

## Comunicación asertiva en el clima laboral de escuelas bolivarianas

Mercedes Gómez-Domínguez<sup>1</sup>, Estelio José Angulo<sup>2</sup> y Luis González-Roa<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Docente titular del Ministerio del Poder Popular para la Educación (Estado Zulia-Venezuela). Magister Scieniarium en Administración de la Educación Básica. Candidata a Doctora en Educación (UNERMB Estado Zulia, Venezuela), Correo electrónico: [mercegom.0971@gmail.com](mailto:mercegom.0971@gmail.com)

<sup>2</sup>Docente investigador en la Universidad Católica Luis Amigó (FUNLAM-MONTERÍA, COLOMBIA). Doctor en Ciencias de la Educación. Profesor emérito en la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (Venezuela). Investigador Nivel B. Correo electrónico: estelioangulo1849@gmail.com

<sup>3</sup>Profesor Asociado en el Instituto Universitario de Tecnología de Cabimas (IUTC), Venezuela. M.Sc. Docencia para Educación Superior. Licenciado en Educación Integral. Diplomado internacional en Energía Solar, Modern Schools Inc. Miami Florida. Investigador Nivel A1. Correo electrónico: ljpgonzalez10@hotmail.com

### Resumen

El objetivo general de investigación fue analizar la efectividad de la comunicación asertiva en el clima laboral de escuelas bolivarianas en el estado Zulia, como generadora de una mayor respuesta en los objetivos laborales (académicos), de tal forma que se respeten los límites de derecho de cada Trabajador. En el sustento teórico destacan autores como: Rubio (2010), Robbins (2008), Rodríguez (2008), Puyal (2006), Drucker (2000), Petit (2004), Mazo (2007), Somoza (2006), entre otros. La investigación fue catalogada como descriptiva, transeccional no experimental y de campo. El universo de estudio fueron 168 individuos, divididos en 15 directivos y 153 docentes, la muestra utilizada fue la totalidad de los directivos aplicando un censo poblacional a 15 sujetos y 61 docentes elegidos mediante muestreo azar simple, para una totalidad de 76 sujetos a estudiar. Se utilizó como instrumento de recolección de datos, un cuestionario de 24 ítems, con alternativas de respuestas en escala Likert. Se determinó un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,88; al cual, se le realizó una validez de contenido mediante el análisis de tres expertos especialistas, doctores en el área de educación y metodología. Los resultados se analizaron mediante estadística descriptivas. Se obtuvo como resultado la necesidad de mejoramiento de la comunicación existente en las instituciones de educación pertenecientes al sector El Danto, estado Zulia; razón por la cual se diseñaron estrategias para mejorar la capacitación de los directivos y docentes basados en el uso del Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRA).

**Palabras claves:** Comunicación, asertividad, clima laboral, estrategias.

**Abstract**

The general objective of the research was to analyze the effectiveness of assertive communication in the work environment of the Bolivarian Schools in the state of Zulia, as a generator of a greater response in the labor (academic) objectives, in such a way that the limits of the right of Each one. In the theoretical support, authors such as Rubio (2010), Robbins (2008), Rodríguez (2008), Puyal (2006), Drucker (2000), Petit (2004), Mazo (2007) and Somoza among others. The research was cataloged as descriptive, transectional non-experimental and field. The population was represented by 168 individuals, divided into 15 managers and 168 teachers, the sample used was the total of the executives applying a population census to 15 subjects and 61 teachers chosen by simple sampling, for a total of 76 subjects to study. It was used as an instrument of data collection a questionnaire of 24 items, with alternatives of answers in scale Likert. It was determined a Cronbach alpha reliability coefficient of 0.88; To which, a content validity was made through the analysis of three specialist medical experts in the area of education and methodology. The results were analyzed using descriptive statistics. As a result, the improvement of existing communication in the educational institutions belonging to the El Danto, Zulia state sector was required; which is why strategies were designed to improve the training of managers and teachers based on the use of the Learning Resource Center (LRC).

**Key words: Communication, assertiveness, work climate, strategies.**

**Introducción**

El desarrollo del género humano ha dependido de muchos factores y entre los más importantes se encuentra la capacidad de comunicación que tienen las personas. Esto se ha convertido en un elemento clave para la estructuración de diversas comunidades, grupos, sociedades, y organizaciones de diferente índole. Entender la comunicación como un proceso que puede ser simple o complejo de acuerdo a las circunstancias, relacionarlo con las oportunidades de éxito tanto grupal como personal, está vinculado necesariamente con las características fundamentales que adquiere una buena comunicación, es decir, que existe una relación directa entre la presencia de una

comunicación fluida, oportuna, pertinente y precisa, con el alcance de los objetivos que se plantea la misma.

El proceso de comunicación es una dinámica que se da a lo interno de las relaciones humanas, de acuerdo a Bandeira (2009) cotidianamente los seres humanos establecen relaciones, donde les corresponde afrontar diferencias de enfoques, de ideologías, de intereses, de métodos. Al estudiar las organizaciones, en las cuales el factor humano es de importancia vital, se observa que la comunicación es un aspecto básico en las relaciones y aspectos, en tanto que ella es una forma de integración singular que permite a los seres humanos la participación en comunidad, teniendo presente las actividades correlativas de los semejantes.

Cualquier perjuicio u obstrucción en las comunicaciones es un inhibidor para que el equipo intente crear algo especial en conjunto. Para que existan equipos de alto rendimiento existe la necesidad de la presencia en el ambiente organizacional de ciertos elementos entre los cuales se haya la comunicación asertiva.

Tomando en cuenta que la comunicación en nuestros días requiere de cambios que permiten formar parte de la transformación e inserción, en todos los ámbitos y aspectos, del mundo organizado del tercer milenio y aspirar un futuro sostenible para todos; se destaca que la comunicación asertiva obedeciendo a las leyes del respeto personal y una sana autoestima, es el resultado de estar en un buen y sano equilibrio con uno mismo para hablar y comunicar con certeza y mesura cada mensaje. Es toda aquella comunicación que lleva a cabo una persona de forma que se hace valorar y respetar.

Según Herrera (2007), como estrategia y estilo de comunicación, la asertividad se diferencia y se sitúa en un punto intermedio entre otras dos conductas polares: la agresividad y la pasividad (o no asertividad). Suele definirse como un comportamiento comunicacional maduro en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos.

De acuerdo a lo anterior se puede deducir que la comunicación asertiva está presente en los equipos de trabajo más rendidores y exitosos, por cuanto sus miembros se caracterizan ante una sensación de libertad, lo cual es clave para aplicar la creatividad y proactividad, se perciben a sí mismos libres de manifestarse, pueden

comunicarse con las personas de todos los niveles, esta comunicación es siempre abierta, directa, franca y adecuada porque la misma permite decir lo que uno piensa y la manera de actuar de una forma asertiva y efectiva haciendo lo que se considera lo más apropiado para sí mismo defendiendo los propios derechos necesidades e intereses sin agresiones y ofensas a otros.

