



Cartilla Metodológica

COMUNICACIÓN ASERTIVA ENTRE EQUIPOS DIRECTIVOS Y DOCENTES

INDICE

3	Introducción
5	1.- Bases Conceptuales
13	2.- Apliquemos lo aprendido
17	3.- Claves para fortalecer una Cultura Asertiva en la Escuela
19	4.- Estrategias de Comunicación Asertiva
29	5.- Análisis de Casos EQUIPOS DIRECTIVOS
38	6.- Análisis de Casos PROFESORES
45	7.- Análisis de Casos SESIÓN BIDIRECCIONAL EQUIPOS DIRECTIVOS Y PROFESORES
50	8.- A modo de Conclusión

EDITORIAL

Mónica Viviana Bravo Sanzana

Doctora en Ciencias de la Educación

Directora Observatorio de Ciudadanía, Convivencia y Bienestar Escolar (OCCBE)

Núcleo Científico Tecnológico de Ciencias Sociales y Humanidades

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4942-742X>

Universidad de La Frontera

Investigadora Cátedra Unesco Niñez, Juventud, Educación y Sociedad

Investigadora a cargo del Programa "A Convivir se Aprende" MINEDUC para Los Lagos.

Teléfono: +56452 59 6690 · Móvil: +569 91041288

Introducción



¿Por qué una cartilla sobre comunicación asertiva?

La calidad de las interacciones dentro de una comunidad escolar determina en gran parte su clima institucional, su capacidad de trabajo colaborativo y la calidad de los aprendizajes que allí se promueven (Bravo-Sanzana et al., 2023, 2025). Equipos directivos y docentes conviven cotidianamente bajo exigencias complejas, en contextos cambiantes y con un alto nivel de presión emocional. Frente a este escenario, la comunicación asertiva aparece como una herramienta clave para el fortalecimiento del bienestar colectivo y la gestión participativa.

La Política Nacional de Convivencia Escolar (PNCE), en su Dimensión Formativa, reconoce que todos los integrantes de la comunidad educativa son enseñantes y aprendices del convivir. Esta cartilla tiene como propósito fortalecer una de las dimensiones esenciales de ese aprendizaje: la forma en que nos comunicamos.

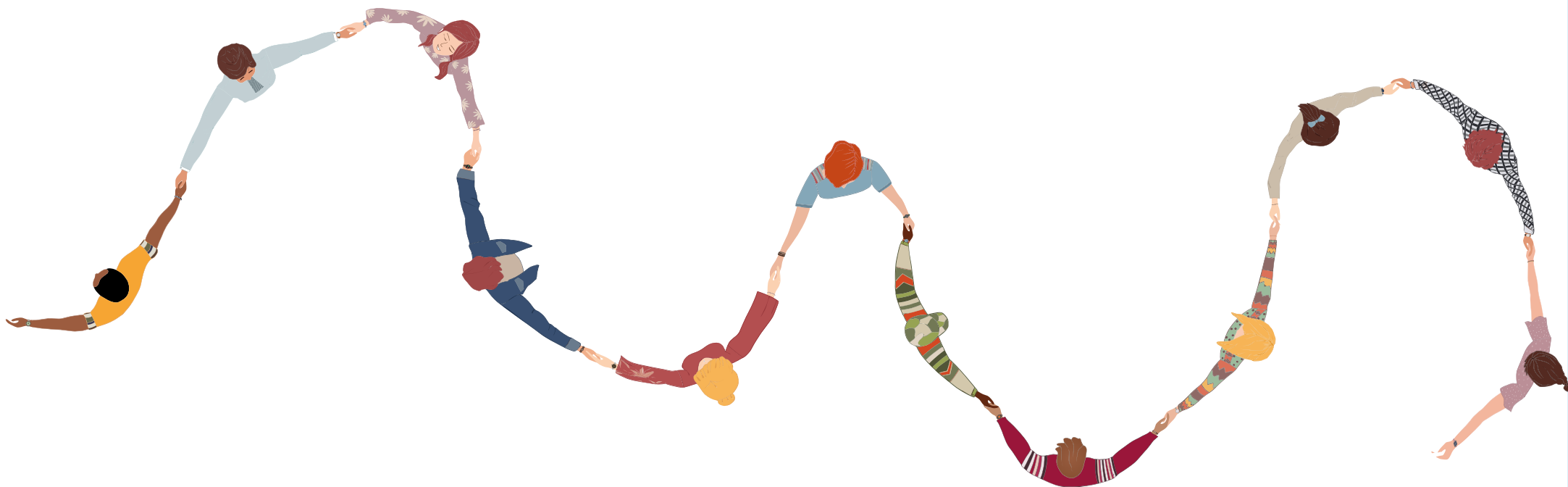
Desde el punto de vista metodológico, esta cartilla está diseñada como una herramienta formativa flexible y contextualizada, dirigida a equipos directivos y docentes, aunque puede adaptarse a otros adultos de la comunidad educativa. Su propósito es fortalecer competencias comunicacionales desde un enfoque asertivo, con efecto directo en la convivencia, el trabajo colaborativo y el bienestar escolar.

