

**LA MOTIVACIÓN ORIENTADA AL OTRO Y LA COMUNICACIÓN ASERTIVA
DEL DIRECTIVO ESCOLAR COMO PREDICTORES DE LA PERCEPCIÓN DE
BIENESTAR ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN
PRIMARIA**

Trabajo de investigación presentado por:

Kersty S. MATA ARITA

Y

Nileida T. TOVAR MOLINA

a la

Escuela de Psicología

Como un requisito parcial para obtener el título de

Licenciado en Psicología

Profesor Guía:

Irmina HERNÁNDEZ SÁNCHEZ

Caracas, Septiembre 2017

Para todas aquellas personas que aunque tardan en llegar a la meta
persisten hasta llegar a ella.

"La única manera de lidiar con un mundo sin libertad es volverte tan
absolutamente libre que tu mera existencia sea un acto de rebelión."

Albert Camus

(1913-1960)

Agradecimientos

A Dios ante todo porque gracias a él he seguido este camino con mucha fe y fortaleza.

A mi padre, gracias por todo el apoyo, la comprensión, las miles de conversaciones y la guía llevándome de la mano durante estos años a pesar de los inconvenientes.

A ti hermana por escucharme cada vez que lo necesitaba.

A mi mamá, gracias por ser una guerrera incansable, transmitir siempre tus buenos valores e inculcarme que por más obstáculos que existan en el camino se debe cumplir la meta y alcanzar el objetivo.

A mi goris por estos años de compañía, escucha y amor infinito, por cada ayuda, colaboración y detalles, te amo.

A mi grupo de amigas, Maire, Berenice y Nileida infinitas gracias por hacer de este camino lleno de risas, llantos y resiliencia, me encanto haberlo recorrido con ustedes, no hubiese sido ni la mitad si no fuera por nuestras ocurrencias, las quiero mucho.

A mis abuelos, porque son el amor más grande que tengo en mi vida.

A mi familia por creer en mí en todo momento.

A mis suegros por cada ayuda proporcionada y cada consejo.

A mi amiga y compañera de tesis por su paciencia y su compañía ya que hizo esta investigación más llevadera; tu apoyo y tranquilidad fueron fundamentales durante este tiempo.

A nuestra Tutora Irmina Hernández durante la realización del estudio, muchas gracias por formar parte de este camino maravilloso en la búsqueda del conocimiento.

En memoria de mi Abuelo Braulio Mata, ya que gracias a ti soy un gran porcentaje de lo que soy ahora.

Kersty Mata

Agradecimientos

Primero a Dios todopoderoso por guiarme, y manifestarse en todos los momentos necesarios haciéndome confiar cada día más en él.

A mi madre y a mi padre por ser una fuente infinita de afecto, su paciencia y comprensión me han demostrado su apoyo incondicional y su amor, los quiero.

A mis amigas Berenice, Kersty y Maire por la contención necesaria, las risas y las reflexiones existenciales, ustedes son parte fundamental de mis años de formación, los cuales serán inolvidables.

A nuestra tutora de tesis Irmina por acompañarnos en esta jornada con sus conocimientos y consejos oportunos.

A mi compañera de tesis, quien con su energía fue motor vital para la realización de este proyecto y que hizo que cada momento lo valiera.

Nileida Tovar

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
I. MARCO TEÓRICO.....	5
II. MÉTODO.....	33
Problema.....	33
Hipótesis.....	33
Variables.....	34
Tipo de investigación.....	38
Tipo de Diseño.....	39
Población y muestra.....	39
Procedimiento.....	43
III. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	47
IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	70
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81

VII. ANEXOS.....	90
ANEXO A. Cuestionario de bienestar organizacional, Healthy & Resilient Organizations Model (HERO) (evaluación de directivo).....	91
ANEXO B. Cuestionario de bienestar organizacional, Healthy & Resilient Organizations Model (HERO) (evaluación de personal).....	94
ANEXO C. Cuestionario de Autodiagnóstico de Comunicar apoyando y Cuestionario de Autodiagnóstico de mejora de la Motivación (evaluación de directivo).....	97
ANEXO D. Cuestionario de Autodiagnóstico de Comunicar apoyando y Cuestionario de Autodiagnóstico de mejora de la Motivación (evaluación de empleados).....	99
ANEXO E. Carta de Petición de solicitud de participación en el proyecto.....	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estadísticos descriptivos de las variables.....	47
Tabla 2. Prueba de normalidad.....	52
Tabla 3. Representación fiabilidad Alfa de Cronbach.....	54
Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad.....	55
Tabla 5. Cargas factoriales de escala Autodiagnóstico de comunicar apoyando.....	57
Tabla 6. Carga factorial de escala Autodiagnóstico de mejora de la motivación.....	59
Tabla 7. Carga factoriales del Cuestionario de bienestar organizacional HERO.....	62
Tabla 8. Correlaciones entre variables.....	64
Tabla 9. Resumen del modelo de Regresión múltiple.....	67
Tabla 10. Resumen de Anova.....	68
Tabla 11. Coeficientes Beta.....	69

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución de los puntajes de la Comunicación asertiva.....	49
Gráfico 2. Distribución de los puntajes de la Motivación orientada al otro.....	50
Gráfico 3. Distribución de los puntajes del Bienestar Organizacional.....	51
Gráfico 4. Gráfico cuantil de Bienestar Organizacional.....	52
Gráfico 5. Gráfico cuantil de Comunicación asertiva.....	53
Gráfico 6. Gráfico cuantil de Motivación al otro.....	53
Gráfico 7. Gráfico de Sedimentación para Escala de Comunicar apoyando.....	58
Gráfico 8. Gráfico de sedimentación de la escala Autodiagnóstico de la mejora de la motivación.....	60
Gráfico 9. Gráfico de sedimentación del Cuestionario de bienestar organizacional (HERO).....	63
Gráfico 10. Gráfico P-P normal de regresión de residuos.....	67

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar si la Motivación orientada al otro y el estilo de Comunicación Asertiva del Directivo escolar predicen una mayor percepción de bienestar del personal docente y administrativo en instituciones educativas regulares. La muestra de este estudio estuvo constituida por 202 trabajadores: 188 personas entre el personal administrativo y docentes de 1ero a 6to grado de educación primaria, y 14 directores de diferentes instituciones educativas del área Metropolitana de Caracas, quienes debían tener por lo menos dos años laborando en dichas instituciones. El tipo de diseño empleado es no experimental transversal de tipo correlacional-causal. Para la medición de las variables se aplicaron los cuestionarios Autodiagnóstico de Comunicar apoyando, Autodiagnóstico de mejora de la Motivación y el Cuestionario de bienestar organizacional, Healthy & Resilient Organizations Model (HERO).

Para responder a la pregunta de investigación se realizó una regresión múltiple con el que se obtuvo un coeficiente de determinación significativo ($R^2 = ,803$), los resultados principales enfatizan el ajuste del modelo lo que evidencia que las variables comunicación y motivación explican el 64% de la varianza de percepción de bienestar organizacional, por lo que ambas variables tienen un valor predictivo sobre el Bienestar en la organización, siendo la Motivación al otro la que mayor fuerza tiene sobre el modelo ($\beta = ,522$; sig: ,000).

La asociación positiva y directa que tiene el uso de la Comunicación Asertiva y la Motivación al otro por parte del directivo avala lo establecido en el Modelo HERO, proponiendo que el uso de prácticas saludables en las organizaciones conlleva a beneficios en la experiencia laboral de los trabajadores, en este caso, la del personal docente y administrativo que percibió como alto el Bienestar en las instituciones. Dado los resultados se recomienda garantizar el uso de la Comunicación Asertiva y la Motivación a los trabajadores por parte del Director en las instituciones educativas y la posterior evaluación de los niveles de Bienestar organizacional con los de productividad laboral en las instituciones.

INTRODUCCIÓN

El propósito que guía este proyecto de grado es el establecer el poder predictivo de la motivación y la comunicación asertiva sobre el bienestar organizacional, esta propuesta se enmarca en el área de la Psicología Industrial Organizacional, debido a que los integrantes del personal directivo y administrativo de las instituciones educativas se estructuran como un sistema donde interactúan entre sí para la realización de un fin en común. Como es sabido dentro de las instituciones venezolanas existen ciertas deficiencias en distintos niveles, dentro de esa variedad de imperfectos es necesario tomar en cuenta que el desempeño del personal directivo de una institución educativa afecta la calidad del mismo, por lo tanto deben demostrar las competencias, habilidades y disposición de las herramientas necesarias para transformar la conducta pasiva asumida por algunos de ellos a la hora de ejecutar las funciones administrativas: planificación, organización, dirección y control (Borjas-Urribarí y Vera-Guadrón, 2008).

La inclusión de prácticas saludables en las organizaciones tienen gran importancia al proveer de experiencias positivas tanto a sus empleados como al equipo de trabajo; Acosta, Salanova y Llorens (2011) establecen que dichas prácticas conlleva a resultados tales como compromiso organizacional, competitividad y desempeño organizacional al mismo tiempo que promueve “el interés de la organización para que sea percibida como un buen lugar para trabajar; como consecuencia, tales prácticas organizacionales deberían incluirse en la estrategia de negocio de las organizaciones” (p. 126).

Para lograrlo, ha sido de utilidad la implementación de modelos que buscan incluir estas prácticas en las organizaciones sirviendo como guía en la forma de proceder en un ambiente laboral. Un modelo con este propósito es el HERO, por sus siglas en inglés Healthy & Resilient Organizations Model, desarrollado por Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez (2012), el cual beneficiaría en gran medida el ambiente laboral y la productividad de instituciones

educativas como colegios de educación primaria ya que promueve la cultura de salud integral dentro de las organizaciones frente a las adversidades.

Por esto, en este proyecto se espera establecer el poder predictivo que tienen la motivación y el estilo de comunicación asertiva del Directivo escolar desde la percepción de bienestar por parte de trabajadores de la institución, específicamente los docentes e integrantes del personal administrativo de instituciones de educación primaria, Públicas y Privadas de la zona Metropolitana de la ciudad de Caracas. Para alcanzar los objetivos descritos se propone desarrollar una investigación no experimental, explicativa de corte transversal.

El valor potencial de esta investigación está determinado por elementos de corte teórico, social y metodológico. Desde una perspectiva teórica, la investigación a realizar presupone un primer acercamiento de las competencias gerenciales a la aplicación de las prácticas saludables en Venezuela y se ampliaría el conocimiento existente acerca del alcance de las propiedades que dichas prácticas tienen en organizaciones de carácter educativo.

Desde el punto de vista social, la importancia primordial del estudio se centra en la colaboración que se brindará a la comunidad educativa, conformada por el equipo de trabajo de los colegios participantes, siendo el personal administrativo y grupo de docentes de los colegios participantes, los cuáles se verán beneficiados con la información que permitan especificar el bienestar en esas instituciones desde la perspectiva del líder respecto a la comunicación asertiva y la motivación orientada al personal.

Adicionalmente, la implicación metodológica que comprende la investigación fomentará el uso de la adaptación del instrumento a la población venezolana enmarcada en el contexto organizacional, con el fin de estudiar de manera adecuada dicha población. Los resultados de este estudio servirán para proporcionar insumos que permitan mejorar las competencias de los directivos o responsables del manejo adecuado de la institución educativa, relevantes en

el desarrollo de una organización saludable y resiliente, la aplicación de métodos basados en el Modelo HERO, supondrá mejoras en la calidad del servicio educativo prestado. También se espera que los resultados aporten información relevante para la exploración del fenómeno en otros niveles de la educación.

Respecto a los hallazgos, se espera encontrar que la motivación y el estilo de comunicación asertiva del Directivo escolar producirán una mayor percepción de bienestar del personal docente y administrativo.

En lo que se refiere a las consideraciones éticas, el presente estudio será realizado con sujetos humanos, por lo que será administrado el Código Deontológico de la práctica de la Investigación en Psicología para certificar que sean velados los derechos de dignidad y privacidad de los sujetos implicados. Por su parte Kerlinger y Lee (2002) plantean que los principios éticos y los códigos son un aspecto importante dentro de una investigación sobre todo en lo que respecta al área de las ciencias del comportamiento, es necesario tomar en cuenta los principios que involucra, la justicia, la responsabilidad, la autonomía y el consentimiento informado, garantizando la confidencialidad y protección del sujeto.

Para esto es necesario que el sujeto proporcione un consentimiento informado en el cual de forma clara y explícita garantice su participación voluntaria en la investigación sin ningún tipo de coerción; como investigadoras pretendemos preservar la privacidad y confidencialidad de los datos personales de los sujetos garantizando su bienestar al momento de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos (Contribuciones a la deontología de la investigación en psicología, 2002).

Se asegura que la información personal obtenida se examinará de forma que no serán expuestos datos personales de los sujetos para mantener la confidencialidad, omitiendo el nombre de los participantes, almacenando los datos obtenidos en sobres sellados a los cuales sólo las investigadoras tendrán

acceso, para así evitar daños potenciales a los individuos. En el análisis de los datos sólo será utilizada la información pertinente a los fines del estudio, donde las interpretaciones se efectuarán realizando un manejo de la información dentro de los lineamientos teóricos propuestos, de igual forma, la difusión de los hallazgos estarán demarcados dentro de los principios éticos y científicos (Contribuciones a la deontología de la investigación en psicología, 2002).

I. MARCO TEÓRICO

La presente investigación tiene como objeto de estudio la valoración de competencias gerenciales en organizaciones de corte educativo, encontrándose dentro del área de la Sociedad de Psicología Industrial y Organizacional (SIOP) que hace referencia a la división número 14, la cual “aboga por el modelo científico-profesional en la aplicación de la psicología a todo tipo de contextos organizacionales y laborales, tales como la manufactura, empresas comerciales, sindicatos y organismos públicos.” (American Psychological Association [APA], 2015, Society for Industrial and Organizational Psychology, para. 1). En los diversos campos de la SIOP tenemos aquellos tales como: las pruebas/evaluación, desarrollo de liderazgo, la dotación de personal, la gestión, los equipos, la compensación, la seguridad laboral, la diversidad y el equilibrio entre trabajo y vida, los miembros deben realizar actividades profesionales, como se evidencia en la investigación, la enseñanza y la práctica, que se asocia con la meta de la Sociedad.

Se plantea que las organizaciones son sistemas abiertos que están constituidos por subsistemas relacionados con el medio ambiente, siendo fuentes constantes de intereses de grupo, que se encuentran permanentemente en conflicto. También se comprende como sistemas sociales y técnicos, por lo tanto sus miembros requieren apoyo social y no sólo demandas de eficiencia, se caracterizan por las formas en que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo, incluyéndose el diseño de los puestos, los horarios de trabajo, el estilo de dirección, la efectividad organizacional y las estrategias organizacionales para la adaptación de los empleados. (Di Maggio, Powell, 1983; Meyer, Rowan, 1977; Salanova en Vázquez y Hervás, 2008).

Chiavenato (2007) agrega que la organización comprende también la manera en la que se estructuran las técnicas de las relaciones que existen entre las funciones, niveles y acciones de los elementos materiales y humanos de un

corporación social, teniendo como finalidad el logro de los planes y objetivos enmarcados dentro del área organizacional.

Las organizaciones en las que se pretende realizar la investigación pertenecen al sector servicio, específicamente a nivel escolar, González (2003) define la estructura de la organización como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas; la organización escolar es definida como el sistema que tiene como finalidad el estudio de la realidad de la escuela, la cual se encuentra conformada por sus consideraciones teóricas, estático-analítica, dinámico-sintética, progresiva y proyectiva (Moreno, 1978).

Es de interés para la comunidad educativa integrada por el personal que labora en instituciones escolares en Venezuela estudiar desde diferentes espectros las modalidades de enseñanza que se dan en el país, por lo que se involucrarán instituciones educativas públicas, e instituciones educativas privadas. Respecto a las instituciones de modalidad pública, según la Ley Orgánica de Educación (2009), en su artículo 3° menciona que “la educación es pública y social, obligatoria, gratuita, de calidad, de carácter laico, integral, permanente, con pertinencia social, creativa, artística, innovadora, crítica, pluricultural, multiétnica, intercultural, y plurilingüe”, los ingresos económicos provienen del Estado y es ajustado anualmente de acuerdo a disposiciones legales y el costo de la canasta básica (p.2).

Respecto a los planteles educativos, se establece en el capítulo 2, artículo 55, de la Ley Orgánica de Educación (LOE) (1980) la definición de las instituciones privadas indica que son: “fundados, sostenidos y dirigidos por personas particulares. La organización, funcionamiento y formas de financiamiento de estos últimos deberán ser autorizados periódicamente por el Ministerio de Educación.” Para ingresar como estudiante a las instituciones educativas privadas se debe cubrir el monto especificado de la matrícula de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Educación venezolano.

Debido a que la gerencia de los planteles suele ser diferente dependiendo de su tipo es decir, privado o público, se crean distintas formas de interacción entre los trabajadores, se espera evitar que las diferencias en la forma de administración de estas organizaciones afecten los resultados que se obtendrán, por lo que se utilizará el mismo número de instituciones educativas públicas y privadas.

Competencias gerenciales

Whetten y Cameron (2005) indican que las competencias gerenciales son un conjunto reconocible de acciones y que conducen a los resultados esperados en determinada organización, con el fin de lograr una mejora en las relaciones con otros, permitiendo formar el medio por el cual la estrategia, la práctica de la administración, las herramientas, las técnicas y los atributos de la personalidad de los trabajadores logran producir resultados eficaces en las organizaciones.

Estas competencias implican conocimientos, comportamientos y actitudes que manifiestan que el individuo está en capacidad de ejercer un trabajo, una profesión o resolver una determinada situación o problema en la interacción con un medio laboral y social específico (Charría-Ortiz, Sarsosa-Prowesk, Uribe-Rodríguez, López-Lezmes y Arena-Ortiz, 2011). Sobre la finalidad de las competencias Medina-Elizondo, Armenteros-Acosta, Guerrero-Ramos y Barquero-Cabrero (2012) precisan que estas actúan “como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas” (p. 82)

Las competencias gerenciales comprenden una serie de características, como ser conductuales, es decir, consisten en un conjunto de acciones que se llevan a cabo proporcionando resultados específicos; a su vez son controlables y se pueden desarrollar, por lo tanto el individuo logra demostrarlas, practicarlas o mejorarlas. De igual forma, son interrelacionadas y sobrepuestas ya que no se muestran aisladas de las demás apoyándose unas a otras. Al tener como

punto central a la persona se señala la necesidad de tener un grado de autoconocimiento, para así predecir las conductas futuras por lo que se hace evidente la importancia la realización de un diagnóstico estratégico de los recursos y capacidades de las organizaciones (Medina-Elizondo et al., 2012).

Respecto a las organizaciones educativas, se requiere la presencia de una figura que establezca decisiones referentes a la planificación y orden de las directrices de la institución y al mismo tiempo la dirija en función de los recursos disponibles, esta posición la ocupa el director escolar, (Borjas, 2001) citado en Borjas-Urribarí y Vera-Guadrón (2008) establece que estos gerentes educativos deben tener la capacidad para manejar las instituciones, y entre sus funciones se encuentran: manejar normas, establecer criterios, fomentar el trabajo e incentivar la cooperación; la adecuada ejecución de estas tareas tiene una repercusión en la calidad del servicio de los docentes.

Dada la interacción directa entre las labores del director y las del personal docente, se toma en cuenta cómo el desempeño del director tendrá correspondencia con la forma en que los docentes perciban y demuestren interés en la mejora de sus destrezas, señalan Borjas-Urribarí y Vera-Guadrón (2008) que para lograr los objetivos de la organización la dirección mediante el liderazgo y la toma de decisiones comunes motiva a los empleados para que desempeñen su actividad.

El modelo de habilidades directivas esenciales de Whetten y Cameron (2005) está compuesta por 3 dimensiones, la dimensión de habilidades personales contiene el desarrollo de autoconocimiento, manejo del estrés y la solución analítica y creativa de problema; la segunda dimensión que corresponde a las habilidades interpersonales que comprenden el manejo del conflicto, la motivación de los empleados, la comunicación de apoyo y ganar poder e influencia; por último una tercera dimensión que corresponde a las habilidades grupales teniendo en cuenta la formación de equipos eficaces, dirección hacia el cambio positivo y facultamiento y delegación. De acuerdo con los fines del estudio se hará uso la habilidad de clan entendida como

aquellas que se requieren para establecer relaciones interpersonales afectivas, específicamente en relación a la comunicación asertiva; aunado a esto se usará la habilidad de mercado necesaria para competir efectivamente y gestionar las relaciones externas, por lo que se incluirá la motivación a los demás.

Con respecto a la competencia gerencial, motivación orientada al otro, Robbins y Judge (2013) la conceptualizan como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo” (p. 240), por lo que sirve para dirigir el desempeño realizado por los trabajadores para alcanzar un determinado fin, y está constituida por tres elementos: la intensidad, la cual representa la cantidad de esfuerzo que hace alguien, para que puedan percibirse los resultados este esfuerzo debe situarse hacia una dirección. El segundo elemento, y por lo tanto, lo esperado, es un esfuerzo orientado hacia las metas de la organización y que es consistente con estas. La tercera dimensión es la persistencia, refiriéndose al tiempo que la persona será capaz de mantener su esfuerzo. De esta forma los individuos motivados persisten en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo (Robbins y Judge, 2013).

La motivación como competencia, al ser entendida como el deseo y compromiso de un empleado para desempeñarse, se manifiesta en un esfuerzo relacionado con el trabajo, donde el rol del directivo es crear un ambiente de trabajo, de apoyo, que resuelva conflictos, en el que el valor preponderante sea la facilitación y no el control (Whetten y Cameron, 2005), es por esto que el papel de la motivación no se restringe a ser autodirigido, ni depende de forma exclusiva de la persona que experimenta la motivación, aun cuando la misma ostenta componentes cognitivos, afectivos y de conducta, por ello la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo y la productividad son procesos motivacionales internos del sujeto haciendo frente a las actividades dentro del lugar de trabajo (Ramos y Vilorio, 2011) . Sin embargo en contextos como el de las organizaciones es fundamental el rol que toma el sujeto a cargo de un personal en específico, dado que la misma tiene la

responsabilidad de que el ambiente laboral se despliegue con un alto desempeño.

