

La comunicación asertiva como herramienta para mejorar el clima laboral de las instituciones educativas

Assertive communication as a tool to improve the work climate in educational institutions

Leidy Maritza Lara Mazón¹ (leidy.m.lara.m@pucesa.edu.ec) (<https://orcid.org/0000-0001-6260-940X>)

Resumen

El presente artículo correlaciona las variables: comunicación asertiva y clima laboral, vistas como herramientas decisivas para abrir oportunidades para un mayor éxito del trabajo realizado por los y las docentes en el campo de la educación. En este estudio se propone como hipótesis que la comunicación asertiva influye en el clima laboral; por lo tanto, si se mejora esta se aseguraría un ambiente adaptativo, interactivo e innovador, dando como resultado último, una innovación en las instituciones educativas que debería, de forma imperativa, seguirse potenciando. En la parte final, el artículo recomienda, a los y las directivos y docentes, trabajar en estos factores por la implicancia significativa que tiene en la cultura organizacional; para ello, se propone unos criterios para la elaboración de políticas comunicacionales.

Palabras claves: comunicación asertiva, clima laboral, institución educativa, docentes.

Abstract

This article correlates the variables: assertive communication and work climate, seen as decisive tools to open opportunities for greater success of the work done by teachers in the field of education. This study proposes as a hypothesis that assertive communication influences the work climate; therefore, if it is improved, an adaptive, interactive, and innovative environment will be assured, giving as a final result, an innovation in educational institutions that should, in an imperative way, continue to be promoted. In the final part, the article recommends that managers and teachers work on these factors because of the significant implications they have on the organizational culture; to this end, it proposes some criteria for the development of communication policies.

Key words: assertive communication, work environment, educational institution, teachers.

Introducción

La comunicación asertiva, sin duda, coadyuva a mejorar las relaciones interpersonales en cualquier grupo de trabajo; a su vez, contribuye al desarrollo de cualquier organización. Sin embargo, se ha creado una percepción negativa a la hora de abordar la relación organizacional, poniéndola como mero enfrentamiento entre jefes y empleados, entre jefes y entre empleados. Esto hace que no sea muy estimulante la perspectiva de relaciones que se dan entre los sujetos que participan dentro de una organización, debido a la poca claridad que se tiene de lo que implica la comunicación asertiva eficiente (Perilla, 2016).

Para Alvarado (2016, p. 4) es "...un dolor de cabeza en el clima organizacional de las entidades. En ese sentido, una gestión objetiva y eficiente implica la formación de los empleados y líderes". La constatación de esta realidad nos hace ver la urgencia de capacitación para aprehender las habilidades de la comunicación asertiva, criterio

¹ Licenciada en Ciencias de la Educación. Docente y coordinadora de la Gestión Pastoral de la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús-Latacunga. Ecuador

comunicacional que resulta eficaz cuando se usa adecuadamente, pues permite dar grandes pasos con vistas a los cambios significativos que se requieren en la construcción de relaciones interpersonales sanas.

El estudio realizado por Gaona (2017) muestra que un ambiente de trabajo saludable depende de varios factores, personales y organizacionales, que configuran un clima relevante para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos en una organización en aras del bienestar de sus miembros y a la estabilidad laboral. No alcanzar estas metas, podrían volver el ambiente organizacional un espacio tóxico.

Hablando del campo educativo los y las educadores deberían apostar por una clara comunicación asertiva, para incrementar el nivel de relaciones interpersonales entre colegas y/o las autoridades. Un buen desarrollo de sus competencias emocionales aseguraría unas relaciones interpersonales equilibradas, con capacidad para gestionar tensiones negativas como el estrés, desconfianza e inseguridad, posesionando, en su lugar, el autocontrol, resultado del manejo de las emociones propias y de empatía ante las emociones ajenas (Cortez, 2018, p. 71). “Al estudiar a las organizaciones en las cuales el factor humano es de importancia vital, se observa que la comunicación es un aspecto básico en las relaciones” (Gomez & Luis González, 2017, p. 3).

Así, pues, la comunicación asertiva resulta un pilar clave para el éxito en una organización educativa. En ella deben involucrarse los y las directivos y docentes, ambos dispuestos a adaptarse a los nuevos paradigmas y desafíos que se suscitan dentro de las organizaciones educativas (Loyola, 2018).

¿Qué es propiamente la comunicación asertiva? Se la puede definir como el fenómeno “... claro, coherente, contundente y directo en la comunicación, haciendo entender el mensaje al receptor, para que lo admita apropiadamente” (López & Velasco, 2019, p. 18). De esta definición surge la pregunta que se plantea en este artículo: ¿qué criterios coadyuvan a mejorar la comunicación asertiva en el clima laboral de las instituciones educativas?

Responder a esta pregunta constituye el objetivo específico de este artículo, proponer unos criterios para mejorar la comunicación asertiva en las instituciones educativas. Con ello se busca aportar a la formación de los y las docentes y directivos, haciendo de la comunicación asertiva una herramienta que favorezca el clima laboral, que allane el camino para compartir emociones y opiniones, con libertad y propositividad, permitiendo innovar el proceso educativo, hasta convertir a todos los miembros de la institución en corresponsables de los cambios que deban hacerse en el día a día.

La comunicación. Marco teórico

La comunicación es una importante herramienta que permea todos los ámbitos de la vida humana. Todos y todas tenemos la necesidad de ponernos en contacto vital con otros individuos. Por lo tanto, es imperativo “... entender la comunicación como un proceso que puede ser simple o complejo, de acuerdo con las circunstancias, relacionarlo con las oportunidades de éxito grupal o personal” (Gomez & González, 2017, p. 3).

Comunicar es una dinámica que trasmite y recibe información variada, por medio de signos, símbolos, gestos, silencios, lenguaje verbal y no-verbal, con factores y condicionamientos comunicativos que en todo momento y lugar deben ser decodificados y aprehendidos consciente, empática y críticamente.

En ese sentido, hablar de comunicación es enfrentar un tema que impacta la vida de cualquier institución. Más aún, cuando se habla de una institución educativa, que debe ser, por definición, paradigma de educación holística.

Para Gust (2019), el fenómeno de la comunicación tiene signos que se pueden clasificar según los significados y relaciones que se den entre el signifiante y el significado. En el primero se puede percibir que hay variados signos visuales, acústicos, auditivos, táctiles, gustativos y olfativos. En el segundo se perciben variados indicios, íconos y símbolos. Estos elementos favorecen, de una manera u otra, la comunicación, la vuelven efectiva, en la medida en que relacionan y comunican a las personas entre sí.

El proceso de la comunicación

El proceso de la comunicación consiste, básicamente, en transmitir y recibir información. Para realizar este proceso se emplean diversos sistemas, signos y elementos (Arcila, 2020), dentro de una dinámica secuencial, dinámica, continua, inherente y relacional entre personas. El proceso se va modificando a través del tiempo y el espacio, debido a que se van intercambiando los códigos por las diversas circunstancias que se presentan. Por ejemplo, hoy la comunicación está mediada por el lenguaje informático, que utiliza un lenguaje, signos y símbolos tecnológicos, difícil de comprender para quienes no sean “nativos digitales”.

Pero esto no exime al individuo de conocer, apropiarse y utilizar las diferentes formas de comunicación que tenemos hoy. Sin ese proceso dinámico no habría un pleno desarrollo humano, ni existirían sociedades y culturas en desarrollo permanente. Adaptarse y cambiar los modos de comunicación son un imperativo social. Para Aristóteles: “el ser humano es un ser social por naturaleza” (Arrieta, 2017); por tanto, la comunicación es lo que propiamente diferencia al ser humano de los animales, pues le permite estar en diálogo, sin importar la época, circunstancia ambiental y avatar histórico que viva. La habilidad comunicativa es fundamental a la hora de crear relaciones sociales adecuadas y claras.

En el caso de las instituciones educativas, estas son espacios dinámicos donde se vive permanentemente diálogos, coloquios, conferencias, cursos, etc. que demandan un uso efectivo de todas las herramientas comunicacionales. El esquema en el anexo I resume bien los diversos elementos que intervienen en ese acto comunicativo.

El emisor y el receptor

El emisor es el punto de partida de todo proceso comunicativo. Es el sujeto que conceptualiza una idea que desea transmitir. El emisor “codifica la información de tal manera que el receptor pueda entenderla” (Académico, 2020).

Por su parte el receptor es el individuo (en la era tecnológica también es el aparato) que recibe un mensaje. Es, por tanto, “el responsable de decodificar el mensaje enviado por el emisor” (Educación, 2020). El receptor puede recibir el mensaje y tomar una doble actitud: responder a lo recibido u omitirlo. Si decide responder debe manejar el mismo código utilizado por el emisor, para que se cierre en ciclo comunicativo.

El mensaje y el código

El mensaje es la información o contenido que el emisor quiere transmitir al receptor. “Es el corazón de la comunicación” (Académico, 2020) e incluye la mixtura de sistemas, signos o símbolos que permiten transmitir un concepto, idea o información determinada, que siempre resulta significativa, tanto para el emisor como para el receptor.