La propuesta puede ser implementada en sesiones distribuidas a lo largo de un semestre, permitiendo espacios de reflexión, análisis de casos y práctica situada. Se sugiere organizar la implementación en al menos cuatro sesiones presenciales de entre 90 y 120 minutos cada una, que pueden desarrollarse en jornadas de formación institucional, espacios de consejo de profesores o reuniones técnicas. Las actividades están organizadas en torno a un hilo conductor común: **la comunicación asertiva como herramienta para cuidar, liderar, corresponsabilizarse y transformar los vínculos escolares.**

La metodología propone dinámicas participativas como análisis de casos reales, trabajo en grupos y actividades lúdicas, que pueden adaptarse al contexto y disponibilidad horaria de cada establecimiento. Cada módulo incluye además una guía teórica y una guía práctica con actividades que invitan a vincular los contenidos con la experiencia cotidiana de los equipos, y a construir compromisos concretos de mejora. Asimismo, pueden integrarse recursos asincrónicos (videos, lecturas breves o cápsulas de audio) como complemento entre sesiones.

1.

Bases Conceptuales



1. ¿Qué entendemos por comunicación asertiva?

Es la capacidad de expresar ideas, emociones, desacuerdos y propuestas de forma clara, honesta y respetuosa, cuidando tanto las propias necesidades como la dignidad de quien nos escucha.

“Ser asertivo no es imponer ni ceder, sino construir puentes desde el respeto mutuo.”

(Lazarus, 1973).

1.1 Estilos comunicacionales en el contexto educativo: COMPRENSIÓN Y APLICACIÓN EN EQUIPOS ESCOLARES

La **comunicación es una herramienta fundamental en los procesos de gestión, enseñanza y convivencia escolar**. En particular, los estilos comunicacionales que adoptan los distintos actores influyen directamente en la calidad de los vínculos, en la resolución de conflictos y en la eficacia del liderazgo pedagógico. De acuerdo con Caballo (2001), los estilos de comunicación se pueden clasificar en pasivo, agresivo, pasivo-agresivo y asertivo. A continuación, se describen estos estilos con ejemplos contextualizados en las relaciones entre equipos directivos, docentes y asistentes de la educación.

a. Estilo pasivo

Este estilo se caracteriza por la inhibición para expresar sentimientos, deseos, opiniones o derechos. Las personas con este estilo evitan el conflicto, tienden a ceder ante las demandas de otros y suelen experimentar frustración interna.

Ejemplo educativo

Una profesora observa que se asignaron nuevas funciones a los asistentes de aula sin consultar al equipo, lo que recarga su trabajo. Aunque le molesta, prefiere no decir nada por temor a generar un problema con la dirección. Su silencio perpetúa una situación injusta y merma su motivación.





b. Estilo agresivo

Este estilo se caracteriza por la expresión de opiniones, sentimientos y demandas de forma autoritaria, desconsiderando los derechos de los demás. Puede incluir gritos, sarcasmo, críticas destructivas o intimidación.

Ejemplo educativo: Un directivo reprende a una profesora delante de sus colegas por llegar tarde a una reunión: *“Esto es una falta de respeto, siempre pasa lo mismo contigo. Si no puedes cumplir, mejor renuncia”*. Esta forma de comunicarse genera temor, resentimiento y deterioro del clima laboral.





c. Estilo pasivo-agresivo

Este estilo combina la evasión directa del conflicto con manifestaciones indirectas de disgusto o desacuerdo. Incluye conductas como la ironía, el retraso intencional de tareas, la queja velada o el uso de terceros para expresar malestar.