Según Whetten y Cameron (2005) la motivación es un componente del desempeño laboral y representa el deseo y compromiso de un empleado para ejecutar eficazmente su tarea. Con el fin de obtener un desarrollo adecuado dentro de la organización, los directivos deben cumplir con el tiempo suficiente para animar y deben fortalecer la motivación de sus subordinados, esto reflejará el esfuerzo e interés del trabajador.

Acerca de la responsabilidad del directivo sobre el desempeño del personal, Manzoni y Barsoux (1998) realizaron una investigación sobre un fenómeno al cual denominaron “Síndrome de disposición para el fracaso” donde se establece que los jefes tienen responsabilidad sobre el fracaso del personal a su cargo cuando refuerza una dinámica donde quienes se consideren trabajadores de bajo desempeño o mediocres fracasan en realidad. Por lo tanto la motivación del trabajador se ve disminuida y termina dejando su puesto por voluntad propia o no. Se hace referencia a que el líder está encargado de promover un ambiente donde el trabajador se sienta estimulado a trabajar de forma eficiente y cumplir con sus tareas.

Las causas que promueven la presencia de la motivación en el ambiente laboral son múltiples, tales factores pueden ser los tipos de incentivos, reconocimientos, promociones, el trabajo por sí mismo, las necesidades de las personas, las metas y objetivos que se tengan, las condiciones de trabajo e incluso los salarios (Cortés-Mejía, 2005). Estas acciones que incentivan la motivación en los demás puede ser una determinante en el desempeño y rumbo para un desarrollo conveniente del sistema. Luceño-Moreno, Martín-García, Rubio-Valdehita y Díaz-Ramiro (2004) especifican que las fuentes de las cuales proceden el tipo de recompensas para los trabajadores son: (a) monetaria, salario adecuado; (b) apoyo social, respeto y apoyo; y (c) seguridad, perspectivas de promoción y seguridad en el puesto de trabajo.

Existen distintos tipos de incentivos con los que se promueve la motivación de los trabajadores para que se vea incrementada su competitividad y eleve el desempeño en sus funciones, realizando un mayor esfuerzo. Al respecto, Delgado-Pardo (2014) expresa algunos tipos de estímulos que pueden suscitar en el empleado una mayor motivación: acordar horarios con el trabajador; tener reconocimiento público de un buen trabajo, donde se reconozcan sus logros; hacer que los trabajadores tengan conocimiento de sus planes a mediano y largo plazo, haciéndoles partícipes de los planes; hacerles sentir que son escuchados, que puede expresar sus ideas y serán atendidas; delegar tareas, lo que demuestra que tienen confianza en sus capacidades, elevando su responsabilidad les permite sentirse más comprometidos con la tarea, y un buen trato, el cual se relaciona con una comunicación adecuada presente en un clima organizacional sano, facilitando la producción e integración de las diferentes áreas, lo cual desarrolla resultados favorables, la creatividad y rendimiento.

Llopis-Taverner, Conca-Flor y Tarí-Guilló (1999) establecen que en un ambiente laboral donde predomine la calidad, los directivos deben ser también líderes, por lo que los autores sugieren una guía con una serie de características que contribuyen de forma positiva en el comportamiento que presente el líder: estar comprometido; mantener una escucha permanente; ser competente; comunicar adecuadamente; corregir a sus subordinados; reconocer habilidades; garantizar que todas las áreas y todo el personal trabajen en equipo; dirigir el cambio; identificar una visión de la empresa; generar confianza y respeto en los seguidores; ser honrado; y finalmente, motivar a sus seguidores.

Sobre cómo el líder motiva a sus seguidores, se alude que éste debe poseer las cualidades que le permitan interactuar e influir en los demás y tener una buena relación con los empleados. La remuneración económica si bien puede actuar como factor motivacional, debido a que con él se pueden cubrir las necesidades primarias, su efecto disminuye cuando los salarios aumentan

(Llopis-Taverner et al., 1999), es por lo tanto relevante señalar otros elementos motivacionales que afectan a las personas.

Wetthen y Cameron (2005) proponen el Modelo integrador de mejoramiento de la motivación el cual se compone de: (a) metas y expectativas las cuales deben ser tanto entendidas como aceptadas si se quiere que sean eficaces, por otra parte son específicas, mensurables, inequívocas y conductuales; (b) habilidad hace referencia a la aptitud, el entrenamiento y recursos que posee el trabajador. (c) refuerzo implica la retroalimentación dada que proporciona oportunidades para aclarar las expectativas, modificar la dificultad de la meta, y obtener reconocimiento; (d) equidad: se refiere a las percepciones de los trabajadores acerca de la justicia de las recompensas. Las evaluaciones de equidad están basadas en un proceso de comparación social en el que los trabajadores individualmente comparan qué están obteniendo de la relación laboral y qué están aportando a su relación laboral ; (e) preponderancia implica darle mayor importancia a las propias necesidades; (f) prontitud implica la rapidez con la que el sujeto pretende recibir el reforzador. Sobre la base de este modelo se espera que los directivos que sean habilidosos utilicen todos los componentes del modelo sin enfocarse en sólo un conjunto.

Las expectativas que tengan los trabajadores acerca de los resultados proporcionarán diferentes niveles de satisfacción o insatisfacción, aumentando la motivación del individuo a través de un ciclo positivo de retroalimentación creado por la satisfacción, dando como resultado un mayor esfuerzo por parte del empleado; en contraste, la insatisfacción suscita resultados menores, implicando un desempeño y recompensas más bajas (Wetthen y Cameron, 2005).

Por otra parte, se indica que la iniciativa del trabajador para mejorar su desempeño se debe a que la persona posee habilidades innatas y adquiridas, que han sido obtenidas a través de la experiencia, el estudio, y unas actitudes las cuales deben ser reforzadas por la dirección, en un ambiente de calidad (Llopis-Taverner et al., 1999), por lo que se espera que la persona tenga en sí

misma los factores motivacionales para mejorar, y por lo tanto la influencia del directivo actuando como líder crea las condiciones para que su motivación sea incrementada y el trabajador aumente su desempeño, cumpliendo las expectativas del resultado y por lo tanto percibiendo un mayor bienestar en la organización.

Con respecto a la variable comunicación, esta es entendida como un componente fundamental dentro de las organizaciones, asociándose de manera directa con la salud percibida por los miembros del equipo de trabajo, por lo que en conjunto con la colaboración y la construcción de relaciones son aspectos claves para el mantenimiento de un estado de bienestar (Grawitch, Gottschalk y Munz, 2006).

En función de lo planteado por Westphalen y Piñuel (citado en Gómez-Aguilar, 2007), se destaca que dentro de las organizaciones la comunicación termina siendo un mecanismo de gestión con doble función, la promoción de la información de una empresa hacia el público externo estableciendo una notoriedad social o de mejora de su imagen y también con su propio personal para organizar sus relaciones de trabajo, promoviendo la cohesión interna y el rendimiento, formando parte del aspecto fundamental para el estudio como lo es la comunicación interna.

La comunicación es necesaria dentro de las organizaciones ya que comprende, según lo señalado por Andrade una mezcla de actividades que se realizan con el fin de crear y mantener buenas relaciones entre los miembros de la misma, haciendo uso de diferentes medios o estilos de comunicación, permitiendo que estos estén informados, integrados y motivados a contribuir con el logro de los objetivos organizacionales (citado en Gómez-Aguilar, 2007).

Un estilo de comunicación utilizado por los directivos y trabajadores que puede facilitar las aproximaciones a las mejoras dentro del sistema e instituciones educativas del país se encuentra la comunicación asertiva, la cual es definida por la Universidad de Valencia (2012) como un estilo natural, claro y

directo que es utilizado por sujetos con autoestima y seguridad en ellos mismos, quienes buscan en la comunicación proponer cuestiones que sean satisfactorias para todos.

Dadas las características de la asertividad, entendida como la capacidad de los sujetos para expresar los intereses de forma “amable, franca, abierta, directa y adecuada”, logrando una comunicación con el otro de manera óptima (García, 2007) el mensaje transmitido mediante este tipo de comunicación no solo es de forma clara y precisa, sino que la relación entre las dos partes comunicantes es apoyada y hasta mejorada por el intercambio (Whetten y Cameron, 2005).

El énfasis que se hará en la comunicación asertiva en las prácticas gerenciales se debe a que su función principal es integrar el bienestar de la persona con sus diferentes entornos entre ellos el laboral, ya que los sujetos involucrados deben elaborar y comprender los mensajes transmitidos bien sea verbal o no verbal, existiendo un feedback saludable entre el jefe y su colaborador donde esta comunicación sea precisa y motivadora para que este lleve a cabo las acciones de forma eficiente y logre alcanzar los resultados de la organización (Sánchez y Ospina, S.F). De igual forma, también se ilustra que promueve la autonomía de las personas, su integridad del yo e identidad propia al proporcionar la vía para que sean manifestados de forma adecuada los pensamientos y sentimientos sin causar ansiedad, temor o agresión (Naranjo-Pereira 2008)

La relación que se logra entre el jefe y su colaborador fomenta la certeza del sujeto que trabaja y proporciona un grado de control elevado por parte del jefe en las situaciones cotidianas motivando así a su subordinado; por lo que para que un gerente pueda llegar a ser un líder y exista una organización saludable, la comunicación asertiva debe formar para de ella ya que esta proporciona la capacidad de empatía, flexibilidad y comprensión (Sánchez y Ospina, S.F).

Respecto a lo anteriormente señalado, se hace referencia a ocho atributos que posee este estilo comunicacional como lo son:

- Congruente, donde se mide el hecho de enfocarse en los mensajes honestos en los cuales las afirmaciones verbales concuerden con los pensamientos y sentimientos.
- Ser Descriptiva, es decir se enfoca en describir un suceso objetivo, su reacción en relación con él, y ofrecer una sugerencia alternativa.
- Orientada al problema, no orientada a la persona siendo el foco los problemas y cuestiones que pueden ser cambiadas y no en las personas y en sus características.
- Valida, haciendo referencia a enfocarse en establecer que en la comunicación haya respeto, flexibilidad, colaboración y áreas de acuerdo.
- Específica, se basa en eventos o comportamientos específicos, evitando afirmaciones generales, extremas o estatutos excluyentes.
- Conjuntiva, enfocándose en afirmaciones que fluyan entre lo que se ha dicho previamente y facilitar la interacción.
- Propia, dirigida a tomar responsabilidad de sus propias expresiones mediante el uso de pronombres personales.
- Escucha comprensiva, usando diferentes respuestas apropiadas, con inclinación hacia respuestas consistentes (Whetten y Cameron, 2005).

Sobre la base de las ideas expuestas y en función de la revisión realizada se han encontrado estudios como el de Castillo (2010) donde se tomó a la asertividad como “elemento que se relaciona con la comunicación interna”, donde el objetivo fue describir la relación entre asertividad y comunicación interna de los trabajadores. Utilizando el test inventario de asertividad INAS-87, por su parte la capacidad de comunicación interna se midió mediante una

escala tipo Likert que comprendía 24 ítems; la población estuvo compuesta por 44 trabajadores (hombres y mujeres) del área administrativa del Centro Regional de Justicia de Quetzaltenango (México).

Los análisis de resultados, basados en porcentajes mostraron que “existe relación entre las variables asertividad y comunicación interna pues el 45,46% de los sujetos estudiados son personas asertivas y muy buenos comunicadores internos, los colaboradores poseen actitud de respeto, aceptan los errores y buscan soluciones” (citado en Moraga, 2013, p. 2-3).

Daniels (2016) tuvo como objetivo principal en su proyecto de investigación el analizar la comunicación asertiva y su incidencia en el Clima Organizacional de la Dirección de Estudios Básicos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, la muestra estuvo conformada por Secretarías partes del plantel y sus respectivos jefes, lo que da cuenta de un elemento jerárquico que está presente en la relación laboral y fue de interés para el estudio.

Se procedió a aplicar un Cuestionario tipo Likert, que constó de 29 afirmaciones con tres alternativas de respuesta,：“siempre, a veces, nunca”, dicho cuestionario contó con un coeficiente de confiabilidad de Cronbach de 0,711 el cual buscaba identificar las variables que inciden en el clima organizacional, tomando en cuenta los indicadores de la comunicación asertiva, y sus dimensiones como los canales (formal e informal), dirección (vertical y horizontal), barreras (personales, físicas y semánticas) y estilo (pasivo, agresivo y asertivo).

En los resultados se hallaron que coincidieron las percepciones del personal administrativo y de los jefes de Departamentos en cuanto a las interferencias y barreras en las comunicaciones, y en el cómo se está utilizando los canales formales e informales en la Dirección, se explica que existe una incidencia por la falta de comunicación asertiva en el clima organizacional, es decir que la recepción de informaciones poco claras dan

como consecuencia la generación de mensajes no comprensibles y errados que inciden en el proceso de la comunicación asertiva, afectando negativamente en el cumplimiento de las tareas administrativas correspondientes de forma eficaz o eficiente en la institución, por lo que el clima laboral se ve afectado.

Se encontró también que se percibe al directivo como no motivado, que no incentiva o reconoce al personal a su cargo para el desarrollo de las asignaciones o las tareas ya realizadas, siendo poco capaz de manejar los conflictos que se desarrollen, produciendo empleados desmotivados sin iniciativa suficiente para la elaboración eficaz y eficiente del trabajo, esto también afectó su vinculación con las tareas asignadas, sin embargo, no incidió en el cumplimiento de sus labores (Daniels, 2016).

Competencias del director escolar

El modelo de gestión en la educación parte de la democracia participativa y protagónica, la responsabilidad social, la igualdad entre todos los ciudadanos y ciudadanas sin discriminaciones de ninguna índole, buscando la formación para la independencia, la libertad y la emancipación, la valoración y defensa de la soberanía. Promoviendo la formación en una cultura para la paz, la justicia social, el respeto a los derechos humanos, la práctica de la equidad y la inclusión, Ley Orgánica de Educación (LOE) (2009).

El cargo de Director del plantel escolar implica dirigir y supervisar las instituciones escolares, siendo el responsable en guiar el trabajo administrativo, cumpliendo la función de un líder con carácter democrático y participativo (Mogollón de González, 2004). A esto, Bastidas-Pacheco y Pacheco-Barrios (2011) agregan que el director es el encargado de establecer las condiciones para que exista un trabajo grupal dentro de la escuela, cultivando la motivación hacia el otro en este ámbito, para lograr un desempeño adecuado. Dentro de las funciones principales del director según lo establecido por la Ley Orgánica

de Educación (LOE) (2009), artículo 69, se encuentran el impartir directrices y orientaciones tanto pedagógicas, disciplinarias y administrativas formuladas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados.

En torno a las competencias del director escolar, cada organización define cuáles competencias son necesarias que estén presentes en sus líderes, en el caso de los directores en los recintos escolares, Requeijo y Lugo proporcionan ciertas características que debe poseer un Gerente Educativo, dentro de ellas se encuentran: a) el tener una conciencia clara de cuál es la misión educativa, siendo una figura de autoridad imparcial que coordina el trabajo dentro de la organización estimulando el trabajo grupal a los miembros que forman parte del nivel administrativo y docente. b) debe fomentar las relaciones interpersonales con la comunidad y el ambiente que rodea la institución, mediante el uso de una comunicación adecuada, positiva y eficaz (citado en Linares, Ángulo y Villalobos, 2004).

De manera que el gerente/directivo debe manifestar su capacidad como líder siendo holístico, teniendo un comportamiento ejemplar dentro de su organización, además de poseer competencias para dirigir y coordinar las diferentes acciones a ejecutar en la escuela y cumplir a las necesidades no previstas en la institución (Borjas-Urribarí y Vera Guadrón, 2008).

Por otra parte dentro del ámbito nacional, Marcano y Finol de Franco (2007) realizaron una investigación descriptiva de campo para determinar las competencias que posee el gerente educativo de la primera y segunda etapa de la educación básica del Municipio de Maracaibo; la muestra estuvo comprendida por 28 gerentes educativos, a quienes se les aplicó un cuestionario tipo Likert compuesto por 64 ítems, donde las alternativas de respuestas iban desde siempre hasta nunca, presentando una confiabilidad aplicando el coeficiente de Alpha de Cronbach (0,88).

Para el análisis de los resultados, se utilizaron estadísticos descriptivos, usando un baremo de contrastación diseñado para interpretar los resultados que comprendían las alternativas de respuestas, los intervalos y las categorías de análisis. Dentro de los resultados obtenidos se destaca que para cumplir las funciones adecuadas dentro de la institución, el director debe poseer competencias personales y gerenciales específicas; en relación a las competencias gerenciales estas corresponden a la toma de iniciativa, fijación de metas, delegación eficaz, convivir con el cambio y pensamiento creativo; por su parte las competencias personales comprenden el conocimiento de sí mismo, la autorrealización y el autocontrol (Marcano y Finol de Franco, 2007).

En este sentido, el Ministerio para el Poder Popular para la Educación venezolana, expresa que a partir de la realización de la consulta nacional por la calidad educativa, se concluyó que el director de los centros educativos tanto públicos como privados es el supervisor principal, siendo el responsable del ejercicio del liderazgo en la escuela, desde una visión política y pedagógica; lograr la vinculación de la escuela, familia y comunidad, tríada que ha de garantizar el desarrollo de los procesos formativos, académicos, administrativos y de gestión en las instituciones educativas; encargarse de la supervisión educativa, el cual se asume como un proceso de acompañamiento con atención a lo pedagógico y lo administrativo; supervisar la infraestructura de la escuela; realizar un chequeo del rendimiento de los docentes; motivar a los docentes y estudiantes; realizar la planificación estratégica del plan anual escolar junto con el Consejo Educativo y resolver y mediar los conflictos (“Consulta nacional por la calidad educativa,” 2014).

Asimismo, la consulta nacional sobre la calidad educativa (2015) arrojó datos no favorecedores en torno al cumplimiento de las competencias del director, ya que se informa que el sector docente aspira tener directores y directoras con liderazgo, que tengan un manejo adecuado de temas pedagógicos, que sirvan de ejemplo dentro de las instituciones, que posean la capacidad de orientar, monitorear, liderizar grupos, que trabajen con la

comunidad, que realicen una supervisión a los maestros y establezcan relaciones interpersonales con los alumnos y sus familia.

A este respecto Aristimuño, Guaita y Rodríguez (2011), afirman que en relación a la gestión educativa los directores, aun cuando tienen experiencia docente e investigativa, carecen de competencias en el campo de la gestión y gerencia, lo que termina afectando el logro del mecanismo utilizado por los distintos subsistemas para dar respuestas a las exigencias del entorno, derivándose así la importancia de profundizar en el estudio sobre las competencias directivas en el ámbito escolar, aunado a esto es necesario que existan prácticas que promuevan el bienestar dentro de la organización y garantice un trabajo adecuado por parte del directivo.

Las competencias gerenciales implican las habilidades y son subyacentes a un individuo, están causalmente relacionadas a un criterio definido como efectivo, y se estima que la presencia de las mismas tiene un impacto en el funcionamiento de las organizaciones para el alcance de sus objetivos, la comunicación sirve de puente para un mantenimiento más óptimo de las relaciones laborales y la ejecución práctica de las funciones que corresponden a los que componen el personal. La motivación es otra competencia de alto impacto en el rendimiento y se espera que el delegado a dirigir las funciones de los integrantes de la organización suscite el progreso de sus capacidades para el desarrollo ascendente de las mejoras de la institución.

Percepción de Bienestar Organizacional

El bienestar o salud organizacional es entendida como un estado afectivo en el cual se halla una persona en su contexto laboral, en términos de activación y grado de placer experimentado (Díaz, Rodríguez-Carvajal, Blanco, Moreno-Jiménez, Gallardo, Valle y Van Dierendonck, 2006). También se hace referencia que es un proceso de tipo permanente, el cual está orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del Servidor Docente y Directivo Docente, el mejoramiento de su nivel de vida y

el de su familia, de igual forma tiene como propósito aumentar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación a través del servicio que ofrece a la comunidad (Virgüez, 2009).

Un entorno laboral saludable es aquel en el que sus trabajadores y jefes forman parte de un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad, bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo, teniendo en cuenta el aspecto físico del trabajo, entorno psicosocial, recursos personales de la salud y el involucramiento de la organización con la comunidad (Organización Mundial de la Salud (OMS), 2010). El bienestar organizacional forma parte de una organización saludable, ya que la salud en el contexto laboral proporciona un enfoque hacia la mejora del capital humano, social y psicológico, buscando maximizar las estrategias de negocio; así mismo son organizaciones que retiene y atraen trabajadores más productivos, talentosos, que proporcionan éxito en la gestión (Salanova, 2008).

Es por eso que las prácticas de organizaciones saludables tienen como finalidad que la organización alcance sus metas por medio de su implementación, Fredrickson y Dutton (2008) coincide con Salanova (2008) señalando que mediante estas prácticas las organizaciones llevan a cabo distintas acciones para mejorar su eficiencia y efectividad, lo que podría tener impacto en los trabajadores, donde la consecuencia principal es la salud psicosocial. De este modo se espera que las organizaciones promuevan el bienestar organizacional, teniendo en cuenta que es posible distinguir sistemas de organizaciones sanos y enfermos, es decir formas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo con unos resultados beneficiosos (Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y McGrath, citado en Salanova, 2008).