Por su parte, el código o conjunto de signos, señales e imágenes que se utilizan para transmitir un mensaje, “son los signos y las normas que al combinarlos estructuran el mensaje” (Educación, 2020). Un código puede ser transmitido de forma verbal o no-verbal, pero siempre es el resultado de un proceso de codificación (Educación, 2020).

El canal de comunicación

El canal de comunicación es el medio físico por el cual se transmite el mensaje que genera el emisor y que llega al receptor. “Es el medio físico por el cual se envía el mensaje; en este se incluye el papel, el aire, las ondas electromagnéticas u otros medios” (Gust, 2019). La voz es el medio más común para comunicarse, pero también lo son, en la era posmoderna, el teléfono convencional o celular, el correo electrónico, el emoticón.

La realimentación

La realimentación (en inglés, *feedback*) es el mecanismo que permite evaluar la calidad del mensaje dado por el emisor y la forma cómo es recibido y cómo responde el emisor. Dado a que la comunicación es una dinámica circular, donde el emisor y el receptor constantemente intercambian roles, la realimentación determina la efectividad del mensaje dado por uno y otro, preguntándose si el mensaje fue dado de manera clara, si fue recibido íntegramente y si fue interpretado de forma adecuada (Chem, 2008).

Tipos de comunicación

La comunicación formal

Es la comunicación que se da entre quien es el jefe y quien es el subalterno. Aquí la información tiene un camino descendente (jefe-subalterno) y ascendente (subalterno-jefe). Pero también se da una comunicación horizontal (entre quienes tienen la misma línea jerárquica) y una comunicación transversal (entre todos los que hacen parte de una organización, sin carácter jerárquico, sino meramente social).

Hay diversas formas de llevar a la práctica la comunicación: a través de memos, correos físicos o electrónicos, manuales de comportamiento, notificaciones, reuniones y avisos donde se levantan actas de lo discutido (Betancuor, 2017). Esta amalgama forma un banco de documentos oficiales que dan cuenta de la comunicación social, legal y moral entre los miembros de la organización.

La comunicación informal

Es aquella en la que se utilizan medios para controlar las conductas de los integrantes de una organización, o para verificar los comportamientos que se tiene dentro de una institución (en este caso, educativa). Hay que tener precaución cuando se aplica este tipo de comunicación porque pueden afectar las relaciones interpersonales, creando desequilibrios emocionales, sociales y hasta personales, dado que el código empleado (proverbios, eslogan, vulgarismo, chistes, etc.) pueden dar pie a rumores, especulaciones, hipótesis infundadas, discrepancias, etc., que afectan la comunicación (Betancuor, 2017).

La comunicación verbal

Para Piedra (s.f.), la comunicación verbal es aquella “... en la que usan palabras, signos sonoros o auditivos... gracias a los avances tecnológicos que hoy poseemos, podemos decir que la comunicación se lleva por medio de videollamadas, videoconferencias y otros elementos que la ciencia nos brinda”. Toda comunicación incluye el uso de palabras, cualquiera sea el idioma que se utilice o el código en los que se transmite lo que desea comunicarse.

La comunicación no-verbal

Son aquellos mensajes que no hacen uso de palabras. Para Brislin, sería “hablar sin palabras”. Es decir, es comunicar un mensaje sin usar un lenguaje convencional, dado que tanto el emisor como el receptor están conectados con un lenguaje no convencional común, asimilados por ellos. Por ejemplo, las pandillas que usan palabras con otro sentido o signos con valor determinado para comunicarse.

La señal paralingüística es un *prompt* que puede funcionar como una elicitación, e incluso como una petición de aclaración (cuando el profesor inclina la cabeza en señal de desacuerdo), y precisamente por su multifuncionalidad suele considerarse menos explícita (Muñoz y Mavrou (2020, p.17).

En este nivel de comunicación es importante tener cuidado para no afectar el clima laboral de una organización (Oca, 2015).

La comunicación asertiva

Hablando de la comunicación asertiva, es importante hacer mención a Salter (1949), pues fue él quien propuso la teoría de una temprana terapia conductual para definir el comportamiento expresivo de las personas. Para este autor, “los efectos negativos del condicionamiento emocional afectan la relación asertiva”. Más adelante, Wolpe (1958) empezó a utilizar el término “asertividad”, para “establecer la relación existente entre la asertividad y la ansiedad”. Su aporte hizo que el tema de la asertividad cobrara importancia. Muy pronto se adicionaron aportes de otros autores como Lazarus, Albert, Emmons, McFall, Maeston, Rathus, Galassi y otros que empezaron a formar un área de la psicología y la psicoterapia dedicada al estudio de la asertividad.

En general, los factores que se vinculan con la asertividad son los siguientes: expresión de los sentimientos positivos y negativos; defensa de derechos personales; acogida de las opiniones contrarias; dar y recibir cumplidos; pedir favores y ayuda cuando es necesario; ofrecer favores y ayuda cuando se solicite; iniciar, mantener y terminar conversaciones; resistir a las presiones; acordar compromisos, pactos y acuerdos.

La asertividad constituye, pues, un rasgo clave de la comunicación, que permite interactuar de forma efectiva, precisa y clara. Es una habilidad que permite comunicarse de manera práctica y expresar emociones, sentimientos y pensamientos de forma libre. “La asertividad es la capacidad de autoafirmarse, respetándose a sí mismo a la vez que se respeta a los demás” (Cañizares, 2013).

Por las razones expuestas, se puede decir que en una institución educativa es imperioso proponer y adquirir la asertividad como herramienta para que los y las docentes pueda interrelacionarse entre pares y/o con la autoridad. “La asertividad y su vinculación con el éxito de las instituciones educativas implica observar el camino que estas recorren hasta convertirse en organizaciones exitosas; haciendo énfasis en la fluidez de sus relaciones gerenciales con los intercambios comunicacionales” (Gomez & González, 2017, p. 3).

Por otra parte, debe valorarse lo significativa que resulta la relación entre seres humanos y lo alta que es la adquisición de habilidades para alcanzar una actitud asertiva. “La comunicación asertiva no es una técnica de aprendizaje, sino que es una habilidad” (Cortez, 2018). Dicho de otra manera, la comunicación asertiva es una opción para mejorar las relaciones entre docentes y directivos de una institución educativa, predisponiendo a todas las personas para participar en procesos de comunicación efectiva, previniendo las altas dosis de estrés, gracias al control emocional que la comunicación asertiva promueve.

Es constatación aceptada unánimemente que cada persona tiene un estilo preferente de comunicarse. Unos son agresivos y otros asertivos. Los primeros se comunican con gritos, palabras soeces o grotescas, con poco control. Los segundos, con conciencia de sus derechos y deberes, disfrutan de autocontrol a la hora de comunicarse, con actitud relajada, autoconfianza, libertad y positividad.

Entre los agresivos y los asertivos hay un tercer grupo: los pasivos, personas que asumen aquello que los demás dicen, de manera neutral, sin mayor participación, incluso cuando los otros están atropellando sus convicciones y formas de pensar.

Vistas estas tres formas de comunicarse, cae por su peso que la opción ideal es por la comunicación asertiva, pues ella asegura equilibrio emocional al momento de dialogar, permite que la trasmisión de los mensajes sea de forma efectiva y correcta.

Los miembros de una institución social -familiar, laboral, religiosa, etc.- están invitados a practicar en su interacción social la comunicación asertiva, para evitar malentendidos y conflictos propios de la comunidad humana. La comunicación asertiva ayuda a responder inquietudes, comprender al otro y buscar soluciones a dificultades cotidianas, haciendo de las relaciones interpersonales una experiencia empática.

La cultura organizacional

Se puede decir que cada institución educativa tiene una manera original y única de organizarse y llevar adelante su visión y misión, su forma de ser, actuar y proceder en el proceso educativo. En ese sentido, se puede percibir que la cultura organizacional, dado el subjetivismo estructural, tiene sus “propias creencias”, pues son un “conjunto de hábitos, normas, costumbres, creencias y valores que constituyen la forma de vida de un grupo específico” (Samudio, 2020). Un ejemplo son las instituciones católicas, cuyo principio y fundamento radica en la persona de Jesús, en los valores evangélicos y en las directrices eclesiales, que las impele a ponerse como objetivo formar personas honestas y cristianos comprometidos.

De allí que para estas instituciones sea necesario contar con herramientas que les permitan alcanzar los ideales de su objetivo específico. En ese afán, la comunicación asertiva les permite congregarse a un grupo para “venderle” el ideal propuesto, con alegría y sin reticencia. Todo esto conlleva un proceso de conocimiento del ser y quehacer de las personas e instituciones, de manera dialéctica, volviendo urgente la integración de lo que cada persona aporta, lo que implica el ideal institucional y lo que la psicología atribuye para desarrollar talentos de cada uno de sus miembros, algo que a veces no es percibido. “El concepto de cultura organizacional está centrado en cómo las personas perciben e interpretan sus propias organizaciones y es una pieza fundamental para comprender muchos procesos psicosociales que se viven dentro de ellas” (Jiménez & Topa).

