

## ORIGINAL

### Artículo de investigación

# El proceso comunicacional entre directivos y docentes en educación primaria: una valoración dialéctica\*

The communicational process between managers and teachers in primary education: a dialectical assessment

Recibido: Noviembre 22 de 2021 - Evaluado: Febrero 24 de 2022 - Aceptado: Mayo 27 de 2022

José Gesto-Rodríguez\*\*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9396-6020>

#### Para citar este artículo / To cite this Article

Gesto-Rodríguez, J. (2022). El proceso comunicacional entre directivos y docentes en educación primaria: una valoración dialéctica. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 7(14), 1-26. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9377>

Editor: Dr. Rolando Eslava Zapata

#### Resumen

La investigación analiza dialécticamente el proceso comunicacional, entre directivos y docentes en educación primaria en una institución pública de Madrid, España. La investigación de tipo cualitativa, se sistematiza mediante el estudio de casos, estructurado en cuatro fases: preparatoria, trabajo de campo, analítica e informativa. Los informantes clave son dos (2) directivos y tres (3) docentes de educación primaria. Los datos, se recolectan mediante un guion de entrevista semi-estructurado con preguntas abiertas y notas de campo, los hallazgos emergentes, se triangulan y saturan con el fin de lograr la valoración dialéctica de la situación en estudio. Del análisis dialéctico, se desprenden las siguientes debilidades: proceso comunicacional poco asertivo y defensivo, falta de buenos canales de comunicación, poca confianza para expresar las ideas y opiniones y debilidades en los intercambios comunicativos. Resulta pertinente profundizar en la formación y concienciación del personal respecto al proceso de interacción comunicativa en la inmediatez de los centros escolares.

**Palabras Clave:** Proceso Comunicacional, Directivos, Docentes, Educación Primaria, Valoración Dialéctica

#### Abstract

The research analyzes dialectically the communicational process (CP) between managers and teachers in primary education in a public institution in Madrid, Spain. The qualitative research is systematized by means of a case study, structured in four phases: preparatory,

\* Artículo inédito. Artículo de investigación e innovación. Artículo de investigación. Proyecto vinculado al Doctorado en Educación por la Universidad Galilea, México y la Universidad Abierta Tlaxcala, México.

\*\* Ingeniero Técnico Industrial por la Universidad de Oviedo, España. Magister Artes en Administración Pública por el Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, España. Doctor en Administración y en Tecnología Educativa y Postdoctorado en Economía por la Universidad Galilea, México. Profesor de la Universidad Abierta Tlaxcala, México. Email: [campus.off@gmail.com](mailto:campus.off@gmail.com)

fieldwork, analytical and informative. The key informants are two (2) managers and three (3) elementary school teachers. The data are collected through a semi-structured interview script with open-ended questions and field notes, the emerging findings are triangulated and saturated in order to achieve a dialectical assessment of the situation under study. From the dialectic analysis, the following weaknesses emerge: not very assertive and defensive communication process, lack of good communication channels, little confidence to express ideas and opinions and weaknesses in the communicative exchanges. It is pertinent to deepen the training and awareness of personnel regarding the process of communicative interaction in the immediacy of schools.

**Keywords:** Communication Process, Directors, Teachers, Primary Education, Dialectical Assessment

### SUMARIO

INTRODUCCIÓN. - ESQUEMA DE RESOLUCIÓN. - I. Problema de investigación. - II. Metodología. - III. Plan de redacción. - 1. La comunicación en el contexto educativo. - IV. Resultados de investigación. 1. - Categoría: valoración del proceso comunicacional. - 2. - Categoría: tipos de comunicación. - 3. Categoría: estilo de comunicación verbal. - 4. Categoría: comunicación asertiva. - 5. Categoría: comunicación y relaciones interpersonales. - CONCLUSIONES. - REFERENCIAS.

## Introducción

Los seres humanos interactúan, aprenden y profundizan en las relaciones sociales gracias a la comunicación que, en efecto, se le considera un proceso fundamental para la comprensión de los individuos en las distintas organizaciones sociales, incluyendo las educativas. Los individuos, constantemente se relacionan de modo interactivo mediante la comunicación, al ser este un proceso determinante para el acercamiento y la exposición de planteamientos de las actividades cotidianas, que en suma, permiten llegar a intercambios dialógicos, mediante el cual se hace especial énfasis en la valoración de ideas surgidas en consenso. Por consiguiente, emerge la comunicación como una alternativa que, desde los primigenios orígenes de la humanidad, ha tomado una especial importancia pues, a pesar de ser un proceso complejo, constituye sin duda alguna, una práctica expedita para quienes dirigen las organizaciones, logre el entendimiento y el éxito.

En virtud de lo anterior, el mundo de hoy no se puede concebir sin la comunicación. Existen muchas maneras de interpretar la comunicación, por ser un término polisémico, este adquiere varias connotaciones, que varían de acuerdo con la racionalidad y disciplina desde la que se analice. En un primer lugar, desde la escuela psicoanalítica o conductista, según Aragón (2011, p. 123) se asume como: “la manifestación de una orden precisa para ser ejecutada de manera tal que genere resultados inmediatos en una organización”; es decir, el acto de escuchar y obedecer a fin de cumplir de forma satisfactoria una labor y generar un resultado, por lo tanto, elementos como la interacción o la comprensión, queda de lado, con marcada uni-direccionalidad. En un segundo lugar, acota el precitado Aragón (Ob. cit.) que, desde la escuela gestaltista u organísmica, la comunicación se ve como:

Un proceso de interacción social en el cual tanto los emisores como receptores intercambian sus roles comunicacionales, negociando sentidos, significados y puntos de vista para fijar criterios compartidos que permitan concentrar las

energías garantes del logro compartido de metas u objetivos comunes, apoyándose en la sincronía del lenguaje para actuar (p. 123).

De la cita se desprende que la comunicación en esta segunda corriente, adquiere un papel más dinámico, en el que efectivamente existe el cumplimiento de órdenes que sean debidamente compartidas y negociadas, por lo que deja de ser unidireccional y pasa a ser bidireccional. Desde luego, es importante que exista la comprensión y negociación, para que los individuos puedan responder a una situación particular. Asimismo, se aprecia que Aragón (2011) establece la relación directa entre la comunicación y el lenguaje, como una conjunción pertinente para materializar el acto comunicativo de modo eficaz (Gesto, 2021).

En consecuencia, la comunicación además de establecer un vínculo entre los interlocutores, tiene como meta desarrollar y promover el efectivo desarrollo de los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación, en aras de garantizar la calidad educativa (Berlo, 2016). Las investigaciones de Álvarez, 2014; Blanchard, Randolph & Grazierl, 2017; Galeano, 2018; Gesto, 2020; Gutiérrez, 2014; reiteran que en esencia, la comunicación es un proceso complejo porque contempla la conjunción de aspectos lingüísticos como la entonación del mensaje, el ritmo de expresión que se complementan con otros de carácter paralingüísticos como, las expresiones de la cara tanto del emisor como del receptor, el lenguaje gestual o corporal, es decir, cada detalle cuenta porque complementa la concreción del mensaje.

También, conviene reconocer el papel crucial que juega el estilo comunicacional pudiendo ser llano, lacónico o expresivo, explicativo y del que depende en gran medida el nivel de comprensión, lo importante es que en cada uno de ellos, la comunicación sea efectiva y se materialice en un clima de atención, respeto, amplitud. La escuela no está exenta de las diversas realidades comunicacionales que caracterizan el proceso interactivo, de allí que el docente en su rol directivo, requiere del uso efectivo de la comunicación. Así, González (2010), plantea que:

El docente es, así mismo, parte de una red intragrupal, en la cual se encuentra comprometido con otros profesionales en el campo de la enseñanza, y en la cual la eficacia de la comunicación puede conducir a nuevos aprendizajes para el educador mismo. A su vez, el maestro, guía, orientador o docente, es parte constituyente de la comunidad mayor, donde las redes y canales de comunicación son más amplios (p. 97).

Desde luego, el docente al formar parte de un colectivo, tiene que configurar un tipo de comunicación en correspondencia con lo pautado por la visión y misión de los proyectos institucionales, seguir lineamientos; por lo tanto, los mensajes deben ser claros y entendibles por todos los actores educativos; así pues, la comunicación constituye una competencia esencial para todo profesional de la docencia, porque de ella deriva en gran medida el impacto del proceso formativo de las generaciones, así, un director da a conocer a sus docentes los resultados y acuerdos logrados en determinada reunión, estos escuchan las explicaciones del directivo y las ponen en práctica en las actividades gerenciales del aula como expresión garante de los procesos de enseñanza, aprendizaje o evaluación (Gesto, 2020).

Desde esta perspectiva, los docentes, bien sea directivos o de aula, tienen que dirigir sus esfuerzos en desarrollar y mantener un proceso comunicacional (PC) efectivo, con las

diversas personas que hacen vida activa en la institución; es decir, velar por una óptima comunicación que garantice la comprensión de las partes, el trabajo conjunto y el logro de los objetivos, para ello, se debe expresar de forma clara y precisa, lo que en realidad se quiere, piensa y siente, de modo que ello, permita materializar dialógicamente acciones inmediatas.

Es por ello, que el docente día a día, debe mantener con sus compañeros de trabajo, estudiantes, padres y comunidad en general, una buena comunicación, manejar adecuadamente los procesos de interacción comunicativa en forma dialógica y consensuada, a fin de garantizar resultados positivos en las acciones planificadas durante el año escolar. Por su parte, Blanchard, *et al.*, 2017; Lazarus, 2015; Núñez, 2014; Rajadell & Sepúlveda, 2017; han estudiado la comunicación como aspecto fundamental en las instituciones y el rendimiento laboral del personal docente; pues, sostienen que la comunicación en el trabajo es más bien, el efecto de una serie de factores que inciden en la configuración de dicho fenómeno; otros, tratan este tema como causa de situaciones y comportamientos que necesariamente tienen que ver con la eficiencia organizacional, lo que sí está claro es que ambas corrientes tienen razón al enfatizar en la debida importancia del PC.