Las prácticas se deben adaptar a cada organización, permitiendo que se estructuren y tramiten los procesos subyacentes a la planificación del trabajo. Salanova (2009) menciona que “las organizaciones deben desarrollar su gama de prácticas adecuadas teniendo en cuenta la cultura donde se desenvuelven, valores, estrategias y objetivos organizacionales, al igual que sus propios recursos humanos, técnicos y económicos-financieros” (p. 20). Estos recursos

incluyen: (a) recursos organizacionales, los cuales promueven la conexión de los empleados con la organización, creando sentimientos que van del orgullo, pertenencia, lealtad al compromiso organizacional; (b) recursos sociales, que promueven la unión entre empleados como compañeros de trabajo, jefes, incluso los clientes o usuarios, finalmente; (c) los recursos de tarea, asociados con las características de las tareas en sí mismas y la conexión con el trabajo que realiza el empleado (Salanova, 2009).

En síntesis una organización saludable según lo planteado por Salanova (2008) hace referencia a:

Salud en el trabajo un enfoque hacia la optimización del capital humano, social y psicológico, y la maximización de la estrategia de negocio. Además, son organizaciones que retienen y atraen trabajadores más productivos talentosos, a la vez que tienen éxito en la gestión y obtienen resultados saludables para los empleados y la organización (Citado en Hernández, Llorens y Rodríguez 2014, p. 248).

A esto Kelloway y Day (2005) indican que una institución saludable es aquella en la que existen factores físicos y psicosociales que favorecen el bienestar organizacional y la salud de sus miembros; dentro de los factores físicos que predicen un entorno laboral saludable se encuentran los niveles de seguridad percibidos y el diseño de los implementos de trabajo, por su parte los factores psicosociales son el contenido y la significación del trabajo y las relaciones sociales que se establecen en él.

Para ser considerado como saludable un ambiente de trabajo, la organización debe estar dirigida a preservar y atender a los empleados o equipos en forma general, tomando en cuenta su efectividad, supervivencia y desarrollo futuro lo que significa que es primordial que los miembros tengan garantizada su protección, además de que es viable poder entender la diferencia entre organizaciones tóxicas de aquellas que manifiestan un estado de bienestar, comprendiendo así como la manera en la que se organicen los

recursos producirán distintos resultados (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012).

Por esto La Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2000), plantea la promoción de la salud laboral la cual implica un grupo de políticas y actividades en los lugares de trabajo, que permite ayudar a los empleadores y trabajadores a aumentar el control sobre su salud y a mejorarla trayendo como consecuencia la productividad y competitividad de las empresas y contribuyendo al desarrollo económico y social de los países mediante 5 principios, carácter participativo y empoderador, cooperación multisectorial y multidisciplinaria, justicia social, sostenibilidad y carácter integral.

Siguiendo una línea desarrollada a nivel gerencial el contexto en el cual se espera evaluar la aplicación de prácticas saludables es en el Escolar, donde se verían beneficiados un grupo de sujetos miembros de la sociedad, siendo analizados instituciones de educación pública y de educación privada, específicamente a nivel de educación primaria. Se abarcan los primeros años del periodo evolutivo de infancia temprana, ya que en ese momento se asientan las bases de la educación en los infantes. La Educación Primaria en Venezuela siendo “el segundo nivel obligatorio del sistema educativo, Herrera (2004) conceptualiza la Educación Primaria en el sistema educativo como el segundo nivel obligatorio a cursar:

“Comprende tres etapas con duración de tres años cada una y se cursa preferentemente a partir de los seis años de edad. La primera etapa es de primero a tercer grado, la segunda etapa de cuarto a sexto grado y la tercera etapa de séptimo a noveno grado.” (p. 1).

La proporción de estudiantes en instituciones educativas públicas y privadas se mantiene equitativo durante los primeros niveles de educación básica, de allí la importancia de estudiar esta área de los centros educativos; respecto a la educación básica y la educación media, la proporción de alumnos en escuelas oficiales se reduce dando como resultado el aumento de la

proporción de alumnos en centros privados; mientras que no hay diferencias significativas en el porcentaje de alumnos en centros públicos y el porcentaje en centros privados, entre la tercera etapa de educación básica y las 2 primeras etapas de ese mismo nivel. (Herrera, 2004)

Dentro de la teoría y bases empíricas se han encontrado diversos modelos en el área organizacional, basados en el bienestar y salud de los empleados, Grueso-Hinestroza y Rey-Sarmiento (2013) mencionan que dichos modelos permitirán entender el estado del arte enmarcado en el fenómeno que se desea estudiar entre ellos se encuentran los siguientes:

Modelo de organizaciones saludables centrado en el empleado

Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson y McGrath (2004) establecieron un modelo que se centra en la salud de los empleados como una condición que permite alcanzar la salud de la organización, siendo este un fin en sí mismo. Consideran 29 constructos explicados a través de cinco dominios tales como: los atributos centrales de la organización, el clima organizacional, el diseño del trabajo, el trabajo futuro y el ajuste psicológico al trabajo. Se espera alcanzar resultados saludables en los trabajadores, pasando de aspecto como estilos de vida adecuados, deseo de permanecer en la organización y salud psicológica, los cuales se asocian a los resultados saludables en los empleados (Grueso-Hinestroza y Rey-Sarmiento, 2013).

Por esto, Wilson et al., (2004) indican que son organizaciones que invierten esfuerzos en la colaboración, sistemas e intencionales para aumentar el bienestar de los empleados y la productividad, por medio de la creación de puestos diseñados de manera correcta y significativos, de ambientes sociales de apoyo, por medio de oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y del balance trabajo-vida privada (en Vázquez y Hervás, 2008).

Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (Fundibeq, 2015) fue desarrollado en 1999 con la intención de ser un punto central que unifique los diversos modelos de excelencia nacionales de los países iberoamericanos, la aplicación del modelo está dirigido a organizaciones públicas y privadas de cualquier sector de actividad o tamaño. Tiene como objetivo “la evaluación de la gestión de las organizaciones, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejoras que sirvan para establecer planes de progreso y también sirva como información para el desarrollo y la planificación estratégica” (Fundibeq, 2015, para. 3). La última actualización del modelo iberoamericano plantea cinco procesos facilitadores: el estilo de liderazgo y gestión, la política y estrategia, el desarrollo de las personas, los recursos, proveedores y alianzas y, procesos y clientes. Las organizaciones logran resultados orientados hacia clientes, empleados y sociedad.

Modelo Integral de Organización Saludable (MIOS)

Un modelo recientemente planteado es el Modelo Integral de Organización Saludable (MIOS) (Grueso-Hinestroza y Rey-Sarmiento, 2013) donde realizan la integración de diversos factores que pueden dar como resultado el bienestar y salud en las organizaciones, el modelo considera a las condiciones externas del entorno como factor determinante de la salud organizacional, por lo que defiende que la instauración de las organizaciones saludables se dan a partir de las condiciones internas que las componen y también es productos de los factores externos a la misma. El primer componente considerado por el modelo se encuentran los factores relacionales, que incluyen tres subcomponentes como: (a) Determinantes sociales lo cuales incluyen factores económicos, políticos, legales, sociológicos, culturales, tecnológicos y medioambientales los cuales generan una influencia en las organizaciones; (b) Estilo de vida se conforma del capital relaciones y el liderazgo, y el último subcomponente (c) Acceso a servicios los

que incluyen el Sistema nacional y regional de Ciencia y Tecnología y los Servicios de Consultoría públicos y privados. (Grueso-Hinestroza y Rey-Sarmiento, 2013, p. 10).

En cuanto al componente de los Factores estructurales se hallan: (a) las personas, y como son determinadas sus competencias y valores personales; (b) La organización se compone de la cultura organizacionales, su estrategia y estructura organizacional, y, procesos y prácticas, también (c) La tecnología que incluye procesos de investigación y desarrollo, dotación tecnológica y, propiedad intelectual e industrial.

Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO)

El Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO, por sus siglas en inglés Healthy & Resilient Organizations), parte del concepto de Psicología Positiva, es decir una alternativa a la visión de la psicología centrada en lo negativo, según Seligman (1999) la psicología positiva se entiende como “el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y las organizaciones, específicamente estudiando a las personas y las organizaciones positivas” (citado en Salanova, 2011, p. 10). Se plantea que la Psicología Positiva y la Teoría Organizacional son perspectivas de un nuevo marco teórico denominado Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP), que se centra en el estudio de las condiciones positivas y fortalezas humanas que están relacionadas con el bienestar de los miembros de una organización (Garrosa, Blanco-Donoso, Moreno-Jiménez, González, Franca y Meniz; Schaufeli, citado en Montilla-Segovia Julio, 2014, p. 12).

El Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO), constituye según Llorens, Del Líbano y Salanova (2009) un modelo heurístico y teórico que proporciona la integración de la información proveniente de las investigaciones sobre el área de estrés laboral, DRH, comportamiento organizacional y Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (citado en Acosta,

2017). Por lo que para este modelo las Organizaciones Saludables y Resilientes son:

Aquellas organizaciones que hacen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar los procesos y resultados de sus empleados y de la organización. Estos esfuerzos se relacionan con los recursos y prácticas organizacionales, y con las características del trabajo a tres niveles: (1) nivel de tarea (e.g., rediseño de tareas para mejorar la autonomía, feedback), (2) nivel del ambiente social (e.g., liderazgo) y (3) nivel organizacional (e.g., estrategias organizacionales para la mejora de la salud, la conciliación familia-trabajo). (Salanova 2008).

El modelo HERO permite que este sea útil para entender cómo el promover el desempeño de los empleados es beneficioso para las metas de la empresa, trayendo como resultado prácticas organizacionales saludables y proporcionando la percepción de bienestar por parte de los empleados, siendo un modelo innovador y necesario dentro del marco laboral en tiempo de crisis donde las instituciones deben esforzarse en prevenir riesgos y enfocarse en las fortalezas y virtudes de sus miembros produciendo un mayor desempeño, por lo que se convierte en el modelo conveniente para explicar los elementos en los cuales se enmarca la investigación (Salanova, Martínez y Llorens, 2014).

En su aplicación se realiza una intervención de distintos agentes, que usan diferentes técnicas de recogida de datos, donde los análisis son colectivos y multinivel, complementándose los resultados obtenidos sobre la salud de la organización haciendo uso de indicadores subjetivos; los autores también puntualizan que desde las estrategias originadas de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP) puede potenciarse el modelo HERO según lo expuesto por la investigación científica, para fomentar en las organizaciones los niveles de positividad de sus empleados y equipos (Salanova, Martínez y Llorens, 2014). Por ello en la validación de una muestra de 303 equipos y sus supervisores inmediatos, los resultados demostraron que en las organizaciones que poseen recursos y prácticas organizacionales saludables las cuales incluyen: autonomía, feedback, clima de apoyo trabajo en equipo, coordinación

y liderazgo transformacional se producen resultados satisfactorios y los equipos de trabajo suelen sentirse más saludables, eficaces, engaged, y resilientes (Salanova, Llorens, et al., 2012).

Por otra parte es fundamental dentro de dicho modelo el término “resiliencia”, entendiéndose que una organización se describe como resiliente cuando mantiene un equilibrio positivo bajo circunstancias desafiantes, se fortalecen ante situaciones adversas, y bajo presión mantienen sus esfuerzos y sus resultados; los esfuerzos suponen implementar recursos y prácticas organizacionales saludables que buscan mejorar el ambiente de trabajo, especialmente en tiempos de turbulencia con el objetivo de mejorar la salud de los empleados y la salud financiera de la organización (Salanova 2008; Salanova, Llorens et al., 2012; Salanova, Martínez y Llorens, 2014). Es por esto que las organizaciones resilientes son conocidas como aquellas que tienen la capacidad de elaborar ambientes de trabajo que contribuyen a la productividad de la organización, intentan mejorar la salud psicológica y física de los miembros de la misma (Harland, Harrison, Jones, y Reiter-Palmon, 2005).

El Modelo HERO abarca tres componentes fundamentales, las prácticas organizacionales saludables, el engagement colectivo que implica vigor la dedicación y la absorción de los empleados y la confianza organizacional que puede ser vertical u horizontal. En investigaciones recientes se evidencian las ventajas de la aplicación del modelo HERO dentro de las empresas, proporcionando beneficios en el clima de las organizaciones donde las prácticas organizacionales saludables son un elemento clave para fomentar el bienestar en el trabajo. Sobre la base de esto, Acosta, Torrente, Llorens y Salanova (2013), elaboraron una investigación relacionada con las Prácticas organizacionales saludables donde se realizó un análisis exploratorio del impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. Plantearon dos objetivos, analizar la relación entre las prácticas organizacionales saludables y el engagement con el trabajo y determinar de manera exploratoria qué prácticas

organizacionales saludables presentan mayor relación con el engagement con el trabajo; a su vez la hipótesis fue que las prácticas organizacionales saludables están relacionadas positiva y significativamente con el engagement con el trabajo.

En el estudio la muestra estuvo conformada por siendo 218 trabajadores de ambos sexos de la provincia de Castellón España, Se realizó un análisis de componentes principales o PCA (Jolliffe, citado en Acosta et al. 2013) logrando una explicación de un 58% de la varianza total con una consistencia interna de (.90), el formato de la batería de prueba HERO, comprendía nueve ítems que representaban ocho prácticas organizacionales saludables las cuales estaban basadas en el proyecto europeo EQUAL sobre Responsabilidad Social Empresarial (Salanova et al., citado en Acosta et al. 2013). Para evaluar Engagement, se utilizaron 18 ítems de la versión española del cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES; Schaufeli et al. 2002 adaptado para grupos de trabajo por Salanova et al 2003) donde se evaluó vigor (alfa:.85), dedicación (alfa:.87) y absorción (alfa:.86), los sujetos debían responder en ambos utilizando una escala tipo Likert (Citado en Acosta et al., 2013).

Posteriormente se usó el paquete estadístico SPSS (versión 19.0) y el modelo de ecuaciones estructurales para poner a prueba la hipótesis y el objetivo principal, mediante el programa AMOS 17.0 (Arbuckle, 1997), el segundo objetivo se llevó a cabo a través de un análisis de regresión lineal, determinando qué prácticas presentaban mayor relación con el engagement con el trabajo, fue utilizada para dicho análisis la regresión lineal. Por último los resultados obtenidos fueron a favor de la hipótesis planteada (.40, $p < .001$), además la regresión lineal mostró que las prácticas organizacionales saludables, se relacionan de mayor a menor a partir de salud psicosocial, desarrollo de habilidades y de carrera, comunicación e información organizacional, conciliación familia-trabajo, prevención del mobbing, equidad y responsabilidad social empresarial.

Otro estudio con importantes resultados debido a su carácter inicial es el realizado por Acosta, Salanova y Llorens (2011) en el cual se investigó el rol de la confianza organizacional entre las prácticas organizacionales saludables y el engagement en el trabajo en equipo mediante datos agregados a nivel de equipo. Se esperaba que la confianza organizacional interviniera en su totalidad la relación entre prácticas organizacionales saludables y engagement en el trabajo en equipo. Para la investigación se contó con la participación de un total de 518 empleados establecidos en 55 unidades de trabajo pertenecientes a 13 Pequeñas y Medianas Empresas de la Comunidad Valenciana en España. Los participantes llenaron el cuestionario de autoinforme referente a la unidad de trabajo a la que pertenecían; mediante el cuestionario del modelo HERO se evaluaron las Prácticas Organizacionales Saludables tomando en cuenta ocho prácticas: conciliación trabajo-familia, prevención del mobbing, desarrollo de habilidades, desarrollo de carrera, salud psicosocial, equidad percibida, comunicación e información organizacional y, responsabilidad social empresarial.

Los datos fueron analizados, de acuerdo a lo reportado por Acosta et al. (2011) calculando las consistencias internas (α de Cronbach) utilizando el programa PASW 18.0; fue calculada la prueba del factor único de Harman para las variables del estudio; las variables del estudio al ser medidas a nivel de equipo, se requirió del uso de los Coeficientes de Correlación Intraclase mediante el programa PASW 18.0, también fueron realizados Análisis de Varianza (ANOVA). Para realizar Modelos de Ecuaciones Estructurales fue usado el programa estadístico 63 AMOS 18.0 (Analyses of Moment Structures) con el objetivo de conocer la relación entre prácticas organizacionales saludables, confianza organizacional y engagement en el trabajo en equipo usando datos agregados a nivel de unidades de trabajo.

Los resultados apoyan la hipótesis de la investigación y señalan que el objetivo de evaluar la relación entre prácticas organizacionales saludables, confianza organizacional y engagement en el trabajo en equipo utilizando datos

agregados a nivel de equipo, fue cumplido. Se determinó que el engagement sólo aumenta en el trabajo cuando los equipos perciben que la organización implementa prácticas organizacionales saludables en equipo. Se concluye que “las organizaciones deben fortalecer la confianza entre empleados y supervisores debido a que cuando se implementan prácticas saludables desde la DRH, éstas tendrán una relación positiva en el engagement en el trabajo en equipo sólo si existe confianza organizacional.” (Acosta et al., 2011, p. 131).

En el estudio de Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens (2015) fue utilizada como base el Modelo HERO para analizar el significado del concepto de Organización Saludable. De esta forma examinaron mediante un análisis de contenido 14 entrevistas efectuadas a gerentes y responsables de recursos humanos de organizaciones españolas. Encontraron aumentos cuantitativos respecto a las dimensiones del modelo, y la conceptualización de los elementos que lo definen. Los resultados cualitativos mostraron: en relación al primer elemento que contiene: recursos y prácticas organizacionales saludables, surgieron dos sub-categorías: a) Recursos sociales que incluye el tipo de comunicación entre los miembros de la organización, liderazgo, trabajo en equipo y relaciones interpersonales y prácticas organizacionales saludables, y b) Prácticas organizacionales saludables abarcando canales de comunicación utilizados en la organización, planificación estratégica, prácticas tradicionales de recursos humanos, condiciones laborales y desarrollo del trabajador.

Respecto al segundo elemento, empleados saludables, se determinaron dos subcategorías: a) Bienestar psicosocial laboral y b) bienestar psicosocial extra-laboral. Finalmente, los autores encontraron que en el tercer elemento, resultados organizacionales saludables, surgieron a su vez dos sub-categorías: a) Los resultados intra-organizacionales (producción y desempeño) y B) Los extra-organizacionales (reputación).

En función de lo encontrado se puede concluir que una organización es un sistema que busca llevar a cabo ciertos objetivos, la cual está conformada por un grupo de personas que cumplen una función y por lo tanto un cargo

específico; para que sean llevado a cabos los objetivos, dentro de la organización debe existir un clima y contexto adecuado, equipos de trabajo donde se fomente el liderazgo, la creatividad y la salud integral.

Es por esto que toda organización debe promover según el Modelo de organizaciones saludables y resilientes (HERO), la salud de los empleados, equipos y organizaciones mediante mecanismos planificados y proactivos con el fin de obtener mejores resultados a nivel gerencial; por lo que toda organización saludable utilizará las estrategias necesarias que permitan estructurar y ordenar el trabajo, comprendiendo las tres dimensiones del modelo que son, prácticas organizacionales saludables, confianza organizacional y engagement colectivo para obtener una percepción de bienestar, siendo este un estado de satisfacción y tranquilidad dentro de la organización.

Debe tomarse en cuenta que el compromiso que una persona pueda manifestar por determinada actividad se inicia a nivel personal, Schaufeli y Bakker (2010), definen el Engagement individual como: “la participación, el compromiso, la pasión, el entusiasmo, la absorción y la energía del sujeto hacia su trabajo” (p. 11). Por lo que una persona que demuestre tener engagement estará involucrada con su trabajo, mostrará mayor cercanía a él y se esforzará voluntariamente a cumplir con los objetivo de la organización.

De acuerdo a la evidencia previamente expuesta, al hecho de que existe escasa información al respecto en Venezuela a nivel de escuelas primarias y con el fin de lograr obtener información acerca de elementos que podrían mejorar el bienestar laboral, se pretende determinar si la motivación orientada al otro y el estilo de comunicación asertiva del Directivo escolar predicen una mayor percepción de bienestar del personal docente y administrativo en las instituciones educativas regulares.

II. MÉTODO

Problema de investigación

¿La motivación orientada al otro y el estilo de comunicación asertiva del Director predicen la percepción de bienestar del personal docente y administrativo en instituciones educativas regulares?

Hipótesis

La motivación orientada al otro y el estilo de comunicación asertiva del Directivo escolar predicen una mayor percepción de bienestar organizacional del personal docente y administrativo en las instituciones educativas regulares.

Hipótesis específicas

- A mayor puntaje en el instrumento de comunicación asertiva (Autodiagnóstico de Comunicar apoyando), mayores serán los puntajes obtenidos por el personal que labora en las institución educativa en el Cuestionario de bienestar organizacional HERO.
- A mayor puntaje obtenido en el instrumento de motivación orientado al otro (Autodiagnóstico de mejora de la Motivación), mayores serán los puntajes obtenidos por el personal que labora en las institución educativa en el Cuestionario de bienestar organizacional HERO.

Variables

Variable dependiente

Bienestar organizacional

Definición conceptual: El bienestar organizacional es entendida como un estado afectivo en el cual se halla una persona en su contexto laboral, en términos de activación y grado de placer experimentado (Díaz, Rodríguez-Carvajal, Blanco, Moreno-Jiménez, Gallardo, Valle y Van Dierendonck, 2006).

Definición operacional: el puntaje total obtenido en el cuestionario HERO (Healthy and Resilient Organization), en sus tres dimensiones, Prácticas organizacionales saludables, Confianza organizacional y Engagement colectivo, correspondiente a una escala tipo Likert de 6 niveles y 9 ítems, con alternativas de respuestas que van desde totalmente en desacuerdo o nada (0) hasta totalmente de acuerdo o siempre (6), donde altos puntajes en la escala indican mayores niveles de percepción de prácticas de bienestar en la organización (Ver anexo A).