Si bien los y las educadores pueden conocer los valores y la filosofía de la institución educativa donde desarrolla su actividad profesional, siempre hace falta construir los objetivos que propone dicha institución. Esta tarea debe articularse entre todos los docentes, directivos y administrativos, para avanzar en una misma dirección, con una misma identidad o carisma propio.

Según Schein (1992), la cultura organizacional se define como “un patrón de asunciones básicas compartidas que el grupo ha aprendido a través de la solución de sus problemas de adaptación externa y de integración interna” (Jiménez & Topa). Con este autor se puede concluir que en las instituciones se aprende siempre en relación con los demás. Para él, “tres capas fundamentales en las cuales la cultura se

manifiesta: los artefactos observables, los valores defendidos y las creencias” (Jiménez & Topa). Es decir hay una identidad que va adquiriendo la institución educativa, y con ello, unos valores, principios y creencias, que, si bien son subjetivos, constituyen el vademécum para quienes hace parte de dicha institución, tanto los agentes, como los beneficiarios.

Volviendo al ejemplo de la cultura organizacional en las instituciones educativas católicas, el Papa Pablo VI, en la declaración *Gravissimum Educationis* (Paulo VI, 1965.), sostiene que la Iglesia “... desarrolla la capacidad del recto juicio, introduce en el patrimonio de la cultura conquistado por las generaciones pasadas, promueve el sentido de los valores, prepara a la vida profesional”. De esta forma, contribuye a la vida de la sociedad, marcando un influjo cada vez mayor en el progreso.

La cultura de una institución educativa católica se expresa en la identificación con el ambiente cristiano y apostólico. En algunos casos, esta responde al carisma congregacional, pero en ningún caso alejado de la persona de Jesucristo y de la Iglesia.

La comunicación interna

Dentro de una institución educativa se maneja, de ordinario, una comunicación descendente, jerárquica, desde cuya dinámica intenta estar a la vanguardia de los cambios educativos, adoptando para ello un camino sinodal, para “conjuguar las diferencias, para que cada uno se vea reconocido, de tal modo, que no sea que unos ganan y otros pierden, sino que con la aportación de todos se construya una perspectiva común” (Bueno, 2018).

Es decir, la comunicación interna es una comunicación horizontal y a la vez circular, puesto que todo ser humano debe aportar su individualidad, capacidad, talentos e ideas, para ayudar a encontrar nuevas formas de respuesta al sistema educativo.

La comunicación externa

Con esta comunicación se tiene un grado de acercamiento a padres y madres de familia adheridos a la institución. El objetivo es asegurar el apoyo en la formación académica de los y las estudiantes. Siendo la trilogía fundamental para tomar decisiones en beneficio del desarrollo educativo, sin embargo, no se la toma lo suficientemente en serio. “La familia es la primera escuela de las virtudes sociales, de las que todas las sociedades necesitan” (Paulo VI, 1965.).

En la actualidad se constata que los padres y madres de familia no cumplen a cabalidad con su misión de educar a sus hijos e hijas, y han dejado gran parte de esa responsabilidad a la institución educativa. El ideal sería que toda la familia se vea involucrada en esta tarea, en una especie de unidad formativa humana.

El clima laboral

Para Schein, “el clima es parte de los artefactos de la organización” (Jiménez & Topa). Es decir, el clima laboral es el ambiente físico-humano donde se desarrolla el trabajo, se da el relacionamiento social y se forja la cultura propia de cada institución. Tal cultura permite la integración de los individuos en la organización y los pone en sintonía para el cumplimiento del objetivo propuesto, sin afectar sus convicciones y sentimientos propios. “El clima laboral que la organización maneje, de cierta manera, determinará las actitudes y acciones que los miembros de la organización realicen, así como las diferentes actividades y procesos que sucedan internamente” (Gaona, 2017, p. 10).

Por otro lado, “el clima incluye las percepciones de los empleados sobre cómo es la organización en términos de sus prácticas, políticas, rutinas, y recompensas” (Jiménez & Topa). En sintonía con este constructo, el clima es siempre subjetivo, pero se va

modificando cada vez que nuevos integrantes de anexas a la institución, puesto que la percepción va cambiando, de acuerdo con las experiencias que trae cada persona.

Por eso, es de suma importancia mantener un ambiente saludable en la institución educativa, creando un ambiente que aporte al desarrollo integral de todos sus miembros. “Con el calificativo de saludable damos a las organizaciones un nuevo matiz centrado en el cuidado de la salud tanto de los empleados, como de la misma organización en su conjunto” (Salanova, 2008). El impacto en el clima laboral apunta al crecimiento de las personas y organizaciones. Esto supone romper con la línea tradicional y abrirse a nuevos desafíos que demandan de flexibilidad y apertura.

Implementación en la práctica

Para el presente artículo se hizo una investigación de carácter explicativa, con un enfoque cuantitativo-deductivo no experimental. El propósito es medir el grado de correlación que hay entre las variables del problema planteado (Cf. Supra). Según Sanpieri este enfoque hace una recolección de datos para probar la hipótesis, sobre la base de la medición numérica y el análisis estadístico, a fin de establecer pautas de comportamiento y comprobar teorías (Sampieri, 2014 p. 126).

En este caso, se busca relacionar la variable independiente -comunicación asertiva- con la dependiente -clima laboral-, para conocer el grado de comunicación que han desarrollado los y las docentes y autoridades de una institución educativa concreta, y determinar el impacto que ello causa en el desarrollo personal e institucional.

Resultado de la encuesta sobre comunicación asertiva y clima laboral

La encuesta empleada (anexo II) consistió en un cuestionario de doce preguntas, utilizando la Escala de Likert: 1. Siempre; 2. Casi siempre; 3. Ocasionalmente; 4. Rara vez; 5. Nunca. La encuesta se aplicó a la totalidad de personal de la Unidad Educativa “Sagrado Corazón de Jesús”, es decir 34 personas.

Ficha Técnica

La ficha fue validada en su estructura, organización y redacción por parte de dos lectores ciegos, quienes coincidieron en su aplicabilidad. El levantamiento de la información se hizo del 6 al 13 de octubre de 2020; participaron 34 personas entre docentes y directivos, de ellos, siete son hombre y veintisiete mujeres, a quienes se les envió un link para que llenen el cuestionario de forma virtual.

Lectura e interpretación de datos

La pregunta 1 indaga sobre si se responde en forma asertiva a una humillación verbal. Con este resultado obtenido (anexo III), se puede ver que, a las personas, en principio, no les gusta las confrontaciones, tienen cierto temor a la autoridad. También se deduce que prefieren mantenerse en silencio y no responder a situaciones de agresividad. Es decir, se puede colegir que no se han desarrollado suficientemente las habilidades para la asertividad, que les permita a los docentes gestionar y asumir una actitud correcta frente a humillaciones verbales. Muchas veces, los entrevistados reprimen sus emociones y no logran tener un equilibrio en la interacción con los directivos y entre colegas.

La pregunta 2 indaga sobre la dificultad en el momento de hacer un elogio a los miembros de su círculo social. Al observar los resultados (anexo IV), se puede concluir que los porcentajes son altos, lo que lleva a deducir que las personas encuestadas tienen tendencia al trato afectuoso, cálido y sincero con las demás personas. Se puede ultimar que los docentes son capaces de reconocer lo positivo de las otras personas y hacer un elogio de ello. Por lo tanto, hay que seguir promoviendo esta forma de

comunicación asertiva entre los docentes que sirven en una institución educativa, para lograr un ambiente saludable.

La pregunta 3 indaga sobre la dificultad que puedan tener los encuestados para expresar sus sentimientos, sin importar el contexto social en el que se encuentren relacionados. A partir de los resultados obtenidos (anexo V) se puede concluir que hay un desequilibrio emocional en las relaciones entre colegas, porque si se suman los resultados nunca y rara vez suman un 64.70% de encuestados que no suelen expresar sus sentimientos, y eso sin duda afectan en el desarrollo de un buen clima laboral. Dado que los seres humanos son seres afectivos que deben expresar sus sentimientos, cuando una persona concreta se reprime ello puede ocasionar resentimientos personales y entre compañeros; en un escenario más crudo puede llegar incluso a vivir una falta de conciencia de lo que se hace en el presente, dejándose llevar por prejuicios que generan malestar en el ambiente laboral. Es un tema a tener en cuenta de manera muy seria.

La pregunta 4 busca saber cómo reaccionan los encuestados cuando se enfrentan a un exceso de actividades y su jefe o compañero le solicita realizar un trabajo adicional. ¿Están en capacidad de decir 'no'? Los resultados muestran (anexo VI) que muchas personas se pueden sobrellenar de trabajos y estar muy liados, y aún así, no tienen la entereza de decir no. Se puede colegir que los porcentajes están muy dispersos y apenas dos encuestados se sienten con la entereza de decir un "no" claro y firme. En comunicación asertiva es muy importante saber decir "no" cuando ello afecta el desarrollo de las labores propias. Resulta efectivo y positivo que cada uno responda por su trabajo y no sobrecargar ni dejarse sobrecargar de tareas que afectan el desempeño laboral y la tranquilidad interior.

