

# Administración EDUCACIONAL

Número 16 (enero-diciembre) 2025  
Depósito Legal: ppi201302ME4214  
ISSN: 2477-9733  
Universidad de Los Andes  
Mérida - Venezuela

Anuario del Sistema de Educación en Venezuela

**LA COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA EL ÉXITO EDUCATIVO:  
UNA EXPERIENCIA EN EDUCACIÓN PRIMARIA**

**ASSERTIVE COMMUNICATION FOR EDUCATIONAL SUCCESS:  
AN EXPERIENCE IN PRIMARY EDUCATION**

Onías Sosa Márquez  
sosaonias@gmail.com  
<http://orcid.org/0009-0004-4727-1948>  
Estudiante del Programa de Profesionalización Docente -PPD  
Universidad de Los Andes  
Mérida, Venezuela

Ada Marina Angulo de Escalante  
adamaria@ula.ve  
<http://orcid.org/0000-0002-8793-2876>  
Facultad de Humanidades y Educación  
Departamento de Pedagogía y Didáctica  
Universidad de Los Andes  
Mérida, Venezuela

Fecha de recepción: 28/05/2025  
Fecha de envío: 28/05/2025  
Fecha de aprobación: 27/06/2025

## RESUMEN

Esta investigación se centró en analizar un conjunto de estrategias diseñadas para el fomento de la comunicación asertiva en el desempeño del personal de una institución de Educación Primaria en Mérida-Venezuela, considerándolas un elemento primordial para el éxito educativo. Con este propósito, se desarrolló un estudio de tipo cualitativo, bajo un diseño de investigación-acción. La metodología empleada incluyó la observación participante, registros diarios y entrevistas, aplicadas a veintidós (22) participantes que comprendían el personal directivo, docente, administrativo y obrero. La puesta en marcha de las estrategias no solo permitió fomentar estilos de comunicación que alcanzaron niveles intermedios y profundos, sino que también propició una conexión genuina en el actuar del personal. Esto impactó positivamente en las relaciones interpersonales y, en consecuencia,

contribuyó a un rendimiento laboral óptimo. En suma, el estudio evidenció que la comunicación asertiva es un principio fundamental para la efectividad en las relaciones interpersonales dentro de una organización, influyendo favorablemente en el entorno educativo.

**Palabras clave:** ambiente; asertividad; comunicación; educación; estrategias.

## **SUMMARY**

This research was focused on analyzing a set of strategies designed for the promotion of assertive communication in the performance of the staff of an elementary school in Mérida-Venezuela, considering them as a key element for educational success. With this purpose, a qualitative study was developed, under an action-research design. The methodology employed included participant observation, daily records and interviews, applied to twenty-two (22) participants comprising management, teaching, administrative and labor personnel. The implementation of the strategies not only allowed fostering communication styles that reached intermediate and deep levels, but also fostered a genuine connection in the actions of the staff. This had a positive impact on interpersonal relationships and, consequently, contributed to optimal work performance. In sum, the study showed that assertive communication is a fundamental principle for the effectiveness of interpersonal relationships within an organization, favorably influencing the educational environment.

**Keywords:** environment; assertiveness; communication; education; strategies.

## **INTRODUCCIÓN**

La comunicación, como necesidad inherente al ser humano, constituye un pilar fundamental para el funcionamiento armónico y eficiente de cualquier grupo social o ámbito laboral. En este contexto, la comunicación asertiva emerge como un elemento central que guía las relaciones interpersonales, permitiendo a los individuos y equipos satisfacer intereses tanto individuales como colectivos.

Su aplicación como principio básico en la dinámica de trabajo incide directamente en resultados positivos, tales como un mayor rendimiento laboral y la consolidación de un ambiente de trabajo sano y ameno. Para autores como Morales (2007), el sentido de comunicarse es bastante complejo y desemboca siempre en diversas interpretaciones, resaltando el hecho de que no se puede hablar de comunicación sin involucrar en los sonidos o signos, otro componente fundamental como son los sentimientos.

No obstante, en el ámbito particular de las instituciones educativas, donde la comunicación es una constante entre el personal, la deficiencia de comunicarse asertivamente se ha identificado como un obstáculo significativo para su óptimo desempeño, ya que implica naturalmente a la persona y a su interacción con diferentes intenciones, motivaciones y habilidades (Emperador, 2005). Y a pesar de ser una condición innata y un pilar para el bienestar social, su manifestación ineficaz dentro del entorno escolar, compromete la construcción de relaciones basadas en el respeto y la confianza.