En igual sentido, según Ribeiro (2013, p. 73), "..., en el proceso comunicacional se sustenta en el respeto de la palabra, lo cual activa y permite identificar comportamientos, sentimientos y actitudes, que contribuye al logro de la excelencia en la vida personal y profesional del docente"; por lo tanto, es meritorio, asumir con respeto la opinión de las personas; específicamente en el ambiente laboral, por cuanto si se da respeto se recibe respeto; es importante que directivos y docentes asuman la responsabilidad que tienen en la formación integral de los educandos, y en función de ello, asumir un comportamiento acorde al lugar en el cual se tiene una conversación, ajustarse al momento y apropiarse de una actitud que invite al diálogo, la cordura, la sindéresis y sensatez; es decir, garantizar que la comunicación sea eficaz entre el directivo y los docentes de la institución.

Con base en lo anterior, es importante reconocer que usualmente la dinámica de las instituciones educativas, gira entorno al estilo de comunicación con que dirigen los directivos hacia los docentes y viceversa, pues si en efecto, se consolida una comunicación defensiva la mayoría de sus integrantes estarán usualmente predispuestos ante cualquier situación o decisión que amerite la debida información, análisis o reflexión. Por su parte Valecillos (2011) afirma que:

Con frecuencia en las instituciones, poco se presta la debida atención a la comunicación con que se exteriorizan los mensajes y, cuando estos son materializados en forma no asertiva, las consecuencias pueden ir desde la resistencia o comportamiento contumaz, la indiferencia e incluso hasta llegar a la violencia, de allí que sea válido acotar que, en el arte del buen comunicar reside el buen dar, si se solicita algo con educación la respuesta a recibir será siempre en la misma forma, es decir en un tono educado (p. 47).

Así, la cita destaca la importancia que tiene la comunicación y por ende, el PC no sólo en la comprensión de las partes, sino también en el establecimiento óptimo de un clima organizacional en el que directivos y docentes interactúen positivamente en la consecución de metas comunes, para lo cual se precisa del ejercicio interactivo de una óptima comunicación; es decir, que resulta impostergable saber comunicar, indicar o solicitar algo a los demás y, si se hace correctamente, todo fluirá de modo satisfactorio en un clima de comprensión, aceptación y cooperación.

Bajo este contexto, el PC es una de las características que por excelencia representa a los seres humanos, por ser el vehículo para la transmisión de los conocimientos y de las experiencias vividas, en tal sentido, es necesario promoverlo y apreciarlo en su justo valor (Gesto, 2021). Por ser la escuela el contexto en donde se educa a las nuevas generaciones, el PC es imprescindible dentro de las actividades personales y profesionales, cuya práctica efectiva no sea asumida como un añadido más, sino que sea reconocida como una manifestación interactiva determinante porque, permite el buen funcionamiento de todos los procesos y actividades que en ella suceden y que, a la postre, redundan en la interacción del colectivo socioeducativo así como en el aprendizaje significativo del alumnado (Núñez, 2014; Rajadell & Sepúlveda, 2017). En este sentido, este trabajo analizó el proceso comunicacional, entre directivos y docentes en educación primaria en una institución pública de Madrid, España, a partir de una investigación cualitativa mediante un guion de entrevista semiestructurado con preguntas abiertas y notas de campo aplicada a informantes clave.

## Esquema de resolución

### 1. Problema de investigación

¿Cómo es el proceso comunicacional entre directivos y docentes en educación primaria, en el contexto de los colegios de Madrid, en España?

### 2. Metodología

En consideración de las características del objeto de estudio, el contexto donde tuvo lugar y el complejo comportamiento de los individuos inmersos en la situación, se optó por la naturaleza cualitativa, es decir, desde el paradigma hermenéutico e interpretativo, porque centró la atención en particularidades relacionadas con el proceso comunicacional de los directivos y docentes. Al respecto, bajo este paradigma Sandín (2003, p. 121) dirige su atención en la realización de "...descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables, incorporando la voz de los participantes, sus experiencias y reflexiones, tal como son expresadas por ellos mismos"; por lo tanto, la exploración se hizo de manera sistemática, prolongada, con racionalidad práctica e intencionalidad crítico-reflexiva.

La investigación se correspondió con un "estudio de casos" (EC), que en esencia es una modalidad en la que la información se registra sistemáticamente en el mismo escenario donde suceden los hechos o incidencias y cuyas características particulares en términos de tiempo, espacios, situaciones, interacción de los individuos y observación dialéctica de los hallazgos, le otorgan atributos y condiciones especiales para examinarlo detalladamente como un caso único. Lo fundamental del EC, refiere Valles (2017, p. 207) es que sensibiliza y pretende concienciar a los actores socioeducativos inmersos en la situación, además que su aplicación metodológica obedece a la intención de poder "reflexionar, analizar y discutir en grupo las posibles salidas que puede tener un problema específico".

Así, en el EC resultó determinante el intercambio comunicativo, el consenso crítico-reflexivo entre el investigador, los directivos y docentes, estas acciones permitieron comprender la dinámica cotidiana de la interacción social, la manera cómo se desarrollaba el proceso comunicacional, las reflexiones, los informantes, así como los aportes generados como posibles mecanismos de mejora (Rodríguez, Gil & García, 1999). Desde luego, se

caracterizó por ser una modalidad metodológica flexible que, permitió sistematizar las interacciones comunicativas de los informantes, acontecimientos, reflexiones y testimonios emergentes durante el proceso de exploración, conforme se valoraba la información, pudiéndose observar las características puntuales del objeto de estudio en sus condiciones naturales (Stenhouse, 1997; Stake, 1994). Así, el recorrido epistemológico de la investigación cumplió con cuatro (4) fases a saber:

- Inicial: se establecieron los objetivos, se seleccionó el contexto a estudiar, se describió el problema, además de analizar los referentes gnoseológicos que conformaron el marco referencial con el que se definió la temática en atención a definiciones, reflexiones, enfoques teóricos actualizados. Seguidamente, se hizo el diseño metodológico enmarcado en el paradigma cualitativo, bajo un EC contando como fuentes de información 2 directivos y tres docentes de la institución como informantes clave.
- Exploración en el Campo: se accedió al escenario de estudio, previo consentimiento del personal directivo de la institución, se conversó con el personal sobre los elementos que pudiesen afectar el proceso comunicacional. Voluntariamente, se acordó con los informantes el cronograma para las entrevistas y observaciones entre febrero y mayo, cuya aplicación fue flexible, sujeta a justes (Eslava-Zapata, Pérez-Carrero & Aranguren-Carrero, 2014; Gesto, 2020).
- Analítica: una vez recolectada la información, se fijaron las estrategias para el análisis e interpretación de la información cualitativa, con los hallazgos se hizo una descripción detallada y densa sobre las consecuencias que acarrea el PC existente entre el personal directivo y docentes en el Colegio Obispo Perelló, Madrid. Para la interpretación de los resultados, se utilizó, el método inductivo de la comparación constante de Glaser *et al.*, (1967) con apoyo del análisis microscópico o registro manual de los datos, se cumplió de modo crítico reflexivo con la hermeneusis de la información.
- Informativa: La investigación finalizó en esta etapa, la cual consistió en la sistematización, divulgación de los resultados, hallazgos encontrados y sistematización de las conclusiones, cumpliéndose finalmente con la publicación del estudio.

Respecto a los participantes del estudio, se seleccionaron intencionalmente siguiendo las recomendaciones de Rodríguez, Gíl & García, 1999), fueron 5 informantes clave quienes laboraban en institución objeto de estudio, correspondiéndose con 2 directivos y 3 docentes, todos manifestaron voluntariamente su intención de participar, además que, resultó provechoso porque, debido a sus conocimientos, experiencias y reflexiones aportaron la información necesaria para comprender la complejidad del objeto de estudio. A los 5, se les asignó una codificación alfa numérica para resguardar su identidad, en el caso de los directivos fue IDD1 y, en el de los docentes ID1. El hecho que ellos, pertenecieran a dos estratos con diferentes funciones en el centro escolar, favoreció la triangulación, consecuente comparación constante de los testimonios, hallazgos mediante del método inductivo siendo favorable para la disquisición dialéctica (Martínez, 2009; Eslava *et al.*, 2014; Sandín, 2003).

La recolección de la información, en el escenario de estudio se apoyó en el uso sistemático, recurrente de técnicas cualitativas como la entrevista y la observación participante (OP); así, la primera se materializó mediante una guía de observación y que

según Hernández, Fernández & Baptista(2016), basa los planteamiento específicamente en el objeto de estudio, conservando un orden progresivo y coherente, dicho guion contenía preguntas abiertas relacionadas con la cotidianidad de la interacción comunicativa, el conocimiento sobre el proceso comunicacional y, por último, incluyó planteamientos de carácter reflexivo sobre la importancia/ necesidad del mejorar el proceso comunicacional en el colegio (Rodríguez, Gil & García, 1999). La OP se consolidó con las notas de campo descriptivas tomadas por el investigador de modo prolongado, cronológico y ordenado, instrumento que permitió registrar reflexiones, situaciones y vivencias respecto al proceso comunicacional existente entre los directivos y docentes.

Los resultados se organizaron de conformidad con el nivel de análisis cualitativo considerado para la investigación, es decir, implicó una profundidad crítico- reflexiva garante de un proceso interpretativo superior de examen hermenéutico, según los estándares exigidos para la investigación cualitativa (Sandín, 2003). Desde luego, la información se organizó en categorías que emergieron de las reflexiones, testimonios, vivencias e incidencias manifestadas por los informantes, lográndose con ello analizar el proceso comunicacional en el contexto escolar estudiado (Rodríguez *et al.*, 1999; Hernández *et al.*, 2016).