Ejemplo educativo: Un asistente de la educación que no fue considerado en una decisión importante comienza a demorar sus tareas, hace comentarios sarcásticos sobre la gestión del equipo directivo y transmite su descontento a los estudiantes, sin hablar directamente con sus superiores.





d. Estilo asertivo

Es el estilo comunicacional más equilibrado y eficaz. Consiste en expresar de manera clara, directa y respetuosa los propios pensamientos, sentimientos y necesidades, sin vulnerar los derechos de los demás. Fomenta relaciones basadas en el respeto mutuo, la empática escucha y la cooperación.

Ejemplo educativo: Una jefa de UTP detecta tensiones en su equipo. En una reunión dice: *“Quiero expresar que he percibido incomodidad con las nuevas distribuciones horarias. Estoy abierta a escucharlas y buscar soluciones que respeten nuestras responsabilidades y también el bienestar del equipo”*. Esta comunicación asertiva promueve un diálogo abierto y constructivo.

Mis Notas

Mis Apuntes



1.1 Estilos comunicacionales en el contexto educativo: COMPRENSIÓN Y APLICACIÓN EN EQUIPOS ESCOLARES

La dimensión formativa de la convivencia escolar reconoce que todas las interacciones dentro del establecimiento educacional constituyen **oportunidades de enseñanza y aprendizaje sobre cómo convivir**. Esta visión, profundamente pedagógica y comunitaria, transforma la convivencia en un contenido transversal que debe ser abordado desde todos los espacios y por todos los actores de la comunidad educativa.

Tal como indica la Política Nacional de Convivencia Educativa (2024), la definición de dimensión formativa de esta implica comprender que cada integrante es, simultáneamente, enseñante y aprendiz de la convivencia. Esta premisa interpela a todos los actores a reflexionar constantemente:

“¿Qué enseña mi manera de relacionarme?”,

“¿Qué aprendo de los otros?”,

“¿Cómo contribuyo a la convivencia de mi comunidad?”.

Para responder estas preguntas con coherencia ética y pedagógica, es necesario dotar a los actores escolares de herramientas socioemocionales concretas, **siendo la comunicación asertiva una de las competencias fundamentales**. La asertividad permite expresar ideas, sentimientos y necesidades de forma clara y respetuosa, cuidando los vínculos y promoviendo una cultura de diálogo que modela formas saludables de interacción para estudiantes, docentes y familias.

Desde este enfoque, los estilos comunicacionales no son solo patrones individuales de expresión, sino que **configuran el clima relacional de la escuela**. En el contexto educativo, cada estilo (pasivo, agresivo, pasivo-agresivo, asertivo) tiene consecuencias directas en la calidad de las relaciones laborales, pedagógicas, comunitarias e influyen en la salud mental de la comunidad educativa.



Por ejemplo:

Un estilo pasivo en un docente puede comunicar sumisión o desconexión, enseñando a los estudiantes que sus opiniones no importan o que deben evitar el conflicto.

Un estilo agresivo en un equipo directivo puede deteriorar el clima institucional y legitimar formas de violencia simbólica como medio de control.

Un estilo pasivo-agresivo entre colegas puede fomentar la desconfianza y socavar procesos colaborativos esenciales.

En cambio, un **estilo asertivo**, tanto en el aula como en las reuniones de equipo, modela respeto, escucha activa, autoconciencia emocional y responsabilidad en la toma de decisiones, pilares de la dimensión formativa.

Así, **promover una cultura de comunicación asertiva en la escuela** es una forma directa y eficaz de operacionalizar la dimensión formativa de la convivencia y gestionar convivencia. Implica transitar de una lógica punitiva o reactiva a una lógica preventiva, formativa y restaurativa. Este tránsito requiere liderazgo pedagógico, formación continua y espacios de reflexión colectiva.

En síntesis, **la manera en que nos comunicamos enseña convivencia**. Fortalecer los estilos asertivos no solo mejora la gestión escolar, sino que transforma la escuela en un espacio donde todas las personas aprenden, enseñan y practican formas de convivir fundadas en la inclusión, la dignidad y el cuidado mutuo.



2.