En consecuencia, el problema central de esta investigación radica en la necesidad de comprender y abordar la carencia de comunicación asertiva entre el personal directivo, docente, administrativo

y obrero en una escuela primaria específica. Esta deficiencia impacta directamente en el desempeño colectivo; y, por ende, en la consecución de los objetivos planteados en lo educativo.

Ante esta realidad, la investigación se orienta desde esta perspectiva y se plantea la urgencia de analizar y proponer un conjunto de estrategias concretas que fomenten y fortalezcan la comunicación asertiva en el desempeño del personal de una institución de Educación Primaria en Mérida-Venezuela, como una herramienta pedagógica esencial para mejorar las relaciones interpersonales, optimizar el funcionamiento institucional y contribuir al éxito educativo. Lo que Salmuri (1991) identifica como un desempeño motivador a diario, traducido en el respeto y la solidaridad hacia la otra persona, reconociendo el derecho de sentir o disentir y expresarse libremente en un ambiente escolar más seguro.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La comunicación asertiva es fundamental tanto en los grupos sociales más amplios como en la interacción personal cotidiana. Por ello, se incluirán algunas nociones, ideas o fundamentos que respaldan el tema planteado. Como concepto de interés se tiene **La Asertividad** que, en palabras de Elizondo (2000), la define como “la habilidad de expresar sus pensamientos, sentimientos y percepciones; de elegir cómo reaccionar y de hablar por sus derechos cuando es apropiado” (p. 17). Dicho de otro modo, implica la capacidad de elegir las palabras adecuadas y el gesto empático para con el otro, independientemente de si la interacción es ocasional o duradera, y en cualquier contexto. Morales (2007) ofrece otra definición y expresa que la asertividad:

*Es una conducta aprendida, centrada en la igualdad de las relaciones humanas, que le capacita a usted para actuar en pro de sus intereses propios, defenderse sin ansiedad o miedo de expresar honesta y relajadamente sus pensamientos y sentimientos. La asertividad le permite ejercer sus propios derechos sin ignorar los derechos de los demás. Comunica auto respeto y respeto por los otros (p. 56).*

En relación con esto, **la asertividad** se consolida como un elemento central y protagónico en el quehacer diario. Se posiciona como un rasgo distintivo e importante en el ámbito comunicacional porque **implica** una forma de conducta que fusiona el **autorrespeto** con el **respeto por los demás**. Además, la asertividad exige **autenticidad** en el “reconocimiento del otro” y en el “autorreconocimiento”. Esta combinación de respeto propio y ajeno, junto con la autenticidad en la interacción, sumerge a las personas en un ambiente de cooperación y solidaridad. Según Morales (2007) la asertividad tiene que ver, con la responsabilidad personal sobre pensamientos, sentimientos y conductas. Esto significa que una persona asertiva es capaz de expresar sus propias necesidades y derechos de manera clara y respetuosa, reconociendo también los derechos y sentimientos de los demás. Todo esto lleva a la idea de que la persona asertiva posee un patrón de pensamiento donde se validan tanto los derechos propios como los ajenos. Se trata, entonces, de un comportamiento que emana de la libertad de pensamiento y de una gestión racional de las emociones y los sentimientos, manifestándose sin posturas de inferioridad o superioridad ante los demás.

Otro concepto relevante a tomar en cuenta es **La Comunicación**, señalada como un proceso humano de absoluta necesidad para las relaciones interpersonales; este fenómeno ha sido estudiado por teóricos importantes, tal es el caso de Carmona (1997), quien la define como “el medio que usamos para establecer una relación, exponer nuestros sentimientos e ideas” (p. 25), situación que ocurre necesariamente entre dos o más interlocutores. En este mismo sentido, Ribeiro (1998), habla de la

comunicación como la más básica y vital de todas las necesidades, pues inclusive para alimentarse, el hombre prehistórico necesitó entenderse y cooperar entre sí, mediante la comunicación interpersonal” (p. 11). Ambos autores señalan la importancia crucial de la comunicación en todos los aspectos de la vida humana, incluyendo la educación; es decir, la comunicación es la base de las relaciones interpersonales; pero, además, se configura como una herramienta fundamental para cristalizar el proceso de enseñanza y una herramienta necesaria para dar cuenta del aprendizaje.

En el mismo contexto sobre la comunicación, Morales (2007) la define de la siguiente manera:

*La forma de comunicación por excelencia es el lenguaje, ya sea verbal o no-verbal. Cuando usted interactúa con sus semejantes además del mensaje, transmite qué clase de persona es, cuáles son sus motivaciones, sus pensamientos y sentimientos (...) su forma de interactuar transmite lo que piensa y lo que siente (p. 112).*

No se trata únicamente de emitir una señal o el sonido propio de la palabra dicha, sino que se debería manifestar desde la vivencia, el sentir, o la necesidad, por mencionar algunos elementos, con la idea de establecer un diálogo donde se escuche, se procese y se genere un aprendizaje. En definitiva, es un proceso social de integración y cooperación en el pensamiento y el lenguaje.