Los hallazgos, se analizaron sistemáticamente lográndose describir las acciones manifestadas según los elementos indicados en cada instrumento, una vez categorizada la información se aplicó el método inductivo de la comparación constante de Glaser & Strauss (1967) por cuanto, las cogitaciones emergentes se compararon críticamente, estableciéndose semejanzas, diferencias, discrepancias y, relaciones constituyéndose; por consiguiente, en el sustrato para analizar, comprender y situar la complejidad del objeto de estudio en un contexto dinámico, dialéctico y susceptible de confrontar con los referentes teóricos para situarlo en un corpus epistemológico contextualizado que, permitió su comprensión (Martínez, 2009; Sandín, 2003).

La información recolectada, se articuló sistemáticamente en categorías las cuales, emergieron de los testimonios, reflexiones de los informantes, además, se trianguló con las notas de campo registradas por el investigador en el escenario de estudio. El tiempo dedicado para el diagnóstico y comprensión de la situación comprendió desde febrero y mayo de 2021, procedimiento realizado que permitió el análisis crítico-reflexivo de los hallazgos, derivando en los planteamientos dialécticos que a continuación se presentan en el sistema de categorías (Eslava *et al.*, 2014; Martínez, 2009; Sandín, 2003).

### **3. Plan de redacción**

#### **3.1 La comunicación en el contexto educativo**

Una de las facultades que por excelencia identifica a los individuos, es la forma cómo ellos se comunican, porque existe una variedad de maneras de expresión, no obstante, hay ocasiones que dicho proceso interactivo no se logra, cuando lo ideal sería materializarla exitosamente porque entre sus funciones esenciales está la de generar interrelaciones efectivas entre las personas, en este sentido según Carrión (2009):

Hablar no es comunicar. Escribir no es comunicar. Información no es comunicación. ¿Qué es entonces comunicación? Comunicación es mucho más que todo eso. Así que podríamos definirla de forma precisa como el sistema de comportamiento integrado que calibra, regulariza, mantiene y, por ello, hace

posible las relaciones humanas (p. 10).

Desde luego, se trata de un proceso intelectual e intencional que favorece no sólo la interacción, así esta realización interactiva, garantiza el intercambio de ideas, opiniones, emociones y sentimientos además de todos aquellos comportamientos que los diferencian entre sí, pues cada individuo tiene sus particularidades que adicionadas a las características del contexto histórico social donde se encuentra, hace que se comunique de cierta forma. A tenor de ello, la comunicación es tan importante que ningún ser humano dotado de esta competencia, puede dejar de comunicarse estando consciente o no del motivo que dio lugar a la referida interacción, por naturaleza, las personas son seres sociales, y necesitan estar en constante comunicación para negociar sentidos, significados, probando así hasta qué punto sus concepciones son validadas por el resto de la comunidad (Berlo, 2016; Eslava-Zapata, Martínez-Nieto, Chacón-Guerrero, Zambrano-Vivas & Alonso-González, 2019).

Entonces, siempre existe un propósito dentro del PC, aunque no se esté consciente, así, dicha intencionalidad se encuentra tanto en el emisor del mensaje, como en el receptor, porque la comunicación como proceso complejo tiene múltiples direcciones, y además en el caso de los receptores, éstos pueden ser intencionales o no intencionales, los primeros son aquellos a quienes se les dirige el mensaje, los segundos son los que de forma involuntaria se involucran, por estar dentro del área del proceso de la comunicación. Resulta necesario que, desde la intencionalidad, el emisor se asegure de expresar el mensaje a quien verdaderamente va dirigido, es decir, que llegue a los receptores intencionales evitando con ello, malos entendidos, la repetición del contenido y, se garantice el propósito con el que fue emitido (Eslava et al., 2019; Lazarus, 2015).

Con especial atención, se debe saber identificar al receptor intencional del mensaje porque, puede ocurrir que en ocasiones su contenido no llegue a quien esté destinado y que, por ser tan general o poco preciso, éste sea erróneamente asumido por otra persona, a la que no estaba dirigido (Cañizales, 2013). En la comunicación, la intencionalidad o propósito es determinante pero, el receptor también lo es, además de la calidad del mensaje en términos de claridad, resulta entonces evidente que el PC, debería ser no sólo pensado sino también planificado por el emisor, para que cumpla con su propósito y, evite ambigüedades o malos entendidos entre las partes porque, en todo caso se trata que la información sea articulada para que al momento de ser comunicada, cumpla con la intencionalidad para la cual fue pensada (Blanchard *et al.*, 2017).

Así pues, también es necesario mencionar los cinco elementos constitutivos del PC; al respecto, Shannon-Weaver (citado en Berlo 2016, p. 67), presentan el siguiente modelo: “1) una fuente, 2) un trasmisor, 3) una señal, 4) un receptor, y 5) un destino”; de esta manera tales componentes se integran para dar forma a la comunicación, la cual tiene lugar en la inmediatez de contextos históricos sociales interactivos, que suelen caracterizarse por una multiplicidad de elementos para su efectiva materialización, así, este modelo comunicacional está caracterizado por presentar la particularidad de contener un medio, en el cual se centra el propósito comunicativo, un sujeto que exterioriza alguna idea, una serie de códigos sistematizados en significados y significantes, un ente que recibe el mensaje así como, la dirección que tal mensaje adopta.

A la luz de estas consideraciones, el PC entre directivos y docentes en educación primaria según Gutiérrez (2014), es de capital importancia desde el punto de vista de la gerencia escolar moderna, la didáctica e incluso la pedagogía, porque en los planteles educativos, el referido proceso resulta ser necesario y determinante al incidir de manera directa en las

relaciones interpersonales entre el colectivo escolar, la manera como trabajar, comprender e integrar las actividades propias del centro escolar y, es tan así, que tiene prístina trascendencia en los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación. Para Rajadell & Sepúlveda (2017), por tratarse de un proceso de naturaleza dialéctico, merece ser realizado cuidadosamente porque “evita que, en las instituciones educativas, se tipifiquen las barreras que impiden la comunicación efectiva, siendo por demás una manifestación que permite actuar con claridad, aplomo, sinceridad sin agredir a los demás y, de la cual todos se benefician” (p. 127).

También, merece indicar que el PC a lo largo del tiempo se ha modificado según las necesidades de los grupos sociales, siendo esta la principal razón que ha originado la concreción de los tipos de comunicación porque, los seres humanos por naturaleza, manifiestan sus opiniones, puntos de vista o inquietudes de acuerdo con ciertos modos o formas comunicativas que varían de acuerdo con el momento, estado de ánimo e intención. La tipología en los procesos comunicativos, depende de la orientación en que el mensaje es transmitido, también como en los canales de la comunicación, parafraseando a Cañizales (2013), la comunicación vertical atiende al orden jerárquico existente en la organización, es decir, del gerente a los empleados prevaleciendo la función del cargo, respecto a la horizontal el intercambio dialógico se da entre iguales sin distingo de la jerarquía ocupada en la organización.

Acota el precitado autor (Ob. cit.), que otro de los tipos de comunicación es conocido como el unilateral, caracterizado por ser rígido, en una sólo dirección con escasa o nula retroalimentación y, finalmente está la de carácter bilateral, es decir, se dan y reciben mensajes de manera abierta, democrática y con constante retroalimentación. Desde luego, urge que tanto los directivos como los docentes, tengan pleno conocimiento sobre los tipos de comunicación existentes; con el que promuevan un estilo basado en el respeto a las opiniones de los demás, utilizar un tono de voz adecuado, sin gritos, ni ofensas, ni palabras rebuscadas; con claridad y precisión a la hora de emitir un mensaje; es decir, que el proceso comunicacional sea asertivo, efectivo y operativo, porque ello beneficiará el clima organizacional del centro a la vez que, favorezca óptimas relaciones interpersonales entre el personal.

Igualmente, existen otros tipos de comunicación que se materializan de acuerdo con el canal, es decir, según el medio por el cual se trasmite y ante lo que Mc-Entee (2016, p. 205), plantea la existencia de dos modalidades, la primera de carácter verbal que contempla todo lo expresado oralmente y, la segunda que sería la no verbal constituida por el tono de voz, el lenguaje corporal, la postura y actitud al momento del intercambio comunicativo. Así, Cañizales (2013), considera importante reconocer que, en los contextos socioculturales, se aprecia la comunicación formal usualmente materializada en medios escritos como cartas, “Emails”, convocatorias o circulares y la informal, cuya realización esencial es mediante la palabra y el diálogo en un ambiente espontáneo, caracterizado por cierto grado de confianza, con pocos convencionalismos protocolares y, en cuya dinámica debería prevalecer la comunicación asertiva.

En virtud de lo anterior, es evidente reconocer que el PC es complejo, multidimensional y está influenciado por numerosos aspectos a decir, tipos, estilos en los cuales, necesariamente se incluye la asertividad porque se trata de un proceso comunicativo articulado, bien pensado y exteriorizado con coherencia en el que emisor previamente, ha analizado las características del receptor para adaptar el discurso y contenido, siendo la intención esencial informarle con claridad, respeto, honestidad y mesura sobre alguna situación particular. En efecto, la

comunicación asertiva (CA), es determinante en los procesos de interacción comunicativa escolar porque, su práctica garantiza la comprensión de algún problema, requerimiento, necesidad o incidencia siendo entonces, conducente al entendimiento consensuado, crítico-reflexivo, se constituye entonces en una referente impostergable para la buena comunicación, así en opinión de Mora (2012), la CA debería constituirse en:

...una estrategia cotidiana de la gerencia compleja, cuyas características de reciprocidad, interacción y plurivocidad promuevan un flujo coherente de información en la que fluya constantemente la expresión de las opiniones sin ningún tipo de animadversión hacia los demás interlocutores. Cuando una persona se comunica asertivamente, se preocupa por lograr el máximo nivel de información y reconocimiento de las situaciones que acontecen, de modo que la organización esté al tanto de todo cuando ocurre (p. 17).