Apliquemos lo Aprendido

2.1 Instrumento de autoevaluación: ¿Cómo es mi comunicación dentro del equipo?

Instrucciones:

Marca con una ☒ lo que ocurre con frecuencia en tu práctica comunicacional:



Siempre

Casi Siempre

A Veces

Nunca

- | | | | | |
|---|--|--|--|--|
| - Expreso mis desacuerdos con respeto y fundamentos | | | | |
| - Solicito ayuda o plazos cuando no puedo cumplir con una tarea | | | | |
| - Comunico cambios con anticipación y explicaciones claras | | | | |
| - Escucho sin interrumpir a colegas/directivos | | | | |
| - Evito emitir juicios sin escuchar la versión del otro | | | | |
| - Reconozco errores y propongo soluciones | | | | |
| - Felicito o agradezco el trabajo de otros cuando corresponde | | | | |
| - Canalizo mi malestar por vías formales y en tono constructivo | | | | |
| - Pido reuniones cuando necesito aclarar una decisión | | | | |

Guía de interpretación:

- Si marcaste “**Nunca**” o “**A veces**” en más de 4 ítems, hay aspectos que puedes trabajar.
- **Reflexiona:** ¿Qué pequeño cambio puedo hacer esta semana para comunicarme mejor?

¡Compartan sus reflexiones con el grupo!

Idea fuerza:

*La comunicación se entrena.
Cada conversación es una oportunidad
para mejorar.*

2. ¡Apliquemos lo aprendido!



2.2 Conductas no asertivas del EQUIPO DIRECTIVO: Obstáculos silenciosos

La forma en que los equipos directivos se comunican con el profesorado moldea el clima emocional de la escuela. Muchas veces, sin intención, se reproducen prácticas que obstaculizan la colaboración y generan desgaste. Aquí se presentan situaciones comunes que pueden ser transformadas desde una comunicación más empática, justa y eficaz:

- Cambios comunicados de forma abrupta o informal
- Desconocimiento de límites personales y laborales
- Falta de escucha activa
- Sobrecarga no negociada
- Críticas públicas o descalificación indirecta
- Supervisión basada en el control más que en el acompañamiento
- Ausencia de reconocimiento

Preguntas reflexivas para equipos directivos:

- ¿Cómo me aseguro de que mi mensaje sea comprendido sin generar tensión o malestar?
- ¿Consulto antes de imponer cambios que afectan el trabajo del profesorado?
- ¿Reconozco públicamente el esfuerzo de mis colegas cuando corresponde?
- ¿Qué espacios genero para que las decisiones pedagógicas sean construidas en conjunto?

¡Compartan sus reflexiones con el grupo!

Idea fuerza:

Un liderazgo asertivo se construye desde la escucha, la anticipación, el reconocimiento y la disposición al diálogo.



2. ¡Apliquemos lo aprendido!



2.3 Conductas no asertivas del PROFESORADO HACIA EQUIPOS DIRECTIVOS: Silencios que tensan

La voz del profesorado es clave para la transformación escolar. Sin embargo, cuando esa voz se expresa de forma evasiva, irónica o agresiva, las posibilidades de diálogo se debilitan. Aquí se visibilizan algunas prácticas que, desde la falta de asertividad, afectan la confianza y la cooperación institucional:

- Pasividad ante decisiones que generan malestar
- Evasión del conflicto
- Ironía o sarcasmo como forma de queja
- Difusión de malestar en pasillos o redes informales
- Ausencia de proactividad
- Resistencia pasiva

Preguntas reflexivas para docentes:

- ¿Qué sentimientos evito expresar por temor a represalias?
- ¿Estoy eligiendo el mejor momento y forma para plantear mis necesidades?
- ¿Qué efecto tiene mi manera de comunicar el malestar en el equipo y en mí?

¡Compartan sus reflexiones con el grupo!

Idea fuerza:

Ser asertivo también implica saber pedir, expresar frustraciones sin dañar, y comprometerse con soluciones.



3.

**Claves para fortalecer una cultura asertiva
en la escuela**

3. Claves para fortalecer una cultura asertiva en la escuela

Fortalecer una cultura de comunicación asertiva en la escuela no es solo cuestión de habilidades individuales, sino de transformar progresivamente las interacciones cotidianas, las normas implícitas y la forma en que resolvemos los desacuerdos. La asertividad, entendida como la capacidad de expresarnos de forma clara, honesta y respetuosa, debe instalarse como un valor compartido que atraviesa todas las relaciones de la comunidad educativa.