Variables independientes

Comunicación Asertiva

Definición conceptual: Tipo de comunicación que busca preservar una relación positiva entre los comunicadores en el momento que están abordando un problema específico, esta le permite a los sujetos involucrados resolver el asunto difícil de manera adecuada y como resultado se fortalece la relación (Whetten y Cameron 2005).

Definición operacional: El puntaje obtenido calculado a partir de la puntuación total de los 20 ítems del Instrumento de autodiagnóstico de Comunicar apoyando de Whetten y Cameron (2005), la cual tiene un rango de respuestas que van desde fuertemente en desacuerdo (1) hasta fuertemente de

acuerdo (6), donde altos puntajes en la escala indican mayores niveles de Comunicación asertiva (ver anexo C).

Motivación orientada al otro

Definición conceptual: La motivación orientada al otro según Whetten y Cameron (2005) representa el deseo y compromiso de un empleado para desempeñarse. Para un desarrollo adecuado de la organización, los directivos que cumplan su función de forma eficaz disponen del tiempo suficiente para animar y fortalecer la motivación de sus subordinados, lo que se refleja en su esfuerzo e interés.

Definición operacional: El puntaje total obtenido calculado a partir de la sumatoria de los 20 ítems del Instrumento de autodiagnóstico y mejora de la motivación de Whetten y Cameron (2005), la cual tiene un rango de respuestas que va desde fuertemente en desacuerdo (1) hasta fuertemente de acuerdo (6), donde altos puntajes en la escala indican mayores niveles de percepción de motivación brindada (ver anexo C).

Variables a controlar

Tipo de personal de la institución

Definición: Grupo de personas que forman parte de la comunidad educativa, quienes comparten un espacio democrático, de carácter social comunitario, organizado, participativo, cooperativo, protagónico y solidario (artículo 20 de LOE, 2009); específicamente se incluirán docentes y trabajadores administrativos.

Forma de control: La variable será controlada mediante la técnica de control por igualación, donde exista igual proporción de personal administrativo y docente. Dicho control se llevará a cabo ya que el objetivo del estudio no involucra las diferencias que pudiesen existir entre los dos tipos de personal y el

efecto que se deriva del mismo.

Tipo de institución

Definición: las instituciones escolares pueden tener dos valores, de tipo pública y privada. Respecto al valor de la educación pública es “para la reintegración social, extendiendo por lo tanto la obligatoriedad y gratuidad, hasta el pregrado universitario, de allí que el estado debe establecer las medidas necesarias para garantizar una educación de calidad para todos” (Borjas-Urribarí y Vera Guadrón, 2008, p. 78). La educación privada no depende del subsidio del estado y se sostiene con el pago de la matrícula por parte de los estudiantes.

Forma de control: Se controlará esta variable mediante el uso del mismo número de instituciones educativas públicas y privadas de educación regular, dicho control será realizado para que no haya sesgos debido al estilo/funcionamiento/pautas de trabajo de cada escuela.

Años trabajando en el recinto escolar

Definición: periodo de tiempo desde que los trabajadores empezaron a trabajar en la institución educativa hasta la actualidad.

Forma de control: Se controlará esta variable a través de homogeneización de la muestra a un tiempo mínimo de 2 años trabajando en el plantel escolar, es decir mediante el indicador (cantidad en años/meses de trabajo dentro de la institución); debido a que esto fue consultado con expertos en el área educativa y estos sugirieron que, para poder valorar elementos como bienestar, motivación y comunicación; los integrantes deben haber elementos vividos dentro de la organización dentro de un tiempo específico.

Zona de ubicación del recinto escolar

Definición: Lugar de la ciudad donde reside el recinto escolar, siendo la zona Este y la zona Oeste de la ciudad de Caracas, Distrito Capital. Las instituciones educativas ubicadas en la zona Oeste delimitan los sectores de: Santa Rosalía, El Paraíso, Montalbán, Antímano, Artigas, Maternidad, mientras que en la zona Este las instituciones se encuentran ubicadas en: Chacao, Chacaito, Altamira, Bello Monte, Los Dos Caminos y La California.

Forma de control: Se controlará la posible influencia de esta variable usando el mismo número de instituciones educativas ubicadas en la zona Este y Oeste de la ciudad de Caracas, dicho control se realiza porque el objetivo del estudio no involucra el efecto que esta variable pudiese tener, por lo que al consultar con expertos en el área educativa, se indicó que sería la mejor manera de aproximarnos al objeto de estudio.

Profesores de educación primaria de primera y segunda etapa

Definición: según la conceptualización proporcionada por la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE) la educación básica abarca la enseñanza primaria (primera etapa de la educación básica) y el primer ciclo de la enseñanza secundaria (segunda etapa) (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2011)

Forma de control: Debido a las diferencias existentes en el pensum escolar entre la educación primaria y la educación secundaria, forma de impartir la educación a estudiantes con distintas edades evolutivas y por tanto horarios de trabajo distintos se controlará esta variable se tomará en cuenta sólo una muestra de profesores de educación primaria básica.

Tipo de investigación

La modalidad de la presente investigación es de tipo no experimental según el grado de control sobre las variables la cual hace alusión a una situación *ex post facto*, es decir se realizó después que el fenómeno ha ocurrido, incluyéndose dos grupos (Directivos y personal docente y administrativo) ; realizándose una búsqueda empírica y sistemática donde no se manipularon las variables independientes: Estilo de comunicación asertiva y motivación orientada al otro, sin existir un control directo, por lo que la variable independiente solo se observa después a la variable dependiente, a su vez se realizaron inferencias acerca de la relación entre la variable independiente y dependiente (Kerlinger y Lee, 2002)

Por otra parte, es un estudio de campo o de observaciones sistemáticas debido a que se obtuvieron los datos en instituciones públicas y privadas en el área de Metropolitana de Caracas. En este tipo de estudios se busca hallar “las relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales.” (Kerlinger y Lee, 2002, p. 528.). Por lo tanto se obtuvo la información mediante encuestas a los docentes y personal administrativo; el estudio de campo con investigación por encuesta, es aquel donde se evalúa “poblaciones (o universos) grandes o pequeños, por medio de la selección y estudio de muestras tomadas de la población, para describir la incidencia, distribución e interrelaciones relativas de variables sociológicas y psicológicas.” (Kerlinger y Lee (2002, p. 541).

El nivel de análisis de la investigación según el objetivo y grado de conocimiento en el área, es correlacional según Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2006), en la cual se busca medir en los sujetos las variables a contrastar, permitiendo que se describa el fenómeno, y se analice la magnitud y la dirección de la relación entre las variables.

Tipo de diseño

Debido a que la investigación es no experimental, se utilizó un diseño de tipo no experimental transversal, ya que las variables fueron medidas en un momento único en el tiempo; este tipo de diseño transversal o transaccional es aquel donde se recolectan datos en un tiempo único, teniendo como propósito la descripción y análisis de la interrelación de las variables, donde se abarcan diferentes grupos o indicadores para ser medidos de manera simultánea (Hernández- Sampieri 2010).

Con el fin de obtener la dirección y magnitud de la relación entre las variables el diseño transversal será correlacional-causal, “son diseños que describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales)”, los cuales ya ocurrieron en la realidad y son posteriormente observados y medidos (Hernández- Sampieri, 2010, p. 154).

Población y muestra

La población en este estudio estuvo comprendida por el personal académico y administrativo de instituciones educativas regulares con al menos dos años de antigüedad laborando en dicha institución, se realizó el estudio a nivel de primaria (1er a 6to grado) dentro del colegio ya que es el nivel inicial donde se cimentan las bases de la educación, se tomaron en cuenta instituciones ubicadas en el Municipio Metropolitano del Distrito Capital, específicamente en Palo verde, Los Dos Caminos, y Chacao, y del Municipio Libertador las instituciones se encuentran en las zonas de Santa Teresa, Santa Rosalía, Artigas y El Paraíso.

Por su parte la muestra entendida como una porción de sujetos representativa de la población, fue seleccionada mediante el muestreo de tipo no probabilístico de corte accidental, ya que no se utilizó la asignación aleatoria

debido a que tuvo que obtenerse la aceptación previa por parte de los directivos escolares para la participación dentro del estudio, para la recolección de los datos de la muestra disponible fue necesario recorrer varios municipios del área capital a partir de ese momento fue tomada (Kerlinger y Lee, 2002, p. 148). Al respecto, Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2006) señalan que la muestra es “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población”, se agrega que dentro de un proyecto de investigación, es entendida como una unidad de análisis, es decir, acerca de quienes se recolecta la información o los datos la cual debe delimitarse previamente. (p. 236)

En este caso la unidad de análisis corresponde a los miembros dentro de la organización educativa, es decir que la muestra comprendió específicamente tanto a los directivos como al personal docente y administrativo que forma parte de la “comunidad educativa” de instituciones educativas públicas y privadas del área Metropolitana de Caracas, específicamente en primaria, es decir, de 1ero a 6to grado.

La muestra a partir del cual se extrajeron los resultados estuvo compuesta por 202 personas, 14 directores de colegios de educación primaria públicos y privados, y 188 empleados docentes y administrativos, de cuatro colegios privados del este, cuatro colegios privados del oeste; dos colegios públicos del este y tres colegios públicos del oeste.

Esta muestra representativa de 202 sujetos, aproximadamente, cantidad obtenida a partir del criterio que indica Hair, Anderson, Tatham y Black (1999) que se deben seleccionar 10 sujetos por cada ítem de la escala más corta en este caso el Instrumento de autodiagnóstico de evaluación de habilidades directivas que comprende: Comunicación asertiva o de apoyo y motivación la cual contiene 18 ítems en total.

Instrumentos

Se utilizaron los siguientes instrumentos para determinar el nivel en que los grupos se encontrarán respecto a las variables independientes:

1) Autodiagnóstico de Comunicar apoyando: desarrollado por Whetten y Cameron (2005) el cual evalúa la comunicación del trabajador, está compuesta por 9 ítems con una escala de calificación tipo Likert, del 1 al 6 donde 1 es Fuertemente en desacuerdo con el contenido del ítem, 2 En desacuerdo, 3 Ligeramente en desacuerdo, 4 Ligeramente de acuerdo, 5 De acuerdo y 6 Fuertemente de acuerdo; el puntaje máximo dentro de la escala corresponde a 54 puntos, siendo un nivel elevado de la percepción del trabajador de la comunicación asertiva dentro de la relación interpersonal con el directivo, por su parte el puntaje mínimo a obtener sería 9 puntos, siendo un nivel disminuido en torno a la percepción que tiene el trabajador de su relación con el directivo.

Este instrumento abarca la percepción que tiene el trabajador en torno a la capacidad del director de mantener una comunicación positiva, eficaz, buscando mediante dicha comunicación orientar, resolver dificultades y proporcionar retroalimentación. Dicho instrumento presenta una confiabilidad alpha de cronbach de 0,94. Se ha realizado un estudio piloto en la ciudad de Caracas, en el mes de Mayo del 2016.

2) Autodiagnóstico de mejora de la Motivación: desarrollado igualmente por Whetten y Cameron (2005) donde se valora la motivación presente en el trabajador, está compuesta por 9 ítems con una escala de calificación tipo Likert, del 1 al 6 donde 1 es Fuertemente en desacuerdo con el contenido del ítem, 2 En desacuerdo, 3 Ligeramente en desacuerdo, 4 Ligeramente de acuerdo, 5 De acuerdo y 6 Fuertemente de acuerdo; el puntaje máximo dentro de la escala corresponde a 54 puntos, indicando que la motivación orientada al otro es elevada, esto en función de lo percibido por los docentes y personal administrativo. Por su parte el puntaje mínimo a obtener sería 9 puntos, indicando que la motivación orientada al otro percibida por el trabajador se

encuentra disminuida.

Las características de la motivación que se desean medir se enfocan en: Diagnosticar problemas de desempeño; Establecer expectativas y fijar metas; facilitar el desempeño (capacidad de mejoramiento); empatar el desempeño con las recompensas: utilizar incentivos sobresalientes internos y externos; distribución equitativa de recompensas y proporcionar retroalimentación oportuna y directa (Whetten y Cameron, 2005); por otra parte este instrumento presenta una confiabilidad alpha de cronbach de 0,94.

3) Para la medición de la variable dependiente, Percepción de bienestar organizacional se utilizará el Cuestionario de bienestar organizacional, Healthy & Resilient Organizations Model (HERO) desarrollada por Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez (2012) que comprende tres dimensiones para evaluar dicha variable dependiente obteniendo un puntaje total a partir de la suma de las siguientes elementos:

1. Prácticas organizacionales saludables: compuesta de nueve ítems con escala de calificación de frecuencia tipo Likert, del 0 al 6 donde 0: Nada, 1: Casi nada, 2: Raramente, 3: Algunas veces, 4: Bastante, 5: Con frecuencia y 6: Siempre.

2. Confianza organizacional: dividida a su vez en Confianza Horizontal (confianza en el grupo de trabajo) y Confianza Vertical (confianza en la organización) compuesta de cuatro ítems cada una, con una escala de calificación tipo Likert, del 0 al 6 donde 0: Totalmente en desacuerdo, 1: Muy en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Muy de acuerdo y 6: Totalmente de acuerdo.

3. Engagement colectivo: compuesta de 18 ítems con escala de calificación de frecuencia tipo Likert, del 0 al 6 donde 0: Nada, 1: Casi nada, 2: Raramente, 3: Algunas veces, 4: Bastante, 5: Con frecuencia y 6: Siempre.

El cuestionario consta de un compuesto de confiabilidad que oscila entre

el 0,794-0,854 y una Análisis de varianza extraída desde 0,510 hasta 0,717 superando el 0,5 y 0,7 (Salanova et al., 2012, p. 808).

Para la realización del estudio piloto en muestras venezolanas se ameritó el permiso de los autores de las escalas, al ser positiva la respuesta se procedió a replicar el trabajo en Venezuela redactando el formato de la escala y solicitando la evaluación a tres expertos en organizaciones saludables.

La validez de constructo se obtuvo mediante el método de correlación y aplicación del análisis de factorización de ejes principales, donde se adquirió una matriz de correlación unilateral altamente significativa, siendo la prueba de Kolmogorov (KMO 0,87) es decir positiva (sig: 0,00). Por otra parte se obtuvo una correlación factorial positiva mediante una rotación Promax con normalización Kaiser haciendo uso de la sumatoria de 7 componentes involucrados.

Dicho estudio piloto se llevó a cabo en la Universidad Simón Bolívar para determinar la confiabilidad y validez de dichas escalas, en una muestra ubicada en la ciudad de Caracas, por lo que será la primera validación de dicha escala en el país, se realizará por medio del estudio Las Competencias directivas/gerenciales valoradas por los gerentes en formación en una institución educativa.

Procedimiento

En primer lugar se realizó una revisión exhaustiva de la literatura respecto a la posible influencia de la Motivación a los otros y la Comunicación asertiva sobre el Bienestar Organizacional en las diversas instituciones educativas que han usado el Modelo HERO alrededor de los países latinoamericanos, la información recabada indicó que el alcance en Venezuela ha sido limitado.

Luego, debido a que se deseaba evitar que las variables “instituciones

regulares públicas y privadas” y “zona de la institución” participaran como variable aleatoria, las mismas fueron controladas por lo que se evaluó al personal de instituciones que se encontraban en ambas zonas, se ubicaron instituciones educativas privadas y públicas de Educación Básica del área Metropolitana de Caracas, seleccionando a partir de aquellos colegios que tienen contacto con las alcaldías municipales como Sucre y del Municipio Libertador, por lo que la escogencia se realizó mediante un muestreo no probabilístico de corte accidental.

Para la realización del mismo se suministró una carta de autorización (Anexo E), donde se les explicó a los directivos y demás empleados los fines de la investigación y de las escalas a utilizar, mediante la carta explicativa se indicaba que iba a ser respetada la confidencialidad de los datos suministrados. Una vez aprobado y sellada la carta, se realizó la obtención de datos en el horario matutino ya que fue conveniente tanto para las investigadoras como para el directivo y empleados, suministrándose los cuestionarios impresos para ser llenados, siendo las investigadoras quienes explicaban y respondían cualquier cuestionamiento u observación que surgía durante el proceso. Al culminar cada participante las escalas se chequeaba que estos respondieran de forma completa todas las interrogantes planteadas para garantizar la recolección completa de los datos.

Las escalas administradas para la medición de las variables que se esperaban que influyeran sobre la percepción de prácticas saludables son: el Instrumento de autodiagnóstico de Comunicar apoyando para evaluar el estilo de comunicación que presentan los miembros del personal administrativo, y el Instrumento de autodiagnóstico mejora de la Motivación el cual determinó los niveles de motivación orientada a los otros por dichos miembros.

Con respecto a la escala de Bienestar Organizacional, la cual permite comprender la percepción de prácticas saludables en la población venezolana, a través del análisis de Competencias gerenciales y prácticas organizacionales saludables para el bienestar de los trabajadores, fue realizada una investigación

en el 2016 bajo la Universidad Simón Bolívar. Dicho estudio, tuvo como objetivo principal determinar cómo a través de las competencias interpersonales y grupales atribuidas al desempeño del líder es vinculante para la determinación de la percepción del bienestar organizacional en una muestra de trabajadores de la Universidad Simón Bolívar, para cumplir con el propósito de la investigación fueron aplicadas la escala de Competencias gerenciales asociadas al desempeño del líder para el bienestar de los trabajadores donde se evaluaron las Habilidades Interpersonales y se obtuvo un índice de confiabilidad de 0.94, siendo una medida estable al superar el estándar de 0.7, de igual forma, el índice de confiabilidad de Habilidades Grupales obtenido fue de 0.924, significando que ambas medidas cuentan con una adecuada consistencia interna (Paz, 2016)

Al momento de realizar la recolección de datos, se hizo entrega de las mismas de forma consecutiva donde a medida que fueron terminando con el Instrumento de Autodiagnóstico de Comunicar Apoyando, se les presentó el segundo y tercer instrumento; cabe destacar que únicamente fueron aplicadas tanto al personal directivo, administrativo y docentes de manera individual que tuvieran como mínimo dos años de antigüedad en la institución, dichas escalas fueron llenadas en un tiempo de alrededor 45 minutos.

Cumpliendo el Código Deontológico de la práctica de la investigación en Psicología (2002) se les presentó a los individuos un consentimiento informado como parte fundamental de la participación, este fue llenado de forma voluntaria por parte del sujeto, donde se hizo constancia de una explicación clara y precisa acerca de la investigación, planteando los objetivos con el fin de que existiera una respuesta positiva y de aceptación de la participación. A su vez según lo planteado por Kerlinger y Lee (2002) a partir del consentimiento informado se tuvo en cuenta la libertad de coerción, es decir aquella en la cual “siempre se debe hacer sentir a los participantes que pueden abandonar el estudio en cualquier momento, sin penalización ni repercusión alguna.” (p. 398). Por otra parte, la información proporcionada por los sujetos fue protegida y

confidencial; respetando en todo momento los derechos del sujeto.

En función de los principios generales del Código Deontológico de la práctica de la investigación en Psicología (2002) se cumplieron los siguientes criterios: la responsabilidad como compromiso basada en los actos de conducir la investigación; el respeto hacia los individuos brindando las condiciones adecuadas para la obtención de los datos, privacidad y confidencialidad de la información y bienestar al sujeto.

III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente apartado se muestran los resultados que se obtuvieron luego de la codificación de los datos adquiridos por medio de los cuestionarios aplicados en el paquete estadístico SPSS 20.0 para Windows, con la finalidad de obtener los análisis estadísticos necesarios, por lo que se describen los hallazgos principales para así dar respuesta a los objetivos propuestos en la investigación.

Análisis Descriptivo

La muestra a partir del cual se extrajeron los resultados estuvo compuesta por 202 personas, 14 directores de colegios de educación primaria públicos y privados, y 188 empleados docentes y administrativos. En función de ello se obtuvo los cálculos de los estadísticos descriptivos de tendencia central, desviación asimetría y curtosis, por lo que en la Tabla 1 se muestran los resultados.

Tabla 1. *Estadísticos descriptivos de las variables*

Variables	Media	Desviación tip.	Mínimo	Máximo	Asimetría	Curtosis
Comunicación asertiva	38,9208	10,26580	9,00	54,00	-,923	,503
Motivación orientada al otro	38,4059	10,86523	9,00	54,00	-,870	,272
Bienestar organizacional	133,0297	22,30519	51,00	172,00	-1,135	1,510

Comunicación asertiva

Los resultados que se presentan a continuación corresponde a la los puntajes de la variable comunicación asertiva la cual presenta un promedio del puntaje de respuesta de (\bar{X} : 38,92) con una desviación típica (S : 10,26) (ver gráfico 1) cuyos puntajes totales en la escala varían desde un valor mínimo de 9,00 y el máximo de 54,00 puntos, ubicándose en el tercer cuartil lo que demuestra una cantidad de personas superior al promedio asignó más frecuentemente un puntaje más alto al empleo de la Comunicación asertiva por parte del director. La distribución de los puntajes toma una forma de asimetría alta y negativa (As : -0,923) representando que hay un mayor agrupamiento de las puntuaciones en el lado izquierdo de la distribución, es decir, donde se encuentran las cifras menores por lo que esto indica que los datos que se distribuyen alrededor de la media se inclinan hacia los puntajes más altos, mientras que el escarpamiento de la curva es leptocurtica (Ku : 0,503) lo que indica que las puntuaciones son moderadas. Esto indica que los docentes y personal administrativo de la muestra perciben que el directivo tiende a usar de forma moderada alta una comunicación asertiva, es decir mantener una comunicación positiva, eficaz, buscando mediante dicha comunicación orientar, resolver dificultades y proporcionar retroalimentación.