Por consiguiente, la CA es una forma de expresión medida, coherente, efectiva enmarcada en la tolerancia, el respeto y la alteridad, por este motivo, debería ser evaluada y promovida en los escenarios educativos, en los que a causa del exceso de trabajo, suele incurrirse en atropellos comunicacionales y, cuya evidencia más frecuencia suele ser el irrespeto o la comunicación defensiva (González, 2010; Mora, 2012). Así, podría decirse que la CA facilita un flujo de información provechoso para los grupos de trabajo porque, ésta potencia la creación de más de una solución a los problemas educativos que surjan y que, al ser transmitidos asertivamente, reciben diversas alternativas y puntos de vista permitiendo actitudes favorables de disposición, cooperación y apertura, apoyándose en conversación efectiva, buena interacción comunicativa, análisis dialéctico y solución oportuna en la que, todos están conformes y se obtienen buenos resultados (Carrión, 2009; González, 2010; Lazarus, 2015).

En síntesis, se vive en un mundo caracterizado por las constantes interacciones de tipo económico, social, educativa y cultural entre individuos de distintas razas y culturas, consolidar la buena comunicación es determinante para asegurar el éxito de dicha interacción. En la sociedad del siglo XXI, las distintas organizaciones y áreas del conocimiento reconocen la preponderancia y necesidad de consolidar un óptimo PC en todas las actividades humanas que demandan entendimiento, comprensión e intercambios dialógicos, situación que también se hace impostergable en los escenarios educativos en los que diariamente, fluye una gran cantidad de situaciones e información que exige ser consensuada a partir de intercambios comunicativos efectivos, signados por el respeto, la claridad, tolerancia, asertividad y ante lo cual, la comunicación es determinante para la sana convivencia, el trabajo armónico, el logro de los objetivos planteados y que en suma, debería redundar tanto en un clima organizacional óptimo como en la calidad de la educación (Gutiérrez, 2014; Núñez, 2014; Rajadell *et al.*, 2017).

#### **4. Resultados de la investigación**

##### **4.1 Categoría: valoración del proceso comunicacional**

El PC por ser una actividad de realización humana, comporta la particularidad de ser intencional, sistemático y, reflexionado porque su efectiva concreción garantiza el acercamiento, la comprensión, unificación de ideas o criterios que tiene un grupo de personas

respecto a una situación u meta. Así, en los escenarios sociolaborales como la escuela, la interacción comunicativa efectiva resulta determinante para trabajar adecuadamente a la vez que, de éste dependerá en gran parte el buen cumplimiento de las funciones tanto administrativas como pedagógicas siendo proclive a favorecer: El clima organizacional, Los procesos socioformativos y la Calidad de la educación, sobre la categoría, se preguntó: en su opinión, *¿Qué apreciación tiene sobre el proceso comunicacional existente en el plantel?* ello manifestaron:

**IDD1** “Bueno, para mí el proceso comunicacional es muy formal me atrevería a decir que bueno pero rígido, es como todo a veces bueno y otras veces mejorable porque se presentan situaciones que poco controlamos con una buena comunicación, siendo así defensivo” [1: 1] [1: 4].

**IDD2** “Considero que es bueno, porque manifestamos a los docentes lo que ellos deben hacer con claridad, pero se limita a lo laboral, prevalece la informalidad y la falta de precisión” [2: 1] [1: 3].

**ID1** “Pienso que es bueno, pero no el más esperado, porque tienen debilidades y lo percibo como muy horizontal, como coercitivo con pocas posibilidades de opinar” [1: 1] [1: 4].

**ID2** “Es mejorable, porque tiene muchas limitaciones, a veces no sabemos cómo expresar con claridad, prontitud las ideas y por eso hay fallas, nos cuesta comprender las cosas, con frecuencia por la falta de claridad en los mensajes, hay malos entendidos” [2: 1] [1: 5].

**ID3** “Aquí, con todo respeto hay una comunicación muy defensiva siempre se nos dicen las cosas en forma muy imperativa y eso no es bueno para nadie, porque trae consecuencias negativas como resistencia, dificultades para intercambiar ideas” [3: 1] [1: 4].

En igual sentido, en la comparación dialéctica realizada en el escenario emergió, un aspecto relacionado con la categoría en un extracto registrado en una nota de campo:

Se aprecia un proceso comunicacional muy formal, estricto y rígido los diversos estilos con que son manifestadas las inquietudes, ordenes o informaciones es muy informal y carece de interacción entre las partes, por lo cual prevalece cierta horizontalidad. Los docentes no tienen la oportunidad de expresarle sus ideas al directivo, primero por el tiempo y segundo, porque poco se propician espacios y tampoco se buscan las condiciones oportunas para garantizar la efectiva interacción comunicativa entre el personal, pareciera que poco valoran la importancia del referido proceso.

De conformidad con los hallazgos emergentes, se desprende que, en la institución, el PC tal como lo manifestaron los directivos y docentes es importante para consolidar la interacción, el entendimiento y efectivo cumplimiento de las metas, sin embargo, debido a que usualmente es rígido, formal y poco asertivo prevalecen ciertas debilidades concernientes al intercambio comunicativo. Motivado a las limitaciones de tiempo y desconocimiento de algunos aspectos concernientes a la comunicación, se observan fallas en la interacción del personal. Por su parte, los docentes del estudio, no tienen suficientes oportunidades para manifestar sus inquietudes o planteamientos, limitándolos al cumplimiento rutinario de

órdenes que muchas veces no son comprendidas en su totalidad por falta de claridad, todo esto, invita a reflexionar sobre el reconocimiento al PC cuya práctica efectiva, beneficiaría al centro escolar.

Los hallazgos indican que los directivos reconocen la presencia de un proceso de interacción comunicativa bueno en términos generales pero, coinciden en su totalidad que suele ser rígido, muy formal limitado a las funciones gerenciales cumplidas por ellos, por lo cual poco les permite intercambiar ideas, inquietudes, reflexiones con los docentes a su cargo, también, reconocen vez que suelen presentarse situaciones que no son manejadas con una comunicación asertiva, a la vez que es mejorable porque algunas veces, la comunicación suele ser defensiva. Los docentes, perciben el proceso comunicacional como limitado, rígido, carente de claridad, con indicios de ser coercitivo e incluso defensivo, tales debilidades hacen que muchas de las cosas no sean manifestadas de manera efectiva, tornándose confuso.

Las falencias analizadas, apunta a una falta de precisión en la manera como se desarrolla la actividad comunicativa, motivo por el que se genera confusión, fallas en los canales comunicacionales, poco entendimiento y consecuencias negativas para el colectivo en general. Así, los hallazgos discrepan de lo indicado por González (2010), para quien los profesores en el siglo XXI, integran una compleja red intergrupala, cuyo compromiso se direcciona intencionalmente a la mejora, transformación constante de la gestión escolar y de la propia enseñanza, cuyo éxito depende considerablemente de la eficacia de la comunicación, que tras conjugarse de manera dialógica, democrática y reflexivamente, genera nuevos modos de interacción, cooperación y dinámicas en los procesos mediacionales, siendo muy prospectivo para el educador mismo. En efecto, Mora (2012) afirma que desde una la concepción gerencial y pedagógica, la comunicación:

...institucional en los planteles educativos, debería apoyarse en la búsqueda de la fluidez, horizontalidad y participación activa de todos los individuos que conforman dicha organización, garantizando el intercambio comunicativo fluido, la comprensión de las necesidades y metas, que conduzcan al logro satisfactorio de los objetivos comunes previstos por todos, en pro de la transformación educativa (p. 22).

Tal como lo señala la cita, en las escuelas también es necesario el logro de un proceso comunicacional óptimo, de modo que directivos y educadores participen abiertamente en el buen entendimiento, la unificación de voluntades, el trabajo cooperativo que además, redunde en la convivencia armónica y sea todo ello conducente a la consecución exitosa de las metas previstas, pues aparte de generar una interacción efectiva entre todos los actores socioeducativos, también puede favorecer la calidad educativa que necesitan los niños para materializar el aprendizaje significativo. En efecto, Núñez (2014) reflexiona que cuando, cada persona siente que fluye el intercambio comunicativo de ideas en forma democrática, mayores son las posibilidades de lograr acuerdos positivos para la organización educativa, haciendo que todos se sientan motivados a aportar sus planteamientos e ideas comprometidamente, porque son respetados y considerados al momento de actuar como colectivo escolar.

#### **4.2 Categoría: tipos de comunicación**

En el estudio la categoría se asumió como una realización lingüística compleja que

depende del momento y la situación y que, de conformidad con González, 2010; Hogue, 2015; Mc Entee, 2016, la clasifican como: formal (escrita) e informal (oral). Atendiendo a estos señalamientos, es evidente que la referida clasificación es coherente, porque en el escenario de estudio, coincidió con los códigos emitidos por los informantes. A tal efecto, los escenarios escolares, el PC dada su capital importancia debería ser formal, pues ello garantiza la comprensión, interacción dialógica de todos, así como, la consolidación de respuestas favorables en favor de un objetivo común. Así, a los informantes se les preguntó: *¿Cuál es el tipo de comunicación utilizado en la institución con el que usualmente se comunica el personal?* ante lo que respondieron:

**IDD1** “Por razones de tiempo, la comunicación oral pues, así ellos se captan más rápido, además, la escritura quita tiempo primero porque exige claridad en el contenido, segundo por la ortografía sabes” [1: 2] [5: 7].

**IDD2** “Aplico la más común, o sea, la oral y también por mensajes de texto si es muy urgente. Con la oral, haces una reunión dices los mensajes y te desocupas más rápido, pues todos se informan en el mismo momento es más expedita en tiempos” [2: 2] [4: 7].

**ID1** “Ellos nos dicen las cosas de manera oral o informal, usualmente son detalles dados con rapidez y con cierta unilateralidad, porque hay que hacer las cosas sobre la marcha porque el tiempo lo tenemos contado” [1: 2] [6: 8].