Desde el enfoque de convivencia como aprendizaje, y bajo el marco del desarrollo socioemocional propuesto por autores como CASEL (2020) y Caballo (2001), entendemos que una escuela que comunica asertivamente también educa en la participación democrática, en la gestión respetuosa de los conflictos y en el reconocimiento del otro como legítimo interlocutor. Esta cultura se construye colectivamente y requiere tanto liderazgo pedagógico como compromiso cotidiano.

Desde la gestión de la convivencia y el bienestar educativo son claves considerar:

- **Acuerdos explícitos de comunicación**
- **Formación en habilidades socioemocionales**
- **Espacios de diálogo y reparación**
- **Reconocimiento horizontal y vertical**
- **Modelamiento desde el liderazgo**

Les invitamos ahora a reflexionar, en equipos, sobre los siguientes aspectos clave para fortalecer esta cultura comunicativa. Las preguntas buscan provocar ideas, reconocer fortalezas existentes y proyectar mejoras concretas en sus contextos reales:

Preguntas guía para los equipos:

1. ¿Qué acuerdos de comunicación necesitamos actualizar en nuestro reglamento?
2. ¿Tenemos espacios para el reconocimiento mutuo?
3. ¿Cómo respondemos cuando hay tensiones o errores? ¿Se conversa o se sanciona?
4. ¿Qué compromisos podrían asumir como equipo para fortalecer la comunicación asertiva desde sus distintos roles?

¡Compartan sus reflexiones con el grupo!



Idea fuerza:

*La convivencia no se decreta:
se construye en cada conversación.*

4.

Estrategias de Comunicación Asertiva



4. Estrategias de comunicación asertiva

A continuación, encontrarán estrategias agrupadas según la interacción y agencia de equipos directivos y profesores.

Instrucciones:

Organicen grupos de trabajo donde se encuentren directivos y profesores(as).

Consensúen un moderador(a), un secretario(a) y un vocero(a).

Lean el objetivo del grupo 1. Analicen y comenten cada una de las situaciones que se mencionan desde la asertividad, el ejemplo de comunicación asertiva y propongan otro ejemplo para cada sentencia con base a la cultura escolar de su comunidad educativa. Luego, compartan sus reflexiones con el plenario.

4.1 Grupo 1: Estrategias para EQUIPOS DIRECTIVOS (con foco en el liderazgo asertivo)

Objetivo:

Comunicar expectativas, decisiones y retroalimentaciones de manera clara, justa y participativa.

a) Expresar necesidades institucionales sin imponer

“Nuestro objetivo es mejorar la planificación.

¿Cómo creen que podríamos hacerlo sin aumentar la carga?”

Ejemplo basado en su contexto educacional

b) Dar retroalimentación constructiva en privado

“Observé dificultades en la entrega de informes.

¿Cómo te puedo apoyar para que mejoremos juntos?”

Ejemplo basado en su contexto educacional

c) Planificar los mensajes importantes con antelación

Enviar circulares, cambios o avisos con días de anticipación, evitando sorpresas.

Ejemplo basado en su contexto educacional

4. Estrategias de comunicación asertiva

A continuación, encontrarán estrategias agrupadas según la interacción y agencia de equipos directivos y profesores.

Instrucciones:

Organicen grupos de trabajo donde se encuentren directivos y profesores(as).

Consensúen un moderador(a), un secretario(a) y un vocero(a).

Lean el objetivo del grupo 1. Analicen y comenten cada una de las situaciones que se mencionan desde la asertividad, el ejemplo de comunicación asertiva y propongan otro ejemplo para cada sentencia con base a la cultura escolar de su comunidad educativa. Luego, compartan sus reflexiones con el plenario.



d) Hacer preguntas abiertas en reuniones

“¿Cómo ven ustedes esta propuesta de ajuste horario?

¿Qué dificultades anticipan?”

Ejemplo basado en su contexto educacional

e) Validar emociones del profesorado en situaciones tensas

“Entiendo que este cambio puede haber sido frustrante. Gracias por comentarlo.”

Ejemplo basado en su contexto educacional

f) Cuidar el lenguaje no verbal y paraverbal

Tono firme pero no autoritario; mirada acogedora y cuerpo relajado.

Ejemplo basado en su contexto educacional

g) Reconocer públicamente el esfuerzo del equipo docente

“Quiero destacar el compromiso que han demostrado en este proceso.”

