



# Revista Venezolana de Gerencia



Como citar: Ullauri, M., Benítez, K., Zambrano, K, P., y Gálvez, K. E. (2024). Comunicación asertiva y desempeño laboral como estrategia para mejorar la educación. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(106), 745-759. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.18>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 29 No. 106, 2024, 745-759  
abril-junio  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Comunicación asertiva y desempeño laboral como estrategia para mejorar la educación

**Ullauri Carrion, Marcia\***  
**Benítez Luzuriaga, Karina\*\***  
**Zambrano Sinche, Karem Paola\*\*\***  
**Gálvez Palomeque, Karol Elizabeth\*\*\*\***

## Resumen

El artículo tuvo como objetivo analizar la importancia de la comunicación asertiva como estrategia para mejorar el desempeño laboral en contextos educativos. Para ello, se desarrolló una metodología de investigación documental mixta, haciendo uso de documentos hemerográficos y bibliográficos extraídos de base de datos como Web of Science, Scielo, Dialnet, DOAJ, Eric, Scopus; los criterios de búsqueda y selección de la información están fijados por la temporalidad, el alcance geográfico delimitando a Latinoamérica, reduciendo la escogencia a estudios que abordan la relación entre la comunicación asertiva, el clima organizacional y el desempeño laboral en el ámbito educativo. Entre otros autores, destacan con sus aportes Gómez-González y Gallardo-Echenique (2023); Torres-López, 2023; Bohórquez et al, 2023; Bernal-Álava et al, (2022); Mendoza, 2021. Se concluye que la comunicación asertiva es una habilidad social que permite expresar los pensamientos, sentimientos y opiniones de manera clara, respetuosa y honesta, sin agredir ni someterse a los demás. Asimismo, se evidencia que la comunicación asertiva contribuye a mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes, al generar un ambiente de trabajo positivo, cooperativo y motivador, que favorece el logro de los objetivos educativos. En el contexto educativo, la comunicación asertiva genera varios beneficios, establecer una comunicación eficiente entre docente-alumno, docente-docente, docente-directivo, crea un espacio de mayor convivencia que favorece el desempeño laboral y genera un ambiente propicio para

---

**Recibido:** 27.09.23    **Aceptado:** 20.12.23

\* Universidad técnica de Machala. ORCID 0000-0002-7080-5969. E-mail: [mullauri@utmachala.edu.ec](mailto:mullauri@utmachala.edu.ec)

\*\* Universidad Técnica de Machala y Universidad Nacional de Jujuy-Argentina. ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3118-2068>. E-mail: [kbenitez@utmachala.edu.ec](mailto:kbenitez@utmachala.edu.ec)

\*\*\* Universidad técnica de Machala. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5091-4623>

\*\*\*\* Universidad técnica de Machala. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6967-3225> E-mail: [kgalvez@utmachala.edu.ec](mailto:kgalvez@utmachala.edu.ec)

el encuentro del pensamiento plural, característico de los institutos de educación superior; adicional, dota a los futuros profesionales de herramientas para desarrollar habilidades que les permitan adaptarse a los diferentes escenarios laborales o sociales. La comunicación asertiva, como habilidad blanda, conlleva el desarrollo de otras habilidades como la gestión de emociones, trabajo productivo en equipo y capacidad de negociación, impactando positivamente en la interacción de los individuos en la sociedad.

**Palabras clave:** comunicación asertiva; desempeño laboral; docentes; clima laboral; habilidades sociales.

## **Assertive communication and job performance as a strategy to improve education**

### **Abstract**

The article aimed to analyze the importance of assertive communication as a strategy to improve job performance in educational contexts. To this end, a mixed documentary research methodology was developed, using newspaper and bibliographic documents extracted from databases such as Web of Science, Scielo, Dialnet, DOAJ, Eric, Scopus; The search and selection criteria for information are set by temporality, the geographical scope delimiting Latin America, reducing the choice to studies that address the relationship between assertive communication, organizational climate and work performance in the educational field. Among other authors, Gómez-González and Gallardo-Echenique (2023) stand out with their contributions; Torres-López, 2023; Bohórquez Guamán et al, 2023; Bernal-Álava et al, (2022); Mendoza, 2021. It is concluded that assertive communication is a social skill that allows you to express thoughts, feelings and opinions in a clear, respectful and honest way, without attacking or submitting to others. Likewise, it is evident that assertive communication contributes to improving the organizational climate and the work performance of teachers, by generating a positive, cooperative and motivating work environment, which favors the achievement of educational objectives. In the educational context, assertive communication generates several benefits, establishing efficient communication between teacher-student, teacher-teacher, teacher-manager, creates a space for greater coexistence that favors work performance and generates an environment conducive to the encounter of plural thinking. , characteristic of higher education institutes; Additionally, it provides future professionals with tools to develop skills that allow them to adapt to different work or social scenarios. Assertive communication as a soft skill entails the development of other skills such as emotion management, productive teamwork and negotiation skills, positively impacting the interaction of individuals in society.

**Keywords:** assertive communication; job performance; teachers; work climate; social skills.

## 1. Introducción

El desempeño laboral se constituye en un aspecto clave para el logro de los objetivos en cualquier organización. Estimular un desempeño eficiente, va más allá de los intereses organizacionales, involucra lo personal y lo profesional en búsqueda de una mayor satisfacción del logro; para ello, se hace uso de diversas estrategias que permitan, en primera instancia, motivar a los trabajadores a lograr esa satisfacción personal y, en segunda, brindar condiciones para que se puedan desplegar las competencias y habilidades de cada trabajador para alcanzar ese desempeño deseado.