**ID2** “Muchas veces le dicen a la coordinadora y ella nos reúne, pero siempre es oral con ello, te explico que muy pocas veces se nos informa por escrito, debería institucionalizarse la comunicación escrita porque, uno se informa y firma en el libro como evidencia” [2: 2] [7: 9].

**ID3** “Ellos, utilizan las dos formas, pero lo que pasa es que a veces uno se entera de algo por otros compañeros, la tendencia es a ser oral, o sea, muy informal lo cual, no debería ser” [3: 2] [5: 7].

Adicionalmente, en una de las notas de campo se registraron los siguientes hechos:

Con frecuencia, la comunicación empleada por el personal es de carácter variado, predominando la verbal / informal con tendencia pues, en el centro escolar generalmente se reúnen en la dirección o biblioteca de la institución, para aclarar detalles, fijar criterios o manifestar alguna información concerniente a lo formativo o propiamente gerencial. Motivado a la premura con la cual son solicitados los recaudos, los mensajes son dados con vertiginosa rapidez y usualmente, se pide responder con bastante celeridad, alegando que los mismos deben ser resueltos a la brevedad, es decir, de carácter urgente. En la dinámica interactiva, motivado a la manera como los directivos se comunican, los docentes no tienen la oportunidad de manifestar sus ideas, como se aprecia en la situación observada, el tiempo es un factor determinante en el proceso comunicacional, lo cual interfiere en la comprensión de los mensajes u órdenes, la informalidad hace que muchas veces, no se dé la debida importancia a las exigencias del plantel generando en el colectivo docente distorsiones, incomodidad y discrepancias.

A la luz de los hallazgos emergentes, cabe indicar que los entrevistados, tienen conocimiento de los tipos de comunicación existentes, manifestando que aplican la tipología

existente para intercambiar ideas, solicitar cosas y negociar criterios concernientes al desarrollo de los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación en el centro escolar. De los hallazgos, se aprecia que predomina la comunicación oral / informal, por cuanto a los directivos les resulta más sencillo y menos complejo, contrariamente poco aplican la comunicación formal / escrita, porque tiene la desventaja de exigir mayor dedicación, razón por la cual les resulta más cómo la comunicación oral. En el colegio de estudio, factores como: el tiempo y la premura, afectan considerablemente la interacción comunicativa, porque los recaudos se solicitan con urgencia y poco se dedica el tiempo para garantizar la total comprensión del mensaje, otras veces, tal como lo manifestaron los docentes, no son informados y recurren a sus compañeros para estar al tanto de los requerimientos, lo cual es desfavorable desde el punto de vista gerencial y pedagógico.

Los directivos coinciden en utilizar la comunicación oral también conocida como informal, porque le resulta más práctica en el sentido que exige pocos detalles, mientras que la formal o escrita, amerita dedicación para redactarla y difundirla; asimismo, los informantes manifestaron que empleaban mensajes de texto en caso de urgencia. Se observó, que no dan el debido uso al tipo formal, cuyo impacto favorecería la comprensión del colectivo docente y llegaría a todos por igual. Los docentes concuerdan con las respuestas de los directivos, agregando que la premura poco favorece la comprensión, el intercambio comunicativo la dialógica; el mensaje no llega a todos por igual y se limita a la coordinadora pedagógica, lo cual, genera insatisfacción y opiniones encontradas. Sin lugar a dudas, esto debe mejorarse.

En virtud de lo analizado, resulta importante que los mensajes se transmitan con claridad, formalidad y en un tiempo prudente, a fin que las orientaciones se internalicen correctamente por los docentes y sean cumplidas sin contratiempos. En este sentido, el contraste de los hallazgos coincide con Aragón (2011), para quien la comunicación, debería caracterizarse por ser:

Un proceso de interacción social en el cual emisores y receptores intercambian sus roles comunicacionales, negociando sentidos, significados, puntos de vista para fijar criterios compartidos que permitan concentrar las energías garantes del logro compartido de metas u objetivos comunes, apoyándose en la sincronía formal del lenguaje para actuar expresivamente, con claridad, asertividad (p.123).

Desde luego, en la institución se da reconocimiento a la comunicación, pero motivado a algunos factores suele dejarse de lado la formalidad, limitándose al intercambio oral que no siempre cumple su objetivo, lo cual debería ser reflexionado para adoptar las decisiones cuyo impacto sea garante de la mejora, consecuente transformación del proceso educativo. Los hallazgos, denotan la necesidad de profundizar en el uso de la comunicación formal, que a pesar de ser asumida por los directivos como la más meticulosa para su concreción, debido a las exigencias en términos de claridad, ortografía, sintaxis y tiempo, en la gerencia escolar es la más apropiada porque todos son puestos en conocimiento además que, permite dejar registro sistemático de lo tratado en cualquier situación, evitando incidencias como las indicadas por los docentes, en todo caso, se trata de reconocer que en los contextos escolares donde la dinámica cotidiana es compleja, se deben optimizar los procedimientos garantes de un PC efectivo, en el que todos participen, comprendan las razones de determinada información y sin perder tiempo, trabajen en favor de la meta u objetivo previsto porque, es de esta es como la comunicación adquiere mayor sentido y trascendencia institucional (Álvarez, 2014; Eslava *et al.*, 2019).

### 4.3 Categoría: estilo de comunicación verbal

Este tipo de comunicación es empleado por la mayoría de ciudadanos, cuya realización se apoya en la oralidad y según su direccionalidad puede ser vertical o unilateral. Está conformado por el uso de códigos, signos lingüísticos en el contenido expresado por el emisor, en este tipo de comunicación prevalece el mensaje que sería la idea de lo que se desea expresar, el código contentivo del sentido semántico del mensaje y el canal, es decir el medio físico por el cual se materializa la información, a decir, el escenario donde tiene lugar la interacción comunicativa y los sonidos. En esta categoría, es importante que los emisores manifiesten la información de manera clara, precisa, con palabras articuladas y coherencia de modo que, garantice al receptor la comprensión efectiva de aquello que se le ha manifestado, a los informantes se les preguntó: *¿Cuál es el estilo de comunicación verbal utilizado en el colegio para la interacción entre el personal docente-directivos y viceversa?* Ellos, respondieron:

**IDD1** “El vertical y bidireccional, porque así todos participan respetando la jerarquía, además, con dicho estilo uno aprovecha el tiempo, eso sí, es evidente que tenemos que mejorar mucho en este aspecto” [1: 3] [8: 11].

**IDD2** “Debería ser el horizontal, pero con las limitaciones de tiempo utilizo el vertical claro, yo sé que debería ser más participativo desde la horizontalidad con mis pares pero, es casi imposible con todo lo que se debe hacer al día para cumplir” [2: 3] [9: 12].

**ID1** “El vertical, porque siempre son los directivos los que se comunicación con nosotros, es decir, la información viene en la dirección A hacia B por lo que poco, hay posibilidades de una retroalimentación, tal situación, deberíamos reflexionarla para adoptar nuevos estilos comunicativos que nos permitan una mejor interacción comunicativa entre todos y en el que todos participen abiertamente” [1: 3] [6: 11].

**ID2** “El unilateral, porque poco nos dejan expresar nuestros puntos de vista y se nos imponen las cosas, lo cual nos afecta bastante porque uno se siente que no es parte de la institución, se siente ajeno, aparte que uno lentamente se va desmotivando y llega el punto que uno no sabe cuándo puede o no opinar” [2: 3] [10: 12].

**ID3** “El autoritario o vertical, o sea, no hay desarrollo comunicativo democrático aquí la interacción dialéctica, el diálogo, los intercambios critico-reflexivo durante una conversación son pocos porque siempre hay cosas por hacer y eso que, deberíamos saber que la comunicación es esencial para el entendimiento y trabajo eficaz en el colegio” [3: 3] [11: 15].

También, en una nota de campo registrada por el investigador sobre esta categoría se encontró un hallazgo inherente al estilo comunicación verbal:

A las 10 de la mañana, uno de los docentes está sentado en una de las sillas de la biblioteca y en tuno reflexivo manifiesta: Aquí es muy frecuente a expresión “tenemos que bajar la información” y, cuando eso lo escuchamos, podemos intuir que algo se nos va a pedir por hacer..., los directivos se comunicación con marcada orientación unidireccional, razón por lo que es escasa la participación de

los profesores en aspectos importantes de la escuela, en el ambiente laboral se observa cierta inconformidad debido a esta situación. Constantemente, se dan instrucciones sin permitir la intervención razonable de los educadores, existe respeto a las funciones de cargo, por lo cual no se da la debida interacción dialógica entre el personal. Hay debilidades en la comunicación de directivos hacia los docentes, lo cual afecta el desarrollo de las actividades académico-gerenciales, la unilateralidad hace que la mayoría de los docentes no se interesen por manifestar sus puntos de vista por lo cual, se inhiben con frecuencia ya que, en definitiva, no son tomados en cuenta. Los directivos, y el resto del personal, desconocen la importancia de practicar los estilos de comunicación, para equilibrar las desavenencias surgidas por la falta de comunicación horizontal.

Del contraste dialéctico de los hallazgos, se aprecia que en el colegio objeto de estudio, los directivos tienen ciertas carencias formativas relacionadas con los estilos de comunicación, motivo por el cual predomina la verticalidad en los intercambios orales, a la vez que se evidencie la unilateralidad, indicios corroborados en los testimonios y la nota de campo. En efecto, situaciones como las destacadas, traen como consecuencias: a) rigidez en la organización b) resistencia en el cumplimiento de las asignaciones, c) poca participación de los docentes de aula, d) pérdida de interés y, e) dudas frente a la posibilidad de expresarse con libertad. La escuela como espacio abierto, en el que confluyen diversidad de pensamientos, se precisa de la comunicación horizontal y pluridireccional, para enriquecer por la vía del consenso todos los procesos desarrollados en la misma, ello podría promover un clima organizacional óptimo, en el que los intercambios comunicativos constituyan el referente para la comprensión el trabajo cooperativo, la empatía y la libertad plena de hacer aportes sustantivos en favor de la organización.