Ejemplo basado en su contexto educacional

4. Estrategias de comunicación asertiva

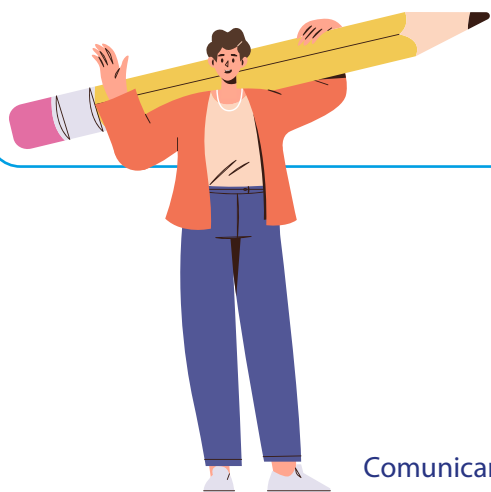
A continuación, encontrarán estrategias agrupadas según la interacción y agencia de equipos directivos y profesores.

Instrucciones:

Organicen grupos de trabajo donde se encuentren directivos y profesores(as).

Consensúen un moderador(a), un secretario(a) y un vocero(a).

Lean el objetivo del grupo 1. Analicen y comenten cada una de las situaciones que se mencionan desde la asertividad, el ejemplo de comunicación asertiva y propongan otro ejemplo para cada sentencia con base a la cultura escolar de su comunidad educativa. Luego, compartan sus reflexiones con el plenario.



h) Solicitar retroalimentación del cuerpo docente

“Nos gustaría saber cómo evalúan ustedes la comunicación institucional.”

Ejemplo basado en su contexto educacional

i) Usar el ‘nosotros’ en lugar del ‘yo’

“Como equipo, creemos que podríamos revisar juntos este protocolo.”

Ejemplo basado en su contexto educacional

j) Respetar tiempos personales y laborales

Evitar correos o mensajes fuera de horario laboral o con plazos urgentes.

Ejemplo basado en su contexto educacional



4. Estrategias de comunicación asertiva

A continuación, encontrarán estrategias agrupadas según la interacción y agencia de equipos directivos y profesores.

Instrucciones:

Organicen grupos de trabajo donde se encuentren directivos y profesores(as).

Consensúen un moderador(a), un secretario(a) y un vocero(a).

Lean el objetivo del grupo 1. Analicen y comenten cada una de las situaciones que se mencionan desde la asertividad, el ejemplo de comunicación asertiva y propongan otro ejemplo para cada sentencia con base a la cultura escolar de su comunidad educativa. Luego, compartan sus reflexiones con el plenario.

4.2 Grupo 2: Estrategias para PROFESORES (con foco en la expresión y gestión del malestar).

Instrucciones:

Organicen grupos de trabajo donde se encuentren directivos y profesores(as).
Consensuen un moderador(a), un secretario(a) y un vocero(a).

Lean el objetivo del grupo 1.

Analicen y comenten cada una de las situaciones que se mencionan desde la asertividad, el ejemplo de comunicación asertiva y propongan otro ejemplo para cada sentencia con base a la cultura escolar de su comunidad educativa. Luego, compartan sus reflexiones con el plenario.

Objetivo: Comunicar necesidades, desacuerdos o propuestas de manera honesta y colaborativa.

a) Pedir aclaraciones antes de interpretar negativamente

“Me gustaría entender mejor esta decisión. ¿Podríamos conversarlo?”

Ejemplo basado en su contexto educacional

b) Solicitar reuniones para expresar malestar sin ironía

“Necesito comentarte algo que me incomodó, ¿cuándo podríamos hablarlo?”

Ejemplo basado en su contexto educacional

4. Estrategias de comunicación asertiva

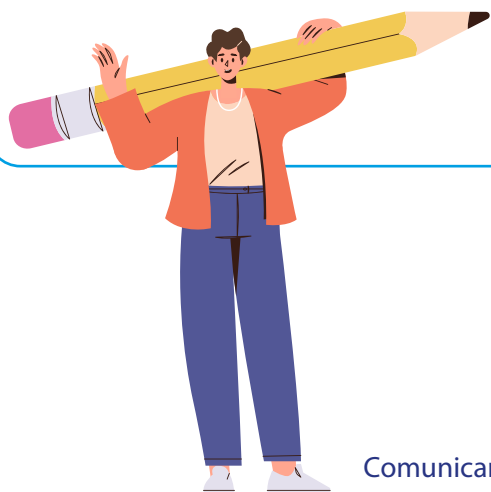
A continuación, encontrarán estrategias agrupadas según la interacción y agencia de equipos directivos y profesores.

