base de las percepciones de un trato relajado pero firme, la inexistencia de tensiones y la disposición para el intercambio, sea conducente la formación de una comunicación positiva y activa, sin controversias, ni menoscabo en el comportamiento comunicativo de los estudiantes en su medio social y en las funciones sociales, políticas o administrativas a desempeñar en el futuro.

## **Conclusiones**

La comunicación educativa y la asertividad constituyen bases del proceso de formación del estudiante universitario, como parte de su preparación para la vida personal, profesional y su función social.

La gestión universitaria, al priorizar su papel en la intervención y la solución de los problemas sociales del entorno de la educación superior, local, regional o del país; está llamada a la necesaria formación de la comunicación asertiva de los estudiantes, en aras de obtener profesionales integrales, competentes y eficaces, con cualidades y recursos para atender y resolver conflictos y problemas sociales, de una manera abierta, franca, flexible y libre a favor del bien colectivo y de la sociedad.

Los procederes elaborados crean las condiciones pedagógicas, sociocomunicativas y valorativas, que viabilizan la formación de la comunicación asertiva del profesional, como una de las principales pautas, de carácter educativo, para la consecución de los fines sociales de la gestión universitaria.

## **Referencias**

- La gestión universitaria: un estudio de partida de la comunicación asertiva en el estudiante como pauta pedagógica/ University management: a preliminary study of assertive communication in the student as a pedagogical guideline/Gestão universitária: um estudo inicial da comunicação assertiva no estudante como orientação pedagógica*
- Caballero Velázquez, E. (2010). *La estimulación de los componentes sociopsicológicos de la comunicación en los estudiantes de preuniversitario*. [Tesis doctoral, Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba].
- Caballero Velázquez, E., Cruz Palacios, Y. y Otero Góngora, Y. (octubre-diciembre, 2018). La comunicación asertiva: un método de estimulación en la formación del profesional pedagógico. *Revista Luz*, 17(4), 15-25. <https://luz.uho.edu.cu/index.php/luz/article/view/933>
- Delors (1996). *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI*. UNESCO. París.
- Castro Mbwini, D. N (marzo-abril, 2022). La gestión universitaria. Aportes desde la perspectiva de Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 14(2), 547-553. <https://scielo.sld.cu/cielo.php?scrip=s2218-36202022000200547>
- Escotet, M. (1999). Crisis de la calidad de la enseñanza superior. Problemas y desafíos ante la incertidumbre. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 10(1), 57-66. <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/157>
- Hidalgo, C. y Abarca, N. (1991). Desarrollo de habilidades sociales en estudiantes universitarios. *Revista Latinoamericana de psicología*, 22,(2), 265-282. <https://www.redalyc.org/pdf/805/80522205.pdf>
- López Zambrano, Y. M. (2016). *El desarrollo de la habilidad comunicativa de comprensión lectora en los estudiantes de la carrera de Educación Primaria de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí en la República de Ecuador*. [Tesis doctoral, Universidad de Holguín, Cuba].
- Malpica Rodríguez, L. N., Cruz Morales, T., Gálvez Suárez, E. (enero-marzo, 2022). Calidad educativa en educación superior en tiempos de pandemia por el Covid 19. *Revista Horizontes*, 6(22), 101-107. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.318>
- Ministerio de Educación Superior (2019). Patrón de calidad y guía de evaluación del Subsistema de Evaluación y Acreditación de Carreras Universitarias (SEA-CU) *Resolución 9 del 2019*. República de Cuba.
- Morales Pupo, B. R. (2020). *El desarrollo de las habilidades del plano sociopsicológico de la comunicación pedagógica en estudiantes de la carrera Licenciatura en Educación Primaria*. [Tesis doctoral, Universidad de Holguín, Cuba].

- Moreno Orrego, M.C. (diciembre, 2000). Reflexión acerca de una gestión administrativo pedagógica en educación superior. *Revista Cintex*, (8), 9-17.  
<https://revistas.pascualbravo.edu.co/index.php/cintex/article/view/172>
- Murillo Mora, M. (marzo, 2019). Gestión universitaria. Concepto y principales tendencias. *Revista Atlante, Cuadernos de Educación y Desarrollo*.  
<https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/03/gestion-universitaria.html>
- Narváez, A. M. (2019). *Propuestas de acciones transformadoras de estrategias discursivas de docentes de la Universidad Politécnica Salesiana-Sede Quito*. [Tesis doctoral, Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona, La Habana. Cuba]
- Ochoa Cruz, A. E., Otero Góngora, Y. y Caballero Velázquez, E. (julio-septiembre, 2022). La comunicación pedagógica en la actividad de dirección escolar. *Luz*, 21(3), 123-134.  
<https://luz.uho.edu.cu/index.php/luz/article/view/1194>
- Pacheco Olea, L. A. y Pacheco Mendoza, R. (abril-junio, 2015). Evaluación de la educación superior en Ecuador. La revolución educativa de la universidad. *Revista Pacarina del Sur*, (23), 12.  
<http://pacarinadelsur.com/home/amautas-y-horizontes/1128-evolucion-de-la-educacion-superior-en-el-ecuador-la-revolucion-educativa-de-la-universidad-ecuatoriana>
- Ramos Serpa, G., Castro Sánchez, F., y López Falcón, A. (2018). Gestión universitaria y gestión de la investigación en la universidad: aproximaciones conceptuales. *Revista Venezolana de Gerencia, Esp*(1), 131-145. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062781008/html/>
- Sardiñas González, Y., Domínguez García, I., Reinoso Cápiro, C. B. (julio-diciembre, 2020). La comunicación educativa: su desarrollo en el profesor de secundaria básica. *Varona*, (71), 18-24, [https://scielo.sld.cu/cielo.php?scrip=sci\\_arttext&pid=s1992-82382020000200018](https://scielo.sld.cu/cielo.php?scrip=sci_arttext&pid=s1992-82382020000200018)
- Schultz, D y Schultz, R. (2010). *Teorías de la personalidad*. Thompson Whadsworth.  
<http://latinoamerica.cengage.com>
- Vallaey, F. (2008). Responsabilidad social universitaria: una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades. *Revista Educación superior y Sociedad*, 13(2), 191-220.  
<https://www.iesalc.unesco.org.ve//dmdocuments/biblioteca/libros/>
- Veliz Briones, V.F. et al. (septiembre-diciembre, 2016). Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyectos y por procesos. *Revista electrónica Educare*, 20(3), 466-482.  
<https://doi.org/10.15359/ree.20-3.23>

#### Conflicto de intereses

*La gestión universitaria: un estudio de partida de la comunicación asertiva en el estudiante como pauta pedagógica/ University management: a preliminary study of assertive communication in the student as a pedagogical guideline/Gestão universitária: um estudo inicial da comunicação assertiva no estudante como orientação pedagógica*

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses

**Declaración de contribución de autoría**

Carlos Arturo Monar-Merchán: Conceptualización, Investigación, Metodología, Administración del proyecto, Adquisición de fondos, Validación, Visualización, Redacción de original.

Elizabeth Caballero-Velázquez: Investigación, Metodología, Curación de datos, Análisis formal, Recursos, Supervisión.