Con base en lo observado sistemáticamente en el escenario de estudio, se desprende que los directivos asumen el estilo vertical, cuya característica es ser en esencia unidireccional porque, tienen necesidades formativas que de actualización en temáticas tan importantes como el PC, indicio que además, pudiese estar directamente relacionado con el estilo gerencial desempeñado por ellos, es decir que, tienen una marcada tendencia a ser rígidos, pocos promueven la comunicación bidireccional con los docentes, por lo que la concreción dialógica entre las partes es muy limitada y, presumiblemente lo hacen para hacer valer su jerarquía en el plantel. En este sentido, Álvarez (2014) reflexiona que en instituciones escolares cuya dinámica es compleja, directivos y docentes deben unir esfuerzos en favor de la comunicación eficaz, con la que puedan integrarse armónicamente al desarrollo cooperativo y en equipo de todos los procesos garantes de operar armónicamente desde el consenso, la participación y la crítica reflexiva, sólo se logra desde interacciones fluidas, donde la información recorre todas las instancias y se retroalimenta para adoptar las mejores decisiones.

Los hallazgos, reiterativamente destacaron el estilo vertical en el PC del colegio. Por lo tanto, resulta pertinente reflexionar respecto a la necesidad de abrir espacios socioformativos en los que la comunidad escolar participe mediante charlas, foros, comunidades de aprendizaje o académicas en los que el análisis dialéctico que permita el debate, la crítica reflexiva y constructiva, el libre intercambio de ideas, planteamientos y puntos de vista, que conduzcan a diversificar la lectura y comprensión del fenómeno educativo desde una dimensión enmarcada en la gerencia escolar, la comunicación, la didáctica y la pedagogía. También, conviene manifestar que en esencia todo proceso de interacción comunicativa se

fundamenta según Ribeiro (2013, p. 73) “en el uso adecuado de la palabra pero en especial en el estilo con el emisor/ hablante lo hace, lo cual activa y permite identificar sus comportamientos, percepciones, sentimientos y actitudes, que de ser positivos garantizan la exitosa comunicación”, a la vez que, favorece la sana interacción social, el entendimiento y el logro del ejercicio profesional del docente, cuyo éxito depende en gran medida del estilo de comunicación.

Como manifestación reflexiva, emergió el hecho que directivos y docentes, en las respuestas y testimonios cotidianos durante el estudio, reconocieron abierta y voluntariamente, la ineludible necesidad de ejecutar en el colegio nuevos estilos de comunicación verbal. Al respecto Cañizales (2013) afirma que se debe “promover un estilo basado en el respeto a las opiniones de los demás y, actuando asertivamente sin ningún tipo de transgresión, garantiza entre otras cosas, la comprensión, los acuerdos y las buenas relaciones interpersonales” (p. 43). Así, la comunicación exitosa no sólo es transferir ideas a los otros, sino por excelencia ejecutarla desde la racionalidad participativa, cuyo consenso tenga un impacto positivo en todos los actores socioeducativos. La comunicación horizontal y pluridireccional, son referentes indispensables para realizar una práctica profesional justa, entre cuyos beneficios está la configuración de un clima laboral óptimo, valorando el PC como elemento angular del éxito gerencial educativo en la inmediatez del contexto, donde el fin último, es la socioformación de las nuevas generaciones.

#### **4.4 Categoría: comunicación asertiva**

Es la habilidad que tienen los individuos para exteriorizar abiertamente las ideas, puntos de vistas, concepciones, sentimientos y actitudes respecto a una situación, problema o persona; asimismo, se caracteriza por manifestarse de manera natural, respetuosa, tolerante, equilibrada sin violencia o coerción alguna. Autores como Caballo (2015) y Rangel (2018) señalan que la comunicación asertiva es un comportamiento interactivo en que la dialógica, el sentido común y la alteridad, juegan un papel importante en la escucha activa y la interacción comunicativa del emisor; es decir, es un proceso con el que los puntos de vista son respetados con equidad. En consecuencia, la aserción como característica en la comunicación humana, es la habilidad para no ser pasivo ni agresivo en el momento de comunicarse con los demás, de allí que, en los escenarios educativos, la práctica cotidiana de la asertividad es determinante. A los informantes, se les preguntó: ¿Qué razones, le llevan a indicar que, en el colegio, la comunicación utilizada para comunicarse diariamente es asertiva? y, respondieron:

**IDD1** “Si claro, yo interactuó mucho con ellos y me gusta que comprendan las cosas con claridad aunque, la dinámica del día a día, impone ciertas limitaciones ante lo que debemos ser muy puntuales al comunicar las ideas con el personal. Necesitamos ser asertivos para gerenciar mejor” [1: 4] [11: 14]

**IDD2** “Si, pero no todo el tiempo porque uno siempre anda en carreras y a veces, sólo trasmitimos los mensajes sin saber lo asertivos que somos, por lo tanto, eso deberíamos profundizarlo en actividades de formación continua que nos permitan trabajar mejor y garantizar un clima organizacional óptimo” [2: 4] [12: 15].

**ID1** “Si, pero reconozco que falta bastante en eso porque no es fácil trabajar con personal docente, aparte de cumplir con todas las exigencias pedagógicas y administrativas. Es una necesidad, reconocer y practicar más la comunicación asertiva aquí, con frecuencia se nos decimos las cosas y ante la falta de

asertividad pues, no reaccionar de la mejor manera, porque precisamente eso de la alteridad en el intercambio comunicativo queda de lado” [1: 4] [11: 16].

**ID2** “La verdad, no utilizan la comunicación asertiva ellos se limitan a dar órdenes sin corroborar nuestro *feedback*. La verdad es que, ellos como andan con mucho trabajo sólo dicen las cosas, muchas veces sin saber hasta qué punto nosotros la interpretamos bien y eso es negativo porque, no le dan la suficiente importancia a la comunicación como proceso que aparte de ser dialógico, interactivo y democrático debe ser también asertivo” [2: 4] [13: 17].

**ID3** “Pues muy pocas veces son asertivos, es más hay momentos en que dicen las cosas en tonos no adecuados y a mí eso no me gusta porque también somos seres humanos, que sentimos y pensamos. Algo muy necesario en el colegio es la comunicación asertiva, pues nos ayudaría en las relaciones humanas y a trabajar en equipo para alcanzar las metas” [3: 4] [17: 20].

Sobre esta categoría, en una nota de campo se observó como hallazgo emergente una situación susceptible de analizar de modo crítico-reflexivo, encontrándose que:

En el colegio, el flujo de información se limita a lo oral, generalmente el personal poco da uso a la comunicación asertiva, en reiteradas ocasiones se generan confusiones y controversias, porque no hay claridad en las cosas solicitadas y ello interfiere no sólo el cumplimiento de los objetivos, sino también las relaciones interpersonales, pues cuando se dan algunas instrucciones, el tono o la manera como se socializan no es de la mejor forma, así, han surgido ciertas diferencias que son atribuibles a la ausencia de la comunicación asertiva. El tiempo y la rapidez con la que son solicitados recaudos o documentos a los docentes hace que los directivos desatiendan elementos fundamentales como tono de voz, cortesía, la realimentación, comprensión, lenguaje gestual, viéndose afectada la interacción efectiva que debería existir entre ambos grupos.

Con base en los registros ideográficos descritos, se tiene que los directivos entrevistados indican apoyarse en la comunicación asertiva para dirigirse al personal docente de la institución por cuanto parecen asumir que es pertinente lograr la comprensión y claridad de los mensajes dados, estableciéndose una relación directa entre la claridad y el efectivo cumplimiento de las tareas de tipo pedagógico- administrativas, denotando así, una fortaleza concerniente al reconocimiento de la asertividad como estrategia para garantizar el exitoso funcionamiento del plantel. Sin embargo, los directivos manifiestan tener necesidades formativas para mejorar la práctica habitual de los intercambios comunicativos asertivos, ya que generalmente el tiempo y la premura los limita a transferir datos sin apreciar hasta qué punto se ha comprendido el mensaje plenamente, así pues, el reconocimiento atribuido esta habilidad para saber comunicar los planteamientos, destaca la relación directa entre el desarrollo de un intercambio comunicativo asertivo, la manera como se socializa con el personal, la comprensión del mensaje y el cumplimiento de los objetivos.

Del contraste dialéctico, se desprende que los docentes difieren de los directivos, porque ellos consideran casi nunca utilizan la comunicación asertiva para dirigirse al personal, entre los argumentos destacan: ausencia de retroalimentación, emisión de ordenes poco claras, limitación detallada de razones o justificativos, mensajes carentes de sentido, canales de comunicación poco adecuados y tono de voz o gestos que dificultan la comunicación. Sobre

esto, Núñez (2014) considera impostergable institucionalizar en los centros escolares de CA, porque ésta promueve mejores procesos de interacción comunicativa y coadyuva a dinamizar las labores compartidas.

Así, como elemento desencadenante de la falta de asertividad, resulta frecuente observar malos entendidos, diferencias y fricciones, que en suma, indican desfavorablemente en: el clima organizacional, la interacción personal, el efectivo cumplimiento de las metas previstas y, que a todas luces, se contradice con Cañizales (2013), para quien la comunicación en sus diversos estilos, tipos y maneras debe materializarse desde la asertividad a fin de asumirla como una competencia básica si se quiere ser exitoso en el contexto histórico social del presente siglo, entonces, las personas deben expresarse pensando siempre en cómo lo puede interpretar el receptor, implicando con ello, el ser asertivo.