La pregunta 5 indaga sobre si existe una comunicación efectiva dentro de la institución en la que trabajan. Si bien los resultados (anexo VII) son altos respecto a la eficacia de la comunicación efectiva, eso no repercute necesariamente en la posibilidad de mejorar el nivel comunicativo, hasta llegar a niveles de excelencia, que ayuden a evitar conflictos por malentendidos o por falta de claridad en lo que se comunica dentro del clima laboral de la institución. Si se suma a estos las posibilidades del *nunca* y *rara* vez da como resultado un porcentaje negativo que, sin duda, está mermando el valor positivo de la comunicación asertiva y dificultando, por lo mismo, en la calidad total de las relaciones laborales.

Con la pregunta 6 se busca indagar si el coordinador de la institución apoya los esfuerzos de los miembros de la organización para cumplir a cabalidad con sus funciones. En los resultados (anexo VIII) se logra percibir que sí hay un relativo apoyo de parte del coordinador académico. Un significativo porcentaje considera que está presto para apoyar los esfuerzos que hacen para cumplir con sus funciones. Sin embargo, no se puede dejar de reconocer que existe un grupo de docentes que responden que nunca han sentido ese apoyo y asesoramiento. Esto denota falencias a la hora de responder de forma asertivamente a sus funciones, y como consecuencia surgirán los conflictos que afecta a todo el clima laboral.

La pregunta 7 quiere indagar si la institución pone resistencias a los cambios. Con los resultados obtenidos (anexo IX) se puede concluir que, de manera general sí hay una actitud para los cambios en la institución. Sin embargo, hay un importante grupo de docentes que sienten que la institución opone resistencia a los cambios, quizás para no tener que salir de la zona de confort. Este dato vuelve imperiosa la necesidad de una

capacitación constante (talleres, convivencias, seminarios, etc.) a fin de que el nivel de apertura a los cambios sea moderadamente óptimo, atendiendo a los “signos de los tiempos”, desafíos y retos que la sociedad impone a las instituciones educativas.

En la pregunta 8 se pregunta si la distribución del trabajo dentro de la institución es equitativa, para que todos alcancen sus objetivos. Los datos obtenidos (anexo X) dejan ver que existe un buen porcentaje de equidad en las tareas asignadas a cada miembro de la institución. Sin embargo, un grupo de docentes que no sienten tal equidad; aunque se trata de un grupo pequeño, no significa que no provoquen un impacto en el clima laboral, por lo que se hace necesario cuidar que el valor de la equidad sea sentido por todos y todas, para crear un ambiente óptimo, que genere satisfacción laboral entre todos los colaboradores, que lleguen a sentir que las tareas asignadas corresponden a su formación y carga horaria.

Con la pregunta 9 se busca indagar por los esfuerzos que hacen los encuestados para que su liderazgo personal coadyuve a cumplir la misión y visión ofertada por la institución. Con las respuestas constatadas (anexo XI) se puede resaltar que la institución educativa donde se hizo la encuesta potencia el liderazgo personal de sus miembros. Así lo demuestran los altos datos estadísticos de siempre y casi siempre. Que los docentes sientan que sus destrezas y virtudes de liderazgo personal contribuyen al cumplimiento de la misión y visión de la institución, es altamente positivo porque se sienten motivados y debidamente informados. Con todo, hay un grupo de encuestados que no sienten que colaboran en esta meta. Es importante trabajar con ellos para mejorar el clima laboral.

En la pregunta 10 se le pregunta a los encuestados si se consideran responsables y honestos a la hora de realizar su trabajo. Los resultados obtenidos (anexo XII) en esta pregunta diez se puede colegir que los docentes encuestados muestran que la vivencia de los valores está vinculada con el clima laboral. A mayor confianza mayor responsabilidad y honestidad. Esto vuelve necesario el continuo fortalecimiento de las destrezas axiológicas para mejorar el clima laboral y apuntar a una buena comunicación asertiva.

Con la pregunta 11 se busca indagar si los objetivos de la institución están claramente alineados con la misión y visión de esta. En los resultados obtenidos (anexo XIII) se puede ver que el camino a la excelencia educativa en esta institución se está dando de forma sostenida, pero que no todos perciben esa realidad, por lo que es necesario seguir reforzando la identidad institucional, para alinear los objetivos, la misión y la visión de esta, de tal forma que los colaboradores se sientan trabajando por un mismo ideal mancomunado.

La última pregunta, la 12 indaga si se considera factible contar con unos principios para desarrollar la comunicación asertiva. La mayoría de los docentes encuestados están de acuerdo que es importante tener unos principios para desarrollar una buena comunicación asertiva, la suma de los valores de siempre y casi siempre dan como resultado un 61,77%, que es un valor que respalda la importancia de este objetivo asertivo. Unos principios claramente delineados pueden ser de grande ayuda para los y las docentes y directivos de la institución, a fin de aprender a resolver los conflictos y dificultades que surgen en la cotidianidad laboral (anexo XIV).

Crítica general

Salter (1949) y Wolpe (1958) realzaron la importancia que la conducta asertiva tiene en el comportamiento humano y la bondad que implica en la interacción social; según la

encuesta que se ha reseñado, existe una necesidad de potenciar la asertividad entre los docentes de la institución encuestada. Ello permitiría mantener un equilibrio emocional y logran un ambiente donde todos y todas sean capaces de expresar sus sentimientos, de reconocerse como seres valiosos, con deberes y derechos, siempre prestos a mejorar en las diversas áreas del desarrollo humano: amor propio, autoestima, imagen positiva, etc.

En línea con estudios recientes podemos decir que “la comunicación asertiva no es una técnica de aprendizaje, sino que es una habilidad” (Cortez, 2018). En relación con las respuestas dadas por los educadores encuestados, se puede concluir que existe una sana predisposición para la formación continua; los encuestados se muestran abiertos a los cambios y prestos para recibir las capacitaciones y formaciones necesarias, que les permita gestionar los conflictos que se presentan en el día a día laboral.

Bajo esta perspectiva la variable “clima laboral” se puede potenciar y llegar a convertir el ambiente laboral en una experiencia saludable, adaptativa, capaz de reducir la sobrecarga laboral y de reducir el malestar que, en ocasiones, la institución provoca, cuando no da una imagen de organización equitativa en la distribución del trabajo y en las relaciones personales y sociales. Ayuda, en fin, a superar la idea de que el coordinador académico no apoya los esfuerzos que realizan los docentes. “El clima laboral que la organización maneje, de cierta manera, determinará las actitudes y acciones que los miembros de la organización realicen, así como las diferentes actividades y procesos que sucedan internamente” (Gaona, 2017, p. 10).

Siguiendo la misma línea de Gaona, se puede percibir, a través de los datos de la encuesta realizada, que en la institución aún hay serios vestigios de que el personal docente, de manera preferente, cumple sus tareas dentro de un ambiente donde prima la sensación de amenaza, donde se utiliza un lenguaje impositivo. En este sentido, los y las docentes solo “cumplen” sus tareas, sin llegar a comprometerse ni empoderarse con las tareas a cada uno de ellos encomendadas.

Más allá de las encuestas, en el diálogo personal que la autora tuvo con los docentes se pudo vislumbrar que las relaciones laborales y sociales son aún bastante informales y no es difícil descubrir expresiones de descontento y hasta de miedo a las autoridades. En tal virtud, estas expresiones se pueden inferir de los resultados obtenidos de la encuesta, lo que permite concluir que se debe buscar, de forma imperiosa, los modos de motivar a los docentes, de generar libertad y confianza entre ellos, si lo que se propone la institución es crear un buen clima laboral y gestar espacios de buenas comunicación asertiva, hasta llegar a la plena satisfacción laboral.

Para completar estas deducciones, se ofrece a continuación la interpretación de los resultados de la encuesta, a partir de la “Tabla de Spearman”² (anexo XV).

Interpretación de datos de la tabla correlación de Spearman

² El coeficiente de correlación de Spearman es una medida no paramétrica de la correlación de rango (dependencia estadística del ranking entre dos variables). Se utiliza principalmente para el análisis de datos, porque mide la fuerza y dirección de la asociación entre dos variables clasificadas. Pero antes de hablar de la correlación de Spearman, es importante entender la correlación de Pearson, la cual es una medida estadística de la fuerza de una relación lineal entre datos emparejados. Para el cálculo y la prueba de significación de la variable de ranking, se requiere que la siguientes suposiciones de datos sean ciertas: 1. Nivel de intervalo o ratio; 2. Relación lineal; 3. Bivariante distribuido. Si tus datos no cumplen con las suposiciones anteriores, necesitarás el coeficiente de correlación de Spearman. Para esto, es necesario saber qué función monótona es para entenderlo.