En concordancia, la comunicación como función básica del ser humano y estratégica para las organizaciones, toma relevancia para lograr la integración de intereses entre los actores organizacionales. El compartir metas y objetivos alinea los esfuerzos, genera empatía y crea una energía positiva que se fusiona para el trabajo en equipo y finalmente activa el clima o ambiente organizacional favorable para el cumplimiento de los objetivos.

La información relacionada con el quehacer organizacional debe ser del dominio de los miembros de esta, en sus diferentes niveles y responsabilidades; pero, los trabajadores deben estar claros con su rol dentro de la empresa y con el propósito conjunto para poder integrarse de forma adecuada, esto solo es posible gracias a la comunicación que se genera, que requiere de varios atributos, ser precisa, suficiente, oportuna, motivadora, en resumen, asertiva.

Entonces, la comunicación asertiva es una estrategia para lograr los resultados, entendiendo que esta debe

ser planificada y propositiva; por lo cual, debe ser diseñada, aplicada y evaluada de forma permanente. El impacto que se genera en una organización cuando existe una buena comunicación se percibe en el ambiente de trabajo y, sin lugar a dudas, en los resultados.

Existen variados estudios, entre otros Gómez-González y Gallardo-Echenique (2023); Bernal-Àlava et al, (2022); Valer (2021); Lesmes et al, (2023), que confirman los efectos positivos de la comunicación organizacional, sustentando que el éxito depende de la integración de todos los elementos lo cual es solo posible cuando existe claridad en el proceso, cuando las personas conocen sus tareas, pueden establecer una buena comunicación con sus superiores o pares y además cuentan con los recursos necesarios para desarrollar las actividades inherentes al cargo.

En este sentido, la investigación se propone analizar la importancia de la comunicación asertiva como estrategia para mejorar el desempeño laboral en contextos educativos, considerando que la educación es un sector estratégico para el desarrollo del individuo y de la sociedad en general, es conveniente revisar los trabajos que se han desarrollado al respecto y los resultados que aportan al proceso de enseñanza-aprendizaje.

En consideración se desarrolla una investigación documental mixta, haciendo uso de documentos hemerográficos, en su mayoría, extraídos de base de datos como Web of Science, Scielo, Dialnet, DOAJ, Scopus, Eric; agregando como criterio para la selección de los documentos la fecha de publicación, considerando los últimos 5 años, y utilizando las palabras clave: educación,

comunicación asertiva, desempeño laboral y cultura organizacional, para luego analizar los aportes teóricos que se han manejado durante los últimos años a nivel latinoamericano.

## **2. Consideraciones metodológicas de la investigación**

La investigación se sustenta en la metodología documental, con un diseño descriptivo, analítico, a través del análisis de contenido de los documentos seleccionados por contener palabras clave tales como: desarrollo laboral, comunicación asertiva, inteligencia emocional, clima laboral, educación. Asimismo, considerando los siguientes criterios: temporalidad, soportado mayormente en documentos publicados en los últimos 5 años; en el contexto latinoamericano, particularmente, Perú, Colombia, Argentina, Venezuela y extraídos de base de datos como Web of Science, Scielo, Dialnet, DOAJ, Eric, Scopus.

En general, se obtuvieron más de 200 documentos que cumplieran con los criterios mencionados, la selección final se delimitó a artículos científicos que arrojaran resultados originales en el análisis de las variables principales del estudio, y que cumplieran con el criterio de temporalidad, obteniendo una muestra de 30 documentos.

Posteriormente, ampliando la búsqueda a palabras clave, tales como: comunicación organizacional, gestión educativa, comunicación, sentido de pertenencia, habilidades sociales, inteligencia emocional, relaciones interpersonales, se revisaron y seleccionaron en total 45 documentos.

## **3. Comunicación asertiva, educación y convivencia**

La gestión organizacional implica alcanzar los propósitos con el uso adecuado de los recursos humanos, económicos y técnicos, sorteando los factores externos y aprovechando las fortalezas internas. En este propósito, las empresas deben desarrollar las funciones propias de su negocio y ejecutar estrategias para lograr el mejor desempeño de los trabajadores, entendiendo que son el motor que impulsa y ejecuta las acciones necesarias para cumplir con lo planificado.

En este sentido, el desempeño laboral consiste en la capacidad de desarrollar y aplicar las competencias y habilidades necesarias para cumplir un cargo o un rol, de ello depende el éxito de la gestión de cualquier empresa, organización o institución, lograr que la gente, el recurso humano o público interno ofrezca sus talentos para alcanzar las metas organizacionales. Alcanzar la integración del personal, para el cumplimiento de los objetivos, es una necesidad en cualquier contexto profesional y que tiene como principal herramienta a la comunicación (Quindemil y Rumbaut, 2014).

Vale resaltar, que como seres biopsicosociales se hace necesario la interacción entre las personas para la socialización de las opiniones y los saberes, para compartir intereses, satisfacer necesidades y para lograr la cooperación, la armonía y la integración de los individuos dentro de cualquier espacio de convivencia; especialmente, para generar una buena convivencia, caracterizada por el entendimiento y la búsqueda de un fin común en aras

del desarrollo personal, social y/o profesional (Mendoza, 2021).