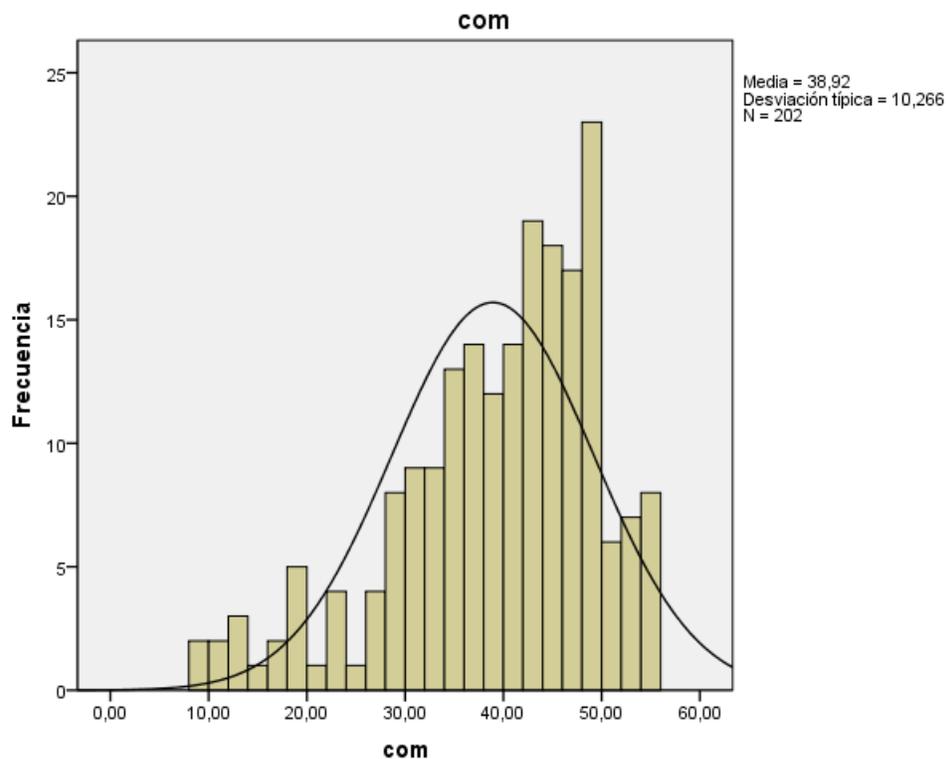


Gráfico 1. Distribución de los puntajes de la Comunicación asertiva

Motivación orientada al otro

La variable motivación orientado al otro presentó una media de (X : 38,40) con una desviación típica de (S : 10,86), (ver gráfico 2) los puntajes de esta variable se situaron entre 9,00 como valor mínimo y 54,00 como valor máximo ubicándose en el tercer cuartil lo que demuestra que cantidad de personas superior al promedio atribuyó que de forma más reiterada el directivo emplea la Motivación orientada al otro; los datos se distribuyeron de forma asimétrica alta y negativa (A_s : -0,870), lo que indica que los datos que se distribuyen alrededor de la media se inclinan hacia los puntajes más altos, donde la forma de la distribución es una curva leptocúrtica (K_u : 0,272). Lo que muestra que los docentes y el personal administrativo consideran que el directivo suele motivarlos a nivel laboral de forma moderada alta.

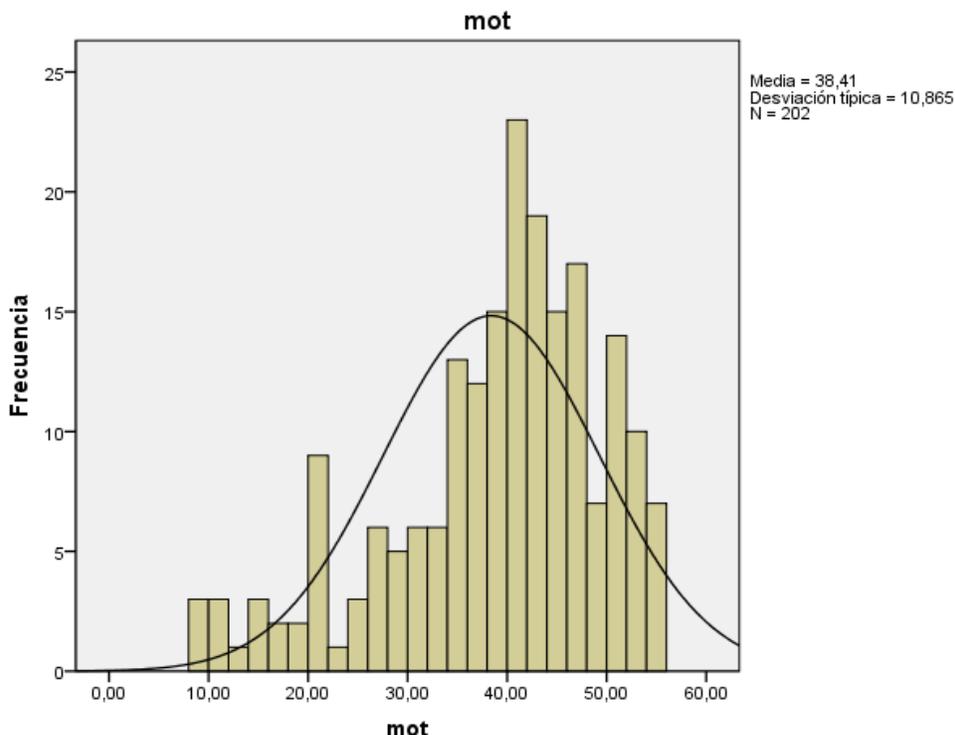


Gráfico 2. Distribución de los puntajes de la Motivación orientada al otro

Bienestar organizacional

Respecto a la variable bienestar organizacional HERO siendo esta la variable dependiente, presentó una media de 133,02 con una desviación típica (S: 22,30) (ver gráfico 3), cuyos puntajes totales varían desde un valor mínimo de 51,00 hasta un valor máximo correspondiente a 172,00. Esto señala que el puntaje promedio tuvo la propensión a ser alto, ubicándose en el tercer cuartil lo señalando que una cantidad de personas superior al promedio advierte que en el ambiente laboral donde se desempeña está presente el Bienestar organizacional. La distribución de los puntajes toma una forma asimétrica alta y negativa (As: -1, 135), indicando que los datos que se distribuyen alrededor de la media se inclinan hacia los puntajes más altos, mientras que el escarpamiento de la curva es Leptocurtica (Ku: 1,510>0), mostrando que los datos tuvieron mayor tendencia a distribuirse con una elevación baja, significando que los datos se concentraron desde los puntajes más bajos a los

más altos. Concluyendo que los docentes y el personal administrativo perciben que existe Bienestar organizacional a partir de las prácticas usadas por el directivo.

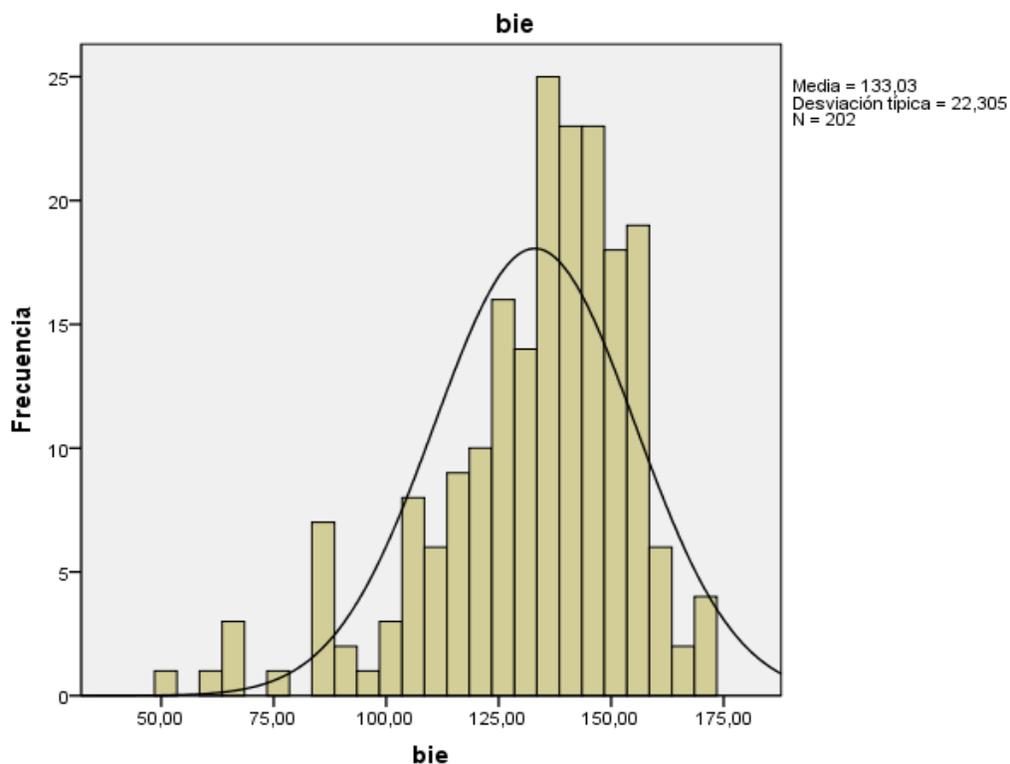


Gráfico 3. Distribución de los puntajes del Bienestar Organizacional

Por su parte al calcular la normalidad de la distribución a través de la prueba Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors ($\text{sig. } ,000 < \alpha: ,05$) los datos obtenidos muestran tener una tendencia a la normalidad, (ver Tabla 2). En la variable Bienestar organizacional se obtuvieron puntajes inferiores a los esperados pero cercanos en promedio (ver gráfico 4), igualmente en las variables de Comunicación asertiva y Motivación al otro se adquirieron valores cercanos a los esperados, con puntajes más altos por un número menor de personas (ver gráfico 5 y 6).

Tabla 2. Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	ig.
com	,103	202	000
mot	,121	202	000
bie	,128	202	000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

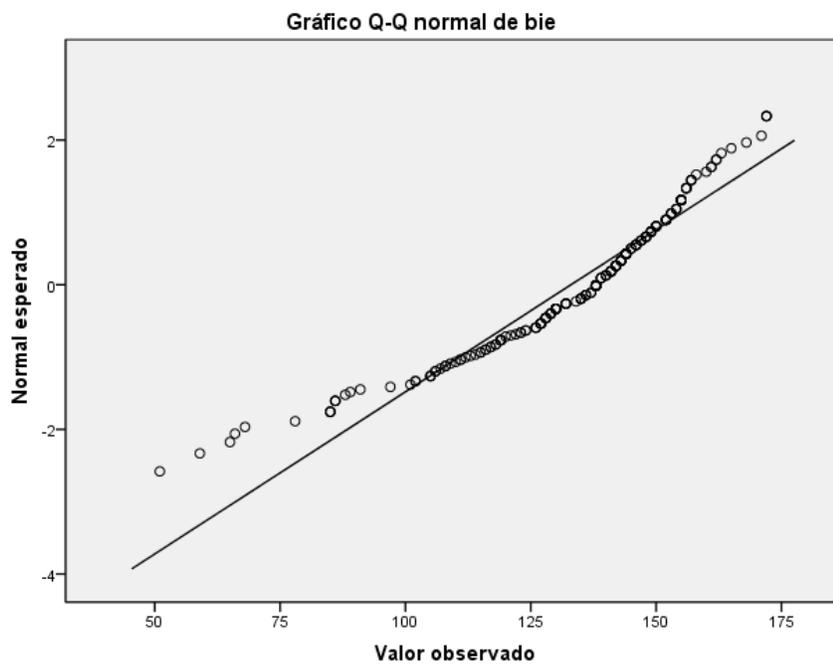


Gráfico 4. Gráfico cuantil de Bienestar Organizacional

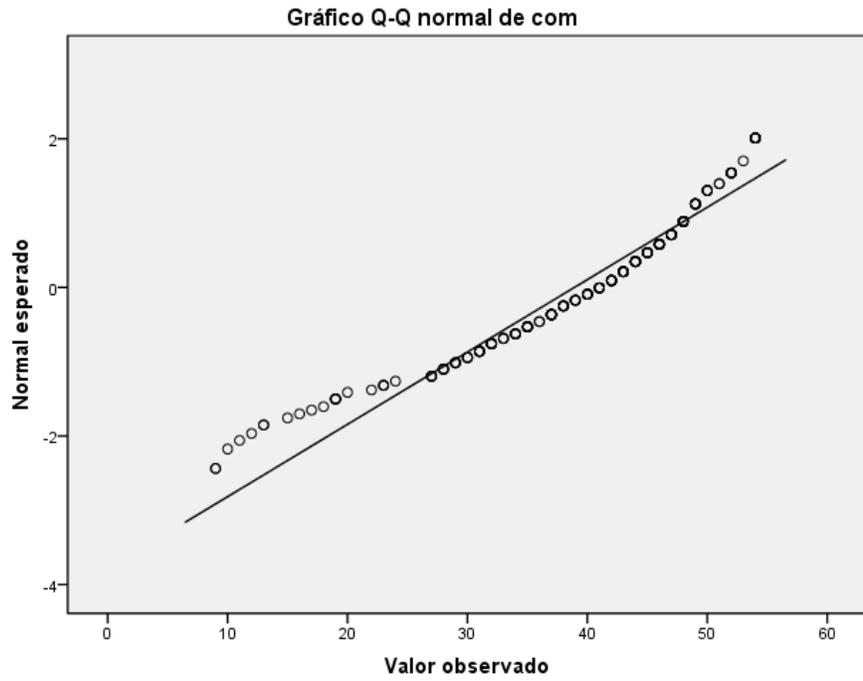


Gráfico 5. Gráfico cuantil de Comunicación asertiva

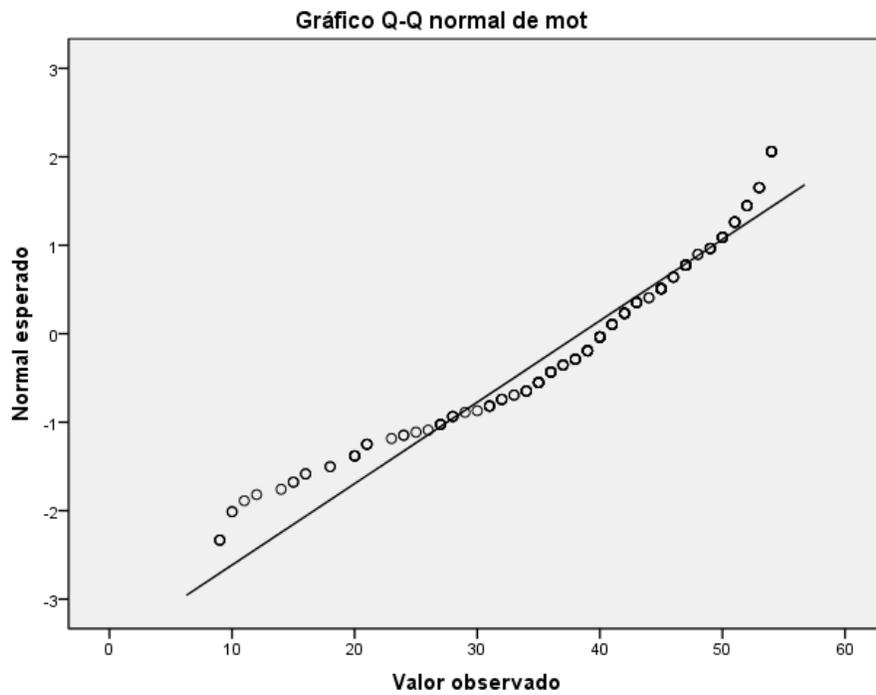


Gráfico 6. Gráfico cuantil de Motivación al otro

Análisis de confiabilidad

A continuación se presentarán los resultados de la confiabilidad en términos de la consistencia interna, para así determinar que los ítems del instrumento aplicado están correlacionados entre sí, mostrando que hay congruencia entre las características de lo que miden las escalas y lo que se evalúa con los tres instrumentos de medida. Para ello se hizo uso del Alfa de Cronbach para determinar el “grado en que el instrumento produce resultados coherentes” (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2006, p. 277); por lo que se calculó el coeficiente por cada escala utilizada, donde se esperaba que el alpha que se obtenga se encuentre entre aceptada y elevada, con ausencia de error con un valor mayor a 1. (Ver Tabla 3).

Tabla 3. *Representación fiabilidad Alfa de Cronbach*

Variables	Alfa de Cronbach	Alfa Estandarizada	Nro. de Elementos
Comunicación asertiva	,906	,915	9
Motivación orientada al otro	,927	,929	9
Bienestar organizacional	,942	,944	35

Con respecto a la escala comunicación asertiva, se realizó el análisis de consistencia interna del Alfa de Cronbach, obteniéndose un coeficiente (α : ,906) considerándose alto y confiable, por lo que indica que el instrumento en su totalidad es altamente consistente, es decir que mide el constructo que se pretende medir.

Para la escala de motivación orientada al otro se obtuvo un coeficiente (α : ,927) siendo alfa alto y confiable, por lo que el instrumento tiene una alta consistencia interna, es decir que todos sus ítems miden la variable esperada, cuya medida es estable y se adapta a los fundamentos teóricos expuestos.

Por último, para la variable bienestar organizacional compuesto de 35 ítems se obtuvo un coeficiente (α : ,942) siendo un valor alto que denota ser confiable, por lo que el instrumento tiene una alta consistencia interna.

A continuación se muestra la confiabilidad de los elementos que integran la variable bienestar organizacional aunque a fines de la investigación interesa el constructo en general, en el factor (tal nombre) el coeficiente (α : ,932) y para el segundo factor (tal nombre) es un coeficiente (α : ,908) (ver Tabla 4), siendo altos y confiables, lo que indica que los 35 ítems de la variable bienestar organizacional tienen alta fiabilidad interna y están relacionados con la teoría.

Tabla 4. *Estadísticas de fiabilidad*

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Prácticas y confianza organizacional	,932	,934	20
Engagement en las organizaciones	,908	,912	15

Análisis de validez

Posteriormente se determinó la validez de constructo, para comprobar que las inferencias realizadas sobre las variables independientes estuviese realizadas adecuadamente, con el fin de obtener el grado en el que los instrumentos miden realmente cada una de las variables de estudio, las cuales fueron: el estilo de Comunicación asertiva (Instrumento de autodiagnóstico de Comunicar apoyando), la Motivación orientado al otro (Instrumento de autodiagnóstico mejora de la Motivación) y percepción de Bienestar en la organización (Cuestionario de bienestar organizacional HERO). Para ello se procedió a realizar un análisis factorial por medio del método de componentes principales bajo el criterio de Keiser con una rotación ortogonal varimax, cuya

función es representar las correlaciones entre los factores y las variables, simplificando la observación de la redistribución de la varianza de los factores.

Escala Autodiagnóstico de Comunicar apoyando

De la escala se extrae un solo factor que explica el 61,06 % de la varianza total, este factor muestra un autovalor asociado de 5,49. Por lo que en este único factor se encuentran todos los ítems que conforman la escala, el contenido de los mismos hace referencia al componente de comunicación de apoyo correspondiente a las Habilidades Directivas Esenciales (Whetten y Cameron, 2011). El cual hace referencia a habilidades que posee el líder para relacionarse con su grupo y los mecanismos que establece, por ejemplo orientación de los trabajadores a reconocer sus propios problemas individual y grupalmente, entrenamiento continuo y retroalimentación de las conductas realizadas. En la próxima Tabla se encuentran las cargas factoriales correspondientes.

Tabla 5. *Cargas factoriales de la escala Autodiagnóstico de comunicar apoyando*

Matriz de componente^a

	Componente
	1
A1	,830
A2	,853
A3	,889
A4	,835
A5	,769
A6	,750
A7	,824
A8	,420
A9	,763

En el gráfico de sedimentación que se presenta a continuación se evidencia el autovalor elevado del único factor correspondiente.

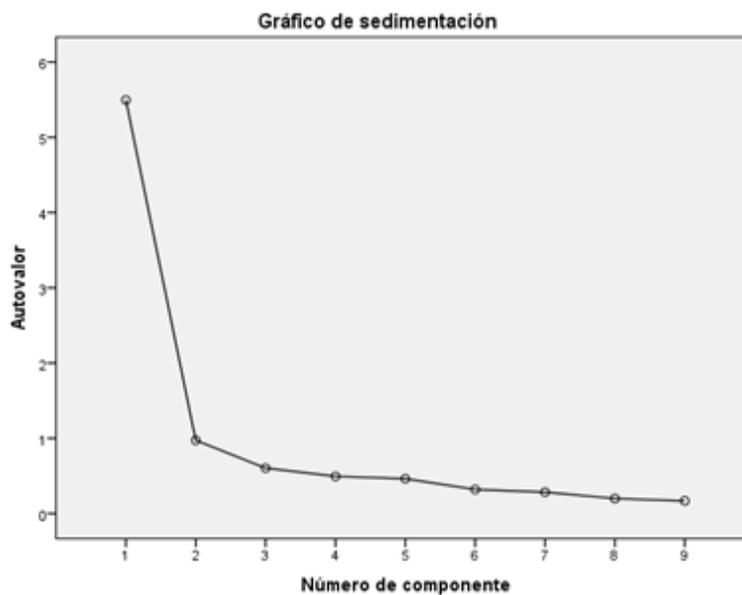


Gráfico 7. Gráfico de Sedimentación para Escala de Comunicar apoyando

Escala de Autodiagnóstico de mejora de la Motivación

De dicha escala se extrae un único factor que explica 64,21 % de la varianza total; su autovalor es de 5,77. En este factor se concentran los ítems que estructuran este instrumento de medición, el contenido de los mismos hace referencia al componente de motivación orientada al otro correspondiente a las Habilidades Directivas Esenciales (Whetten y Cameron, 2011). Este factor hace referencia a las habilidades del líder para ejercer poder e influencia haciendo uso de la motivación a sus trabajadores. La Tabla 6 que sigue a continuación contiene las cargas factoriales correspondientes. El gráfico de sedimentación permite visualizar el autovalor elevado del único factor correspondiente (ver gráfico 8).