En este contexto, la educación en Venezuela ha tenido cambios significativos en su sistema educativo, requiriendo la formación del recursos humanos capacitados para ejercer una profesión, donde están involucrados la comunicación de una manera asertiva y los programas educativos, necesarios para el desarrollo del país, con el uso de técnicas, métodos y estrategias de manera novedosa. Aunado a esto, Guerrero (2016) señala que el Ministerio del Poder Popular para la Educación en el Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano (2007), ha implementado procesos de revisión de las políticas educativas, donde se consolida su formación integral como docente, garantizando su socialización y propiciando la comunicación con su entorno.

En este sentido González (2006) señala que el proceso de comunicación visto de forma teórica o para efectos de análisis pareciera sencillo, pero este se ve interferido por variables tales como ruidos durante el envío, tergiversaciones del mensaje o ruidos personales como inseguridad, timidez, falta de estima. Lo anteriormente expuesto, sugiere poner en práctica la asertividad como estrategia de mejoramiento para la comunicación, que de acuerdo a Rodríguez y Serralde (2007) significa afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, aplomo, verdad, comunicación segura y eficiente.

Consecuentemente, la asertividad se refiere a un estilo de comunicación que contrasta con un estilo agresivo, que obviamente da mayores y mejores resultados, ya que conduce al crecimiento personal. Según Bartlett (2000) ser asertivo se caracteriza por pedir lo que necesita, decir lo que le gusta o no, expresar, lo que siente cuando es necesario, quien tiene buenas relaciones consigo mismo y con los demás, se valoriza a sí mismo, valoriza a su prójimo y se siente valorizado.

Es evidente entonces que la asertividad es una estrategia comunicacional que se puede incorporar al plan gerencial de la organización, pero también es un valor, que forma parte del sistema de personalidad del individuo y de su diario proceder, es un

puente que se extiende entre el individuo y el entorno donde le toca comunicarse y desenvolverse.

Desde esta perspectiva, la asertividad y su vinculación con el éxito de las instituciones educativas implica observar el camino que éstas recorren hasta convertirse en organizaciones exitosas; haciendo énfasis en la fluidez de sus relaciones gerenciales con los intercambios comunicacionales; ya que en esos procesos de intercambios, asignan, delegan funciones, establecen compromisos, entre otras cosas se da la calidad comunicacional de la organización, la cual genera el sentido de pertenencia. A través de la comunicación motivadora, asertiva y eficaz, se predicen e interpretan comportamientos, se evalúan, planifican estrategias que movilizan el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo.

En el caso de las instituciones educativas, las cuales tienen objetivos profesionales prefijados, que están enmarcados en la misión organizacional, respondiendo a una visión que en definitiva se convierte en la brújula que orienta, canaliza y promueve todas las acciones; referirse a los procesos comunicacionales asertivos, implica entender la comunicación como una oportunidad de encuentro con el otro, esto plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito laboral y social, porque es allí donde tiene razón de ser el intercambio humano, ya que es a través de esta que las personas logran el entendimiento, coordinación, cooperación, potenciando el crecimiento y desarrollo de la institución.

En el orden de las ideas anteriores hay algunos elementos que dan cuenta de la importancia que revisten los procesos comunicacionales asertivos, ejemplo claro de ello es interpretar a la comunicación como potenciadora de cambios, ya que la presencia de un ambiente comunicativo propiciador de un clima laboral agradable permite poner en marcha los ajustes que se requieren para responder con eficacia a las exigencias del mundo actual y futuro. Las organizaciones educativas deben tener sus propias estrategias comunicativas, a través de canales; lo cual le garantizan el dinamismo y fluidez en las respuestas del personal, sobre todo una verdadera política informativa que le garantice coherencia en las acciones realizadas dentro de la institución con la realidad del entorno.

Desde esta óptica, se observan en ciertas escuelas bolivarianas del Estado Zulia

en Venezuela, debilidades en aspectos referidos al clima laboral en cuanto a la comunicación durante su proceso, fallas en los mensajes y su forma de transmitirlos, interpretaciones erróneas sobre la realidad y dificultad en las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución educativa. En contraste, se identifican otros elementos que definen a estas escuelas con una capacidad de logro a nivel individual; aun cuando, los factores asociados a complementar este impulso motivador tales como salarios, ampliación y cubrimiento de expectativas grupales e individuales, metas organizativas que deben alcanzar a través de una administración por objetivos entre otros; no se generan en función del colectivo.

Del mismo modo, cabe destacar que para la institución educativa es fundamental una comunicación eficaz y eficiente porque de ésta depende el fortalecimiento de las relaciones con quienes se involucran en el cumplimiento de sus funciones. Por tal motivo, se plantea la interrogante de estudio referida a conocer ¿Cuál es la efectividad de la comunicación asertiva en el clima laboral de las escuelas? De esta manera el objetivo general es analizar la efectividad de la comunicación asertiva en el clima laboral de Escuelas Bolivarianas en el estado Zulia, como generadora de una mayor respuesta en los objetivos laborales (académicos), de tal forma que se respeten los límites de derecho de cada quien.

Los objetivos específicos permiten indagar la caracterización asertiva de la comunicación organizacional existentes en las Escuelas Bolivarianas, determinar el proceso de comunicación existente en estas escuelas, para contribuir con la sana autoestima, el respeto personal y límites de derecho de cada quien. Identificar los factores que intervienen en el clima laboral de las Escuelas Bolivarianas y por último establecer estrategias para lograr una efectiva comunicación asertiva en las Escuelas Bolivarianas del sector El Danto, municipio Lagunillas, apoyados en el Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRA).

### **Marco Teórico Referencial**

**Comunicación Asertiva.** La comunicación permite conocer e identificar las apreciaciones del individuo, los sentimientos, emociones que facultan para interpretar un proceso que favorece la espontaneidad y el desarrollo de la investigación en los

seres humanos, exponiendo las divergencias del ser humano. Sobre el particular, Moles (2008), define la asertividad en la comunicación como "la expresión honesta y funcional de las emociones y sentimientos dirigidos a otras personas de tal forma que se respeten los límites de derecho de cada quien" (p. 225).

Este concepto, parte de la premisa que la aserción supone un repertorio de habilidades sociales en las cuales el individuo no sólo es espontáneo en la expresión de sus necesidades, sino que logra realizarlas sin gasto emocional innecesario, es decir, utilizando las respuestas mínimas necesarias. Es importante señalar, que la comunicación asertiva es una herramienta que favorece al profesional de la docencia en su rol laboral.