Todo lo anterior es posible a través del uso de una comunicación racional orientada a la comprensión y, dentro de un contexto específico como el laboral, educativo, social o religioso busca alcanzar objetivos determinados. Se puede asegurar que la comunicación en el desempeño laboral es fundamental para que cada quien sepa qué hacer y cómo hacerlo; no obstante, no es solo transmitir mensajes, implica el qué se dice, cómo, dónde y cuándo para producir los resultados esperados (Chacón, 2022); específicamente, se debe planificar la comunicación para que esta se constituya en una función organizacional, definiendo su estilo y aupando el desarrollo de una comunicación asertiva para generar un ambiente laboral favorable, fomentando el respeto y la tolerancia (Paz, 2020).

Un elemento de la comunicación asertiva es lo referido a la inteligencia emocional, la gestión eficiente de las emociones permite establecer buenas relaciones intrapersonales e interpersonales (Valer, 2021). En un estudio realizado por Castro-Paniagua et al, (2023), comprobaron que la inteligencia emocional está relacionada de forma directa con el desempeño laboral, resultando que un mejor manejo de las emociones permite mejores resultados, específicamente, en el contexto educativo universitario analizado.

La comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la tolerancia, son habilidades sociales o expresiones de la conducta que optimizan las relaciones; la capacidad de poder interactuar con otros desde el respeto, expresando adecuadamente las emociones, opiniones e ideas; escuchando de

forma atenta; conciliando intereses y responsabilidades permite generar espacios agradables y productivos, en donde las personas se pueden sentir libres para expresar y manifestar sus ideas, abriendo las puertas a la creatividad y a la innovación (Almengor, 2021; Mendoza, 2021).

La fusión de los espacios de crianza y de evolución de un individuo promueven el desarrollo de las habilidades sociales, no depende solo de estudios formales o conocimiento académico, técnico-profesional; depende de la familia, de los amigos, de la comunidad, de la sociedad, de la cultura que impacta la formación del ser; sin lugar a dudas, las instituciones educativas, en todos los niveles, contribuyen directamente a direccionar el desarrollo de esas habilidades sociales, especialmente las universidades que son las instituciones responsables de preparar al individuo para el ejercicio profesional (Aranguren, 2022; Valer, 2021; Mendoza, 2021; Espinoza y Gallegos, 2020; Morales et al, 2020).

El Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (Unicef, 2021) describe cuatro tipos de habilidades necesarias para el buen desenvolvimiento de los individuos, estas son: habilidades fundamentales, transferibles, específicas para el trabajo y habilidades digitales. Las transferibles, están consideradas como las habilidades (también llamadas blandas) que facilitan la adaptación a la vida, la capacidad de funcionar efectiva y eficazmente en cualquier contexto, a su vez están divididas en tres: cognitivas, emocionales y sociales, entre las cuales se encuentra la comunicación.

Como en otras instituciones, en las universidades se han hecho ajustes curriculares para compaginar las habilidades duras y las habilidades

blandas (Torres-López, 2023; Ramírez y Manjarrez, 2022), estas últimas más relevantes en estos tiempos, en los cuales la capacidad para trabajar en equipo, solucionar conflictos, generar empatía, entre otras, puede ser un atributo diferenciador ante la oferta de profesionales (Fuentes et al, 2021). Más allá, Mendoza (2021) señala la necesidad que tiene la sociedad de ciudadanos probos, integrales, más humanos y sensibles con los otros.

Alcanzar ese nivel de formación depende de la capacidad que tienen los docentes para transmitir los conocimientos, inspirar y guiar (Paz, 2020) a los estudiantes en la potenciación de sus habilidades (López y Lozano, 2021), llevarlos a reflexionar sobre la trascendencia de su desarrollo académico para el futuro ejercicio profesional y capaces de un desempeño adaptado a una realidad social compleja (Asanza, 2020), en ello la comunicación juega un papel fundamental.

Como ya se refirió, la comunicación asertiva es una habilidad social evidenciada en una actitud de seguridad y aceptación personal que permite expresar los sentimientos, negativos o positivos, de forma abierta y correcta; así como, respetar la forma de pensar o de sentir de los otros, actitud que promueve una convivencia más sana en cualquier contexto favoreciendo el desarrollo personal y mejorando la sociedad en general (Mendoza, 2021); en los espacios laborales lograr relaciones sanas y productivas se constituye en una estrategia que apoya el desempeño de cada uno de los que forman parte de la organización.

Crear un espacio armónico depende de la gestión de comunicación interna (Paz et al, 2020), que evidencia las políticas de funcionamiento de la

empresa y que logra el engranaje de todos los involucrados, promoviendo la integración, el respeto, el profesionalismo, el compromiso; al respecto,

la comunicación interna debe ser intencional e incluir a todos los empleados en la red de comunicación, tanto horizontal como verticalmente hacia arriba y hacia abajo, ya que, si no, los colaboradores pueden sentir que no son considerados y no son parte de la organización, afectando negativamente su desempeño laboral y ocasionando pérdidas financieras. (Gómez-González y Gallardo-Echenique, 2023: 7).