Instrucciones:

Organicen grupos de trabajo donde se encuentren directivos y profesores(as).

Consensúen un moderador(a), un secretario(a) y un vocero(a).

Lean el objetivo del grupo 1. Analicen y comenten cada una de las situaciones que se mencionan desde la asertividad, el ejemplo de comunicación asertiva y propongan otro ejemplo para cada sentencia con base a la cultura escolar de su comunidad educativa. Luego, compartan sus reflexiones con el plenario.



c) Nombrar emociones sin descalificar

“Me sentí desbordado con los requerimientos de esta semana.”

Ejemplo basado en su contexto educacional

d) Dar alternativas concretas cuando hay desacuerdo

“En lugar de entregar mañana, ¿sería posible el viernes a primera hora?”

Ejemplo basado en su contexto educacional

e) Usar el “yo siento que...” y no “ustedes siempre...”

Evita generalizaciones y favorece la conversación.

Ejemplo basado en su contexto educacional

f) Expresar límites sin culpa

“Agradezco que piensen en mí, pero en este momento no puedo asumir otra tarea.”

Ejemplo basado en su contexto educacional

4. Estrategias de comunicación asertiva

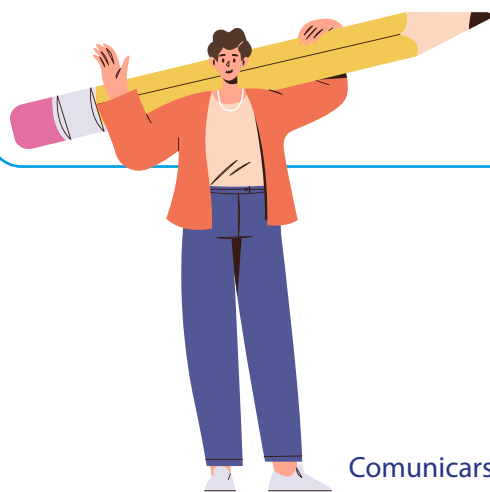
A continuación, encontrarán estrategias agrupadas según la interacción y agencia de equipos directivos y profesores.

Instrucciones:

Organicen grupos de trabajo donde se encuentren directivos y profesores(as).

Consensúen un moderador(a), un secretario(a) y un vocero(a).

Lean el objetivo del grupo 1. Analicen y comenten cada una de las situaciones que se mencionan desde la asertividad, el ejemplo de comunicación asertiva y propongan otro ejemplo para cada sentencia con base a la cultura escolar de su comunidad educativa. Luego, compartan sus reflexiones con el plenario.



g) Reconocer el rol del equipo directivo sin idealizarlo ni antagonizarlo

“Sé que tienen muchas responsabilidades, por eso agradezco que escuchen esto.”

Ejemplo basado en su contexto educacional

h) Participar activamente en espacios de diálogo

Hablar con honestidad, pero también escuchar y construir acuerdos.

Ejemplo basado en su contexto educacional

i) Pedir apoyo cuando se siente desbordado

“Estoy enfrentando dificultades para organizar esta actividad.

Alguien podría orientarme?”

Ejemplo basado en su contexto educacional

j) Agradecer el reconocimiento o acompañamiento recibido

“Gracias por la retroalimentación, fue clara y me ayudó.”

Ejemplo basado en su contexto educacional



4. Estrategias de comunicación asertiva

A continuación, encontrarán estrategias agrupadas según la interacción y agencia de equipos directivos y profesores.

Instrucciones:

Organicen grupos de trabajo donde se encuentren directivos y profesores(as).

Consensúen un moderador(a), un secretario(a) y un vocero(a).

Lean el objetivo del grupo 1. Analicen y comenten cada una de las situaciones que se mencionan desde la asertividad, el ejemplo de comunicación asertiva y propongan otro ejemplo para cada sentencia con base a la cultura escolar de su comunidad educativa. Luego, compartan sus reflexiones con el plenario.