Igualmente, el docente manejando su dinámica comunicativa a través de la asertividad accederá a nivel personal y profesional funcionar conductualmente de forma operativa, de manera libre para manifestarse mediante palabras y actos adecuados con sus semejantes, con metas y prioridades que le lleven a la autorrealización, es decir, que se haga siempre valer y respetar sin violar los derechos de los demás.

Al respecto, Murillo (2009), revela que el mensaje de base sobre la asertividad, supone el desarrollo de un estilo de vida fundamentada en la valoración personal, el respeto a las personas y la no tolerancia a las acciones que impliquen el demérito de sí mismo. Se puede considerar en este sentido, la comunicación asertiva, como una habilidad social, necesaria en las instituciones educativas como entidades de servicio sociocultural.

Asimismo Riso (2008) describe la conducta asertiva como aquella que permite a la persona expresar adecuadamente (sin medir distorsiones cognitivas o ansiedad, combinando componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible) oposición (expresar en general sentimientos negativos) y afecto (dar y recibir elogios, así como también expresar sentimientos positivos) de acuerdo a sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta.

Particularmente en el aspecto educativo Silva (2010), define la comunicación asertiva en la escuela como una "forma de comunicarse e interactuar con el estudiante y el entorno, que permite ejercer un control disciplinario con firmeza y en forma directa, pero sin agredir y humillar" (p. 245). De manera tal, que se pueda sentir bien con ellos

mismos, sin albergar sentimientos de culpa, rechazo, decisiones, establecer límites o negar una cierta solicitud. Permite la expresión adecuada de las emociones diversas a las que suele enfrentarse el docente, pero a través de un comportamiento equilibrado, es decir, sin ofender ni permitir ser ofendido. Parte del principio de respeto a la persona, empezando por respetarse a sí mismo.

Se refiere a la manera como el docente, ejerce influencia positiva sobre el comportamiento de los estudiantes y de ellos mismos. Esta comunicación permite sentirse cómodos, pues ofrece una alternativa apropiada para enfrentar situaciones interpersonales conflictivas como: rechazar una petición, expresar desaprobación personal, ofrecer o recibir un halago, defender sus ideas, solicitar, exigir, increpar.

La comunicación asertiva se basa en transmitir de forma clara, concisa, rápida y contundente lo que se quiere, haciendo entender al máximo el mensaje de una forma clara con lo cual aumenta las expectativas de que el mensaje sea entendido y aceptado; obedece a las leyes del respeto personal y una sana autoestima. Es toda aquella comunicación que lleva a cabo una persona de forma que se hace valorar y respetar. Las personas tímidas, retraídas e incluso gran parte de la sociedad que no tiene por qué ser tímida se limitan mucho a la hora de ser asertivos.

Existen dos medios básicos de comunicación: el verbal y el no verbal. Caputo (2004) menciona que los profesionales deben poseer varias técnicas para comunicarse asertivamente en su organización. Se debe resaltar que en muchas ocasiones el uso de la asertividad va a ser utilizada dependiendo del momento, lugar, forma, medio e incluso la intensidad con que se emite la comunicación o el código.

Entre las técnicas de comunicación asertiva, Herrera (2007) menciona: *el disco rayado*, como la repetición de palabras que expresan los deseos, una y otra vez, sin alterarse, ante la insistencia de los otros por lograr los suyos. Otra de las técnicas es *el banco de niebla*, la cual puede utilizarse ante una crítica manipulativa, buscar algún punto limitado de verdad en lo que se está diciendo pero, conservando la postura. Se pueden utilizar las expresiones “Es posible que tengas razón, pero...”.

La asertividad permite decir lo que uno piensa y actuar en consecuencia, haciendo lo que se considera más apropiado para uno mismo, defendiendo los propios derechos, intereses o necesidades sin agredir u ofender a nadie, ni permitir ser



agredido u ofendido y evitando situaciones que causen ansiedad. Es una actitud intermedia entre una actitud pasiva o inhibida y otra actitud agresiva frente a otras personas, que además de reflejarse en el lenguaje hablado se manifiesta en el lenguaje no verbal, como en la postura corporal, en los ademanes o gestos del cuerpo, en la expresión facial, y en la voz. Impide en fin que se manipule a otros en cualquier aspecto, y se considera en definitiva, un factor decisivo en la conservación de la autoestima.

### **Factores que influyen en el Clima Laboral**

El clima laboral es el resultado de los diferentes factores objetivos de la realidad de la organización tales como la estructura, los procesos, los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados. Según, Carvajal (2010) no existe un consenso en cuanto al significado del término clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo; se supone además como una fuerza que influye en la conducta del empleado.

En este mismo orden de ideas es pertinente señalar, que el clima organizacional determina la forma en que el trabajador percibe sus labores diarias, rendimiento, productividad y satisfacción en sus tareas. Para Carvajal (2010), existen diversas variables que influyen en el clima laboral, entre las que destacan: alteración de las condiciones económicas, competencia, cambio de líderes, reestructuración, reducción, capacitación y los días de pago, los problemas con algún empleado, entre otras.

Del mismo modo, Brunet (2008) plantea “las organizaciones están caracterizadas por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos” (p. 123). Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Además, si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores, el nivel de aprendizaje sirven

para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere que el clima organizacional es un fenómeno en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona el clima de los mismos trabajadores.

Para medir el clima laboral, generalmente se utilizan escalas de evaluación, no obstante, Rubio (2010) propone una serie de aspectos evaluables como las relaciones, remuneración, condiciones físicas, entre otros aspectos. Para este caso particular en la investigación se mencionan los enfoques que más se acerque a las organizaciones educativas.

*Condiciones físicas.* Contempla las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: iluminación, sonido, distribución de espacios, ubicación (situación) de personas, utensilios, maquinas, herramientas, equipos de oficina, entre otros. Por ejemplo se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad, así como también mejora la capacidad del personal que desempeña labores donde se involucre la lectura de textos u otros.

*Relaciones.* Según Rubio (2010), esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan sociogramas que reflejan: cantidad de relaciones que se establecen, número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo, cohesión entre los diferentes subgrupos, entre otros. Del mismo modo, el grado de madurez, respeto, manera de comunicarse unos con otros, colaboración o falta de compañerismo, confianza, todo ello son aspectos de suma importancia.

*Organización.* Este aspecto considera la creación de una estructura que determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social. Esencialmente, la organización nace de la necesidad humana de cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización, entonces se dice que con buen personal cualquier organización funciona.