No se trata solo de pérdidas financieras, sino que repercute en los resultados finales de cada sector de negocio, en el ambiente educativo las deficiencias en la comunicación impactan en la formación profesional y personal de los estudiantes creando brechas que afectan el desenvolvimiento de los individuos en la sociedad, tanto así que “La comunicación es la relación precisa para que sea posible hablar de un proceso de aprendizaje”. (Bohórquez et al, 2023: 46); en consecuencia, cualquier falla en la comunicación impacta el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Bohórquez et al, (2023) también refieren que el éxito de la relación docente-estudiante radica en la forma de comunicación; transmitir adecuadamente la información, los conocimientos; expresar correctamente las emociones y sentimientos; ser asertivo en la corrección y, especialmente, enseñar a los alumnos a comunicarse de igual forma, es decir, a que sean asertivos en sus comunicaciones, tanto con los docentes como con sus compañeros y familiares forma parte del desempeño laboral. Un maestro, no solo enseña conocimiento técnico-científico, debe

moldear al individuo para el saber y el hacer; pero, fundamentalmente, para ser (Morales, 2023).

Lograr que los jóvenes identifiquen y expresen apropiadamente sus emociones y opiniones, así como habilitarlos para desarrollar la escucha activa favorece la salud física y mental; promueve el dialogo sincero, facilita los procesos de negociación y resolución de conflictos; consecuentemente, mejora las relaciones humanas forjando hombres y mujeres con mayor sensibilidad social, capaces de reconocer y respetar al otro en sus interacciones (Bohórquez et al, 2023; Lesmes et al, 2020).

Conviene resaltar los hallazgos de Morán et al, (2023), quienes en su estudio encontraron que los estudiantes universitarios (la población estuvo conformada por 243 individuos), tienden a manejarse de forma confusa al enfrentarse a opiniones contrarias, y, en general, tienen dificultades para manifestar apropiadamente sus pensamientos generando ambigüedad en sus procesos de comunicación.

Un individuo con una comunicación asertiva, considerando esta como una conducta (Calúa et al, 2021), expresa sin miedo sus puntos de vista; pero, principalmente, respeta la opinión de los demás y desde las diferencias busca puntos en común para lograr acuerdos generando una mejor convivencia en cualquier contexto familiar, social o laboral; un aspecto fascinante de estos individuos es la congruencia que manifiestan entre lo verbal y lo no verbal; así como, la capacidad de decir no sin que esto sea causa de sentimientos de culpa o frustración (Bohórquez et al, 2023).

En este sentido, es desde la empatía, es decir, del reconocimiento del otro que se pueden establecer relaciones

positivas, en la medida que se analizan las situaciones desde la perspectiva propia y de los otros es más viable la visualización de soluciones; no obstante, no siempre las personas son ciento por ciento asertivas, las circunstancias, el contexto, la misma condición humana pueden generar situaciones emocionales difíciles de controlar; más allá, tener la capacidad de reflexionar y de conocer los beneficios de la comunicación asertiva es un avance en la evolución y madurez de los individuos, concibiendo el contexto educativo como un espacio para crear esa conciencia (Morales et al, 2020; Lesmes et al, 2020).

Dada su importancia, se hace necesario reflexionar sobre la presencia de las habilidades transferibles en los espacios universitarios, de forma directa en los pensum de estudios o de manera transversal; pues, intervenir en la formación del niño y del adolescente de hoy es fundamental para construir una sociedad más sana, inclusiva y humana. Trascender lo cognitivo para penetrar lo emocional requiere de la preparación de los docentes en todos los niveles educativos, especialmente del superior, nadie puede dar lo que no tiene; por ello, enseñar a ser asertivo depende de la propia capacidad de comunicarse asertivamente (Torres-López, 2023).

Torres-López, 2023 refleja en su estudio que, en muchos casos, los docentes no están capacitados para el manejo de las emociones permeando las estrategias de enseñanza-aprendizaje. Razón por la cual, se hace necesaria la educación emocional no solo para los estudiantes, sino para los docentes y sus procesos de interacción con alumnos y con sus colegas y superiores (Bernal-Álava et al, 2022).

Conviene señalar como en algunos países, por ejemplo en Perú (Congreso

de la República de Perú, 2003), las leyes de educación abonan el terreno para promover una formación integral desde los cimientos como lo constituye el sistema de valores:

a) La ética, que inspira una educación promotora de los valores de paz, solidaridad, justicia, libertad, honestidad, tolerancia, responsabilidad, trabajo, verdad y pleno respeto a las normas de convivencia; que fortalece la conciencia moral individual y hace posible una sociedad basada en el ejercicio permanente de la responsabilidad ciudadana. (Art. 8).

En correspondencia, gestionar los procesos educativos conlleva a la fusión de lo aptitudinal y actitudinal; es decir, de lo académico, las habilidades duras con las habilidades sociales, para formar un ser humano integro. Para Bohórquez et al, (2023), se deben promover ambientes laborales en donde prevalezca la comunicación asertiva para motivar y generar compromiso de todos los actores involucrados y lograr los mejores resultados del proceso educativo.

Por otro lado, son indiscutibles las diferencias que existen entre las personas, en su forma de actuar y de pensar, incluso hasta de concebir la vida; sin embargo, se debe promover los acuerdos para lograr la sana convivencia, el trabajo productivo y un ambiente laboral que permita el cumplimiento de las funciones humanas, técnicas y operativas. La comunicación interna proporciona las herramientas necesarias para inspirar, motivar y desarrollar el compromiso laboral, afianzar el sentido de pertenencia y consolidar la identidad corporativa.