En este estudio específico se buscan analizar las correlaciones con significancias positivas altas y negativas sobre los factores de las variables estudiadas, a saber: capacidad de elogiar, capacidad de expresar sentimientos, comunicación asertiva, coordinador académico, distribución del trabajo, clima laboral, responsable y honesto, objetivos alineados y liderazgo personal.

Estos factores son de mayor preeminencia y de ellos se deduce que la comunicación asertiva influye de forma relevante en el clima laboral de la institución estudiada. En esta línea se destaca que la interacción del personal docente y administrativo debe ser continua, puesto que su labor se vincula de manera permanente, debido al proceso de aprendizaje en que están envueltos. Capacitar en estas variables a los docentes que trabajan en la institución es promover una vida saludable y una cultura de espíritu corporativo, como sostiene Salanova en Psicología Positiva para las empresas.

En consecuencia, la comunicación asertiva tiene que ver con la excelencia educativa, y ésta a su vez con el clima laboral. Ambas variables deben ser promovidas por los y las directivos; de manera especial, lo que realice el coordinador académico es de vital importancia, porque es quien debe gestionar de forma adecuada que los y las docentes desarrollen la capacidad de expresar sus emociones y sentimientos, que sean propositivos a la hora de alinearse con los objetivos, la misión y la visión de la institución y con la práctica los valores como la responsabilidad y honestidad, que son factores de impacto en la cultura institucional y la sociedad toda. En caso contrario, la apatía y los miedos ante cualquier circunstancia adversa dentro de la institución sería un factor negativo que mermaría la capacidad de empoderamiento y confianza mutua.

La información de la encuesta, traducida a valores numéricos, según la tabla de correlación de Spearman, arroja que en un 0.858 hay una correlación fuerte entre las dimensiones “capacidad de elogiar” y “expresar sentimientos al momento de relacionarse en el contexto social”. Esto significa que los docentes necesitan trabajar en su autoestima y en la comunicación asertiva. Con un valor de 0.845 la correlación es alta entre los factores “coordinador académico” y “objetivos alineados”, lo que significa que el propósito de la institución debe ser debidamente aclarada y saber por dónde se debe caminar en la formación integral. Con un valor de 0.828 la correlación es alta entre los factores “liderazgo personal” y “responsable y honesto”, lo que implica que cada docente debe trabajar para constituirse en un gran líder e integrar los valores en el trabajo en la institución. Con un valor de 0.826, la correlación alta entre los factores “coordinador académico” y “distribución del trabajo” muestran la importancia que debe darse en la formación de todas las personas involucradas en la institución.

Con un valor de 0.814 la correlación es significativa entre las dimensiones “coordinador académico” y “responsable y honesto”, lo que significa que se debe afianzar la actualización en temas relevantes a la gestión, que permitan estar a la vanguardia de la formación. Con un valor de 0.814 la correlación es alta entre la dimensión “distribución del trabajo” y “dimensión objetivos alineados”, gracias a la vinculación que se da en la institución, se debe continuar fortaleciendo la equidad en la asignación de trabajos. Con un valor de 0.824 la correlación es alta entre los valores “responsable y honesto” y “objetivos alineados”, lo que implica que los y las docentes deben ser coherentes y con identidad institucional para que esta asociación se mantenga en un alto porcentaje.

Con un valor de 0.746 la correlación es significativa entre el indicador “liderazgo personal” y “objetivos alineados”, lo que implica apostar porque los y las docentes conozcan las metas institucionales. Con un valor de 0.713 la correlación es alta entre

las destrezas de “comunicación asertiva” y “liderazgo personal” por lo tanto, se debe seguir fomentando esta habilidad de la comunicación efectiva. Con un valor de 0.710 la correlación es alta entre los factores “distribución de trabajo” y “responsable y honesto”, lo que lleva a deducir que se imperioso continuar fortaleciendo los valores y las políticas institucionales.

Con un valor de 0.671 la correlación es significativa entre las destrezas “comunicación asertiva” y “coordinador académico” puesto que se da una interacción constante dentro de la institución educativa a la hora de crear un sano clima laboral. Con un valor de 0.683 la correlación es significativa entre las destrezas “comunicación asertiva” y “responsabilidad y honestidad en el trabajo”, lo que invita a seguir fomentado los valores propios de la identidad carismática propia de la institución. Con un valor de 0.680 la correlación es significativa entre la destreza “comunicación asertiva” y “objetivos alineados”, lo que llama a darle seguimiento al proceso de evaluación de los procesos. Con un valor de 0.669 la correlación es significativa entre la dimensión “coordinador académico” y “liderazgo personal”, por lo tanto la evaluación de perfiles resulta fundamental dentro de la institución. Con un valor de 0.617 la correlación es significativa entre la dimensión “distribución del trabajo” y “liderazgo personal”, puesto que se vinculan muy de cerca con funciones precisas del desempeño docente.

Con un valor de 0.466 hay una correlación significativa entre las destrezas “comunicación asertiva” frente a “humillación verbal”; esto quiere decir que en los conflictos que se presenta en el trabajo, todas las personas necesitan saber cómo responder de manera efectiva. Con un valor de 0.465 existe una correlación significativa entre la actitud de “responsabilidad, honestidad” y “humillación verbal”, lo que se puede considerar como una necesidad de que en la institución educativa haya personas que tengan una sólida formación en valores.

Con un valor de 0.499 existe una correlación significativa entre “objetivos alineados” y “humillación verbal”, lo que significa que para que los conflictos disminuyan en el clima laboral se debe trabajar en la identidad y la alineación de los objetivos, a fin de alcanzar eficacia laboral. Con un valor de 0.492 la correlación es significativa entre “capacidad de elogiar” y “resistencia al cambio”, lo que impele a proporcionar a los docentes espacios para diálogos efectivos. Con un valor de 0.438 la correlación es significativa entre “capacidad de expresar sentimientos” y “resistencia al cambio”, lo que es una llamada de atención para empezar a trabajar en la construcción de una comunicación asertiva entre los docentes.

Con un valor de -0.612 la correlación es negativa entre las destrezas “comunicación asertiva” y “resistencia al cambio”, lo que muestra es que hay que favorecer un clima laboral saludable y de bienestar. Con un valor de 0.569 la correlación es negativa entre las destrezas “comunicación asertiva” y “distribución del trabajo”, que invita a brindar confianza y participación. Con un valor de -0.541 la correlación es negativa entre la “capacidad de elogiar” y “distribución del trabajo”, lo que hay que superar para procurar que haya equidad en el trabajo. Con un valor de -0.487 la correlación es negativa entre “capacidad de elogiar” y “coordinador académico”; este elemento muestra la urgencia de trabajar por un ambiente laboral saludable en la institución. Con un valor de -0.467 la correlación es negativa entre “capacidad de expresar sentimientos” y “distribución del trabajo”, que vuelve necesario trabajar más para alcanzar la satisfacción laboral.

Conclusiones

Respecto al estudio de las variables “comunicación asertiva” y “clima laboral”, después de los resultados de la investigación bibliográfica y de los resultados de la encuesta aplicada, se puede dar una respuesta a la interrogante planteada: ¿Qué criterios coadyuvan a mejorar la comunicación asertiva en el clima laboral de las instituciones educativas?

Lo primero que salta a la vista es que a muchos docentes les cuesta decir “no”, por miedo, por inseguridad, por baja autoestima, por temor a que los demás creen que no poseen la habilidad suficiente para una comunicación asertiva, para responder a las tensiones laborales. Una de las soluciones que se propone, entre varias plausibles, es iniciar un entrenamiento a través de capacitaciones que ayude a formar esta habilidad, que redundará en auto confianza y seguridad.

Adicionalmente, el clima laboral tendrá fluidez y los y las docentes estarán más motivados, cuando se asuman que la comunicación -que es de todos los días- requiere que todos y todas tengan un nivel alto de autoestima y un manejo adecuado de sus emociones y sentimientos. Si los docentes aumentan su nivel de la comunicación asertiva, seguramente se afianzará el compromiso y el empoderamiento en sus trabajos.

Los factores que afectan el clima laboral en las instituciones educativas se manifiestan con porcentajes positivos, lo que no significa que todo está bien. Es imperioso seguir buscando estrategias para avanzar por este camino. Hoy que estamos interconectados, en la era electrónica, que debemos realizar teletrabajo, es irrenunciable contar con unos criterios claros para forjar una sana comunicación asertiva, como herramienta para saber cómo actuar y qué hacer en las relaciones personales, sociales e institucionales, que redunde en un buen clima laboral.

Se puede visualizar en los datos de la encuesta que la mayoría de los docentes carecen de un factor importante de la comunicación asertiva que es decir “no”, afectando de forma directa a la unidad educativa en el desempeño laboral; dando paso a la mediocridad, falta de ética profesional, compromiso laboral efectivo entre otros factores. Por lo tanto, en este sentido se ve la necesidad de potenciar en ellos la importancia de saber tomar decisiones con un “no” claro y preciso, motivado desde la libertad y la responsabilidad, puesto que vale un “no”, a realizar un trabajo a medias causando desmotivación, falta de confianza en los clientes y en el contexto social mostrando una imagen negativa de la unidad educativa.