*Reconocimiento.* Se evidencia en un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente. De igual modo, puede expresarse como el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño. De esta situación no escapa el personal de las instituciones educativas, el cual al no sentirse reconocido por sus logros a nivel educacional, están propensos al bajo rendimiento.

*Remuneraciones.* El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. En el caso educacional, este factor influye notablemente en problemas institucionales, debido al tipo de salario que perciben los trabajadores del sector educativo.

*Igualdad.* Para Rubio (2010), la igualdad es un valor que mide si todos los miembros de una organización o institución son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. Cabe destacar que el *amiguismo*, *enchufismo* así como también la ausencia de criterios ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando desconfianza. Este es un problema global, que si bien algunas de las formas más flagrantes de discriminación en el trabajo pueden haber disminuido, muchas continúan siendo un elemento cotidiano y permanente en el lugar de trabajo o están tomando nuevas y más sutiles formas.

Del mismo modo, esta situación se cree es responsable de la constante discriminación a los prejuicios, estereotipos e instituciones con prejuicios que han resistido a décadas de esfuerzos legislativos y medidas políticas sesgadas adoptadas por los gobiernos, organizaciones, instituciones, trabajadores y asociaciones civiles contra la desigualdad de trato en el trabajo.

### **Aspecto metodológico**

La investigación se desarrolla a través de una visión paradigmática positivista en un estudio de corte cuantitativo, de nivel descriptivo explicativo que se extiende a un diseño de campo, no experimental, transeccional.

La población estuvo conformada por 153 docentes y 15 directivos de diez escuelas ubicadas en el sector El Danto, Municipio Lagunillas del Estado Zulia, Venezuela para un total de 168 individuos. Asimismo, la muestra como subgrupo de la población, en el caso de los directivos se consideró el 100% por tratarse de una población pequeña, definiéndola como censo poblacional, esto basado en lo fundamentado por Tamayo y Tamayo (2008:) quien establece que “el recuento de todos los elementos de la población son importantes para llevar a cabo el estudio” (p. 185).

Igualmente, se hace uso del muestreo probabilístico de tipo azar simple para el personal docente (153 sujetos), el cual, por hacerse al azar, dio a todos los miembros de la población la misma oportunidad de ser seleccionados como integrantes de la muestra (Hurtado y Toro, 2007); resultando según la fórmula de Sierra Bravo (2007) en un total de 61 maestros, para el total de 76 individuos de muestra.

Se utilizó como técnica de recolección de información la encuesta, por cuanto se consideró la más apropiada para recoger los datos relacionados con opiniones de la población; mientras que el instrumento fue un cuestionario denominado COMASER estructurado con escala tipo Likert y alternativas: Siempre (5), Casi siempre (4), Algunas veces (3), Casi nunca (2) y Nunca (1), el cual se diseñó bajo. Este fue validado por cinco especialistas en el área de gerencia de metodología y doctores de diversas áreas con conocimiento específico en educación quienes determinaron su validez total.

Por otra parte, la confiabilidad se realizó a través del método del coeficiente de Alfa Cronbach aplicada a los datos recolectados en una prueba piloto a diez sujetos donde se obtuvo un coeficiente de 0,88; indicando que la magnitud de confiabilidad del instrumento es muy alta. Como técnica de análisis de datos, se recurre a la estadística descriptiva, aplicando el análisis y comparación de medias, en la que resulta el Anova de los factores. La información tabulada, se transfiere a cuadros frecuenciales y gráficos porcentuales.

### Resultados del estudio

En esta sesión se presentan y analizan los resultados del estudio, obtenidos a través de la aplicación del cuestionario aplicado y procesado por medio de estadística descriptiva. En este marco, el análisis se realizó por dimensiones e indicadores a fin de establecer la situación actual dentro del contexto objeto de investigación, consecuentemente desarrollando una propuesta para el mejoramiento de la misma. Igualmente, para el análisis y discusión de los datos, se consideró las variables en conformidad con los indicadores que inciden en la determinación de los resultados, para el cual se construyeron matrices de análisis para la interpretación de los datos.

**Tabla 1**  
**Comunicación organizacional**

Comunicación organizacional		ALTERNATIVAS DE RESPUESTA										MEDIA ARITMÉTICA POR INDICADOR	
		SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA		Dir	Doc
		Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc		
Características asertivas en la Comunicación organizacional	fa	40	28	37	31	13	143	0	150	0	14	4,30	2,75
	f%	44,44	7,65	41,11	8,47	14,44	39,07	0,00	40,98	0,00	3,83		
Media Aritmética de la Dimensión (Directivos):						Comunicación organizacional						4,30	
Media Aritmética de la Dimensión (Docentes):												2,75	

Fuente: Gómez, Angulo y González (2017)

Para la dimensión Comunicación organizacional en su indicador Características asertivas, las respuestas por parte de los directivos evidencian una tendencia hacia la alternativa siempre, con una frecuencia porcentual de 44%; indicando que siempre se solucionan los conflictos, estableciendo vínculos sociales en la comunidad educativa, además, algunas veces se transmiten mensajes predominantemente relacionados con la ejecución de órdenes de trabajo, ocultando datos de carácter institucional.

Igualmente, los datos demuestran que siempre se retroalimentan las comunicaciones sobre los problemas de la institución, permitiendo plantearse sugerencias para la solución de problemas. Asimismo, casi siempre al trabajar en equipo las relaciones interpersonales son efectivas. Por último, siempre la comunicación existente entre las áreas de trabajo y los niveles organizacionales permite rapidez en los mensajes, estableciendo relaciones sociales que propician una comunicación que permite desarrollar percepciones sobre el rol desempeñado.

No obstante, en opinión de los docentes estos resultados son opuestos evidenciando una conducta donde se considera la comunicación organizacional en condiciones deficientes y falta de consenso ante las declaraciones. Se evidenció una tendencia hacia la alternativa de respuesta casi nunca, con una frecuencia porcentual de 41% para el mismo indicador, revelando que casi nunca la comunicación existente mejora el desempeño con el propósito de aumentar la percepción de satisfacción laboral y mantiene una apreciación de debilidad en la garantía de que produzca interrelación entre los actores educativos.

Por otra parte, solo algunas veces al trabajar en equipo en la institución educativa las relaciones interpersonales son efectivas, como tampoco, la comunicación existente entre las áreas de trabajo y los niveles organizacionales permite rapidez en los mensajes. Por último, casi nunca se establecen relaciones sociales que propician una comunicación que permite desarrollar percepciones sobre el rol a ejecutar. Este indicador obtuvo un promedio de 4.3; para los directivos indicando que este posee muy alta presencia; y 2.7 para los docentes exponiendo que tiene presencia moderada.