Como proceso social, la comunicación tiene también un carácter dinámico, una acción donde participan un emisor y un receptor, aunque esta idea pareciera ser una obviedad, se hace necesario enfatizar la particularidad del lenguaje hablado para mejorar la comprensión de los procesos comunicacionales asertivos dentro de una organización educativa. En este contexto, una adecuada comunicación tiene el rol de erradicar las formas de interacción negativas y buscar formas alternativas, equilibradas y conscientes de interactuar, pues quien está como receptor espera expresiones sensatas, directas y claras, cargadas de respeto y solidaridad.

## **NIVELES Y ESTILOS DE LA COMUNICACIÓN**

Se ha mencionado cómo la comunicación es una constante que involucra no solo el lenguaje o los signos propios, sino también los sentimientos y la intencionalidad con que se ejecuta. Sumado a esto, se hace referencia a ciertos niveles que, dependiendo de la profundidad de dicha comunicación, se manifiestan entre los interlocutores. Guillén y Carrillo (2008), los clasifican en tres formas: nivel superficial, nivel intermedio y nivel profundo. *En primer lugar*, el nivel superficial se centra en la comunicación básica y funcional. Es el tipo de interacción que se da en situaciones cotidianas, como saludar a alguien o intercambiar información sobre temas neutrales. Aunque es esencial para las relaciones sociales, este nivel no permite una conexión emocional significativa.

*En segundo lugar*, el nivel intermedio da un paso hacia la profundización de la relación, pues el hecho de compartir experiencias personales, opiniones y juicios implica un mayor grado de vulnerabilidad, permitiendo a las personas conocerse mejor; pero aún puede haber una resistencia al abrirse completamente debido al miedo, al juicio o al rechazo. Por último, el nivel profundo es aquel en el cual se establece una conexión genuina, en este caso, la comunicación abarca la expresión de los sentimientos, deseos y miedos más esenciales. *En esta interacción profunda*, la aceptación es fundamental, pues permite una verdadera intimidad emocional. Este nivel puede ser transformador, fomentando relaciones más significativas y una mayor comprensión de uno mismo y de los demás.

Cada nivel tiene su lugar y función en las relaciones y la transición de uno a otro puede ser un proceso gradual que depende de la confianza y la conexión entre las personas involucradas. De ahí que la importancia de estos niveles de comunicación es evidente en cualquier estructura u organización, más aún, en el ámbito educativo. Específicamente, se debe buscar qué nivel ejerce mayor influencia sobre la estructura que forja la interacción y priorizar su proyección. En el caso particular de esta investigación, se puede decir que el mayor interés está puesto sobre los niveles intermedio y profundo, definidos en párrafos anteriores, tomando en cuenta que el proceso comunicacional es un asunto afectivo-emocional.

En este mismo orden, es imprescindible referirse también a los estilos de la comunicación que se encuentran estrechamente vinculados con la idea de la asertividad comunicacional. Carmona (1997) distingue tres estilos:

*El estilo agresivo de la comunicación está impregnado de amenazas, gritos, etiquetas negativas o sarcasmos. Se impide al otro expresar sus ideas y sentimientos y se quiere imponer el criterio propio. El lema es “yo primero, el importante soy yo”. Le sigue el estilo pasivo que se manifiesta en la inhibición para expresar opiniones o emociones por temor a ser rechazados o lastimar a otros. Se caracteriza por violar los derechos propios y no considerar las propias necesidades. El lema es “los otros primero, después yo”. Por último, el estilo asertivo: es evidente cuando se expresa, se siente o se cree, hace valer los derechos y necesidades sin irrespetar o desestimar los derechos y necesidades de los demás. Denota conciencia de los derechos humanos básicos, de los propios y de los demás. El lema es “Yo soy importante, Tú eres importante” (p. 25).*

Se considera que de estos tres estilos de comunicación y la influencia del carácter afectivo emocional del que se habló anteriormente, (el segundo y el tercero de los niveles de la comunicación), el estilo asertivo es el que más incide en la comunicación; además, el que está estrechamente relacionado con los propósitos de esta investigación, en tanto que los dos primeros influyen de tal manera que distorsionan cualquier incentivo sobre la base de las buenas relaciones interpersonales. Por ello, en la búsqueda de una educación de calidad y del éxito educativo, el estilo asertivo se impone como el elemento que vitaliza los valores hacia un mejor desarrollo y convivencia en el marco del encuentro de adultos en ambientes educativos. Carmona (1997) resalta que el estilo asertivo en la comunicación favorece relaciones interpersonales más sanas y efectivas, al promover un intercambio respetuoso y colaborativo entre las personas. En consecuencia, el estilo asertivo de la comunicación determina el obrar humano que busca generar espacios de reflexión, unión de criterios, respeto y tolerancia por el accionar del otro, con el fin de transformar la realidad que impera y requiere de estos valores.