Para Lesmes et al, (2021), gran parte de los problemas que se presentan en las organizaciones tienen como origen

las deficiencias en la comunicación; la poca comunicación, la falta de claridad en los objetivos comunicacionales, las barreras personales como prejuicios, poca disposición para escuchar o los miedos, generan conflictos en las relaciones interpersonales que repercuten en el desempeño. El no darle importancia a la comunicación dentro de las organizaciones “produce errores, fallos, retrasos, esperas, disculpas, pretextos, problemas o conflictos con compañeros del grupo de trabajo, con jefes, subordinados y con personal de otros departamentos” (Hanco Gomez et al, 2021: 188).

Para ello, Gómez-González y Gallardo-Echenique (2023), resalta el uso de los canales de comunicación internos como vías para optimizar el tránsito de la información por toda la organización, estos canales deben ser validados en cuanto a su efectividad, es decir, a su uso y manejo por parte de los grupos de interés; en la actualidad los medios digitales, tales como las redes sociales (whatsapp, telegram), el correo electrónico, la mensajería instantánea, en conjuntos con los tradicionales, carteleras, buzón de sugerencias, comunicaciones formales, soportado todo por la comunicación directa, por el cara a cara como estrategia de comunicación bidireccional de mayor efectividad, cuando esta es asertiva y planificada.

La comunicación asertiva desde el enfoque de la estrategia de la competencia empresarial, ha sido y seguirá siendo un pilar para los gerentes, líderes o directores de una organización. Su principal función está fundada en mantener el equilibrio informacional en todos los niveles de la empresa, sin permitir obstáculos que impidan el buen desenvolvimiento del talento humano y

sin objetar la defensa de sus derechos individuales (Lesmes et al, 2020: 151).

Asunto aparte, es el rol que desempeñan los directivos o autoridades de los institutos de educación superior para propiciar un ambiente de trabajo óptimo, con un flujo de comunicación eficiente, y en donde haya apertura para los avances y cambios necesarios para adaptarse a los nuevos tiempos y responder a las demandas de una sociedad cada vez más compleja que, desde los espacios académicos, es observada, cuestionada, analizada y orientada. La labor de extensión que debe promoverse desde los espacios universitarios, es decir, el acercamiento a la sociedad y una eficiente integración que son procesos que se potencian a través de la comunicación asertiva (Briones Caicedo et al, 2020).

#### **4. Comunicación asertiva para el desempeño laboral**

Lo señalado hasta ahora permite iniciar este apartado desde la certeza de que propiciar un ambiente laboral adecuado parte de la gestión de la comunicación interna, que debe suministrar la información necesaria para el cumplimiento de roles; propiciar las conversaciones asertivas entre pares, entre directivos y trabajadores y, en especial, en el contexto educativo, entre docentes y alumnos. Construir un espacio de intercambio de opiniones y pensamientos abierto y plural genera en quienes participan libertad para expresarse, mayor compenetración y compromiso para aportar al desarrollo organizacional.

La comunicación asertiva permite a los interlocutores manifestar sus ideas con la seguridad de que existe libertad para opinar; pero, sobre todo,

disposición para acordar y solucionar los conflictos (Lozada et al, 2020) facilitando el trabajo colaborativo y la integración de esfuerzos para lograr un mejor desempeño en el cumplimiento de las tareas individuales y grupales.

Asimismo, el desempeño laboral resulta de factores internos y externos; entre los internos está la motivación y la pasión de cada trabajador para ejercer su rol; entre los externos, están la remuneración, el ambiente de trabajo, los beneficios, las responsabilidades asignadas, el reconocimiento, que se constituyen en alicientes para progresar en la empresa (Yupanqui Sierra, 2022). El sentido de pertenencia y compromiso con una institución o empresa lleva a los trabajadores a cumplir de forma más impetuosa con las responsabilidades, sintiendo placer con el trabajo que se realiza (Gómez-González y Gallardo-Echenique, 2023).

Un buen desempeño docente es crucial para brindar una educación de calidad, que se refleja en la formación y rendimiento de los alumnos (Vela y Alata, 2023). El docente es un modelo en el desarrollo del ser, el saber y el hacer para forjar en los hombres y mujeres de las futuras generaciones competencias profesionales, valores, principios éticos y un gran sentido de la responsabilidad social.

El planteamiento de Candela et al, (2020), propone 4 factores para un buen desempeño docente: 1) Didáctica: se refiere a las estrategias de enseñanza que utiliza el profesor para despertar y mantener el interés haciendo uso la comunicación verbal y no verbal, y de diversos recursos o herramientas; 2) personalidad: relacionado con el docente como modelo, el factor de la personalidad evidencia los valores, las conductas, y otros atributos que

caracterizan al individuo; el tercer factor, como ya ha señalado, la motivación, entendiéndolo que es un proceso interno, que puede ser estimulado a través de los especialistas, en este caso los docentes, para inspirar a los estudiantes a avanzar en su desarrollo académico, pero también en el personal; otro factor, está representado por 3) la orientación que consiste en la capacidad de apoyar a los estudiantes a aprovechar sus fortalezas; y por último 4) la habilidad para la enseñanza, la manera en cómo se imparten los conocimientos para potenciar las competencias de los estudiantes y que estos logren el aprendizaje.

En esto, la comunicación tiene un papel preponderante al transmitir los conocimientos académicos, considerando el cómo se dicen las cosas y las herramientas que pueden ser utilizadas para facilitar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Es importante, entender que la comunicación es un proceso subjetivo, cada individuo describe la vida desde su perspectiva expresando su punto de vista, la comunicación asertiva inicia por reconocer que no existe una sola realidad, por lo cual se busca conciliar las diferentes posiciones para promover la inclusión y el respeto, y tomar las mejores decisiones en función de los objetivos, en este caso, educativos (Bernal-Álava et al, 2022).