En la Tabla 2 se observa para el indicador *Transmisión de información*, una tendencia de respuesta hacia la alternativa *siempre* por parte de los directivos, con una frecuencia porcentual de 53.3%; exponiendo que siempre se transmite información de manera que esta pueda mejorar el desempeño aumentando la percepción de satisfacción laboral de todo el personal que conforma la institución educativa al estar enterado de todo lo que necesita saber para llevar a cabo su trabajo.

**Tabla 2**  
**Proceso de Comunicación**

Proceso de Comunicación		ALTERNATIVAS DE RESPUESTA										MEDIA ARITMÉTICA POR INDICADOR	
		SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA			
		Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Transmisión de información	fa	8	3	7	5	0	17	0	36	0	0	4,53	2,59
	f%	53,33	4,92	46,67	8,20	0,00	27,87	0,00	59,02	0,00	0,00		
Percepción	fa	11	3	4	10	0	22	0	21	0	5	4,73	2,75
	f%	73,33	4,92	26,67	16,39	0,00	36,07	0,00	34,43	0,00	8,20		
Emisor	fa	11	3	4	7	0	14	0	32	0	5	4,73	2,52
	f%	73,33	4,92	26,67	11,48	0,00	22,95	0,00	52,46	0,00	8,20		
Codificación - Decodificación	fa	11	3	4	7	0	32	0	14	0	5	4,73	2,82
	f%	73,33	4,92	26,67	11,48	0,00	52,46	0,00	22,95	0,00	8,20		
Mensaje	fa	5	7	10	8	0	32	0	14	0	0	4,33	3,13
	f%	33,33	11,48	66,67	13,11	0,00	52,46	0,00	22,95	0,00	0,00		
Medio de comunicación	fa	11	3	4	0	0	46	0	12	0	0	4,73	2,90
	f%	73,33	4,92	26,67	0,00	0,00	75,41	0,00	19,67	0,00	0,00		
Media Aritmética de la Dimensión (Directivos):						Proceso de Comunicación						4,63	
Media Aritmética de la Dimensión (Docentes):												2,79	

Fuente: Gómez, Angulo y González (2017)

Del mismo modo, para este indicador se evidenció en los docentes una tendencia hacia la alternativa *casi nunca* con una frecuencia porcentual de 59%, señalando que casi nunca la información que se transmite es suficiente para influir en

un mejor desempeño y aumentar la percepción de satisfacción laboral. El promedio para este indicador es 4.53 para los directivos indicando muy alta presencia y 2.59 para los docentes, indicando baja presencia del mismo.

En cuanto al Indicador *Percepción*, los resultados evidencian mayor porcentaje de respuesta en siempre, con una frecuencia porcentual de 73% para los directivos, quienes indicaron que siempre la comunicación existente en la institución educativa es percibida como garantía de la interrelación entre los actores de la misma. Por su parte, los docentes demostraron con 36% que algunas veces perciben en la comunicación la garantía de la interrelación entre los actores educativos. El promedio de este indicador es de 4.73; según los datos obtenidos por parte de los directivos indicando muy alta presencia y de 2.75 para los docentes lo cual indica presencia moderada.

En el indicador *Emisor*, las respuestas contrastadas siguen indicando oscilación de opiniones entre los actores educativos, por cuanto 73% de los directivos responden que siempre las informaciones emitidas en la institución educativa son enviadas por canales apropiados a fin de obtener mejores resultados. Mientras que 52% de los docentes refieren que casi nunca; el emisor de informaciones las envía debidamente por canales apropiados a fin de obtener mejores resultados. El promedio de este indicador es 4.53 según los datos aportados por los directivos y de 2.52 para los docentes, observándose que para los primeros existe muy alta presencia y los segundos baja presencia.

Desde otra perspectiva, los resultados del indicador codificación-decodificación del proceso de comunicación, expuesto por Fernández (2009) como la sucesión de procedimientos operativos de un sistema de transmisión de señales; se revelan con una conducta positiva en el estrato de directivos con una frecuencia porcentual de 73% al afirmar que la fidelidad de la transmisión de mensajes supera los efectos de distorsión que pueden sufrir en el camino. No obstante, en el estrato de docentes, 52% se inclinan a opinar que solo algunas veces se puede evidenciar este proceso. Este indicador arrojó para los directivos un promedio de 4.73, lo cual indica para ellos muy alta presencia del mismo, en cuanto a los docentes presencia moderada con un promedio de 2,82.

Para el indicador *Mensaje*, 77% de directivos refieren que casi siempre existe



una tendencia a interactuar de manera respetuosa ante cualquier mensaje que sea enviado por las partes involucradas. Para un porcentaje mayoritario de 52% de docentes este aspecto se cumple algunas veces. De tal manera, que el promedio obtenido por este indicador es 4.33 para los directivos, indicando muy alta presencia del indicador y 3.13 para los docentes, lo cual indica presencia moderada.

Finalmente, en el indicador *Medio de comunicación*, 73% de los directivos señalan que siempre el canal de comunicación es el más adecuado para el mensaje, realizándose de manera que prevalezca el respeto entre los actores educativos. Mientras que 75% de los docentes refieren que este aspecto es evidenciado algunas veces en el proceso de comunicación que se desarrolla en la escuela. El promedio obtenido por este indicador es 4.73 para los directivos señalando muy alta presencia y 2.9 para los docentes indicando presencia moderada.

En consecuencia, para la dimensión *Proceso de comunicación*, los resultados evidencian una tendencia hacia la respuesta siempre, para esta dimensión por parte de los directivos indicando muy alta presencia con un promedio de 4.63. Asimismo, el promedio para los docentes es 2.9; indicando presencia moderada; es de hacer notar, según los sujetos estudiados existen diferencias notables referente a la utilización del proceso de comunicación en las diferentes escuelas investigadas, lo cual es indicativo que entre directivos y docentes no existe una comunicación eficiente.

En cuanto a la dimensión *Factores que influyen en el clima laboral* (ver tabla 3), los resultados evidencian una tendencia hacia la respuesta siempre para esta dimensión por parte de los directivos, indicando muy alta presencia con un promedio de 4.42. Asimismo, el promedio para los docentes es 2.67 indicando presencia moderada; observando así que entre los sujetos estudiados existen diferencias notables referente a la manera como perciben el clima laboral existente en las escuelas ubicadas en el sector El Danto, municipio Lagunillas del estado Zulia.