Referencias

- Académico, C. (2020). *¿Cuáles son los Elementos y Etapas de la Comunicación?* Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=ailOHLcnMN4>
- Alvarado, H. C. (2016). *Comunicación asertiva como determinante en el clima organizacional y su incidencia en la consecución de objetivos en las empresas del sector público.* Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14422/ALVARADOFUENTESHEDYCAROLINA2016.pdf.pdf;jsessionid=18A1ABD7895D835BAA221354C5D7EA5E?sequence=1>
- Arcila, J. G. (2020). *Proceso de la Comunicación.* Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=LV3COO0tKCM>
- Arrieta, E. (2017). *El hombre es un ser social por naturaleza.* Recuperado de <https://www.culturagenial.com/es/el-hombre-es-un-ser-social-por-naturaleza/>

- Bueno, E. (2018). *El camino sinodal*. Recuperado de: <https://web.unican.es/campuscultural/Documents/Aula%20de%20estudios%20so bre%20religi%C3%B3n/2017-2018/5.%20El%20camino%20sinodal%20Eloy%20Bueno>
- Cañizares, O. C. (2013). *Voy a ser asertividad*. España: Conecta.
- Chem, C. (2008). *Elementos de la Comunicación*. Universidad de las Américas.
- Collado, F. (2009). *La comunicación en la Organizaciones*. UDG Mexico: Trillas.
- Cortez, A. D. (2018). *Creative Commons*. Recuperado de: <file:///C:/Users/COMPU/Desktop/Articulos%20de%20Articulo/T2652-MIE-Cortez-Indicadores%20de%20Comunicación>
- Educación, L. (2020). *Los elementos de la comunicación*. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=xF8lqF9LMAg&t=5s>
- Galeano, E. C. (2000). *Modelos Comunicacin Humana*. Felixruizrivera.
- Gámez, R. (2007). *Comunicacion y Cultura Organizacional en Empresas Chinas y Japonesas*. Mexico: Eumed.net.
- Gómez, M. & Luis, E. A. (2017). Comunicación asertiva en el clima laboral de escuelas bolivarianas. *Revista Internacional de Investigación y Formación Educativa*.
- Gust, T. (2019). *La comunicación: definición, signos, lenguajes y elementos*. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=1GXSEXT1pSM>
- Jaimes, M., López, M., & Perla, E. R. (2019). *Comunicación asertiva jefe-empleado como eje central del crecimiento de las empresas de servicio*.
- Jiménez, I. & Topa, G. (s.f.). *Nuevas perspectivas en psicología de las organizaciones*. Sanz y Torres.
- Lara, G. (2020). *Diseño Gráfico*. San Miguel, Bolívar, Sierra.
- Loyola, B. M. (2018). *Comunicación asertiva y relaciones interpersonales*. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25629/Aguilar_LM.pdf?sequence=1
- Marlene, M. E. (2019). *Comunicación asertiva jefe-empleado como central del crecimiento de las empresas de servicio*.
- Muñoz, E. y Mavrou, I. (2020). La influencia del componente no verbal asociado al feedback correctivo en la producción oral en ELE. *Revista Signos. Estudios de Lingüística*. Vol 53, No. 103. Disponible en: <http://revistasignos.cl/index.php/signos/article/view/43>
- Oca, J. H. (2015). *Comunicación asertiva y trabajo en equipo*. Dialnet-ComunicacionAsertivaYTrabajoEnEquipo-5475183.
- Paulo VI. (1965.). *Gravissimun Educationis*. Obtenido de http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_decl_19651028_gravissimum-educationis_sp.html
- Perilla, M. (2016). Comunicación Asertiva entre Jefe Colaborador. *En Competencia exitosa en la relación laboral*.
- Piedra, M. (s.f.). FACOUTP. La comunicación verbal y no verbal. Recuperado de Islas de Edición: <https://www.youtube.com/watch?v=Xr4oixxxqaw>
- Salter, A. (1949). *Condltiones Reflex Therapy*. *New York: Journal of*.
- Samudio, M. A. (2020). ¿Qué es cultura organizacional? Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=rr_VKyWX9WQ
- Umbrad, L. R. (2007). *Los problemas de Trabajo*.

Wolpe, J. (1958). *Psicoterapia por inhibición recíproca*. Stanford, California .

Anexos

Anexo I. Los elementos de la comunicación



Fuente (Lara, 2020)

Anexo II. Encuesta de 12 preguntas con la escala de Likert

Responda con la siguiente escala de valoración: 1. Siempre, 2. Casi siempre, 3. Ocasionalmente, 4. Rara vez, 5. Nunca.

Responde de forma asertiva a una humillación verbal.

1 2 3 4 5

Presenta dificultad al momento de elogiar a los integrantes de su círculo social

1 2 3 4 5

Tiene dificultad de expresar sus sentimientos, sin importar el contexto social.

1 2 3 4 5

Si se encuentra con excesivas actividades y su jefe o compañero le solicita realizar un trabajo adicional. ¿Usted posee la capacidad de decir No?

1 2 3 4 5

Existe comunicación efectiva dentro de la institución.

1 2 3 4 5

El coordinador apoya sus esfuerzos para cumplir a cabalidad sus funciones

1 2 3 4 5

La institución pone resistencia al cambio.

1 2 3 4 5

La distribución del trabajo de la institución es equitativa para alcanzar sus objetivos

1 2 3 4 5

Su liderazgo personal permite que cumpla la misión y visión institucional

1 2 3 4 5

Considera que es usted responsable y honesto al realizar mi trabajo

1 2 3 4 5

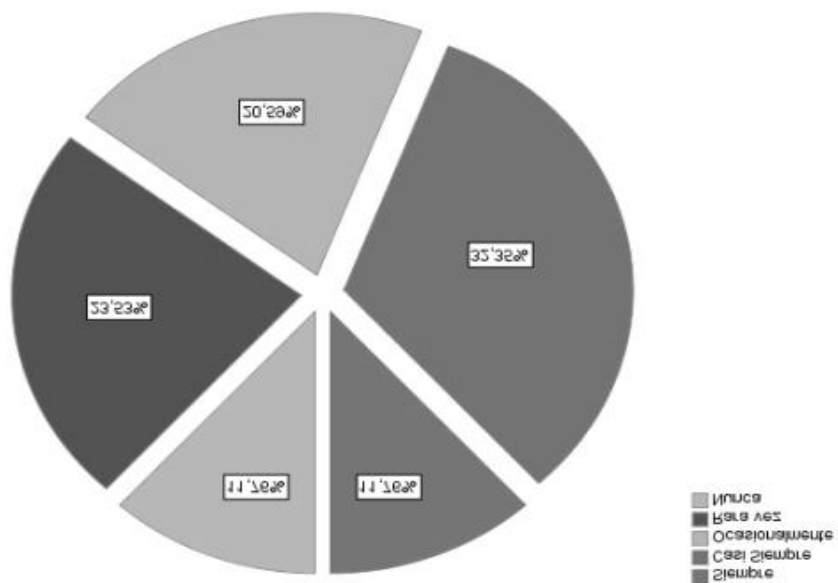
Los objetivos de la institución están claramente alineadas a la misión y visión

2 3 4 5

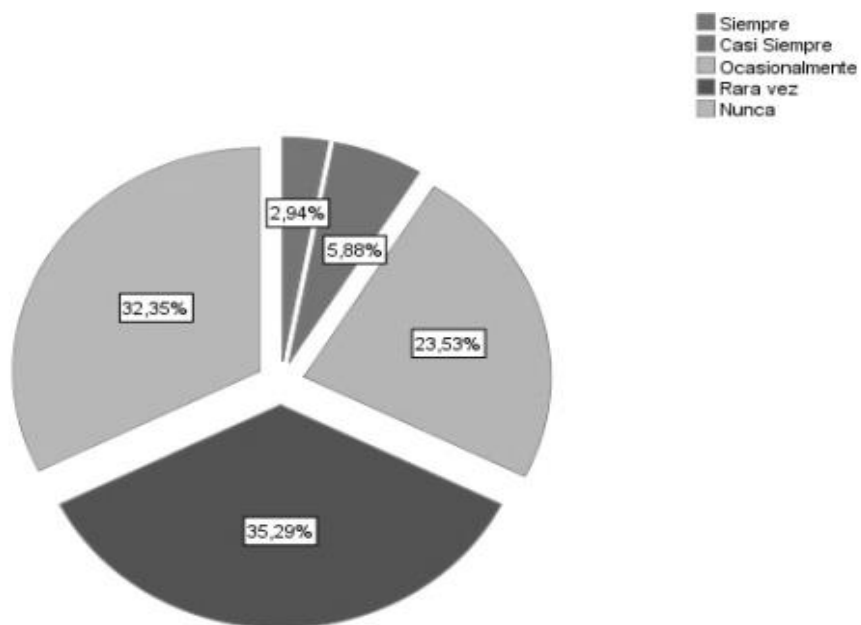
12. Considera factible contar con unos criterios de comunicación asertiva.