Asimismo, Vela y Alata (2023), señalan el impacto de la comunicación asertiva en el desempeño laboral de los docentes y consecuentemente en la calidad de los resultados, en este sentido, sugieren la importancia de planificar la comunicación "como cualquier otro mecanismo de aprendizaje" (p. 19), para lograr los objetivos relacionados con la creación y desarrollo de un ambiente

laboral favorable y productivo, que se refleje en los salones de clase y en la convivencia diaria.

Gómez-González y Gallardo-Echenique (2023:4), presentan un término para definir esta disposición de los trabajadores: *work engagement* como un estado intrínseco, cognitivo-afectivo, continuo y general, el cual se integra por tres componentes o dimensiones: vigor, dedicación y absorción. La primera hace referencia a la energía que tiene el colaborador en el trabajo; la segunda, a la motivación intrínseca que tiene por realizarlo; y la tercera, a la resistencia con la que ejecuta sus funciones.

También es cierto que la satisfacción laboral se refleja en las actitudes y emociones de los trabajadores, en la medida que un docente esté satisfecho su disposición al trabajo será mayor demostrando compromiso e impulsando su desempeño laboral lo que repercute en la calidad de la enseñanza (Limaymanta y Turpo-Gebera, 2021; Olivera-Garay et al, 2021). Ese efecto, también denominado sentido de pertenencia, tiene su refuerzo en la interacción que se produce entre los públicos organizacionales, es decir, entre colegas y con los directivos, estos últimos son los responsables de gestionar el proceso académico-administrativo y de reforzar las conductas positivas que favorecen el fin último de la enseñanza-aprendizaje (Márquez Ortega, 2020); el liderazgo de las autoridades que orientan la gestión organizacional también es clave para obtener los mejores resultados (Marín, 2020; Ramírez et al, 2020); sin embargo, la interacción con los estudiantes es la mayor inspiración para realizar un trabajo dedicado y de vocación.

El buen ambiente generado desde las relaciones humanas sanas y productivas tiene su refuerzo en la

comunicación interna que debe ser asertiva, reflexiva y motivadora, en otras palabras, debe propiciar la integración entre los trabajadores, el intercambio de saberes, estimular las conductas positivas, orientar en la ejecución de los deberes e inspirar los cambios hacia el progreso y desarrollo de la institución.

Es importante exponer como la comunicación asertiva impacta positivamente, no solo en el desempeño laboral de los docentes, sino también en su salud mental y emocional (Bernal-Álava et al, 2022) y, por ende, beneficia a los estudiantes quienes reciben una educación más integral, desde la comprensión, el respeto, la empatía y propiciando el trabajo colaborativo en donde todos se sienten responsables y comprometidos con el desarrollo personal y académico (Morán et al, 2023; Lozada Márquez et al., 2020).

Reiterando, la comunicación asertiva favorece el surgimiento de relaciones sanas en las cuales los conflictos tiene menor cabida y el ambiente de trabajo es de mayor productividad (Vela y Alata, 2023; Asanza, 2020; Fajardo, 2020).

Conviene también puntualizar la responsabilidad que tienen los gobiernos con el éxito en la gestión educativa, por consiguiente, con el desempeño docente. El mundo requiere mayor integración y la propuesta de la Naciones Unidas para lograr, de forma conjunta, el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) tiene en la educación su mayor fortaleza, en estudio realizado por García-Arcé et al, (2021) concluye que desde las instituciones de educación superior se contribuye con el desarrollo de 5 ODS; específicamente, los referidos a educación, trabajo decente y crecimiento económico, las ciudades y comunidades sostenibles,

producción y consumo responsables y alianzas para lograr los objetivos.

Es por ello, que resulta necesario estimular el desempeño docente que se constituye en la base de la calidad de la educación de un país, también es cierto, que solo desarrollar las habilidades comunicativas de los docentes y de los directivos para impulsar esas mejoras, no es suficiente, la calidad de la educación depende de políticas públicas diseñadas con probidad, de beneficios salariales y sociales dignos para quienes tienen la inmensa responsabilidad de formar a las sociedad futuras; no obstante la docencia, es una vocación y sus protagonistas se convierten en héroes que con sus palabras cambian vidas.

## 5. Consideraciones finales

El recorrido investigativo consolida el impacto que la comunicación asertiva tiene en el desempeño laboral, los estudios coinciden es sus planteamientos y confirman la necesidad de generar un ambiente armónico para lograr una mayor disposición en el desempeño laboral; la comunicación es la herramienta necesaria para conectar los intereses, deseos y objetivos que los grupos sociales deben tener para avanzar; no obstante, la comunicación debe ser premeditada y estratégica con un fin último, el cual debe estar claro y debe ser del conocimiento de todos.

Es indiscutible que en el sector educativo la comunicación absorbe múltiples funciones considerando el tipo de actores que intervienen y el impacto que la gestión educativa tiene en la sociedad. El proceso de enseñanza-aprendizaje solo es posible desde la comunicación entre docente y alumnos, sin importar el nivel educativo la trasferencia de conocimientos requiere

del habla como herramienta de sustento, la diferencia radica en la forma cómo se planifica la comunicación, más allá, la diferencia es el resultado del nivel de conciencia que se tiene sobre el poder de las palabras y su incidencia en los otros.