**Tabla 3**  
**Factores que influyen en el Clima Laboral**

Factores que influyen en el Clima Laboral		ALTERNATIVAS DE RESPUESTA										MEDIA ARITMÉTICA POR INDICADOR	
		SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA			
		Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Condiciones físicas	fa	19	6	11	28	0	44	0	34	0	10	4,63	2,89
	f%	63,33	4,92	36,67	22,95	0,00	36,07	0,00	27,87	0,00	8,20		
Relaciones	fa	19	6	11	26	0	64	0	26	0	0	4,63	3,10
	f%	63,33	4,92	36,67	21,31	0,00	52,46	0,00	21,31	0,00	0,00		
Organización	fa	23	3	4	13	3	67	0	39	0	0	4,67	2,84
	f%	76,67	2,46	13,33	10,66	10,00	54,92	0,00	31,97	0,00	0,00		
Reconocimiento	fa	8	6	7	5	3	27	7	70	5	14	3,20	2,34
	f%	26,67	4,92	23,33	4,10	10,00	22,13	23,33	57,38	16,67	11,48		
Remuneraciones	fa	12	3	15	3	3	14	0	82	0	20	4,30	2,07
	f%	40,00	2,46	50,00	2,46	10,00	11,48	0,00	67,21	0,00	16,39		
Igualdad	fa	11	8	4	30	0	60	10	24	5	0	3,20	3,18
	f%	36,67	6,56	13,33	24,59	0,00	49,18	33,33	19,67	16,67	0,00		
Media Aritmética de la Dimensión (Directivos):					Factores que influyen en el Clima Laboral							4,42	
Media Aritmética de la Dimensión (Docentes):												2,67	

Fuente: Gómez, Angulo y González (2017)

Para el indicador *Condiciones físicas*, 63% de directivos refieren que el ambiente en el cual se desempeñan las actividades, siempre es acorde a los

requerimientos recibiendo estimulación dentro del proceso laboral para emprender acciones académicas. Por su parte, 36% de los docentes señalan que algunas veces perciben el ambiente de manera propicia para laboral adecuadamente. El promedio para este indicador es 4.63 para los directivos lo cual indica muy alta presencia y 2.89 para los docentes indicando presencia moderada.

En lo que respecta al indicador *Relaciones*, 63% de los directivos expresan que la calidad en las relaciones humanas dentro de la institución educativa siempre es percibida entre los miembros de la institución, además de la existencia de un ambiente de trabajo grato. Por su parte, 55% de los docentes refieren que esto se observa solo algunas veces. Este indicador obtuvo un promedio de 4.63 para los directivos indicando muy alta presencia y 3.1 para los docentes, mostrando presencia moderada del mismo.

El indicador *Organización* registra datos emitidos por el personal directivo con 76% exponiendo que el personal en general siempre coopera para obtener fines institucionales, a través de las directrices educativas logrando un sistema de comunicación que promueve los objetivos. Mientras que con la misma tendencia de los indicadores anteriores, el estrato de docentes asevera con 55% de respuestas que solo algunas veces esta organización es percibida en el clima laboral. El promedio de este indicador es 4.67; según los datos obtenidos de los directivos indican muy alta presencia y 2.84 para los docentes, indicando presencia moderada.

En el caso del indicador *Reconocimiento* se observan porcentajes de opiniones repartidas de manera semejante entre todas las alternativas de parte de los directivos, sin embargo, el mayor número de respuestas se registra en la alternativa siempre, (aun cuando es de 26% diferente a la tendencia que se venía observando en otros aspectos encuestados) indicando que la institución educativa aplica en forma planificada un sistema de reconocimiento por el trabajo bien realizado, esto es algo que en el caso de las escuelas públicas no está supeditado a la dirección de la institución sino al sistema educativa a través de la cartera ministerial quienes deciden la remuneración y bonificación del personal en sus nóminas, lo que si depende del directivo es la evaluación para que las recompensas remuneradas sean conocidas en el Ministerio. Por ello, probablemente el personal docente responde 57% que casi nunca la institución educativa planifica los reconocimiento por el trabajo bien realizado, igualmente al no

sentirse reconocido por sus logros a nivel educacional, opinan que pudieran estar propenso al bajo rendimiento. El promedio para este indicador es 3.20; los datos obtenidos por parte de los directivos indican presencia moderada y 2.34 para los docentes baja presencia.

El indicador *Remuneración* está altamente vinculado al anterior por cuanto como ya se explicó; de las evaluaciones procedentes de los directivos de las escuelas provienen los reconocimientos y en muchos casos las remuneraciones en bonificaciones de parte del Ministerio, en tal sentido las respuestas de 50% de los encuestados evidencian que casi siempre la institución educativa reconoce los méritos con remuneraciones o incentivos del tipo económico, aunque casi siempre se observan políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia dirigidos por el Sistema educativo.

Por otra parte, para 67% de los docentes refieren que casi nunca la institución educativa reconoce los méritos con remuneraciones o incentivos del tipo económico, así como tampoco se observan políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia que satisfagan las expectativas del personal. El promedio de este indicador es 4.30 según los datos aportados por los directivos y de 2.07 por los docentes, observándose que para los primeros existe muy alta presencia y los segundos baja presencia.

En cuanto al indicador *Igualdad*, los resultados revelan una tendencia hacia la respuesta siempre, con una frecuencia porcentual de 36% para los directivos, quienes indicaron que todos los miembros de la institución educativa siempre son tratados con criterios justos, evitando la discriminación así como desigualdad de trato en el trabajo. Los docentes por su parte, con 49% manifiestan que algunas veces se puede observar la igualdad de trato hacia el personal, sin embargo, existen focos de preferencia o favoritismo que pudiera eclipsar este aspecto. Este indicador arrojó para los directivos un promedio de 3.20; lo cual indica presencia moderada; para los docentes se obtuvo un promedio de 3.18 observándose también presencia moderada.

El clima laboral, según, Carvajal (2010) es el resultado de los diferentes factores objetivos de la realidad de la organización tales como la estructura, los procesos, los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados; por ello en

la realidad encontrada en la presente investigación se evidencia la falta de consenso en las opiniones de acuerdo a la percepción de cada estrato, razón por la cual se entiende que existe una alta necesidad de comunicación que en todo caso deberá ser asertiva para eliminar las barreras que les están impidiendo entrar en adhesión de acuerdos para estudiar la mejor forma de llegar a un clima laboral de calidad y tendiente al éxito organizacional.

### **Discusión de los resultados**

La discusión de los resultados generada del análisis estadístico se contrasta en esta sección con los datos obtenidos en otras investigaciones similares como antecedentes de estudio que permiten corroborar en otros ámbitos, la problemática planteada inicialmente. Bajo estos parámetros y con una visión focalizada en las dimensiones e indicadores analizados, se evidenció discrepancia de opiniones entre los estratos de la muestra, observando que en las escuelas estudiadas, tanto las características asertivas de la comunicación organizacional, el proceso de comunicación y los factores que influyen en el clima laboral, directivos y docentes sujeto a estudio, difieren con respecto a la presencia de estos y por ende se determinó que existe dificultades en la comunicación. Es de hacer notar que para los directivos encuestados la presencia de la comunicación asertiva en las instituciones educativas estudiadas es muy alta, en cambio para los docentes en las mismas instituciones la variable estudiada posee presencia moderada.