## **LA COMUNICACIÓN ASERTIVA**

La comunicación asertiva se puede definir como la capacidad que posee la persona para comunicarse con afectividad, sin menoscabar el respeto hacia el otro, ni el respeto hacia sí misma. Lo expresado por Gil (2000), ilustra de manera más clara la idea de esta forma de comunicar:

*La comunicación asertiva se plantea como la habilidad de expresar nuestras emociones y pensamientos, facilitando actuar en pro de nuestros mejores intereses y derechos, sin infringir o negar los de los demás. Es una habilidad de los individuos para interactuar adecuadamente, evitando conflictos, estableciendo el respeto, buscando las palabras y el momento adecuado, tomando en consideración no sólo las palabras sino también el lenguaje corporal, escuchando atentamente al otro, sin inhibir su punto de vista con respecto a un tema en discusión (p.22).*

La persona que se comunica con alto grado de asertividad se expresa de manera clara y concreta, es congruente y oportuna en la manifestación de sus ideas; es notoria su prudencia al momento de manifestar lo que siente o pedir lo que necesita.

Toda comunicación asertiva al momento de ser empleada por la persona, seguramente, traerá consecuencias positivas; es decir, contribuirá en el buen funcionamiento en cuanto a las relaciones de trabajo, logrando que prevalezca un ambiente libre de violencia y lleno de solidaridad, proporcionado por la corrección fraterna como elemento de convivencia en el proceso educativo. En relación con estos aportes, Morales (2007) establece que “la asertividad apoya la tendencia creciente hacia el liderazgo por competencias y centrado en resultados compartidos, en lugar del liderazgo autoritario” (p. 91).

Es preciso resaltar que se debe generar un clima de confianza entre los actores principales del centro educativo. En el caso específico de esta investigación, el personal directivo debe ser capaz de establecer nexo con el personal docente, administrativo y obrero. De igual forma, el personal docente, administrativo y obrero debe proyectar su confianza en el personal directivo. Así mismo, entender que todos unidos forman parte de un proyecto común del cual se desprenden de forma organizada las actividades educativas con propósitos claros dentro de un clima laboral genuinamente motivador.

## **METODOLOGÍA**

En el estudio, se adoptó un enfoque cualitativo bajo el diseño de la investigación-acción (IA), destinado a comprender mejor los procesos y comportamientos del contexto natural, así como lo expresan Taylor y Bogdan (1987), quienes sostienen que el investigador se involucra activamente en la situación de estudio para comprender mejor los procesos y comportamientos, buscando generar un impacto en la realidad objeto de estudio. La investigación se llevó a cabo en una institución de Educación Primaria de la ciudad de Mérida-Venezuela. Se involucró a veintidós (22) participantes distribuidos de la siguiente manera: dos (2) docentes directivos, tres (3) docentes coordinadores, doce (12) docentes de aula, tres (3) integrantes del personal administrativo y dos (2) del personal obrero. Es importante destacar que todos los participantes pertenecen a la institución educativa donde se llevó a cabo la investigación

Durante el estudio se implementaron como técnicas la observación participante y la entrevista mediante la recolección de datos, con la finalidad de llevar a cabo un análisis profundo para formular las reflexiones finales sobre la experiencia de la comunicación asertiva.

El estudio contempló en su desarrollo las siguientes fases: planificación y diagnóstico, implementación y ejecución, valoración y sistematización.

### **FASE DE PLANIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO:**

Los investigadores *elaboraron un plan de trabajo* que se inició con una *exploración previa o diagnóstico, utilizando el registro diario*. Este diagnóstico reveló una *ausencia de comunicación en el entorno* manifestada en tensiones y conflictos. La siguiente tabla detalla las preguntas y las categorías que orientaron la fase de diagnóstico:



**Tabla 1**

*Tabla de las preguntas y las categorías usadas en la fase diagnóstica.*

<b>Preguntas de la Entrevista</b>	<b>Categorías</b>
1.- ¿Cómo describiría la dinámica de la comunicación interpersonal entre el personal de la institución en el día a día?	Patrones Comunicacionales
2.- ¿De los siguientes rasgos, ¿cuál considera que es el más evidente en el personal al momento de los encuentros y las despedidas en la institución? (Marca su respuesta con una x) Rechazo Indiferencia Cordialidad Apertura	Patrones Comunicacionales
3.- ¿Qué dificultades ha observado en la comunicación del personal directivo hacia el personal docente, administrativo y obrero?	Patrones Comunicacionales
4.- ¿Qué dificultades ha observado en la comunicación del personal docente, administrativo y obrero hacia el personal directivo?	Patrones Comunicacionales
5.- Desde su perspectiva, ¿cuál es el principal obstáculo que encuentra al relacionarse con sus compañeros en general?	Relaciones Interpersonales
6.- ¿De qué manera considera que se podría mejorar la comunicación entre las diferentes partes que conforman la institución?	Relaciones Interpersonales
7.- De ser necesario, ¿qué propuesta(s) sugiere para mejorar el clima laboral general en la institución?	Relaciones Interpersonales
8.- ¿Considera que una buena comunicación entre las partes influye en la mejora de la calidad educativa? Argumente su respuesta.	Relaciones Interpersonales
9.- ¿Tiene alguna noción o idea sobre los conceptos de comunicación y asertividad?	Comunicación Asertiva

**Fuente:** elaboración propia

Considerando las valiosas perspectivas obtenidas a través de las preguntas formuladas, las cuales abordaron la dinámica de la comunicación interpersonal, los patrones evidentes en los encuentros diarios, las dificultades comunicacionales entre los diferentes niveles jerárquicos, los obstáculos percibidos en las relaciones generales y las sugerencias para mejorar el ambiente laboral y la calidad educativa, se diseñaron dos estrategias clave. Estas son: **un taller de dos (2) horas sobre comunicación asertiva y una convivencia de una jornada completa de ocho (8) horas continuas**. Ambas iniciativas buscan fortalecer las interacciones dentro de la institución.

## **FASE DE IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN:**

*Primera estrategia:* Taller sobre comunicación asertiva. Se aplicó con la finalidad de definir y caracterizar la comunicación asertiva como elementos importantes dentro de una organización educativa. El tiempo para la socialización del tema fue de una hora y en la siguiente media hora se realizó una actividad por grupos, donde se analizó lo discutido, registrando en una hoja las impresiones de los integrantes de cada grupo; seguidamente, los participantes dieron sus aportes expuestos en la media hora final del bloque, ante el auditorio. En esta fase, se continuó con la observación durante las tres semanas siguientes, a través del registro diario y las entrevistas. Esto permitió indagar en las inquietudes o apreciaciones del personal sobre la dinámica diaria en el colegio, obteniendo información relevante sobre las relaciones interpersonales, en particular, las actitudes durante el reencuentro cotidiano y al momento de resolver inconvenientes. Fue así como se pudo constatar un notable sentido de pertenencia y una marcada cordialidad entre el personal, experimentando un avance significativo en el desarrollo de la estrategia implementada.

*Segunda estrategia:* Realización de una convivencia. Esta actividad se llevó a cabo en un espacio alterno de la institución educativa durante una jornada completa (8:00 am hasta las 4:00 pm), en la que se organizaron actividades diversas como: exposición del tema central, lecturas reflexivas, juegos didácticos, dinámicas de integración y actividades de campo, tales como el silencio reflexivo. También, se procedió a la escucha de audios motivacionales, proyección de videos y trabajos en grupo sobre la comunicación asertiva como tema de trabajo. Durante el desarrollo de estas actividades surgió la interacción de los participantes con preguntas o comentarios que aportaron de manera significativa al desarrollo del tema y el manejo de la comunicación asertiva como un elemento primordial para el éxito educativo en la experiencia de la Educación Primaria. Se recabaron las impresiones de estas actividades, dejando por escrito todo lo observado con el fin de analizarlo y así generar luego las reflexiones finales sobre esta experiencia.

## **FASE DE VALORACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN**

En esta fase se consolidaron los resultados de las estrategias, llegando a considerar que las actividades tuvieron el efecto deseado. Gradualmente, pudo observarse una mayor receptividad por parte de los participantes e interés por indagar más sobre el efecto de la comunicación asertiva. Se generaron interrogantes en el grupo, expresadas de manera espontánea, caracterizada por su alusión a los efectos positivos de las estrategias, además manifestaron la importancia de este nuevo comienzo si se ponían en práctica en la dinámica diaria del centro educativo.



## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para iniciar este estudio, el primer paso fue establecer contacto con el **personal de la institución**, lo cual se llevó a cabo durante la fase de diagnóstico. En la institución, se pudo percibir inicialmente que existía un ambiente hostil de trabajo; de igual forma se notó que había muy poca información sobre la comunicación asertiva, lo que llevó a considerar oportuno el desarrollo de esta investigación. Es decir, surgía una necesidad considerable de contribuir en la creación de un espacio armonioso en el ambiente educativo que permitiera al personal desenvolverse en un clima laboral de paz. Esta actitud resaltaba en los participantes, dejando ver la escasa comunicación entre ellos, a pesar de que también era posible advertir cierta fraternidad entre algunos trabajadores. No obstante, imperaba la idea de un doble discurso; es decir, la forma de actuar era diferente a lo que profesaban verbalmente y se evidenciaba en los llamados de atención y/o corrección y en las invitaciones a participar en actividades de orden recreacional o festivo de la escuela. Claramente, había una brecha comunicacional entre el discurso y las actuaciones que incidía de manera directa en el ánimo, el éxito o la eficacia del trabajo diario.

En la primera estrategia aplicada se trabajó sobre el concepto y características de la comunicación asertiva abordando la categoría de patrones comunicacionales y asertividad; esto permitió que surgiera un ambiente de autocrítica por parte del personal en general, poniendo al descubierto una carencia que se debía tratar con más atención, en función de mejorar las relaciones comunicacionales. A continuación, se presentan algunas de estas ideas expresadas en frases expuestas por los participantes, al momento de la exposición de los diferentes grupos en la parte final de la convivencia y que fueron codificados para el estudio: Director (DI), Personal Docente (DO) Personal Administrativo (AD), Personal obrero (OB).

-DO: *"El personal directivo debe ser ejemplo de liderazgo y de unión entre los miembros del personal"*.

-OB: *"No se puede hablar de paz en un colegio que tiene como lema "paz y bien", cuando en ocasiones y en la práctica se maltrata con la manipulación, se denigra con el trato". (Esto aludía al trato del personal directivo hacia el personal docente, administrativo y obrero).*

-AD: *"Hay una gran brecha en lo que decimos ser y en lo que mostramos en relación al compañero o compañera: no actuamos como compañeros, actuamos de manera muy hipócrita y mezquina"*.

A partir de estas expresiones se pudo percibir cómo el impacto de la socialización de la comunicación asertiva y sus características dentro de un contexto organizacional educativo tuvo su influencia en el discernimiento sobre las diferentes actitudes encontradas en la marcha de las labores diarias dentro de la institución. Esto ratifica lo establecido por Carmona (1997), cuando se refiere a la importancia de la comunicación, pues acierta al definirla como "el medio que usamos para establecer una relación, exponer nuestros sentimientos e ideas" (p. 25). Los participantes expresaron sus inquietudes, logrando comunicar de manera sincera lo que percibían en su entorno laboral, resaltando el interés por continuar con más actividades, estrategias similares y con el compromiso de mejorar la comunicación. Así mismo, solicitaban espacios para continuar trabajando con la integración y la cordialidad, con el fin fomentar el respeto mutuo y la reciprocidad. De igual forma, se propuso planificar los encuentros espirituales como eucaristías, retiros y acompañamiento por parte del asesor de pastoral de la arquidiócesis de forma más continua, pues se sí realizaban, pero muy esporádicamente.

Al observar la receptividad de los participantes y con la plena convicción de seguir implementando este tipo de encuentros en la búsqueda de asertividad en la comunicación, se anunció la realización de un segundo encuentro en una jornada laboral completa, como parte de la aplicación de la segunda estrategia debidamente planificada por los investigadores.

La segunda estrategia se desarrolló en un ambiente motivacional y espiritual, con la finalidad de generar en los participantes la fuerza de voluntad interior que podría llevarlos a una reflexión para el inicio de un verdadero cambio, **abarcando la categoría de patrones comunicacionales y relaciones interpersonales.**

Durante este encuentro, la mayoría de los involucrados se interesaron por indagar más sobre el efecto de la comunicación asertiva; otros hablaron de forma espontánea sobre este hecho y cómo podría incidir en la dinámica diaria si se ponía en práctica. A continuación, se describen algunas impresiones de los participantes, recopiladas de las exposiciones que se hicieron por grupos durante las actividades:

DO: “Debemos ser ejemplo de humanidad entre nosotros mismos y ante la comunidad en general”.

DO: “Para consolidar un buen equipo de trabajo debemos ser autocríticos y estar dispuestos a asumir las críticas u observaciones de los demás, con humildad y respeto. Todo esto dado desde la fraternidad”.

AD: “Asumir la comunicación asertiva como un principio básico para relacionarnos, con el reto de ponerlo de manifiesto en cada acción o en la dinámica diaria, dentro y fuera de la institución”.