1 2 3 4 5

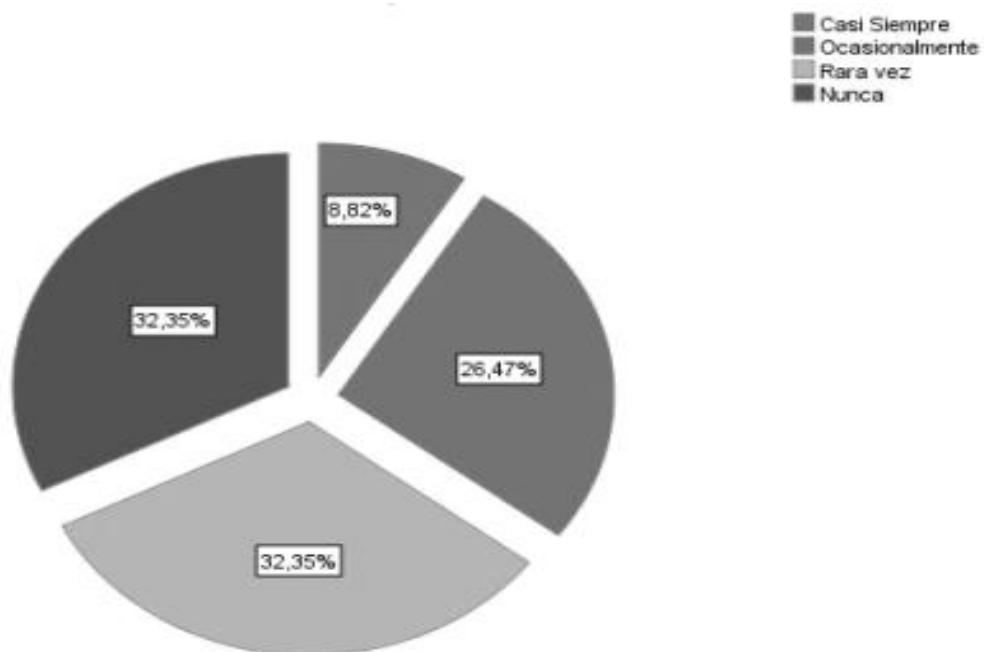
Anexo III. Asertividad ante una humillación



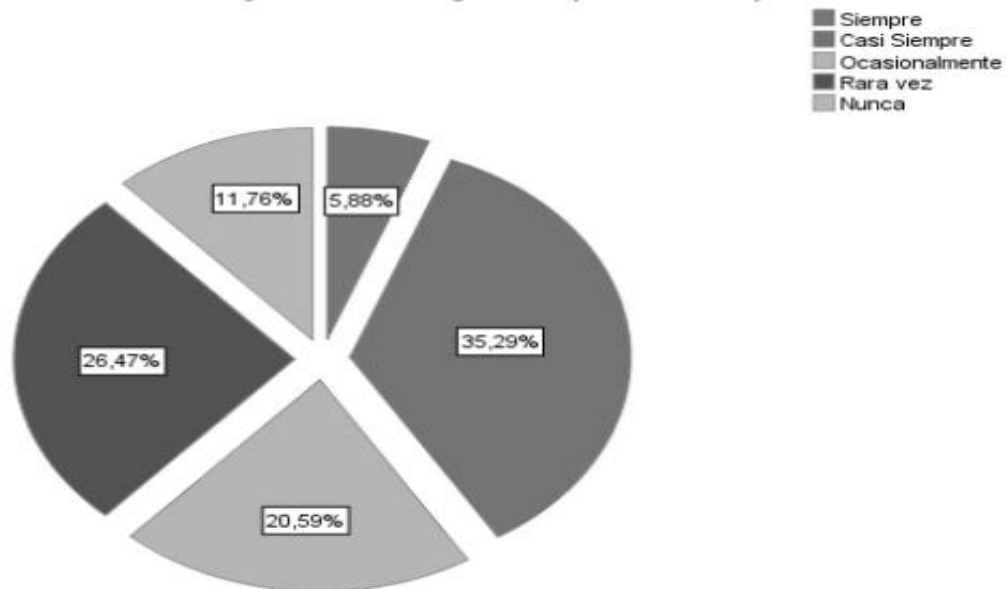
Anexo IV. Dificultad de elogiar



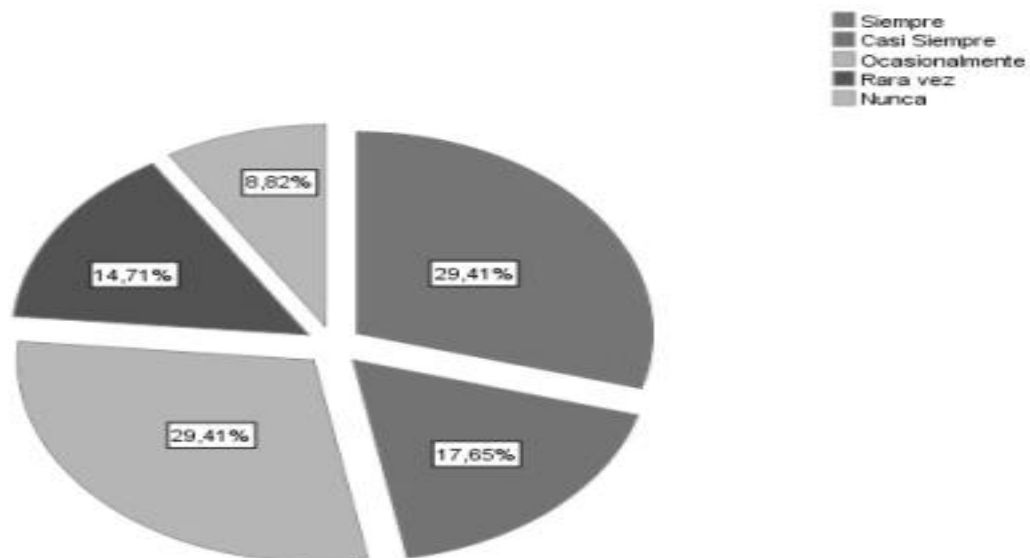
Anexo V. Dificultar para expresar sus sentimientos



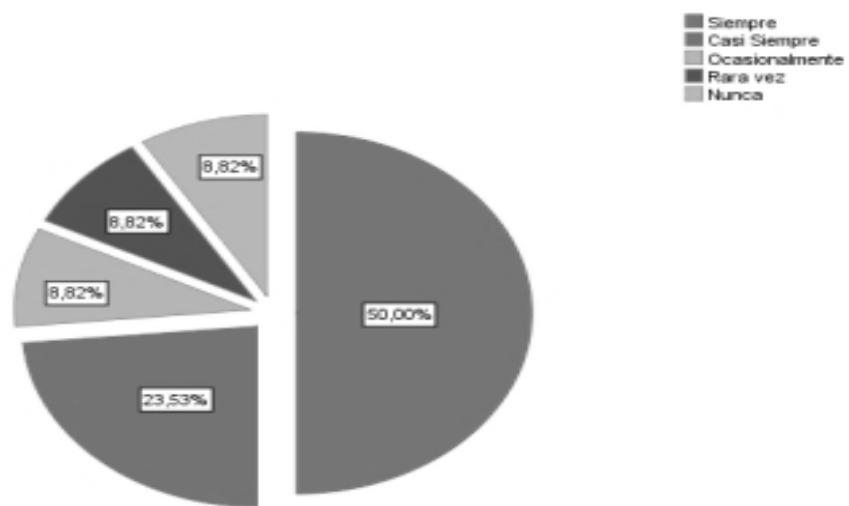
Anexo VI. Capacidad para decir “no”