Tabla 6. *Carga factorial de la escala Autodiagnóstico de mejora de la motivación.*

Matriz de componente^a

	Componente
	1
B1	,698
B2	,857
B3	,827
B4	,861
B5	,885
B6	,677
B7	,757
B8	,788
B9	,834

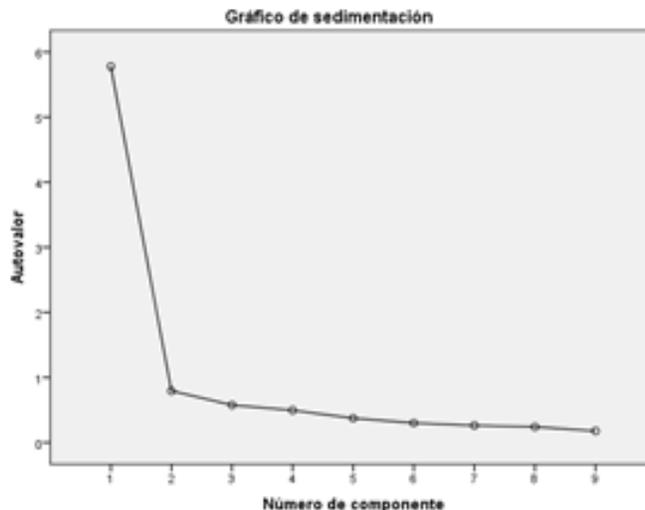


Gráfico 8. Gráfico de sedimentación de la escala Autodiagnóstico de la mejora de la motivación

Cuestionario de bienestar organizacional HERO

Por último, de la escala correspondiente al Bienestar organizacional, Cuestionario de bienestar organizacional HERO se extrae dos factores que explican el 46,40 % de la varianza total de la prueba con un criterio de extracción correspondiente para la carga factorial al 0,30. El primer factor tiene un autovalor asociado de 12,380 y explica el 24,98% de la varianza total, mientras que el segundo factor, con un autovalor asociado al 3,85%, explica el 21,42% de la varianza total.

El primer factor, el cual se denomina Prácticas y confianza organizacional, está conformado por los ítems: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20; el contenido de los ítems se refiere a dos componentes planteados por Salanova (2008), relacionados con prácticas organizacionales saludables y confianza organizacional. Este factor hacen referencia al desarrollo de carrera, manejo de emociones, relación estrecha entre los directivos y sus trabajadores; estos componentes dentro del Modelo

HERO fueron planteados de forma separada, sin embargo en la investigación desarrollada se encontró que los ítems cargaron en dicho factor.

El segundo factor denominado engagement en las organizaciones, está compuesto por los ítems: 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34 y 35; el contenido de los reactivos se refiere al componente engagement colectivo planteado por Salanova (2008), el cual hace referencia al compromiso, dedicación y energía que tienen tanto los directivos como los trabajadores con el trabajo realizado, aún en momentos de crisis. En la próxima Tabla se muestran las cargas factoriales correspondientes. El Gráfico 9, es el gráfico de sedimentación permite visualizar los autovalores de los factores correspondientes.

Tabla 7. Carga factoriales del Cuestionario de bienestar organizacional HERO.

Matriz de componentes rotados*

	Componente	
	Prácticas y confianza organizacional	Engagement en las organizaciones
C1	,577	
C2	,579	
C3	,601	
C4	,543	
C5	,645	
C6	,681	
C7	,666	
C8	,688	
C9	,604	
C10	,746	
C11	,736	
C12	,646	
C13	,717	
C14	,715	
C15	,746	
C16	,743	
C17	,579	
C18	,666	
C19	,394	
C20	,369	
C21		,326
C22		,664
C23		,753
C24		,495
C25		,699
C26		,633
C27		,714
C28		,629
C29		,626
C30		,659
C31		,781
C32		,630
C33		,763
C34		,577
C35		,712

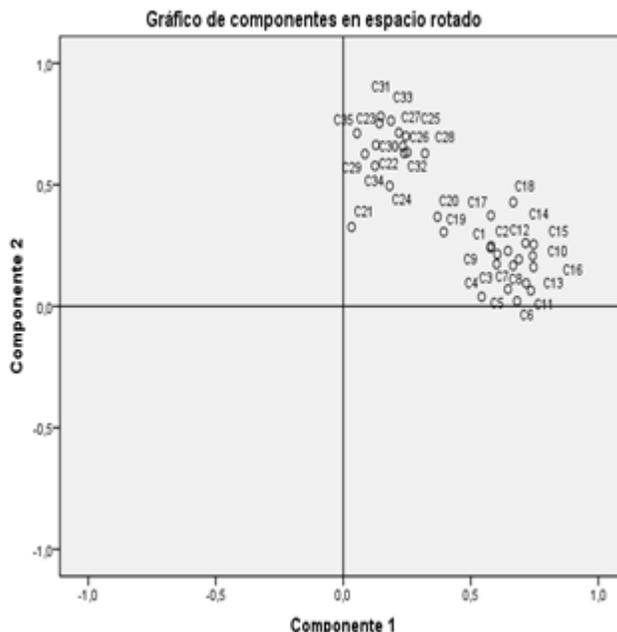


Gráfico 9. Gráfico de sedimentación del Cuestionario de bienestar organizacional HERO.

En conclusión en función de lo obtenido a partir del análisis factorial realizado, los instrumentos correspondientes a la medición de cada una de las variables confirman que estos miden los criterios que realmente se busca medir tal como fue planteado en la teoría; es decir que las medidas son válidas y confiables. Vale acotar que el Cuestionario de bienestar organizacional (HERO) miden dos factores denominado Prácticas y confianza organizacional, y engagement en las organizaciones en dicha población a diferencia de lo planteado en la teoría, donde destacan 3 factores.

Análisis multivariado

La contribución del comportamiento de las variables en el estudio se basó en la técnica de Análisis de Regresión Múltiple (ARM) de las variables en el estudio se basó en la técnica de Análisis de Regresión Múltiple (ARM) de las variables comunicación asertiva, motivación orientada al otro y bienestar

organizacional , el ARM es entendido como un “método estadístico para especificar, estimar e interpretar un modelo explicativo en el que una variable dependiente se estudia en función de una o más variables explicativas o independientes” (Guillén, 2014, p. 9). El objetivo principal fue cuantificar la relación entre las variables y lograr afirmar que dicha relación se ajusta a la realidad, logrando obtener b y B.

Para conocer el grado y tipo de asociación de las variables se calculó el coeficiente de correlación producto momento de Pearson, para analizar la intensidad de la asociación y evaluar la presencia o ausencia de la multicolinealidad, donde los valores comprendidos deben estar entre -1 y 1 para describir el grado de combinación lineal (Solanas, Salafranca, Fauquet y Núñez, 2005, p.462). A continuación se presentan las correlaciones obtenidas y la explicación de las mismas.

Tabla 8. *Correlaciones entre variables*

		co m	mot	bie
co m	Correlación de Pearson	1	,84 0 ⁻	,75 1 ⁻
	Sig. (bilateral)		,00 0	,00 0
	N	202	202	202
mo t	Correlación de Pearson	,84 0 ⁻	1	,78 5 ⁻
	Sig. (bilateral)	,00 0		,00 0
	N	202	202	202
bie	Correlación de Pearson	,75 1 ⁻	,78 5 ⁻	1
	Sig. (bilateral)	,00 0	,00 0	
	N	202	202	202

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Respecto a la variable Comunicación Asertiva, se encuentra relacionada de manera positiva y alta con la variable Bienestar Organizacional ($r: ,751$), indicando que a mayor Comunicación Asertiva empleado por parte de los directores de las instituciones educativas mayor será el bienestar organizacional percibido por el personal docente y administrativo. En cuanto a la variable Motivación Orientada al otro, se halló que se encuentra relacionada de manera positiva y alta con la variable Bienestar organizacional ($r: ,785$) indicando que a mayor Motivación orientada al otro utilizado por parte de los directores de las instituciones educativas es mayor el Bienestar organizacional percibido por el personal docente y administrativo.

Por otra parte se debe destacar que la relación entre Motivación orientada al otro y Comunicación Asertiva siendo estas variables independientes, es alta y significativa ($r: ,840$; sig bilateral: $,01$), la cual no es esperada indicando que no se cumple el criterio de no colinealidad.

Análisis de Regresión Múltiple

El Análisis de Regresión Múltiple (ARM) es utilizado para la exploración y cuantificación de una variable dependiente, también denominada criterio y de dos o más variables independientes, también conocidas como predictoras. También se puede llegar a crear una ecuación lineal que permita la predicción del comportamiento de las variables, asimismo, otros procedimientos tales como el análisis de los residuos dan constancia qué tan idóneo es la aplicación del análisis y su estabilidad (Pardo-Merino y Ruíz-Días, 2005)

El propósito de la aplicación de este tipo de análisis es ser capaz de determinar la adecuación del modelo y cuál de las variables predictoras (Comunicación Asertiva y Motivación al otro) explica con mayor exactitud la predisposición de la variable Bienestar Organizacional.

Dentro de la aplicación del ARM se tuvo en cuenta los cuatro supuestos descritos en lo que respecta a las variables individuales según Hair, Anderson, Tatham y Black (1999) “Normalidad, linealidad, homocedasticidad e independencia de los términos de error” (p.154). La linealidad es entendida como el grado en que la variable dependiente cambia en función de la variable independiente; la homocedasticidad plantea que la existencia de la varianza de los residuos permanezca constante, por otra parte los errores se deben distribuir de manera normal y debe haber independencia entre ellos (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999, p. 168-169). Respecto al cumplimiento de los supuestos en la presente investigación se evidencia la siguiente información:

El supuesto de presencia de normalidad de la distribución se cumple, y fue calculado por medio de la prueba Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors (sig.: $.000 < \alpha: .05$) lo que indica que tiene tendencia a la normalidad, y a través de la estimación de la asimetría de la distribución de los puntajes de las variables estudiadas, también se evaluó la simetría de la distribución, obteniéndose se encontraron valores cercanos a cero (Bienestar organizacional: -1,135; Motivación al otro: -,87 y Comunicación Asertiva: -,923) , con una asimetría negativa, producto de un sesgo de la repartición de los datos al lado izquierdo de la distribución, lo que significa que hay tendencia de los mismos en concentrarse hacia los valores menores.

Se verifica el supuesto de independencia de los errores a través de la valoración del estadístico Durbin-Watson cercano a 2 (d: 1,465), esto indica el cumplimiento de que los términos de los residuos no están correlacionados entre ellos sí (ver Tabla 9). En cuanto al supuesto de homocedasticidad, se cumple al observarse una constancia de los residuos a tomar determinados valores (ver figura 10).

Tabla 9. Resumen del modelo de Regresión múltiple

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,803 ^a	,645	,641	13,35633	1,465

a. Predictores: (Constante), mot, com

b. Variable dependiente: bie

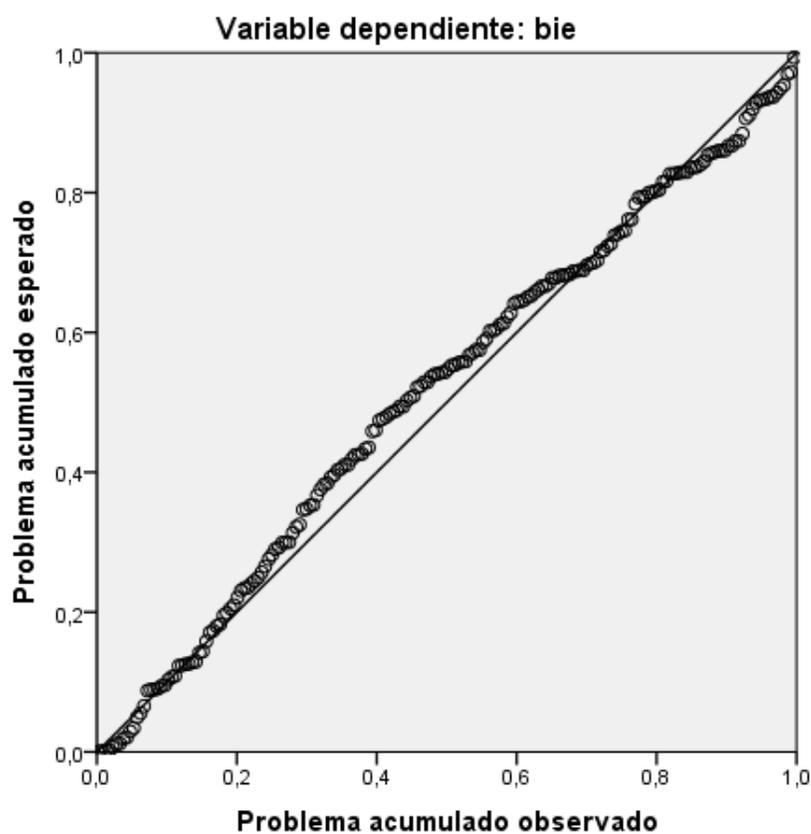


Gráfico 10. Gráfico P-P normal de regresión de residuos

Finalmente, se estima que no se cumple el supuesto de no multicolinealidad entre las variables predictoras, Comunicación Asertiva y Motivación al otro ya que se evidencia que existe una correlación entre las variables predictoras alta y positiva, lo cual podría explicarse a partir del hecho de que ambas forman parte del modelo de las Habilidades Directivas Esenciales (Whetten y Cameron, 2011). De igual forma, presentan

características que forman parte de las competencias gerenciales, en donde se realiza una serie de conductas específicas para lograr determinados resultados en las organizaciones, como fue resaltado por Medina-Elizondo et al. (2012), las competencias gerenciales se apoyan mutuamente al no encontrarse aisladas de sí, sino al ser interrelacionadas y superpuestas, en el caso de la comunicación y la motivación

Mediante el contraste de regresión se determinó que las variables, Comunicación asertiva y la Motivación orientada al otro influyen de forma lineal y conjunta al Bienestar organizacional ($F:180,788$; $gl: 2$; $sig: ,000$) (ver Tabla 10).

Tabla 10. Resumen de *Anova*

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
¹ Regresión	64501,926	2	32250,963	180,788	,000 ^a
Residual	35499,896	199	178,391		
Total	100001,822	201			

a. Variables predictoras: (Constante), mot, com

b. Variable dependiente: b

Estas variables predictoras incluidas en el análisis, explican un 64% de la varianza de la variable Bienestar Organizacional, (R^2 corregido: ,641), debe tomarse en cuenta que el valor corregido R es muy similar al valor no corregido (R^2 : ,645). Por otro lado, respecto al coeficiente de determinación obtenido es significativo lo que indica que el modelo es adecuado y efectivamente, explica la variable dependiente (R : ,803)

Posteriormente, se obtuvieron los coeficientes de correlación múltiple, es decir, el de determinación y los coeficientes b y B (beta) para cada variable predictora dentro del modelo de regresión. Los coeficientes Beta obtenidos reflejan ambas variables aportan de forma significativa a la varianza de la variable de Bienestar Organizacional, Motivación orientada al otro (β : ,522; sig :

,000) Comunicación Asertiva (β : ,313; sig: ,000). En cuanto a la variable Motivación al otro, se evidencia que contribuye de forma más significativa a que los trabajadores percibieran mayor Bienestar respecto a la organización teniendo un mayor intensidad en el peso que aporta (β : ,522 > β : ,313) (ver Tabla 11).

Tabla 11. *Coefficientes Beta*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta			Tolerancia	VIF
1 (Constante)	65,392	3,743		17,469	,000		
com	,680	,169	,313	4,028	,000	,295	3,387
mot	1,072	,160	,522	6,716	,000	,295	3,387

a. Variable dependiente: bienestar

IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo fundamental de esta investigación fue determinar si la Motivación orientada al otro y el estilo de Comunicación asertiva del Directivo escolar predecían la percepción de Bienestar del personal docente y administrativo en las instituciones educativas regulares. La muestra de este estudio estuvo constituida por docentes de 1ero a 6to grado de educación primaria, personal administrativo y directores de diferentes instituciones, con un periodo de mínimo dos años laborando en los recintos escolares.

En consecuencia de los resultados producto del Análisis de Regresión Múltiple, se manifiesta que el modelo se ajusta, es decir, es adecuada su aplicación y puede afirmarse que las variables independientes son capaces de predecir el comportamiento de la variable dependiente. Ambas variables predictoras, tanto la Comunicación Asertiva (β : ,313) como la Motivación orientada al otro (β : ,522) , explican la variabilidad de la percepción de los trabajadores sobre el Bienestar Organizacional, siendo la Motivación la variable con mayor poder predictivo.

Respecto a las hipótesis planteadas, se indicó que a medida que el personal que trabaja en la institución percibiera mayor Comunicación Asertiva por parte del directivo, mayor sería la percepción de Bienestar Organizacional dentro de las instituciones; con respecto a la Motivación orientada al otro se esperaba que a medida que el personal que labora en la institución percibiera mayor Motivación orientada al otro por parte del directivo, entonces mayor sería la percepción de Bienestar Organizacional dentro de las instituciones. Los resultados muestran que en términos generales los puntajes de comunicación asertiva y motivación orientada al otro se encuentran elevados al igual que los puntajes de la variable Bienestar organizacional, lo que significa que las hipótesis planteadas en la presente investigación se han cumplido.

En lo que respecta a la comunicación asertiva, esta es comprendida

como un mecanismo que forma parte de las organizaciones, tiene relación, junto a la colaboración que se emplee y la creación de relaciones laborales con la salud de los integrantes de determinado grupo y el mantenimiento del bienestar, por lo que se requiere del uso de un estilo de comunicación que suscite un intercambio eficiente de la información para mantener al grupo integrado, motivado para la realización de las tareas y la obtención de logros. Es por ello que dentro del estudio realizado una gran proporción de trabajadores considera que el directivo hace uso de este estilo de comunicación y a su vez confirmando tal como Grawitch et. al, (2006) plantean, donde dicha comunicación se encuentra relacionada con el bienestar que perciben los trabajadores en su ambiente de trabajo.

Los puntajes obtenidos, siendo superiores al promedio, con una tendencia a ser altos, sustenta lo señalado por Sánchez y Ospina (S.F) que cuando se percibe de manera frecuente que ciertas actitudes por parte del directivo como, el reconocer los problemas, la diferenciación entre entrenar y dar orientación, una retroalimentación basada en el trabajo realizado, siendo descriptiva y centrándose en las soluciones, al igual que, responsabilizarse por sus aclaratorias, acordar cuando hay perspectivas diferentes y determinar si la persona tiene los recursos suficientes para realizar con éxito una tarea, garantizan que exista mayor percepción de bienestar por parte del trabajador.

Por otra parte, se constata que en las organizaciones es fundamental el establecimiento sólido de una comunicación entre los miembros, debido a que fortalece las relaciones laborales, internalizándose una serie de beneficios asociados a la independencia que puede desarrollar la persona, ya que promueve su autonomía, integridad del yo y su identidad como fue explicado por Naranjo-Pereira(2008), lo que confirma como la comunicación asertiva se caracteriza por un intercambio de información saludable que es puntual, manifestando lo que la persona quiere realmente expresar, por lo que se evitan malentendidos o distorsiones. Asimismo es frecuente que se manifieste dentro de las instituciones este tipo de comunicación que permita el bienestar de sus empleados y favorezca que se expresen los sentimientos sin temor a

consecuencias tales como el sufrir de ansiedad, o a una agresión, de esta manera se afirma que la Comunicación Asertiva es capaz de fomentar que en las personas que la utilizan se desarrolla más su autonomía, integridad personal e identidad como señala Naranjo-Pereira (2008).

De igual forma se encontró que los docentes y el personal administrativo consideran que el directivo ha creado un ambiente de trabajo de apoyo, donde resuelve conflictos, en el que el valor preponderante es la facilitación y no el control por lo que suele motivarlos a nivel laboral de forma moderada alta. Una explicación posible a este resultado, respecto a la motivación orientada al otro, es que para que esta sea alta o satisfactoria los trabajadores deben obtener reconocimiento de los logros, el trabajo en sí mismo, satisfacción de las necesidades de los trabajadores, los objetivos que se tengan y las condiciones de trabajo tal como sucede en dichas instituciones (Luceño-Moreno et al., 2004). Sin embargo en función de las quejas manifestadas mediante comentarios obtenidos en la encuesta por los directivos, docentes y personal administrativo al parecer en muchas instituciones no obtienen aumento salarial, promociones o reconocimientos por sus logros, proporcionados de manera directa por parte del directivo, es decir dichas recompensas son dadas por las alcaldías muchas veces mediante sorteos o dependiendo del aumento otorgado por el gobierno presente; en otras instituciones indicaron que el salario suele ser muy bajo entonces la percepción de motivación orientada al otro se ve alterada o no tan elevada como se espera.

Otra posible explicación del porqué no ha resultado un alto nivel en su totalidad es que en el contexto educativo, los directivos o el líder no suelen colocarles metas a corto, mediano o largo plazo a los docentes y personal administrativo para lograr obtener beneficios, como es el caso de otras organizaciones a nivel empresarial; tal como manifiesta La Consulta Nacional sobre la Calidad Educativa (2015) donde se encontró que a los directores no suelen liderar de forma adecuada, no proporcionan metas ni monitorean las

mismas y esto podría estar afectando la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo como componentes de la motivación.

En este punto se debe tener en cuenta que los directores suelen tener experiencia a nivel de docencia e investigación pero carecen competencias en el campo de la gestión y gerencia, lo que termina afectando el logro del mecanismo utilizado por los distintos subsistemas para dar respuestas a las exigencias del entorno (Aristimuño, Guaita y Rodríguez 2011). Como indicaban Whetten y Cameron (2005) en el Modelo integrador de mejoramiento de la motivación, las metas y expectativas son fundamentales y estas deben ser planteadas de forma específica, mensurable, inequívocas y conductuales donde exista un reforzador adecuado en función de dichas metas.