Igualmente, se observa el consenso generalizado entre los directivos y docentes del estudio en reconocer no sólo la importancia, sino también la necesidad de institucionalizar en la dinámica cotidiana del plantel la comunicación asertiva, de cuya ejecución podrían derivar sustantivos beneficios como mejora del clima organizacional, configuración de relaciones interpersonales cercanas, mejor flujo comunicativo y mayores posibilidades de lograr los objetivos. Asimismo, emergió la posibilidad de profundizar en el PC y, en todos sus elementos, incluyendo la asertividad como aspecto clave, lo cual es significativo porque refiere a la disponibilidad del personal para asistir a procesos de formación que les permitan aprender más sobre el tema, logrando transferirlo a las situaciones pedagógico-gerenciales del plantel. Para Cañizales (2013) materializar satisfactoriamente la comunicación conjuga la habilidad innata como ser humano, con el proceso de formación y desarrollo profesional intencional que derive en la expresión articulada del docente en las diversas situaciones que enfrenta diariamente y que le exigen, saberse comunicar.

En virtud de lo anterior, resulta evidente que la comunicación asertiva como parte constitutiva del PC, es un proceso determinante para el éxito de las organizaciones educativas, porque en las mismas confluyen infinidad de caracteres y racionalidades que ameritan de un punto de encuentro para consolidar el trabajo colaborativo, la solidaridad, comprensión, apoyo, consenso, intercambio exitoso de ideas y opiniones, en un clima democrático y abierto a los aportes del talento humano. Cuando se da la debida importancia a la asertividad, la interacción laboral y social, se hace más funcional, porque todos pueden exteriorizar sus puntos de vista con transparencia, haciendo que los mensajes sean claramente entendidos. Sobre este particular, Riso (2007) reflexiona que:

La asertividad permite relaciones más funcionales, más directas y auténticas. Es un método de comunicación por excelencia, donde la honradez, empatía y transparencia son determinantes. Esa es la razón, por la cual se utiliza frecuentemente la terapia o el entrenamiento en habilidades de comunicación entre las personas (p. 31).

Por consiguiente, los hallazgos y la cita (*Up Supra*) reiteran que en los escenarios escolares complejos como el colegio objeto de estudio, no sólo basta con comunicar un requerimiento para cumplir con algo en determinado tiempo, sino que el personal docente también debería tener cuidado en saberlo comunicar, a decir, teniendo presente que el contenido del mensaje sea claro, se realice con respeto y tacto en sus formas de realización, a la vez que contenga objetivamente las ideas y que sea compartido sin menoscabo de la integridad de quien lo recibe, que sea ejecutado desde la alteridad y ética. Así, la

comunicación asertiva puede hacer posible que la interacción comunicativa entre directivos y docentes sea más armónica y efectiva, que se sientan a gusto trabajando en espacios de cooperación y entendimiento pleno. Además, hace posible que se fortalezca la justicia y la tolerancia, garantizando la configuración de un clima democrático y con expresión desinhibida del personal, afianzándose con ello la confianza y mayor participación en la toma de decisiones conjuntas, garantes de una mejor calidad educativa.

#### **4.5 Categoría: comunicación y relaciones interpersonales**

El vínculo existente entre la comunicación y las relaciones interpersonales entre directivos y docentes, es un tema de especial importancia para el estudio del PC, por cuanto en estas dos se afianza en gran parte, el funcionamiento operativo y éxito de cualquier institución educativa Caballo (2015). Desde luego, el análisis sistemático de la incidencia del referido binomio en la cotidiana interacción sociolaboral de los docentes, puede permitir que una mirada reflexiva la comprensión contextualizada de las implicaciones y dimensiones que la caracterizan, constituyéndose así en el sustrato de referencia para situarla como concreción determinante en el éxito gerencial, didáctico y pedagógico de los planteles que están comprometidos con la genuina socioformación del alumnado que reclama la sociedad. Entonces, a los informantes se les preguntó: *¿De qué manera influye el proceso comunicacional en las relaciones interpersonales entre el personal del colegio?*, por lo indicaron lo siguiente:

**IDD1** “Pues como todo, nada es perfecto procuramos que se den positivamente y en un clima de concordia, claro que si influye porque, en la medida que te comuniqués con los demás, conforme pidas las cosas obtendrás respuestas ajustadas, se trata de sostener conversaciones sanas y en un clima de respeto y con mucha precisión para llegar a acuerdos y con buena disposición. Entonces, la influencia es evidente, porque si hay buen trato y comunicación todo fluye mejor” [1: 5] [15: 20].

**IDD2** “En términos generales si influye porque ellos reaccionan según uno les hable, se trata de un espiral cuyo ciclo se da según las formas de como uno se dirija al personal para solicitarle algo, si das limones no esperes melocotones. Existe una relación estrecha, directamente proporcional entre el binomio comunicación relaciones humanas, entonces al respecto debemos ser cuidadosos al expresarnos pues resulta importante que en la institución nuestra comunicación sea efectiva y asertiva para lograr buenas relaciones con los demás colegas” [2: 5] [16: 21].

**ID1** “Venga, considero que si hay una óptima comunicación entonces las relaciones interpersonales se dan en la misma dirección, es decir, que si hay una relación mutua entre ambas. Muchas veces, a uno le piden cosas que uno no está muy dispuesto a hacer pero, con el sólo hecho que te digan por favor y, en un tono razonable uno se motiva y atiende a l llamado” [1: 5] [17: 20].

**ID2** “Si influyen porque según como se dirija a uno se da la interacción con los directivos, agregaría que una buena comunicación estimula, motiva a trabajar a participar y aportar siempre, garantiza un clima laboral armónico y las interacciones se dan de manera cercana en términos de apoyo, trabajo en equipo” [2: 5] [18: 21].

**ID3** “Hay una interdependencia muy estrecha, si hay mala comunicación entonces las relaciones se ven afectadas o, por el contrario, puede que sea asertiva y se cristalicen excelentes relaciones personales, siendo satisfactorio para todos. La gran reflexión sería, que tenemos que saber cómo nos dirigimos a los demás, si lo hacemos con respeto y coherencia, entonces las respuestas vendrán en el mismo sentido” [3: 5] [21: 25].

En este sentido, merece destacar que, en una de las notas de campo sobre la categoría, el investigador reportó que:

Los directivos observados, usualmente se limitan al cumplimiento de sus múltiples ocupaciones administrativas, por lo que poco interactúan con los docentes y en consecuencia, los canales de comunicación fallan, las falencias en la interacción comunicativa observadas, conlleva a débiles relaciones interpersonales entre el personal y los directivos del centro escolar. Cuando, los directivos dan al personal buen trato y se apoyan en la comunicación asertiva, hace que todos interactúen positivamente, intercambiando ideas, llegando a acuerdos favorables tanto individual como colectivo, que además se hace extensivo a la calidad educativa ofrecida a los estudiantes del plantel. Directivos y docentes, reconocen la importancia de las relaciones interpersonales y, manifiestan que es una necesidad formativa en la que necesitan profundizar para darle una mejor aplicación en la cotidianidad escolar además reconocen la necesidad de profundizar en el binomio comunicación-relaciones interpersonales.

Con base en los hallazgos emergentes, se encontró que los directivos entrevistados manifestaron que efectivamente existe una marcada influencia entre la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales, porque en la forma como son solicitadas las cosas al personal (tono, lenguaje corporal, palabras utilizadas y expresividad) estos actúan, en consecuencia, si hay una comunicación asertiva se materializa un clima organizacional de aceptación y efectivo entendimiento o, contrariamente si la petición o requerimiento se hace de manera poco oportuna, carente de empatía, el resultado será un clima de resistencia. Al respecto, Galeano (2018) reflexiona que una institución en la cual, se atribuya el debido valor al PC, se tiende siempre a privilegiar una dinámica organizacional que favorece la comunicación eficaz, los procesos dialógicos asertivos, la comprensión, la reflexión mediante el análisis crítico, la integración, el espíritu de equipo, la ayuda mutua, la orientación clara y la gerencia democrática.

En igual sentido, los informantes reconocen los beneficios que la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales pueden generar, para el óptimo funcionamiento de la organización escolar, cuando hay buena interacción y los intercambios comunicativos fluyen, las relaciones interpersonales entre el personal se hacen más positivas y cercanas, favoreciendo así el establecimiento de ideas, planteamientos y propuestas, que van a influir satisfactoriamente en lo gerencial y académico. No obstante, el contraste de los testimonios con lo registrado en las notas de campo, deja al descubierto que la importancia que se da al PC se debe a que las oportunidades para comunicarse con los docentes son muy limitadas, centrándose sólo en lo administrativo, es decir, que la interacción dialógica es poca, situación que incide considerablemente en las relaciones interpersonales.

Los hallazgos, permiten inferir que el colectivo investigado da la debida importancia al PC asertivo, por cuanto reorienta la interacción, participación, y los valores en el contexto escolar con la intencionalidad de coadyuvar al mejoramiento de las relaciones interpersonales y una buena convivencia; pues, a través de estos elementos todo el personal comparte, a la vez que disfruta plenamente de las personas con las que día a día interactúan de manera efectiva. A la luz de estas reflexiones, Bermúdez (2017, p. 51) afirma que “la comunicación es una muestra de los sentimientos, percepciones y emociones que exteriorizamos en el contexto cotidiano con los demás, su exitoso desarrolla reconfigurar sustancialmente la interacción colectiva con los demás semejantes”. La escuela debe garantizar que todos sus miembros disfruten de intercambios comunicativos asertivos de cara a fortalecer las relaciones interpersonales.

Igualmente, cuando se logran condiciones laborales óptimas cimentadas en la comunicación eficaz, todo el personal se motiva a trabajar, porque existe el debido reconocimiento de sus labores, evidenciándose el buen intercambio comunicativo conducentes al logro de los objetivos educativos previstos. La comunicación asertiva afianza la interacción personal entre los miembros de una organización, posibilitando la unificación de esfuerzos en pro de las metas planteadas. Reconocer la importancia de la comunicación asertiva, abre las posibilidades para una mejor convivencia que posibilita el acercamiento entre directivos y docentes, tan necesario en la educación compleja que demanda la sociedad del presente.