DI: “Seguir fomentando el conocimiento sobre esta característica de la comunicación, asertividad, inclusive con los mismos estudiantes para llevar el mensaje a los hogares, de modo que se involucre a los padres y representantes en esta labor comunicacional en beneficio de la familia”.

OB: “Fomentar los puntos de encuentro entre el personal para el incentivo del compañerismo”.

DI: “Generar espacios de crecimiento personal entre los componentes por separado; es decir, personal directivo, personal docente y personal obrero, con la intención de formarse para brindar mejor atención desde los roles de cada uno: educación de calidad”.

En las frases anteriores se puede observar el proceso reflexivo que surgió en los participantes; este encuentro igualmente resaltó la importancia del diálogo, la interacción y la empatía que debe prevalecer en un espacio laboral. A partir de la aplicación de estas estrategias, se puede decir que la efectividad en las relaciones interpersonales dentro de una organización educativa no es posible sin el principio de la comunicación asertiva. La tolerancia y el respeto deben imperar en el ambiente laboral, logrando un sentido de pertenencia, con el valor del compañerismo y el respeto mutuo. Bien lo establece Morales (2007) cuando expresa que ser asertivo en la comunicación implica “autorrespeto y respeto por los demás” (p. 32).

Así mismo, se logró observar dos de los niveles establecidos por Guillén y Carrillo (2008): el nivel intermedio y nivel profundo (Tabla 2). En la primera estrategia durante el abordaje del tema de la comunicación asertiva y sus características se puso de manifiesto el nivel intermedio. Allí los participantes compartieron experiencias personales, opiniones y juicios hasta lograr la profundización de la relación a pesar de que **este intercambio implicaba una vulnerabilidad emocional**. Este nivel permitió que el personal se conociera mejor, a pesar del miedo al juicio o al rechazo.

En la segunda estrategia, se observó el nivel profundo, ya que se originó una conexión auténtica durante todas las actividades. **La interacción se manifestó a través** de la expresión de sentimientos, deseos y miedos; además, se pudo apreciar la aceptación del otro, lo que según Guillén y Carrillo (2008), permite alcanzar **una genuina intimidad emocional**. Estos encuentros sirvieron para dar los primeros pasos hacia una transformación interna, fomentando relaciones significativas y una mayor comprensión entre los participantes.

Este estudio posibilitó una aproximación efectiva a una realidad educativa, abordando un tema escasamente investigado: **la comunicación asertiva**. Su desarrollo tuvo como propósito fundamental destacar la relevancia del trato cordial y la conversación sincera, elementos inherentes a las manifestaciones de la comunicación asertiva. Precisamente, de esta comprensión se deriva la premisa de promoverla consistentemente en cada interacción, lo cual redundaría en una experiencia óptima y exitosa en diversos contextos.

La siguiente tabla muestra los **niveles de comunicación asertiva** según las impresiones de los informantes. Estos datos, recolectados durante la implementación de la estrategia, fueron hallazgos significativos para el estudio y se han clasificado de acuerdo con el nivel que cada uno representa.

**Tabla 2**  
*Niveles de la comunicación asertiva encontrados en el estudio.*

Estrategias	Experiencias	Niveles Establecidos por Guillén y Carrillo (2008)
Taller sobre comunicación asertiva	<p>-DO: “El personal directivo debe ser ejemplo de liderazgo y de unión entre los miembros del personal”.</p> <p>-OB: “No se puede hablar de paz en un colegio que tiene como lema “paz y bien”, cuando en ocasiones y en la práctica se maltrata con la manipulación, se denigra con el trato”.</p> <p>-AD: “Hay una gran brecha en lo que decimos ser y en lo que mostramos en relación al compañero o compañera: no actuamos como compañeros, actuamos de manera muy hipócrita y mezquina”.</p>	Nivel Intermedio (experiencias personales, opiniones y juicios)

Convivencia	<p>DO: <i>“Para consolidar un buen equipo de trabajo debemos ser autocríticos y estar dispuestos a asumir las críticas u observaciones de los demás, con humildad y respeto. Todo esto dado desde la fraternidad”.</i></p> <p>AD: <i>“Asumir la comunicación asertiva como un principio básico para relacionarnos, con el reto de ponerlo de manifiesto en cada acción o en la dinámica diaria, dentro y fuera de la institución”.</i></p> <p>DI: <i>“Seguir fomentando el conocimiento sobre esta característica de la comunicación, asertividad, inclusive con los mismos estudiantes para llevar el mensaje a los hogares, de modo que se involucre a los padres y representantes en esta labor comunicacional en beneficio de la familia”.</i></p> <p>OB: <i>“Fomentar los puntos de encuentro entre el personal para el incentivo del compañerismo”.</i></p> <p>DI: <i>“Generar espacios de crecimiento personal entre los componentes por separado; es decir, personal directivo, personal docente y personal obrero, con la intención de formarse para brindar mejor atención desde los roles de cada uno: educación de calidad”.</i></p> <p>DO: <i>“Debemos ser ejemplo de humanidad entre nosotros mismos y ante la comunidad en general”.</i></p>	<p>Nivel profundo                      (sentimientos,                      deseos, miedos y                      aceptación)</p>
-------------	---	--