Tales resultados concuerdan con las conclusiones a las que llegó Mayorca (2010) en su investigación sobre “Influencia de los estilos de Comunicación Asertiva de los docentes en el aprendizaje escolar”, realizada en la Universidad Cooperativa de Colombia, Neiva – Colombia. A través de la cual se demostró que la escuela es un escenario de la vida social donde los procesos educativos de los maestros tienen un profundo carácter comunicativo y las instituciones no han reconocido la importancia que cumple la comunicación en procesos como el desarrollo de la personalidad, socialización y aprendizaje, así como en la presente investigación aunado a la necesidad de que esta comunicación sea asertiva para el desarrollo de un clima laboral saludable en las organizaciones. De igual forma, se estableció que tanto docentes

como estudiantes y el resto de los actores educativos frecuentemente utilizan medios de comunicación indirecta alternos al verbal, no permitiendo un adecuado proceso de interacción personal. Se evidenció en el estudio que con una adecuada intervención se optimizan los canales comunicativos mejorando así el desempeño.

Siguiendo con la discusión de resultados en cuanto a los objetivos de investigación, en primer lugar se destaca que la comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación que actúa en la presente investigación como la primera dimensión en estudio, con sus características asertivas; se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Fernández (2009), bajo su perspectiva, indica que la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, entre ésta y su medio.

Además, la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar, agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre ésta y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Ésta involucra permanentemente a todo el personal por lo cual es importante que sea percibida de la mejor manera por todos y cuando no sea así, se tenga la suficiente asertividad para plantear las fallas en la misma.

Por otra parte, los resultados en cuanto al proceso de comunicación evidenció que por parte de los directivos casi todos los indicadores están correctamente desarrollados en la escuela, con una ligera variación de opinión en el indicador *Mensaje*; mientras que para los docentes, sus señalamientos oscilan entre algunas veces y casi nunca, esta última en el indicador transmisión de información y en la eficacia del emisor. Todo ello demuestra la necesidad de una mejor capacitación de ambos estratos en competencias que les permitan manejar la asertividad en el trato, tal como lo expresa Villalobos (2011) en su investigación sobre *Competencias del gerente educativo y comunicación asertiva en organizaciones educativas* donde concluyó que existía una correlación positiva considerable entre las variables estudiadas, lo que

indica que a mayor proporción de las competencias del gerente educativo mayor proporción de la comunicación asertiva. Esto refleja que en la medida que aumente las competencias del gerente educativo en esa medida aumenta su comunicación asertiva al otorgan atención particular a las capacidades, lo cual se estima necesario para dar respuesta a los requerimientos de los planteles. Se recomendó, incrementar los canales de comunicación para la emisión de opiniones asertivas que induzcan a la unificación de criterios entre el personal, creando condiciones para socializar las ideas y tomas de decisiones emprendidas.

En torno a la dimensión de los factores que intervienen en el clima laboral de las escuelas, los resultados demuestran con mayor énfasis la importancia de la asertividad que permita comunicarse a todo el personal manifestando de la mejor manera todas sus inquietudes en cuanto al ambiente, relaciones, organización, reconocimientos, remuneración e igualdad de trato. Sobre todo en el reconocimiento y remuneración donde las respuestas dadas por los docentes demuestran poca satisfacción, sin embargo, las explicaciones realizadas por los directivos al respecto, bien pudieran aclarar sus dudas y expectativas, solo faltaría poner en práctica la comunicación asertiva. Así como lo recomienda Perdomo (2010) en su trabajo de investigación *Desarrollo organizacional y comunicación asertiva del docente en instituciones educativas*, donde se evidenció correlación positiva significativa, entre las variables estudiadas lo cual resulta fundamental dentro de las instituciones educativas. Por tanto, se recomienda implementar lineamientos teóricos para promover el desarrollo organizacional en dichas instituciones teniendo como base la comunicación asertiva entre el personal docente y directivo de estas.

Evidentemente, los alcances a los que se llegó en el desarrollo de la investigación son de gran importancia para la gestión educativa en cuanto a *Comunicación* se refiere, identificando con estas, nuevas propuestas de investigación dirigidas a una formación en acción participativa sobre comunicación asertiva en las escuelas, que permita involucrar a todos los entes educativos de manera profunda en todos los aspectos de una comunicación más realista y plena de intereses humanos de convivencia y comprensión.

## **Conclusiones**

Al llegar a las conclusiones de la investigación, se logró responder a la interrogante original de la misma sobre ¿Cuál es la efectividad de la comunicación asertiva en el clima laboral de las escuelas? para lo cual se desarrolló el objetivo general que permitió analizar tal efectividad determinando que aunque los directivos no han aceptado totalmente las fallas en la comunicación asertiva, los docentes manifiestan la necesidad de lograr la transmisión clara, concisa y rápida de las informaciones por parte de pares y gerencia, con ciertas características de la comunicación organizacional que permita el entendimiento sano y respetuoso. En tal sentido, se confirma la confrontación de opiniones entre los actores educativos respecto a la comunicación asertiva en las instituciones educativas.

En el primer objetivo específico sobre indagar la caracterización asertiva de la comunicación organizacional existentes en las Escuelas Bolivarianas, se pudo discurrir en las opiniones optimistas de los directivos en cuanto a la asertividad al solucionar conflictos, establecer vínculos sociales en la comunidad educativa, retroalimentación de las comunicaciones sobre los problemas de la institución y relaciones interpersonales efectivas en los equipos de trabajo; no así en las consideraciones de las respuestas de los docentes, las cuales se ubicaron en su mayoría en opiniones de presencia deficiente en todos los aspectos señalados de la comunicación organizacional.

Por otra parte, al determinar el proceso de comunicación existente en estas escuelas, para contribuir con la sana autoestima, el respeto personal y límites de derecho de cada quien; se percibe eficiente y efectivo por parte de los directivos, mientras que los docentes tienden a señalar fallas en todos los elementos del proceso principalmente en la transmisión de información y en los atributo del emisor.

Seguidamente se concluye en el tercer objetivo específico al identificar los factores que intervienen en el clima laboral de las Escuelas Bolivarianas que por parte de los directivos entre las condiciones físicas, relaciones, organización, reconocimiento e igualdad, todos están en condiciones positivas; no obstante el aspecto de remuneraciones cambia levemente su opinión pero aún se mantiene en un margen de efectividad. Mientras que para los docentes, la mayor parte de los factores los están percibiendo como positivos solo algunas veces en contraste con el aspecto de la



remuneración que casi nunca es percibida en conformidad.