Así, en la compleja trama de la escuela del siglo XXI, las competencias de un docente van más allá de lo académico – gerencial, se hace necesario asumir competencias socioemocionales asociadas con el PC, con el objeto de garantizar: la buena interacción comunicativa del personal, un óptimo clima organizacional donde prevalezca el respeto y la aceptación, la cooperación, empatía y, el dinamismo proactivo en las diversas actividades del colegio. Puesto que todo parte de una buena comunicación, en la medida que se configuren espacios de comunicación satisfactorios, mayores serán las posibilidades de una interacción significativa.

## **Conclusiones**

El vínculo existente entre el PC y las relaciones interpersonales entre directivos y docentes, reviste de especial importancia en la gerencia educacional moderna, por cuanto en los referidos procesos se afianza entre otras cosas, el funcionamiento operativo y éxito de cualquier institución educativa. Así pues, el análisis sistemático de los hallazgos, denota la necesidad no sólo de reconocer la utilidad de la interacción comunicativa, sino también, de dinamizarla en el desarrollo de las actividades laborales del plantel, cuya aplicación permita el logro de acuerdos ajustados a la realidad, unificación de criterios para trabajar en equipo y lograr la realimentación dialógica fluida que, en suma, redunde en el establecimiento de un clima organizacional óptimo, constituyéndose en una garantía de la educación pertinente, inclusiva y sociocognitiva.

En este sentido, el examen crítico-reflexivo de la comunicación cobra cada día más importancia motivado a los beneficios que aporta en favor del desarrollo de la humanidad, dada su implicación en múltiples aspectos en el ámbito personal y laboral, los cuales están signados por la manera como se configura la interacción social. Frente a esto, la educación también demanda interrelaciones profesionales eficientes, el reconocimiento y consecuente mejora del PC como acción determinante para la transformación de la gestión educacional, por ejemplo, las maneras de intercambiar ideas o los estilos de comunicación, entre otros. Es

necesario el establecimiento de estrategias para cumplir con las directrices de la política educativa, en efecto, el PC es conducente a la mejora sustantiva de la educación y de la calidad de la misma, por lo tanto, es admisible pensar que, si en la escuela se institucionalizan óptimos intercambios comunicativos entre directivos y docentes, mayores serán las posibilidades de acordar decisiones consensuadas y relaciones interpersonales cercanas.

La valoración dialéctica del proceso comunicacional entre directivos y docentes que laboran en la educación primaria, invita a reflexionar respecto a su conceptualización y aplicación en la escuela del presente siglo pues, el contraste crítico-reflexivo de los testimonios, las observaciones y los referentes teóricos analizados reiteran que el colectivo investigado, manifiesta cierta tendencia hacia la comunicación como un proceso más del conjunto de actividades por cumplir diariamente, es decir, persiste la racionalidad técnico-positivista que asocia al acto de comunicar con el de simplemente hablar, cuando, se trata de una actividad compleja que demanda procesos superiores del pensamiento, competencias gerenciales, pedagógicas y socioemocionales para poderla cumplir satisfactoriamente, pues tras su efectiva concreción, los participantes se entienden, hacen determinadas actividades y, con entusiasmo se comprometen a trabajar en función de un bien común. Así, el PC comporta una singular utilidad, importancia y riqueza, ya que abre espacios para el dinámico intercambio de ideas con el fin de lograr metas.

A la luz de lo antes cogitado, en los escenarios educativos se precisa de interacciones comunicativas que soporten un PC óptimo, en el que prevalezca la participación democrática, la toma de decisiones consensuadas, la escucha activa, la asertividad y la empatía. En efecto, la comunicación trasciende del simple hecho de solicitar, expresar o clarificar algo, porque conjuga lo lingüístico – paralingüístico (gestos y señas); contextual (situación y momento); afectivo (empatía, asertividad, respeto y tolerancia), que en suma, se amalgaman para dar a conocer un mensaje cuyo desenlace, depende en gran medida cómo se ha expresado por el emisor. A tal efecto, resulta necesario repensar, resituar y resignificar la naturaleza compleja del proceso de interacción comunicativa del que depende el cabal funcionamiento de la institución, así como el disfrute de un clima sociolaboral armonioso en el que todos se entiendan, apoyen y permanezcan atentos a los cambios que son pertinentes para configurar niveles avanzados de trabajo y convivencia, basados en una comunicación fluida y asertiva que abre espacios para trabajar mejor.

Es pertinente indicar la existencia de una relación unívoca entre el PC, la gerencia educativa y la práctica pedagógica, porque al asumirse desde el enfoque de sistemas cada uno de estos procesos actúa de manera interdependiente; es decir, todos se realimentan y permanecen dinámicamente vinculados entre sí; esto significa que, cada uno aporta a los otros y, a su vez, reciben insumos que le son necesarios para funcionar articuladamente. En consecuencia, palabras clave como clima organizacional, relaciones interpersonales positivas y calidad educativa, cobran especial sentido cuando el docente hace uso efectivo de sus competencias para comunicarse efectivamente. Cuando en la escuela los mensajes o directrices se socializan con claridad, precisión, asertividad y desde una racionalidad práctica, se obtienen resultados satisfactorios que benefician al colectivo docente, a la institución, a los alumnos y comunidad en general. Así, una organización comprometida con la transformación educativa dedica esfuerzos para que el personal se apropie de las competencias a fin de garantizar interacciones comunicativas óptimas cuyo impacto favorezca lo estructural y funcional del plantel educativo.

## Referencias

- Álvarez, M. (2014). *Comunicación y educación*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Aragón, J. (2011). *Apuntes de psicología: indicadores de la evolución cognitiva conductual del individuo*. Universidad Autónoma de España UAE. Madrid, España: Ediciones de la Consejería Académica UAE. Fondo de publicaciones.
- Berlo, D. (2016). *El proceso comunicacional*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Bermúdez, M. (2017). *Manual de planificación estratégica para instituciones universitarias*. Caracas, Venezuela: FEDUPEL.
- Blanchard, M., Randolph, O., & Grazierl, D. (2017). *Cómo gerenciar la comunicación corporativa. Pautas para la Acción*. Bogotá, Colombia: Legis.
- Caballo, D. (2015). *Individuos asertivos agentes de interacción positiva en la organización compleja*. Universidad de las Américas UDLA, Chile: Autor.
- Cañizales, M. (2013). *Factores que favorecen la calidad educativa*. Universidad de Jaén. Ávila, España: Artes Gráficas.
- Carrión, I. (2009). *La comunicación humana*. Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico CDCH. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Eslava-Zapata, R., Martínez-Nieto, A., Chacón-Guerrero, E, Zambrano-Vivas, M., & Alonso-González, H. (2019). Factores asociados al uso de tácticas políticas en el ascenso laboral: una evaluación desde el contexto de la Universidad de Los Andes ULA, “Núcleo Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”, Venezuela. *Visión Gerencial*, 18(1), 96 – 105.
- Eslava-Zapata, R., Pérez-Carrero, O. & Aranguren-Carrero, M. (2014). Metodología de la investigación: guía para la elaboración y presentación del trabajo de grado. *Hacer y Saber*, 3, 150-169.
- Galeano, J. (2018). *El arte de comunicar*. Madrid, España: Graficoll.
- Gesto, J. (2020). La actitud de los docentes ante el rol de las TIC en los procesos de enseñanza: estudio de caso de escuelas secundarias de Madrid. (*Tesis Doctoral*). Sinaloa, México: Centro Universitario Mar de Cortés.
- Gesto, J. (2021). Una aproximación a la realidad del techo de cristal en puestos directivos de grandes corporaciones empresariales mexicanas. (*Tesis Doctoral*). Colegio de formación educativa TENAM. México: Secretaria de Educación de Chiapas.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of the grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.

- González, F. (2010). *Comunicación, personalidad y desarrollo*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Gutiérrez, A. (2014). *La competencia comunicativa del docente: exigencia para una práctica pedagógica interactiva con profesionalismo*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, C. (2016). *Metodología de la investigación*. México. Mc Graw Hill.
- Hogue, B. (2015). *Sea asertivo: la habilidad directiva clave para comunicar eficazmente*. Madrid, España: Gestión 2000.com.
- Lazarus, U. (2015). *Utilización pedagógica de la comunicación*. Buenos Aires, Argentina: Novedades Educativas.
- Martínez, M. (2009). *Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales*. Segunda reimpresión. México: Trillas.
- Mc Entee, J. (2016). *Administración de personal*. Caracas, Venezuela: Los Heraldos Negros.
- Mora, A. (2012). *Metacognición y comunicación asertiva, conjunción de elementos para un trabajo colaborativo en los escenarios educativos*. Táchira, Venezuela: Litoandes.
- Núñez, T. (2014). *Optimice la comunicación y asegure el éxito educativo*. Madrid, España: Obelisco.
- Rajadell, N & Sepúlveda, F. (2017). *Didáctica General para psicopedagogos. Universidad Nacional de Educación a distancia UNED*. Madrid, España: Bravo Murillo.
- Rangel, C. (2018). *Clima organizacional y comunicación: un enfoque dinámico*. Argentina, Córdoba: Obelisco.
- Risso, W. (2007). *Cuestión de dignidad: aprenda a decir NO y gane autoestima siendo asertivo*. Caracas, Venezuela: Norma.
- Ribeiro, A. (2013). *Gestión, organización y administración escolar*. Caracas, Venezuela: Biosfera. C.A.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. España: Alijibe.
- Sandín, M. (2003). *Investigación cualitativa en educación: Fundamentos y tradiciones*. Madrid, España: McGraw-Hill /Interamericana de España.
- Stake, E. (1994). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, España: Morata.
- Stenhouse, L. (1997). *Investigación y desarrollo del curriculum*. Madrid, España: Morata.

Valecillos, E. (2011). Modelo integrador para la resignificación de la comunicación asertiva en los escenarios educativos venezolanos. (*Tesis Doctoral*). Táchira, Venezuela: Universidad de Los Andes Táchira “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez” Coordinación de Investigación y Postgrado. San Cristóbal.

Valles, M. (2017). *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid, España: Síntesis sociológica.