Desarrollar habilidades sociales en los estudiantes es fundamental para proveer herramientas que trasciende los conocimientos profesionales y permiten un mejor desempeño, una mejor adaptabilidad y aplicación de los conocimientos a contextos diversos, explorar las inteligencias de los individuos y potenciarlas es una responsabilidad de la educación, lo cual debe ser impulsado por las políticas que en materia de educación se promulgan en los países.

Como aspecto cotidiano las instituciones requieren trabajadores comprometidos, en la educación se requieren docentes calificados con vocación, mística, compromiso social y con una gran habilidad para comunicarse con otros, con sus colegas para sumar esfuerzos y cumplir los objetivos comunes, y con los estudiantes para inspirar, motivar, guiar en el crecimiento personal y académico que asegure un ejercicio profesional integro que impacte, al final, en el desarrollo de una sociedad con individuos capaces, más conscientes, solidarios y humanos.

## Referencias bibliográficas

Almengor, S. (2021). Estrategias para el desarrollo del capital humano con base en la comunicación asertiva y el trabajo en equipo. *Revista Saberes APUDEP*, 4(2), 58–74. [https://uptv.up.ac.pa/index.php/saberes\\_apudep/article/view/2222](https://uptv.up.ac.pa/index.php/saberes_apudep/article/view/2222)

Aranguren, G. N. (2022). Escuela

inteligente y el desarrollo de las habilidades blandas. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 26(2), 403–428. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v26i2.1627>

Asanza, N. (2020). La comunicación asertiva y su incidencia en la gestión educativa. *Ciencia y Educación*, 1(3), 20-31. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0103202015>

Bernal-Álava, Á.; Cañarte-Vélez, C.; Macías-Parrales, T. y Ponce-Castillo, M. (2022). La comunicación asertiva y su aporte en el proceso de enseñanza y aprendizaje. *Polo del Conocimiento, Revista Científico Profesional*, 7(4), 682-695. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8482994>

Bohórquez, V., Vargas, M. & Cedillo, M. (2023). La comunicación asertiva en el área institucional. *Sinergia Académica*, 6(2), 45-70. <https://doi.org/10.51736/sa.v6i2.120>

Briones, W., Urquiza, L., Navia, J., Huilcapi, M., Muñoz, G. & Zambrano, R. (2020). Gestión de la comunicación asertiva en la labor extensionista en las instituciones de educación superior. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 5(2), 1-16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7398041>

Calua, M., Delgado, Y. & López, Ó. (2021). Comunicación asertiva en el contexto educativo: revisión sistemática. *Revista Boletín Redipe*, 10(4), 315–334. <https://doi.org/10.36260/rbr.v10i4.1274>

Candela, F., Obregon, N. & Condorhuamán, Y. (2020). Desempeño docente e inteligencia emocional en la institución educativa ST. George's College, 2018-2019. *Revista EDUCA UMCH*, (16),

- 46–69. <https://doi.org/10.35756/educaumch.202016.162>
- Castro-Paniagua, W., Chávez-Epiquén, A., y Arévalo-Quijano, J. (2023). Inteligencia emocional: Asociación con las emociones negativas y desempeño laboral en personal docente universitario. *Revista Electrónica Educare*, 27 (1), 1-17. <https://doi.org/10.15359/ree.27-1.14391>
- Chacón, D. (2022). *Análisis de la influencia de los procesos de comunicación desarrollados por la dirección en la motivación y el desempeño laboral del personal docente de primaria del Colegio Teresiano San Enrique de Ossó*. [Tesis]. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/87520.2>
- Congreso de la República de Perú. (2003). Ley General de Educación. Ley Nro. 28044. [https://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](https://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)
- Espinoza, M. & Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39-56. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>
- Fajardo, I. (2020). Didáxis Teórica de la Comunicación Asertiva como Vía de Integración Social en los Espacios de Aprendizaje Universitario a la luz de la Postmodernidad. *Revista Científica CIENCIAEDUC*, 4(1). <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/480/4802170015/index.html>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2021). *Importancia del desarrollo de habilidades transferibles en América Latina y el Caribe*. Documento de discusión. [Archivo pdf.]. [https://www.unicef.org/lac/media/21536/file/Importancia\\_Desarrollo\\_Habilidades\\_Transferibles\\_ALC\\_v\\_actualizada\\_marzo2021.pdf](https://www.unicef.org/lac/media/21536/file/Importancia_Desarrollo_Habilidades_Transferibles_ALC_v_actualizada_marzo2021.pdf)
- Fuentes, G., Moreno-Murcia, L., Rincón-Tellez, D. & Silva-García, M. (2021). Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior. *Formación universitaria*, 14(4), 49-60. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000400049>
- García-Arce, J. G., Pérez-Ramírez, C. A., & Gutiérrez Barba, B. E. (2021). Objetivos de Desarrollo Sustentable y funciones sustantivas en las Instituciones de Educación Superior. *Actualidades Investigativas en Educación*, 21(3), 1–34. <https://doi.org/10.15517/aie.v21i3.48160>
- Gómez-González, A. & Gallardo-Echenique, E. (2023). Impacto de la satisfacción con la comunicación interna en el engagement laboral: Análisis correlacional. *Comunicación y Sociedad*, 1-21. <https://doi.org/10.32870/cys.v2023.8407>
- Hanco, M., Carpio, A., Laura, Z., & Flores, E. (2021). Relaciones interpersonales y desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de Puno. *Comunicación*, 12(3), 186-194. <https://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.552>
- Lachira, D., Luján Vera, P., Mogollón Taboada, M. & Silva Juárez, R. (2020). La comunicación asertiva: una estrategia para desarrollar las relaciones interpersonales. *Revista Latinoamericana De Difusión Científica*, 2(3), 72-82. <https://doi.org/10.38186/difcie.23.06>
- Lesmes, A., Barrientos-Monsalve, E. & Cordero, M. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *AiBi Revista De Investigación, Administración e Ingeniería*, 8(1), 147–153. <https://doi.org/10.15649/2346030X.757>