**Fuente: elaboración propia**

## CONCLUSIONES

La comunicación asertiva desempeña un papel importante en los espacios educativos, ya que facilita un ambiente laboral positivo y efectivo, logrando que la convivencia sea amena y pueda generar entornos de aprendizaje productivos. Los beneficios de esta comunicación se extienden a todos los miembros de la comunidad educativa a partir de los directivos, docentes, personal administrativo y personal obrero, hasta llegar a los estudiantes y padres de familia que forman parte también del centro de enseñanza, pues si entre los adultos que atienden directa e indirectamente a los estudiantes en la cotidianidad escolar hay buenas relaciones, estas se traducirán en condiciones aptas para el desarrollo de la formación educativa.

La investigación arrojó resultados significativos y favorables en función de las estrategias aplicadas: el taller y la convivencia. En primer lugar, se observó una mejora en el clima escolar, el cual se manifestó en el fomento del respeto mutuo, la empatía y la comprensión. Segundo, contribuyó a la reducción de conflictos e impulsó una transformación inicial hacia un ambiente más armonioso. Adicionalmente, se facilitó la resolución pacífica de inconvenientes entre los participantes, lo que previno la escalada de situaciones negativas que previamente afectaban el recinto educativo.

Es importante mencionar que, a partir de la comunicación asertiva, se fortalecieron las relaciones interpersonales entre el personal, manifestadas en el sentido de colaboración y trabajo en equipo, así como también pudo apreciarse el desarrollo de habilidades emocionales como la

autoestima, la autoconfianza y la capacidad de expresar las emociones de manera saludable. Todo esto, subraya el impacto de esta práctica en el contexto educativo de la institución. Esta mejora en las interacciones, se traduce en un aporte valioso para optimizar el desempeño individual y colectivo de estos trabajadores. En definitiva, la comunicación asertiva, como habilidad esencial, promovió la claridad, el respeto y la empatía, contribuyendo a un desempeño escolar eficiente y enriquecedor.

---

### **Onías Sosa Márquez**

*Licenciado en Filosofía (UCSAR, 2011), con estudios culminados de pregrado en Educación, mención Ciencias Sociales y en Música por la Universidad de Los Andes (ULA). Coordinador de Pastoral y Bienestar Estudiantil en Venezuela (2011-2017) y Profesor de Formación en Valores y director de Coro de Niños. Premio a la “mejor música original” en el Eurofilm Festival 2015 en Málaga, España por haber compuesto la música para la película documental “Kavanayén, el Asís de Francisco al otro lado del mundo” (2015).*

### **Ada Marina Angulo de Escalante**

*Doctora en Educación, Magíster Scientiae en Educación, mención Lectura y Escritura, Licenciada en Educación Integral mención Lengua de la Universidad de Los Andes (ULA), Venezuela. Docente universitaria y del Postgrado de Lectura y Escritura, investigadora educativa con sólido historial de publicaciones científicas, incluyendo artículos sobre la comunicación asertiva en primaria, las habilidades sociales en niños con autismo, y la investigación en la praxis del docente. Arbitro de revistas académicas Nacionales e internacionales, entre ellas, la Revista REXE de la Universidad Católica de la Santísima Trinidad de Chile y el Anuario Administración Educacional.*

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Carmona, D. (1997). Aspectos Psicosociales de la Infancia. Ministerio de la Familia.
- Elizondo, M. (2000) Asertividad y Escucha Activa en el Ámbito Académico. Editorial Trillas.
- Emperador, J. (2005). Teoría de la comunicación: análisis y aplicación. McGRAW-HILL.
- Gil, D. (2000). Inteligencia emocional en Práctica. McGraw-Hill.
- Guillen, R. y Carrillo T. (2008). Estrategias de Comunicación Asertiva para el Mejoramiento de las Habilidades Gerenciales. Universidad de Los Andes.
- Morales, N. (2007). Asertividad: Autoafirmación de la libertad. Ediciones Rogya.
- Ribeiro, L. (1998). La Comunicación Eficaz. Ediciones Urano.
- Salmuri, M. (1991). Comunicación Asertiva. Trillas.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.