Así mismo, Delgado-Pardo (2014) indica que existen otros estímulos que deben ser usados como el reconocimiento público de un buen trabajo, hacer que los trabajadores tengan conocimiento de sus planes a mediano y largo plazo y delegación de tareas ya que esto permite demostrar que existe confianza en las capacidades del trabajador y aumenta su compromiso con la tarea; por otra parte dentro de estos estímulos planteados, se encuentran como elementos positivo dentro de las instituciones que, se usan aspectos como acordar horarios con el trabajador, hacerles sentir que son escuchados y que pueden expresar sus ideas las cuales serán atendidas en la brevedad y estos son componentes que deben seguir prevaleciendo.

Por otra parte, los puntajes de bienestar organizacional fueron altos por lo que los docentes y el personal administrativo perciben que existe bienestar organizacional, es decir un estado afectivo satisfactorio en términos de activación y grado de placer experimentado, a partir de las estrategias usadas por el directivo. Lo que indica que efectivamente dentro de la institución escolar como organización existen valores, estrategias, objetivos grupales, recursos que han promovido el compromiso y la conexión de los docentes, el personal administrativo y el director con la institución donde laboran, al igual que la existencia de unión entre los miembros, elementos mencionados por Salanova

(2009) como fundamentales dentro de la salud laboral.

Es necesario destacar que tal como se planteó no se puede dejar de lado que el país para el momento en el que se realizó la investigación estaba bajo circunstancias inestables, y que dentro de las instituciones venezolanas en los últimos años han existido fallas y carencias en diferentes niveles; por lo que el alto bienestar organizacional puede ser explicado por diferentes estrategias o recursos que han generado en los trabajadores cierta resiliencia dentro de las instituciones escolares, quienes podrían estar intentando mantener un equilibrio positivo bajo circunstancias desafiantes, fortaleciéndose ante situaciones adversas lo que cual es elemental dentro del Modelo HERO (Salanova 2008; Salanova, Llorens et al., 2012; Salanova, Martínez y Llorens, 20014).

En función de lo extraído a partir del coeficiente de correlación las variables motivación orientada al otro y comunicación asertiva, se encuentran relacionadas a bienestar organizacional, indicando que a mayor motivación orientada al otro y comunicación asertiva como estrategias utilizadas por parte de los directores de las instituciones educativas mayor será el bienestar organizacional percibida por el personal docente y administrativo. Confirmando que para garantizar mayor bienestar organizacional los trabajadores deben tener factores motivacionales internos, donde la influencia del directivo actuando como líder produzca las condiciones para que su motivación sea incrementada y pueda cumplir las expectativas del resultado (Llopis-Taverner et al., 1999).

Respecto a la comunicación asertiva, es consonante con lo hallado por Daniels (2016) la afirmación de las dimensiones asociadas a este estilo de comunicación, tendrá una relación directa con un clima laboral que promueva una optimización de las labores donde se facilite una mayor fluidez, compromiso y comunicación sin interferencias. Al igual que en el proyecto, se encontró cómo las opiniones entre el personal administrativo y el de los directivos (en el caso del estudio mencionado, los jefes departamentales)

coincidieron respecto a la presencia de la Comunicación asertiva como parte de un ambiente que proporciona un bienestar al empleado y tenga incidencia en una mejora en su rendimiento laboral.

Por otra parte, la relación que se logra entre el jefe y su colaborador permite incrementar la certeza del sujeto que trabaja y proporciona un grado de control elevado por parte del jefe en las situaciones cotidianas motivando así a su subordinado; asimismo para que el gerente llegue a ser un líder y exista una organización saludable, debe hacer uso de una comunicación asertiva ya que esta proporciona la capacidad de empatía, flexibilidad y comprensión entre los miembros (Sánchez y Ospina, S.F).

Debido a que la motivación orientada al otro y la comunicación asertiva forman parte de las Habilidades Directivas Esenciales (Whetten y Cameron, 2011) la muestra donde fue realizada la investigación percibió dichas habilidades como un mismo constructo por lo que estas variables parecen estar relacionadas; otra explicación a este hallazgo se puede deber a que para suscitar una mejor motivación debe existir una comunicación adecuada dentro de un clima organizacional saludable, ya que esta facilita la producción e integración de las diferentes áreas, produciendo entonces resultados favorables según los criterios planteados por Delgado-Pardo (2014).

En los casos que el personal manifestó verbalmente inconsistencias entre el manejo de las instituciones no fue expresado de forma explícita en las respuestas de los cuestionarios; existieron momentos en los que fue explicado que los directores de instituciones educativas públicas no tienen mayor potestad en cuanto a incentivos económicos o ascensos ya que forma parte de la jurisdicción de las Alcaldías correspondientes al sector, por lo tanto, a pesar de la disconformidad con la administración de las pautas de las instituciones, estaban conscientes de la responsabilidad del director y sus alcances, por lo que no se veía mermado el bienestar percibido en cuanto al desempeño de los mismos.

Finalmente se evidenció que se cumplen las hipótesis propuestas, por lo que los resultados apoyan elementos asociados al Modelo de Organizaciones saludables y resilientes (HERO) planteada por Salanova (2008) y el modelo de Habilidades Directivas Esenciales (Whetten y Cameron, 2011). Es decir, que el hecho de que el directivo haga uso de habilidades como la motivación orientada al otro y la comunicación asertiva predicen una mayor percepción de bienestar organizacional de los docentes y personal administrativo en instituciones educativas regulares, sin embargo los miembros de la muestra comprendieron dichas habilidades como un criterio unitario, lo cual no era esperado dentro de lo planteado a nivel teórico siendo esto un elemento a tomar en cuenta dentro de próximas investigaciones.

La importancia de los aspectos encontrados y la complejidad de su abordaje radica en la escasa claridad de los canales de información para acceder a las instituciones educativas, en términos del alcance que puede tener el directivo dentro de las instituciones y sus funciones, además de las diferencias existente respecto a las organizaciones donde existen competencias como la gestión y gerencia. Por ello es necesario que se implemente dentro de las instituciones programas que incrementen los aspectos antes nombrados y sigan trabajando en el fortalecimiento de las habilidades directivas.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta el problema de investigación, ¿La motivación orientada al otro y el estilo de comunicación asertiva del Director predicen la percepción de bienestar del personal docente y administrativo en instituciones educativas regulares?, los resultados obtenidos en la presente investigación permitieron confirmar el modelo propuesto, es decir que a nivel general la Motivación orientada al otro y la Comunicación Asertiva del directivo escolar predicen el bienestar organizacional del personal docente y administrativo en las instituciones educativas regulares en la categoría de primero a sexto grado de primaria; constatando que las estrategias ejercidas por el líder como: los valores organizacionales, una relación positiva donde haya un mínimo de control de las situaciones cotidianas dentro del ambiente laboral, elementos que incentiven a los trabajadores, la planificación de metas para garantizar la motivación orientada al otro y el hacer uso de una comunicación asertiva tomando en cuenta la capacidad de empatía y comprensión son necesarias para garantizar el bienestar dentro de las instituciones.

En primer lugar se halló que el personal docente y administrativo de las instituciones perciben que la comunicación asertiva es usada de forma moderada alta por el directivo, siendo esta eficaz, positiva, recíproca, valorando al otro como un igual, considerando la opinión de los empleados y manifestando la propia, proporcionando feedback de manera honesta y directa (Carrasco, M.J, 2005). De la misma manera, la motivación orientada al otro fomentada por el directivo es percibida de forma moderada alta por los docentes y personal administrativo ya que existen dentro de las instituciones criterios positivos como un acuerdo de horarios con el trabajador, hacerles sentir que son escuchados, que puedan expresar sus ideas y que existe un reconocimiento material por haber logrado las metas que debe cumplir cada grado confirmando lo dicho por Delgado-Pardo (2014), sin embargo, fue reportado de forma no expresa en los

instrumentos de medición que la opinión del personal no es totalmente satisfactoria ya que hay elementos externos a los cumplimientos del director que posiblemente estén disminuyendo dicha motivación en un grupo de trabajadores, las razones radican en la baja movilización laboral y la no promoción de los empleados, el que no exista una remuneración económica o aumento en función de los logros y el hecho de que no existan metas especificadas para cada uno donde puedan obtener reforzadores secundarios, como se mencionó, esta información fue adquirida de forma verbal por un gran número de personas integrantes de la muestra.

Por lo tanto, en función de lo encontrado por (Daniels, 2016) en su investigación, se valida que debe existir una comunicación con información clara, generando mensajes comprensibles que incidan en la comunicación asertiva de manera positiva, ya que de lo contrario el clima laboral y por lo tanto el bienestar de los empleados se ve afectado. Por otra parte a nivel de instituciones educativas regulares, el director es percibido como aquel que tiene las estrategias para incentivar al personal a cargo, logra manejar los conflictos y motiva al otro para realizar su trabajo de manera eficaz; siendo diferente a lo encontrado a nivel de instituciones universitarias, ya que (Daniels, 2016), informó que el directivo es percibido como una persona no motivadora, el cual no reconoce al personal a cargo, produciendo empleados desmotivados sin iniciativas suficientes.

Por su parte el bienestar organizacional percibido por el personal docente y administrativo es elevado, por lo que sienten placer y satisfacción laboral, experimentado a partir de las estrategias usadas por el directivo debido posiblemente al papel fundamental que ha jugado la resiliencia mostrada por los trabajadores donde ellos buscan mantener un equilibrio positivo, beneficioso frente a las situaciones inestables que se presentan actualmente a nivel educativo y nacional, componente fundamental dentro de una organización que busca que sus empleados aumenten su productividad y colaboración en un

ambiente de equidad y equilibrio (Salanova 2008; Salanova, Llorens et al.,2012; Salanova, Martínez y Llorens, 2014; Wilson et al., 2004)

De acuerdo a la relación estudiada entre las variables comunicación asertiva y motivación orientada al otro se encontraron asociaciones significativas con el bienestar organizacional tal como ha sido planteado en investigaciones previas; por su parte, fue encontrado que a mayor uso de la comunicación asertiva mayor será la motivación orientada al otro siendo una relación significativa entre las variables independientes, lo cual no era esperado dentro de la investigación ya que investigaciones anteriores no dan cuenta de la existencia de esta asociación, siendo una posible explicación que son criterios entendidos como un concepto macro a nivel teórico, el cual es un elemento fundamental a tener en cuenta dentro de próximas investigaciones.

A raíz de las conceptualizaciones manifiestas anteriormente y los resultados obtenidos en el estudio realizado se sugieren las siguientes recomendaciones:

a. Evaluar las diferencias en cuanto a la productividad y diferencias respecto a la comunicación asertiva y la motivación orientada al otro entre los colegios privado/públicos.

b. Es necesario evaluar si con la escasa percepción de recompensa monetaria percibida por el personal docente y administrativo el rendimiento será el mismo.

c. Determinar si existe relación entre la autoeficacia percibida por los trabajadores y el bienestar laboral.

d. Como una manera de ampliar el estudio realizado, se debería incluir como variable independiente el liderazgo y sus diferentes niveles para determinar que otras competencias debe tener el directivo dentro de las instituciones.

e. Realizar futuras investigaciones donde se logre establecer las diferencias entre los estilos de comunicación, motivación y liderazgo entre el personal directivo y docente y administrativo y su efecto en el bienestar organizacional.

En conclusión, es importante señalar en este apartado las limitaciones ocurridas durante el estudio:

1. La discriminación por parte de una institución que no permitió la colaboración en el estudio, basada en estereotipos políticos relacionados con la universidad originada por las instituciones públicas.
2. Dificultades en el traslado de algunas instituciones debido a cierre de calles debido a eventos sociopolíticos ocurridos en el momento de recolección de datos.
3. Escasa participación del personal administrativo y docente debido a temor de que se realicen represalia contra ellos por parte del directivo.
4. Se debe destacar que factores como la deseabilidad social o la distracción de las personas mientras llenaban la encuesta pudo haber afectado el comportamiento de los datos debido al tipo de medida utilizada para registrar las variables como lo es el autoreporte, por lo que se recomienda a próximas investigaciones hacer uso de otras medidas menos susceptibles.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, H., Salanova, M. & Llorens, S. (2011). ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. *Ciencia & Trabajo*. 13(24). 125-134. Recuperado en: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/43542/51108.pdf?sequence=1>
- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S. & Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Peruana de Psicología y Trabajo Social*. 2(1). 107-120. Recuperado en: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/83226/007+practicas+profesionales+RPPTS.pdf?sequence=1>
- Acosta, H. Cruz-Ortiz, V. Salanova, M y Llorens, S. (2015). Healthy organization: analysing its meaning base don the HERO Model / Organizaciones saludables: analizando su significado desde el modelo HERO. *Revista de Psicología Social: International Journal of Social Psychology*, DOI. Londrés: Routledge Taylor & Francis Group. Recuperado de: http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2015_Acosta-Cruz-Ortiz-Salanova-Llorens.pdf
- Acosta, H. (2017). Trust your company: a multimethod approach based on the hero model. (Tesis Doctoral Universitat Jaume I, España). Recuperada de: http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/404719/2017_Tesis_Acosta%20Antognoni_Hedy.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- American Psychological Association. (2015). Divisions of APA. Recuperado de: <http://apa.org/about/division/index.aspx>
- Aristimuño, M. & Guaita, W. (2011). Las competencias gerenciales en la gestión de instituciones de educación superior. *Postgrado y Sociedad*. 2(11). 52-64. Recuperado de:

http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias/aristimulo_y_otros.pdf

Bastidas-Pacheco, G.A. & Pacheco-Barrios, J.G. (2011). Gerencia participativa y la promoción social en escuelas urbanas, Municipio Trujillo, Estado Trujillo, Venezuela. *Educación*. 35(2). 1-30. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44021172006>

Borjas-Urribarrí, F. & Vera-Guadrón, L. (2008). Funciones gerenciales del director de las escuelas bolivarianas. *Revista Negotium*. 11(4). 70-103. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/782/78241106/>

Charría-Ortiz, V., Sarsosa-Prowesk, K., Uribe-Rodríguez, A., López-Lezmes, C. & Arena-Ortiz, F. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe*. 24. 133-165 *Universidad Javeriana Pontificia (Cali)*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/213/21320758007.pdf>

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. (8ª ed.) México:McGraw-Hill. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/hackas/administracion-de-recursos-humanos-Chiavenato-8va>

Cortés-Mejía, A. (2005). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Rev. Ciencias Sociales*. 107(I). 203-214. Recuperado en: <http://www.vinv.ucr.ac.cr/latindex/rscs001/cortes.pdf>

Daniels, Y. T. (2016). *La comunicación asertiva y su incidencia en el clima organizacional en la dirección de estudios básicos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo*. Recuperado de: <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/3360>

Delgado-Pardo, J. (2014). *Motivación organizacional y bienestar laboral*. (Ensayo final Universidad Militar Nueva Granada). Recuperada de:

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12781/1/ENSAYO%20FINAL%20JENNY%20DELGADO%20PARDO.pdf>

Díaz, D., Rodríguez-Carvajal, R., Blanco, A., Moreno-Jiménez, B., Gallardo, I., Valle, C & Van Dierendonck, D. (2006). *Adaptación española de las escalas de bienestar psicológico de Ryff*. *Psicothema*. 18(3). 572-577. Recuperado de: <http://www.psicothema.com/pdf/3255.pdf>

Escuela de Psicología de la UCAB. (2002). *Contribuciones a la Deontología de la Investigación en Psicología*. Caracas, Venezuela: Publicaciones UCAB

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) (2005). Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Recuperado en: <http://www.fundibeq.org/modelo-excelencia>

García, J. (2007). Asertividad. (Homepage). Recuperado de: <http://www.psicoterapeutas.com/pacientes/asertividad.htm>

Gómez-Aguilar, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. (Tesis Doctoral Universidad de Málaga, España). Recuperada de: <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17672697.pdf>

González, M.T. (Coord.). (2003). *Organización y gestión de centros escolares. Dimensiones y procesos*. Madrid: Pearson/PrenticeHall. Recuperado de: <https://cafge.files.wordpress.com/2014/11/organizacion-y-gestion-de-centros-escolares-dimensiones-y-procesos.pdf>

Grawitch, M., Gottschalk, M. & Munz, D. (2006). The Path to a Healthy Workplace A Critical Review Linking Healthy Workplace Practices, Employee Well-being, and Organizational Improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 58(3). 129-147. Recuperado en: https://www.researchgate.net/publication/232593040_The_path_to_a_he

althy_workplace_A_critical_review_linking_healthy_workplace_practices_employee_well-being_and_organizational_improvements

- Grueso-Hinestroza, M. & Rey-Sarmiento, C. (2013). Hacia la construcción de un Modelo Integral de Organizaciones Saludables. *Revista de Ciencias Sociales*. 4(19). 625-638. Recuperado en: <http://200.74.222.178/index.php/racs/article/view/13952>
- Guillén, M. (2014). Análisis de regresión múltiple. (2ª ed.) Madrid: Centro de investigaciones sociológicas. Recuperado de: https://books.google.co.ve/books?id=qvmzBAAAQBAJ&pg=PA2&dq=regresion+multiples+Guillen+2014&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=regresion%20multiple%20Guillen%202014&f=false
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1999). Análisis Multivariante. (5ª ed.) España: Prentice Hall Iberia.
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J y Reiter-Palmon, R. (2005). *Leadership Behaviors and Subordinate Resilience*. Psychology Faculty Publications. Paper 62. Recuperado de: <http://digitalcommons.unomaha.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1062&context=psychfacpub>
- Hernández, C., Llorens, S. & Rodríguez, A (2014). Empleados saludables y calidad de servicio en el sector sanitario. *Anales de la psicología*. 30(1). 247-258. Recuperado en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0212-97282014000100026&script=sci_arttext
- Hernández-Sampieri, R., Fernández- Collado, C. & Baptista-Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación (5ta ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández- Sampieri, R., Fernández- Collado, C. & Baptista-Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ta ed.). México: McGraw-Hill.

- Herrera, M. (2004). El sistema educativo Venezolano. *Retrieved julio, 11, 2013*.
Recueperado en:
<http://dip.una.edu.ve/mae/desarrolloorg/paginas/LECTURA%20%204%20EL%20SISTEMA%20EDUCATIVO%20VENEZOLANO%20MARIANO%20HERRERA.pdf>
- Kelloway, E & Day, L. (2005). Building Healthy Workplaces: What We Know So Far. *Canadian Journal of Behavioural Science*. 37(4). 223-235.
Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/232574599_Building_Healthy_Workplaces_what_We_Known_So_Far
- Kerlinger, F. & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: métodos de investigación de Ciencias Sociales* (4ta ed.). México: McGraw-Hill.
- Ley Orgánica de Educación . (1980, 15 de Agosto). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 2.635, 28 de Julio, 1980.
Recuperado de: www.oei.es/historico/quipu/venezuela/Ley_Org_Educ.pdf
- Ley Orgánica de Educación . (2009, 15 de Agosto). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 5.929, 15 de Agosto, 2009.
Recuperado de: <http://www.urbe.edu/portal-biblioteca/descargas/Ley-Organica%20de-Educacion.pdf>
- Linares, J., Ángulo, E. & Villalobos, F. (2004). Funciones directivas y perfil de competencias del gerente educativo en instituciones de educación básica. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 6(2). 298 - 318. Recuperado en:
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewFile/1509/2824>
- Llorens, S., Del Líbano, M., & Salanova, M. (2009). Modelos teóricos de salud ocupacional. *Psicología de la salud ocupacional*, 63-93. Recuperado de:
- Llopis-Taverner, J., Conca-Flor, F. & Tarí-Guilló, J. (1999). Cualidades de los líderes para la calidad: exigencias ante la diversidad. En: La gestión de la diversidad : XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés,

Logroño, Junio. Universidad de La Rioja, 2. p. 643-647. Recuperado de: http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/13446/1/Llopis_Conca_Tari_Cualidades_lideres.pdf

Luceño-Moreno, Martín-García, Rubio-Valdehita & Díaz-Ramiro (2004). Factores psicosociales en el entorno laboral, estrés y enfermedad. *Facultad de Psicología Universidad Complutense de Madrid*. 3(1). 95-108. Recuperado de:

https://scholar.google.co.ve/scholar?q=Factores+psicosociales+en+el+entorno+laboral,+estr%C3%A9s+y+enfermedad.&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar&sa=X&ved=0ahUKEwi7rbDn78vMAhXMHR4KHaxzC0QgQMIGTAA

Manzoni, J. & Barsoux, J. (1998). "The Set-Up-To-Fail Síndrome". (Harvard Business Review). Recuperado de: <https://hbr.org/1998/03/the-set-up-to-fail-syndrome>

Marcano, N. & Finol de Franco, M. (2007). Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*. 12(39). 410-430. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29014474006>

Medina-Elizondo, M. M., Armenteros-Acosta, M. D. C., Guerrero-Ramos, L., & Barquero-Cabrero, J. D. (2012). Las Competencias Gerenciales Desde Una Visión Estratégica de las Organizaciones: Un Procedimiento Para Su Identificación y Evaluación del Desempeño (Managerial Skills from a Strategic Viewpoint: A Procedure for Their Identification and Performance Assessment). Recuperado de: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1953541

Ministerio para el Poder Popular para la Educación Venezolana. (2014). Consulta Nacional por la Calidad Educativa. Recuperado de: <http://www.educalidadparatodos.org.ve/web/wp->

content/uploads/Presentaci%C3%B3n-de-la-Consulta-Nacional-por-la-Calidad-Educativa.pdf

Mogollón de González, A. (2004). Modelo para la supervisión educativa en Venezuela. *Revistas ciencias de la educación*. 1 (23). 29-46. Recuperado en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/a4n23/23-2.pdf>

Montilla-Segovia, S. (2014). *Trabajo, rendimiento y bienestar: una propuesta actual de organización positiva*. (Tesis fin de grado Universidad de Jaén, España). Recuperado de: http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/939/1/TFG_MontillaSegovia,Sergio.pdf

Moraga, M. (2013). *Relación entre el nivel de asertividad y la actitud laboral en los trabajadores de una empresa productora de alimentos*. (Tesis de Grado Universidad Rafael Landívar, Guatemala). Recuperada de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Moraga-Maria.pdf>

Moreno, J.M. (1978) Organización de centros de enseñanza. Zaragoza: Edelvives.