- Limaymanta, C. H., & Turpo-Gebera, O. (2021). Factores asociados a la satisfacción laboral del profesorado universitario. *Actualidades Investigativas En Educación*, 21(1), 1-23. <https://doi.org/10.15517/aie.v21i1.42494>
- Loor, D., Morejón del Rosario, N., Pino Meléndez, V. y Troya Guerrero, G. (2021). *La cultura organizacional y el desempeño laboral en el sector público*. CIDEPRO. <https://libros.cidepro.org/index.php/cidepro/catalog/book/52>
- López, M. & Lozano, M. (2021). Las habilidades blandas y su influencia en la construcción del aprendizaje significativo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 10828-10837. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i6.1129](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1129)
- Lozada, A., Figueroa, M., Plúas, R. y Ron Vargas, M. (2020). Comunicación asertiva y su incidencia en el aprendizaje, en estudiantes de bachillerato desde un enfoque de derechos. *Revista Inclusiones*, 7(2), 143-59. <https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/263>.
- Marín, E. R. (2020). Habilidades gerenciales: Herramientas para fortalecer la cultura organizacional en el ámbito educativo. *Revista Scientific*, 5(18), 276-288. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.14.276-288>
- Márquez Ortega, T. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral de las instituciones públicas de educación. *Ciencia y Educación*, 1(4), 6-14. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0104202020>
- Martínez, G., Esparza, A., & Gómez, R. (2020). El desempeño docente desde la perspectiva de la práctica profesional. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21), e013. <https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.703>
- Mendoza, C. (2021). Las habilidades sociales, factor clave para una interacción efectiva. *Polo del conocimiento*, 6(4), 3-16. <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>
- Morales, J. (2023). Educación en ciudadanía global. Una alternativa para el proceder cívico de quien se forma. *Administración Educativa, Anuario del Sistema de Educación en Venezuela*, 13(13), 178-192. <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/administracioneducacional/article/view/19495>
- Morales, M., Díaz, E. y Fernández, E. (2020). La comunicación asertiva en el contexto universitario. *Revista Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 12(10). <https://www.eumed.net/rev/atlante/2020/10/comunicacion-asertiva.html>
- Morán, A., González Beade, I. y Barreiro, D. (2023). La comunicación asertiva con fines colaborativos en el contexto universitario. *Revista de la Universidad del Zulia*, 14(41), 332-344. <https://doi.org/10.46925/rdluz.41.17>
- Olivera-Garay, Y., Leyva-Cubillas, L., & Napán-Yactayo, A. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>
- Pashanasi, B., Gárate, J., & Palomino, G. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Comuni@cción*, 12(3), 163-174. <https://dx.doi.org/10.23913/ride.v11i21.703>

- [org/10.33595/2226-1478.12.3.537](https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537)
- Paz, T. M. (2020). Gestión educativa y la mejora del desempeño laboral de los docentes. *Ciencia y Educación*, 1(4), 15-26. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0104202021>
- Quindemil, E. & Rumbaut, F. (2014). La información y la comunicación en la gestión organizacional: retos en el contexto universitario. *Bibliotecas, anales de la investigación*, 10(10), 54-67. <http://revistas.bnjm.sld.cu/index.php/BAI/article/view/228/242>
- Ramírez, B., Ceballos, P. & Miranda, J. (2020): El Neuroliderazgo y su importancia en la gestión organizacional. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO*, (7). <https://www.eumed.net/rev/rilco/07/neuroliderazgo.html>
- Ramírez, M. A. & Manjarrez, N. N. (2022). Habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral. *Ciencias Sociales Y Económicas*, 6(2), 27–37. <https://doi.org/10.18779/csye.v6i2.590>
- Sigüenza, R. (2021). El Desempeño docente: Bases Teóricas que Fundamentan los Elementos Para su Evaluación. *REDISED*, 3(2), 126-137. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/redised/article/view/2488/2484>
- Torres-López, A. (2023). La educación emocional en el currículo universitario venezolano. ¿Presente o ausente? *Revista Electrónica Educare*, 27(1), 1-13. DOI: <https://doi.org/10.15359/ree.27-1.14573>
- Valer, A. (2021). La comunicación asertiva en la relación docente – estudiante en época de pandemia. *Yachay - Revista Científico Cultural*, 10(1), 582–583. <https://doi.org/10.36881/yachay.v10i1.526>
- Vela, Z. & Alata, Y. (2023). Comunicación asertiva y desempeño docente en la institución educativa N° 2040 República de Cuba – Comas, 2022. *IGOBERNANZA*, 6(23), 15–50. <https://doi.org/10.47865/igob.vol6.n23.2023.287>
- Yupanqui, R. (2022). Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática. *Business Innova Sciences*, 3(3), 61 - 76. <https://doi.org/10.58720/bis.v3i3.119>