Como se ha venido explicando a lo largo del estudio el mayor énfasis que se hace en los resultados analizados tiene que ver con la discrepancia de opiniones entre directivos y docentes donde se manifiestan distintas percepciones, las cuales no han sido aclaradas de manera asertiva, quizás por no manejar competitivamente estrategias para lograr una efectiva comunicación, como en efecto se desarrolla en la investigación como último objetivo específico al generar una serie de lineamientos de acción estratégica para incorporarlas al recurso humano necesario, idóneo, capaz de poder llevar a cabo una transformación, que en todo caso, se propone desarrollar apoyados en el Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRA).

En las organizaciones educativas la proyección y su propio dinamismo interno están supeditadas a la importancia que se le dé dentro de la estructura organizacional al establecimiento de un sistema de comunicaciones e información donde destaque la asertividad como característica, en tanto que los procesos comunicacionales en instituciones exitosas promueven la participación, integración y convivencia en el marco de la cultura organizacional; donde cobra sentido el ejercicio de funciones, además del reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

### **Lineamientos recomendados**

Como alternativa para aplicar estrategias comunicacionales en el mejoramiento de las relaciones personales se estiman los Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRA), donde tanto directivos como docentes logren estar a la par de la transformación en sus funciones más centrales garantizando la calidad de sus procesos informacionales, a través de un servicio bibliotecario que apoye las funciones de docencia, investigación y extensión para lo cual es básico el proceso de difusión. De esta manera, el objetivo de la propuesta por medio de lineamientos operativos es mejorar la comunicación asertiva en el clima laboral de las Escuelas Bolivarianas con estrategias informativas o de capacitación en el Centro de Recursos de Aprendizaje (CRA). Por lo cual se sugieren aspectos relevantes para el desarrollo del personal educativo involucrado, llevando a la implantación de sistemas para lograr que este mantenga una actitud positiva referente a las labores desarrolladas.

En primer lugar, es necesario dirigir eficientemente y mantener informado al personal directivo y docente sobre destrezas, habilidades y conocimientos exigidos para un desempeño eficaz de la labor educativa, así como también desde el punto de vista personal y profesional.

Realimentar conocimientos, normas, procedimientos, procesos y técnicas educativas, dirigido a personal directivo y docente de la institución, para satisfacer necesidades y expectativas del quehacer educativo y así lograr una calidad del proceso enseñanza-aprendizaje excelente.

Comprometer a todo el personal directivo y docente al mejoramiento continuo a través del trabajo en equipo mediante los lineamientos del CRA, para la solución de problemas mediante el uso de los procedimientos apropiados.

Elaborar e implementar un programa orientado a evaluar y corregir el desempeño laboral del personal directivo y docente de la institución educativa, para asegurar el mejoramiento continuo en los mismos, de acuerdo a las capacidades individuales. Se sugiere asimismo, tomar en consideración la implementación de prácticas vivenciales asertivas a partir de la experiencia laboral y de un conocimiento propio sobre sus valores, sentimientos y acciones.

A manera de corolario se resalta la necesidad de crear talleres prácticos vivenciales, bajo la conducción de un coach organizacional o del coordinador del Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRA), con el propósito de promover el crecimiento personal y social del talento humano tanto directivo como docente que se mantenga suficientemente motivado para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos educacionales, así como también hacia las metas de la institución, al mismo tiempo lograr satisfacer tanto expectativas como aspiraciones de sus integrantes.

## Referencias

Bandeira, M. (2009). *Validación de las escalas de habilidades sociales, problemas de conducta y competencia académica (SSRS-BR) para la enseñanza primaria*. Psicología: Teoría y Research.

- Bartlett, F. (2000). *Recordar: un estudio en la psicología experimental y social*. Universidad de Cambridge.
- Brunet, L. (2008). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Caputo, J. S. (2004). *El bibliotecario Asertivo*. Canada: OryxPress.
- Carvajal, G. (2010). *Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar* (Tesis de maestría inédita). Caracas, Venezuela.
- Fernández, C. (2009). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- González, B. (2006). *Como mejorar las relaciones humanas*. Editorial I.S.E.F.
- Herrera, H. (2007). *Asertividad, la palabra adecuada en el momento oportuno*. La Rioja. España. Recuperado de [http://www.larioja.com/prensa/20070704/tribuna/asertividad-palabra-adecuada-momento-oportu\\_20070704.html](http://www.larioja.com/prensa/20070704/tribuna/asertividad-palabra-adecuada-momento-oportu_20070704.html).
- Hurtado, I. y Toro, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Caracas, Venezuela: Editorial CECSA. Colección Minerva.
- Mayorca, M. (2010). *Influencia de los estilos de Comunicación Asertiva de los docentes en el aprendizaje escolar*. Neiva, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Mazo, J. (2007). *Paradojas de la empresa interconectada. Anuario de Comunicación*. Madrid: ADC – DIRCOM.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2007). *Sistema Educativo Bolivariano*. Caracas: Ministerio del Poder Popular para la Educación.
- Moles, J. (2008). *Psicología Conductual*. (3ra, Edición). Caracas, Venezuela: Editorial Greco.
- Murillo, S. (2009). *Relaciones Humanas*. Distrito Federal, México: Editorial Limusa.
- Perdomo, D. (2010). *Desarrollo organizacional y comunicación asertiva del docente en instituciones educativas* (Tesis de maestría). Universidad "Dr. Rafael Bellosillo Chacín", Venezuela.
- Puyal, E. (2006). La supervisión de grupos autónomos de trabajo: una cuestión paradójica. *Revista de Gestión Pública y Privada*, 14, 301 - 314.
- Riso, W. (2008). *Entrenamiento asertivo. Aspectos conceptuales, evaluativos y de*

*intervención*. Medellín: Rayuela.

Rodríguez, E. y Serralde, M. (2007). *Asertividad para negociar*. México: McGraw Hill.

Rubio, E. (2010). *Reglas de Oro de un buen Clima Laboral*. Distrito Federal. México: Editorial El Mundo.

Sierra Bravo, R. (2007). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.

Silva, L. (2010). *La Comunicación eficaz*. Barcelona: Ediciones Urano.

Tamayo y Tamayo, C. (2008). *El Proceso de la investigación científica: Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación* (5ta. Edición). México, D. F.: Editorial Limusa.

Villalobos, G. (2011). *Competencias del gerente educativo y comunicación asertiva en organizaciones educativas* (Tesis de maestría inédita). Universidad "Dr. Rafael Belloso Chacín". Venezuela.