Naranjo-Pereira, M. (2008). Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*. 8(1). 01-27. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44780111>

Organización Panamericana de la Salud (OMS), (2000). Estrategia de Promoción de la salud en los lugares de trabajo de América Latina y el Caribe: Anexo N° 6 . Costa Rica. Recuperado de: http://www.who.int/occupational_health/regions/en/oehpromocionsalud.pdf

Ramos, K y Vilorio, J. (2011). *Clima Organizacional con relación a la motivación y la calidad de vida laboral en los empleados de la E.S.E Hospital Local Arjona* (Tesis de Grado Universidad de Cartagena, Colombia). Recuperado de: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1410/1/Trabajo%20de%20Grado%20%20Clima%20Organizacion>

al%20con%20relacion%20a%20la%20Motivacion%20y%20Calidad%20de%20Vida%20en%20los%20trabajadores%20de%20la%20ESE%20Hos~1.pdf

Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15° ed.). México: Prentice-Hall.

Paz, R. (2016). *Competencias gerenciales y organizaciones saludables para el bienestar de los trabajadores*. (Trabajo de Grado de Maestría no publicado). Universidad Simón Bolívar, Caracas, Venezuela).

Salanova, M. Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva en C. Vázquez & G. Hervás. (2008). *Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia*. Madrid: Alianza Editorial. Recuperado de: <http://www.integraorg.com/wp-content/docs/organizaciones%20saludables.pdf>

Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales* 19 (58), pp. 18 – 23. Recuperado de: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/73232/32403.pdf?sequence=1>

Salanova, M. (2011, Noviembre). *Evaluación de Organizaciones saludables como alternativa a los riesgos psicosociales*. Artículo presentado en el 3° Encuentro de Expertos en Seguridad y Salud Laboral de Andalucía en Sevilla, España. Recuperado de: <http://www.acessla.org/wp-content/uploads/2013/10/SalanovaACCESSLA2011.pdf>

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a Hero! Towards a validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37, 785-822. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/234062263_We_Need_a_Hero_Toward_a_Validation_of_the_Healthy_and_Resilient_Organization_HERO_Model

- Salanova, M., Martínez I. & Llorens, S. (2014). Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: Aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. *Papeles del psicólogo*. 35(1). 22-30. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/pdf/778/77830184004.pdf>
- Sánchez, R., (2015). T-Student. Usos y abusos. 1(26). 59-61. Recuperado en: <http://www.medigraphic.com/pdfs/cardio/h-2015/h151i.pdf>
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. En A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. (pp. 10-24). New York: Psychology Press. Recuperado en: https://www.researchgate.net/publication/232478318_Defining_and_measuring_work_engagement_Bringing_clarity_to_the_concept
- Solanas, A., Salafranca, L., Fauquet, J., & Núñez, M (2005). *Estadística descriptiva en ciencias del comportamiento* (1ª ed.). España: Thomson Editores.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2011). *Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo*. Paris: UNESCO. Disponibles en: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/pdf/gmr2011-glossary-es.pdf>
- Universidad de Valencia (2012). *Estilos de comunicación*. Recuperado en: <http://www.uv.es/bellochc/pedagogia/EVA8.wiki?2>
- Virgüez, A. (2009). *Guía Para Diseño Programa De Bienestar Laboral Sector Docente*. Ministerio de educación nacional de Colombia. Recuperado de: http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles90204_archivo_pdf_guia_programa.pdf
- Whetten, D. & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. (6ta ed.). México. Pearson educación.

ANEXOS

ANEXO A.

**Cuestionario de bienestar organizacional, Healthy & Resilient
Organizations Model (HERO) (evaluación de directivo)**

INSTRUMENTO DE AUTODIAGNÓSTICO: Evaluación directivo de percepción de Bienestar Organizacional

Nombre de Institución:					
Edad:	Sexo: Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>	Años de experiencia:	Cargo:	Tipo de Institución: Pública <input type="checkbox"/> Privada <input type="checkbox"/>	Ubicación: Este <input type="checkbox"/> Oeste <input type="checkbox"/>

A continuación se evaluarán un conjunto de habilidades vinculadas bienestar organizacional. Para ello se describen una serie de conductas sobre las que usted considerará la frecuencia en la emisión de las mismas por parte de su persona. Este instrumento permitirá obtener un perfil general del nivel de competencia de habilidades que Ud. posee, y favorecen al bienestar de la institución, responda a las siguientes afirmaciones usando la escala de evaluación señalada. Por favor evalúe la conducta de acuerdo a su frecuencia, no como a usted le gustaría que fuera. Si Ud. no ha participado en alguna de las actividades descritas, responda de acuerdo a cómo piensa usted que se comportaría basándose en su experiencia en actividades similares.

Escala de Frecuencia: (1) Nunca; (2) Rara vez; (3) A veces; (4) Frecuentemente; (5) Siempre.

Con qué frecuencia Ud.	1	2	3	4	5
1. Facilita la conciliación de la vida laboral y la vida privada de sus empleados (ejemplo horarios flexibles, guarderías)					
2. Garantiza la prevención y la gestión del acoso psicológico (mobbing)					
3. Facilita el desarrollo de habilidades de los trabajadores (Ejemplo formación, cursos especializados)					
4. Facilita el desarrollo de carrera de los trabajadores (Ejemplo promociones y ascensos)					
5. Vela por el bienestar y la calidad de vida en el trabajo (Ejemplo programas y formación en salud y seguridad laboral)					
6. Garantiza que los trabajadores recibamos recompensas (Ejemplo salario, promociones, reconocimiento) que de alguna manera justifiquen o retribuyan el esfuerzo realizado					
7. Facilita la comunicación desde la dirección a los trabajadores (Ejemplo boletines, revistas) así como desde los trabajadores hacia la dirección (Ejemplo uso de buzones de sugerencias).					
8. Informa acerca de los objetivos de la organización para que sean conocidos por todos					
9. Garantiza cuestiones de responsabilidad social en la empresa (Ejemplo reciclaje de productos, protección del medio ambiente, contratación de personas con discapacidades, convenios con entidades locales, patrocinio de actividades culturales).					
10. Facilita el compartir de las ideas, emociones y deseos entre el personal de la institución					
11. Facilita el hablar libremente con los compañeros sobre posibles dificultades que se tengan en el trabajo					
12. Toma en cuenta que sus empleados tendrían un sentimiento de pérdida si uno de ellos fuera trasladado (a otra área u organización) y no pudieran trabajar juntos					
13. Facilita el compartir los problemas entre los compañeros, sabiendo que ellos vas a comprender la situación					
14. Facilita un alto grado de confianza entre la Dirección y los empleados					
15. Facilita que los empleados tengan una enorme confianza en la Dirección					
16. Muestra que si alguien de esta Dirección hace una promesa, los demás confían en que esté en sus manos cumplirla					
17. Confía en que los empleados tomen buenas decisiones					

Con qué frecuencia Ud.	1	2	3	4	5
18. Permite que durante la realización del trabajo los empleados se sientan llenos de energía					
19. Facilita que los empleados continúan trabajando durante largos períodos de tiempo					
20. Los empleados continúan trabajando incluso cuando las cosas van mal					
21. Para sus empleados trabajar duro no supone demasiado esfuerzo					
22. Los empleados son muy persistentes durante la realización del trabajo					
23. Los empleados se sienten fuertes y vigorosos durante la realización del trabajo					
24. Los empleados cuando el trabajo ha terminado tienen suficiente energía para realizar otras actividades					
25. Los empleados están comprometidos en la tarea					
26. Los empleados están entusiasmados con sus propio trabajo					
27. Los empleados disfrutan realizando el trabajo					
28. Los empleados se sienten motivados por hacer un buen trabajo					
29. Los empleados cuando trabajan olvidan todo lo que pasa alrededor					
30. Los empleados toman nuevas iniciativas					
31. Los empleados están inmersos en su trabajo					
32. Los empleados consideran que el tiempo “pasa volando” cuando están trabajando					
33. Los empleados son felices cuando están trabajando intensamente					
34. Para los empleados es difícil desconectarse de la tarea y actividades laborales					
35. Los empleados se “dejan llevar” por el trabajo					

ANEXO B.

**Cuestionario de bienestar organizacional, Healthy & Resilient
Organizations Model (HERO) (Evaluación de empleados)**

INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO: Evaluación personal de percepción de Bienestar Organizacional

Nombre de Institución:					
Edad:	Sexo: Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>	Años de experiencia:	Tipo de empleado: Docente <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/>	Tipo de Institución: Pública <input type="checkbox"/> Privada <input type="checkbox"/>	Ubicación: Este <input type="checkbox"/> Oeste <input type="checkbox"/>

A continuación se evaluarán un conjunto de habilidades vinculadas bienestar organizacional. Para ello se describen una serie de conductas sobre las que usted considerará la frecuencia en la emisión de las mismas por parte del directivo. Este instrumento permitirá obtener un perfil general del nivel de competencia de habilidades que el directivo, y favorecen al bienestar de la institución, responda a las siguientes afirmaciones usando la escala de evaluación señalada. Por favor evalúe la conducta de acuerdo a su frecuencia, no como a usted le gustaría que fuera. Si el directivo no ha participado en alguna de las actividades descritas, responda de acuerdo a cómo piensa usted que se comportaría basándose en la experiencia en actividades similares.

Escala de Frecuencia: (1) Nunca; (2) Rara vez; (3) A veces; (4) Frecuentemente; (5) Siempre.

Con qué frecuencia el directivo:	1	2	3	4	5
1. Facilita la conciliación de la vida laboral y la vida privada de sus empleados (ejemplo horarios flexibles, guarderías)					
2. Garantiza la prevención y la gestión del acoso psicológico (mobbing)					
3. Facilita el desarrollo de habilidades de los trabajadores (Ejemplo formación, cursos especializados)					
4. Facilita el desarrollo de carrera de los trabajadores (Ejemplo promociones y ascensos)					
5. Vela por el bienestar y la calidad de vida en el trabajo (Ejemplo programas y formación en salud y seguridad laboral)					
6. Garantiza que los trabajadores recibamos recompensas (Ejemplo salario, promociones, reconocimiento) que de alguna manera justifiquen o retribuyan el esfuerzo realizado					
7. Facilita la comunicación desde la dirección a los trabajadores (Ejemplo boletines, revistas) así como desde los trabajadores hacia la dirección (Ejemplo uso de buzones de sugerencias).					
8. Informa acerca de los objetivos de la organización para que sean conocidos por todos					
9. Garantiza cuestiones de responsabilidad social en la empresa (Ejemplo reciclaje de productos, protección del medio ambiente, contratación de personas con discapacidades, convenios con entidades locales, patrocinio de actividades culturales).					
10. Facilita el compartir de las ideas, emociones y deseos entre el personal de la institución					
11. Facilita el hablar libremente con los compañeros sobre posibles dificultades que se tengan en el trabajo					
12. Toma en cuenta que sus empleados tendrían un sentimiento de pérdida si uno de ellos fuera trasladado (a otra área u organización) y no pudieran trabajar juntos					
13. Facilita el compartir los problemas entre los compañeros, sabiendo que ellos vas a comprender la situación					
14. Facilita un alto grado de confianza entre la Dirección y los empleados					
15. Facilita que los empleados tengan una enorme confianza en la Dirección					
16. Muestra que si alguien de esta Dirección hace una promesa, los demás confían en que esté en sus manos cumplirla					

Con qué frecuencia el directivo:	1	2	3	4	5
17. Confía en que los empleados tomen buenas decisiones					
18. Permite que durante la realización del trabajo los empleados se sientan llenos de energía					
19. Facilita que los empleados continúen trabajando durante largos períodos de tiempo					
20. Facilita que los empleados continúen trabajando incluso cuando las cosas van mal					
21. Para los empleados trabajar duro no supone demasiado esfuerzo					
22. Los empleados son muy persistentes durante la realización del trabajo					
23. Los empleados se sienten fuertes y vigorosos durante la realización del trabajo					
24. Los empleados cuando el trabajo ha terminado tienen suficiente energía para realizar otras actividades					
25. Los empleados están comprometidos en la tarea					
26. Los empleados están entusiasmados con sus propio trabajo					
27. Los empleados disfrutan realizando el trabajo					
28. Los empleados se sienten motivados por hacer un buen trabajo					
29. Los empleados cuando trabajan olvidan todo lo que pasa alrededor					
30. Los empleados toman nuevas iniciativas					
31. Los empleados están inmersos en su trabajo					
32. Los empleados consideran que el tiempo "pasa volando" cuando están trabajando					
33. Los empleados son felices cuando están trabajando intensamente					
34. Para los empleados es difícil desconectarse de la tarea y actividades laborales					
35. Los empleados se "dejan llevar" por el trabajo					

ANEXO C.

**Cuestionario de Autodiagnóstico de Comunicar apoyando y
Cuestionario de Autodiagnóstico de mejora de la Motivación
(evaluación de directivo)**

INSTRUMENTO DE AUTODIAGNÓSTICO: Evaluación personal de habilidades directivas

Nombre de Institución:					
Edad:	Sexo: Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>	Años de experiencia:	Cargo:	Tipo de Institución: Pública <input type="checkbox"/> Privada <input type="checkbox"/>	Ubicación: Este <input type="checkbox"/> Oeste <input type="checkbox"/>

A continuación se evaluarán un conjunto de habilidades vinculadas al desarrollo de una gerencia exitosa. Para ello se describen una serie de conductas sobre las que usted considerará la frecuencia en la emisión de las mismas por parte de su persona. Este instrumento permitirá obtener un perfil general del nivel de competencia de habilidades que Ud. posee, responda a las siguientes afirmaciones usando la escala de evaluación señalada. Por favor evalúe la conducta de acuerdo a su frecuencia, no como a usted le gustaría que fuera. Si Ud. no ha participado en alguna de las actividades descritas, responda de acuerdo a cómo piensa usted que se comportaría basándose en su experiencia en actividades similares.

Escala: (1) Nunca; (2) Rara vez; (3) A veces; (4) Con frecuencia; (5) Generalmente; (6) Siempre.

AFIRMACIONES	FRECUENCIA					
	1	2	3	4	5	6
Comunicación asertiva o de apoyo						
En situaciones donde tengo que dar retroalimentación negativa u ofrecer consejos correctivos:						
1. Ayudo a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.						
2. Soy claro acerca de cuándo debo entrenar a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.						
3. Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas o soluciones						
4. Cuando trato de corregir la conducta de alguien, nuestra relación se fortalece						
5. Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo los eventos objetivamente, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.						
6. Me hago responsable de mis pensamientos y puntos de vistas, por ejemplo, "he decidido" en vez de "han decidido".						
7. Identifico algún área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.						
8. No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.						
9. Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.						
Cuando otra persona necesita ser motivada:						
10. Determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una tarea.						
11. Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.						
12. Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.						
13. Me aseguro que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su tarea.						
14. Ayudo a las personas a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y limitadas de tiempo.						
15. Solamente como último recurso trato de reasignar o liberar a un individuo con desempeño pobre.						
16. Disciplino cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.						
17. Me aseguro que la gente se sienta tratada justa y equitativamente.						
18. Doy cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimientos a los logros significativos.						

ANEXO D.

**Cuestionario de Autodiagnóstico de Comunicar apoyando y
Cuestionario de Autodiagnóstico de mejora de la Motivación
(evaluación de empleados)**

INSTRUMENTOS DE AUTODIAGNÓSTICO: Evaluación de empleados sobre las habilidades directivas

Nombre de Institución:					
Edad:	Sexo: Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>	Años de experiencia:	Tipo de empleado: Docente <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/>	Tipo de Institución: Pública <input type="checkbox"/> Privada <input type="checkbox"/>	Ubicación: Este <input type="checkbox"/> Oeste <input type="checkbox"/>

A continuación se evaluarán un conjunto de habilidades vinculadas al desarrollo de una gerencia exitosa. Para ello se describen una serie de conductas sobre las que usted considerará la frecuencia en la emisión de las mismas por parte de la persona observada. Este instrumento permitirá obtener un perfil general del nivel de competencia de habilidades de la persona observada, responda a las siguientes afirmaciones usando las escalas de evaluación señaladas. Por favor evalúe la conducta como la observa, no como a usted le gustaría que fuera. Sea honesto. Si la persona observada no ha participado en ninguna actividad específica, responda de acuerdo a cómo piensa usted que él o ella se comportaría basándose en su experiencia en actividades similares.

Escala: (1) Nunca; (2) Rara vez; (3) A veces; (4) Con frecuencia; (5) Generalmente; (6) Siempre

Coloque la calificación que identifique la emisión de la conducta de la directora o el director en cada aspecto del instrumento.

AFIRMACIONES	FRECUENCIA					
	1	2	3	4	5	6
Comunicación asertiva o de apoyo						
En situaciones donde tiene que dar retroalimentación negativa u ofrecer consejos correctivos:						
1. Él o ella ayuda a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconseja.						
2. Él o ella es clara acerca de cuándo debe entrenar a alguien y cuándo, en vez de ello, debe dar orientación.						
3. Él o ella cuando da retroalimentación a los demás, evita referirse a características personales y, en vez de ello, se concentra en problemas o soluciones						
4. Él o ella cuando trata de corregir la conducta de alguien, su relación con esa persona se fortalece						
5. Él o ella es descriptiva al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describe los eventos objetivamente, sus consecuencias y sus sentimientos acerca de ellos.						
6. Él o ella se hace responsable de sus pensamientos y puntos de vistas, por ejemplo, "he decidido" en vez de "han decidido".						
7. Él o ella identifica algún área de acuerdo cuando está en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.						
8. Él o ella no habla despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que él o ella.						
9. Él o ella cuando discute un problema de alguien, ofrece una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.						
Motivar a los demás: cuando otra persona necesita ser motivada						
10. Él o ella determina si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una tarea.						
11. Él o ella utiliza diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.						
12. Él o ella diseña asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.						
13. Él o ella se asegura que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su tarea.						
14. Él o ella ayuda a las personas a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y limitadas de tiempo.						
15. Él o ella solamente como último recurso trata de reasignar o liberar a un individuo con desempeño pobre.						
16. Él o ella disciplina cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.						
17. Él o ella se asegura que la gente se sienta tratada justa y equitativamente.						
18. Él o ella da cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimientos a los logros significativos.						

ANEXO E.

Carta de Petición de solicitud de participación en el proyecto



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Urb. Montalbán – La Vega – Apartado 29068
Teléfono: 407.42.41; 407.42.39

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Caracas, Febrero, 2017.

Estimados,

Por medio de esta comunicación quisiéramos presentarnos y darle a conocer la intención de la misma. Somos Kersty Mata y Nileida Tovar. Estudiantes de psicología de 5to año de pregrado de la Escuela de Psicología de la Universidad Católica Andrés Bello. Actualmente estamos realizando nuestro trabajo de grado, y esperamos indagar acerca del poder predictivo que tienen la motivación y el estilo de comunicación asertiva del Directivo escolar desde la percepción de bienestar por parte de trabajadores de la institución, específicamente los docentes e integrantes del personal administrativo de instituciones de educación primaria, Públicas y Privadas de la zona Metropolitana de la ciudad de Caracas.

Con ello se presupone un primer acercamiento de las competencias gerenciales a la aplicación de las prácticas saludables en Venezuela y se ampliaría el conocimiento existente acerca del alcance de las propiedades que dichas prácticas tienen en organizaciones de carácter educativo. Lo anterior constituye la relevancia de la presente investigación. Concretamente, el objetivo de este trabajo radica en determinar los niveles de motivación que promueve el Directivo escolar hacia los otros, precisar si el estilo de comunicación que se maneja en la organización es asertiva durante sus interacciones con los integrantes de la comunidad educativa, específicamente el personal docente y el personal administrativo, y además establecer la percepción de bienestar organizacional que presentan estos miembros de la comunidad.

Para alcanzar dicho objetivo requerimos de una muestra de 200 trabajadores de Instituciones Educativas públicas y privadas de la ciudad de Caracas, tanto docentes como al personal administrativo (incluyendo al director) de instituciones educativas públicas y privadas del área Metropolitana de Caracas que tengan dos años o más dentro de la institución específicamente en primaria, es decir, de 1ero a 6to grado.

Los directivos deben aceptar participar en la investigación, para esto se suministrará una carta de autorización, luego se aplicaran los siguientes cuestionarios, a saber:

1. Instrumento de autodiagnóstico de Comunicar apoyando para evaluar el estilo de comunicación que presentan los miembros del personal administrativo.
2. Instrumento de autodiagnóstico mejora de la Motivación el cual determinará los niveles de motivación orientada a los otros por dichos miembros.

A través de la presente, solicitamos su autorización para asistir este año al Colegio que Ud. dirige para llevar a cabo la recolección de los datos. Dicha investigación se realizará guardando la ética, la responsabilidad y la confidencialidad que el caso requiere. De antemano, quisiera agradecer su atención y colaboración que pudiera brindarnos en esta experiencia que nos permitirá obtener nuestra licenciatura, y así crear nuevas líneas de investigación con este tema y ponernos a la orden para responder cualquier inquietud que ésta comunicación pudiera estimular. Gustosamente le atenderemos por los siguientes teléfonos: 04129990085-04160618135; por la Escuela de Psicología, la Directora Ana Gabriela Pérez en los telfs.: 4074241 / 4074239; y por el Lic. Irmina Hernandez +5732350244137. Atentamente,

Kersty Mata
C.I. 22.283.287

Nileida Tovar
C.I. 20.978.144

Irmina Hernandez
C.I. 10.305.811

Ana Gabriela Pérez
C.I. 6.702.844