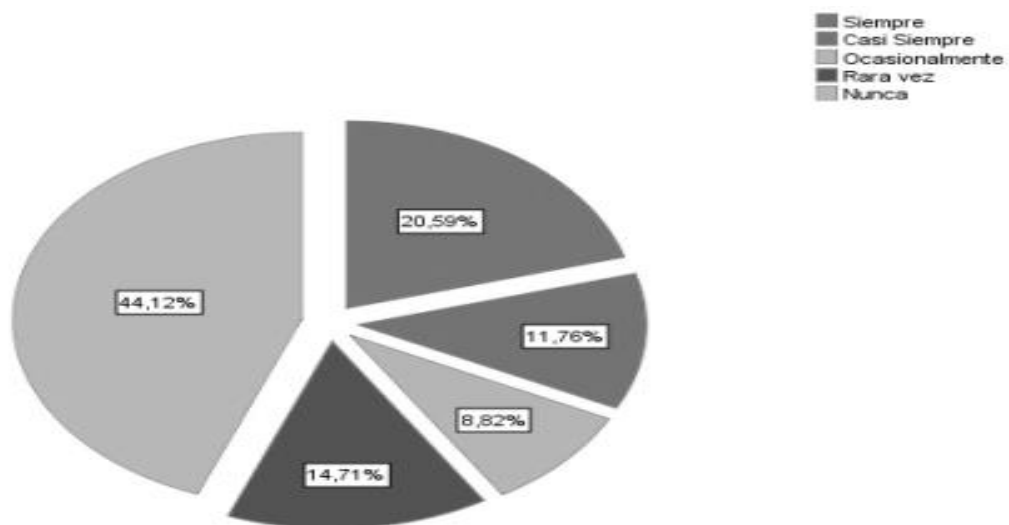
Anexo VII. Comunicación efectiva



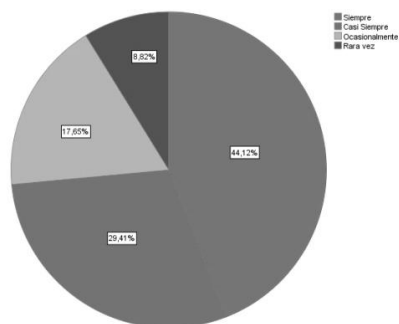
Anexo VIII. Coordinador académico



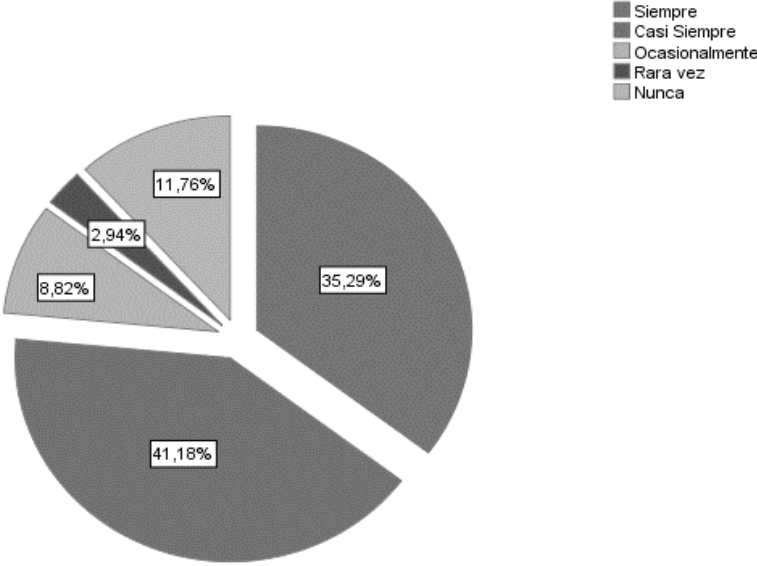
Anexo IX. Cambio de cultura organizacional



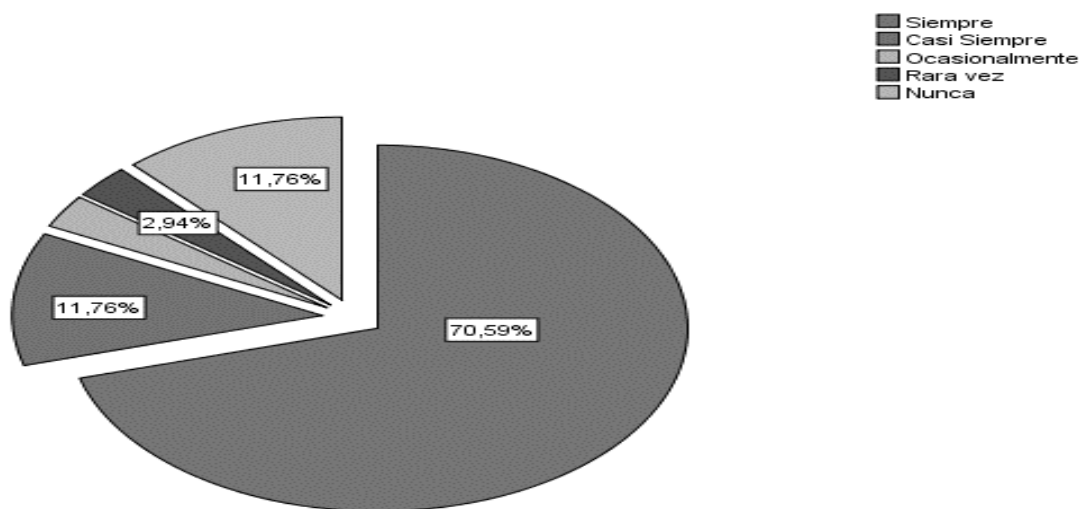
Anexo X. Trabajo en la institución es equitativa



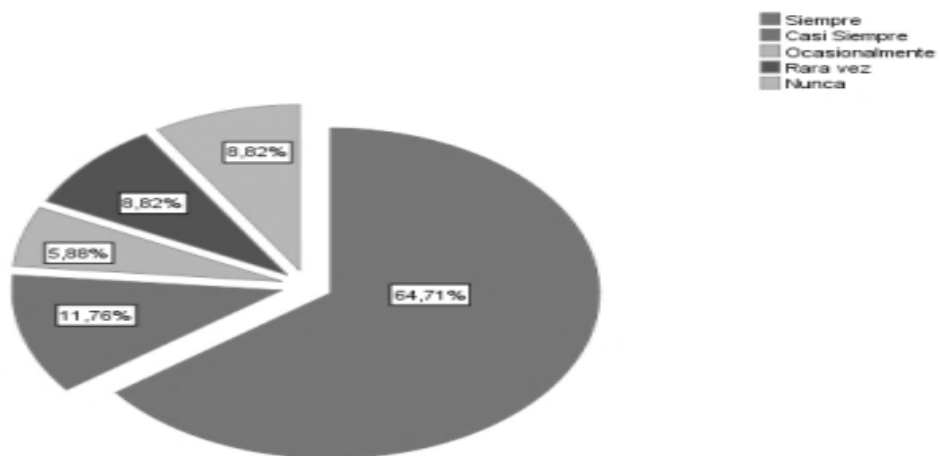
Anexo XI. Liderazgo personal



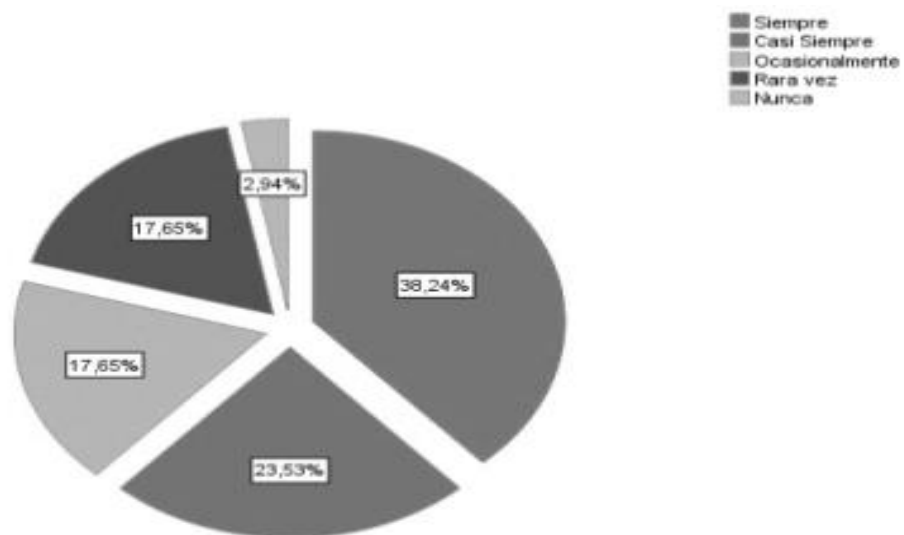
Anexo XII. Responsable y honesto



Anexo XIII. Objetivos alineados



Anexo XIV. Criterios de comunicación asertiva



Anexo XV. Tabla de Spearman: coefficient of Rank Correlation

	1. Humillación verbal	2. Dificultad al elogiar	3. Expresar sentimientos	4. Decir No	5. Comunicación asertiva	6. Coordinador académico	7. Resistencia al cambio	8. Distribución del trabajo	9. Liderazgo personal	10. Responsable y honesto	11. Objetivos alineados	12. Manual de comunicación asertiva
1. Humillación verbal	1,000											
2. Dificultad al elogiar	-,050	1,000										
3. Expresar sentimientos	-,005	,858	1,000									
4. Decir No	,276	,392	,363	1,000								
5. Comunicación asertiva	,466	-,263	-,309	-,105	1,000							
6. Coordinador académico	,379	-,487	-,385	,020	,671	1,000						
7. Resistencia al cambio	-,269	,492	,438	,285	-,612	-,427	1,000					
8. Distribución del trabajo	,421	-,541	-,467	-,095	,569	,826	-,334	1,000				
9. Liderazgo personal	,255	-,145	-,250	,015	,713	,669	-,383	,617	1,000			
10. Responsable y honesto	,465	-,088	-,164	,151	,683	,683	-,149	,710	,828	1,000		
11. Objetivos alineados	,499	-,235	-,180	,130	,680	,845	-,300	,814	,746	,824	1,000	
12. Manual de comunicación asertiva	,160	,099	,134	,047	,188	,120	,179	,200	,185	,393	,277	1,000

34 sample size

± .339	critical value .05 (two-tail)
± .436	critical value .01 (two-tail)