4.3 Grupo 3: Estrategias para la RELACIÓN BIDIRECCIONAL (aplicables a ambos actores en contextos colaborativos).

Instrucciones:

Organicen grupos de trabajo donde se encuentren directivos y profesores(as).

Consensuen un moderador(a), un secretario(a) y un vocero(a).

Objetivo:

Cuidar el vínculo institucional y humano desde la corresponsabilidad y el respeto mutuo.

a) Establecer acuerdos explícitos de comunicación

“Siempre avisaremos por correo oficial y con al menos 48h de antelación.”

Ejemplo basado en su contexto educacional

b) Respetar los espacios compartidos (reuniones, correos, pausas)

No usar espacios informales para emitir juicios; evitar los rumores.

Ejemplo basado en su contexto educacional

4. Estrategias de comunicación asertiva

A continuación, encontrarán estrategias agrupadas según la interacción y agencia de equipos directivos y profesores.

Instrucciones:

Organicen grupos de trabajo donde se encuentren directivos y profesores(as).

Consensúen un moderador(a), un secretario(a) y un vocero(a).

Lean el objetivo del grupo 1. Analicen y comenten cada una de las situaciones que se mencionan desde la asertividad, el ejemplo de comunicación asertiva y propongan otro ejemplo para cada sentencia con base a la cultura escolar de su comunidad educativa. Luego, compartan sus reflexiones con el plenario.



c) Utilizar una estructura común para dar retroalimentación

Fortalezas - Áreas de mejora - Propuesta.

Ejemplo basado en su contexto educacional

d) Abordar los conflictos sin espectadores innecesarios

No discutir frente a estudiantes ni en pasillos.

Ejemplo basado en su contexto educacional

e) Solicitar acuerdos al finalizar una conversación difícil

“Entonces, ¿quedamos en que revisaremos esto el lunes?”

Ejemplo basado en su contexto educacional

f) Mostrar disposición al ajuste de postura

“Tenías razón en parte. Gracias por ayudarme a verlo.”

Ejemplo basado en su contexto educacional

4. Estrategias de comunicación asertiva

A continuación, encontrarán estrategias agrupadas según la interacción y agencia de equipos directivos y profesores.

Instrucciones:

Organicen grupos de trabajo donde se encuentren directivos y profesores(as).

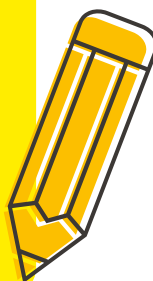
Consensúen un moderador(a), un secretario(a) y un vocero(a).

Lean el objetivo del grupo 1. Analicen y comenten cada una de las situaciones que se mencionan desde la asertividad, el ejemplo de comunicación asertiva y propongan otro ejemplo para cada sentencia con base a la cultura escolar de su comunidad educativa. Luego, compartan sus reflexiones con el plenario.

RECOMENDACIÓN METODOLÓGICA:

Estas estrategias siempre pueden adaptarse, y ser utilizadas como base para:

- Talleres diferenciados por rol.
- Talleres mixtos para empatizar y enriquecer las reflexiones y el contexto.
- Guías de reflexión interna o en duplas.
- Instrumentos de observación o autoevaluación por componente.
- Diseño de protocolos de comunicación institucionales.



g) Ser coherentes entre lo que se comunica y lo que se hace

Evitar disonancias entre discurso y práctica.

Ejemplo basado en su contexto educacional

h) Nombrar con claridad lo que sí se valora del otro

“Me pareció muy valioso cómo abordaste la situación del alumno.”

Ejemplo basado en su contexto educacional

i) Cuidar la salud emocional del otro actor

Ser conscientes del tono, el momento y el canal de las críticas.

Ejemplo basado en su contexto educacional

j) Generar espacios periódicos de evaluación comunicacional

“¿Cómo ha sido nuestra comunicación este semestre? ¿Qué podemos mejorar juntos?”

Ejemplo basado en su contexto educacional

5.

Análisis de Casos
EQUIPOS DIRECTIVOS

5. Sesión para EQUIPOS DIRECTIVOS: “Conducción Asertiva para el Liderazgo Escolar a través de análisis de casos”

Objetivo: Fortalecer prácticas de comunicación asertiva en el equipo directivo orientadas a la conducción ética, clara y participativa de los procesos escolares.

Instrucciones: Revisar situaciones comunes en la gestión escolar que requieren intervención comunicativa. Analizar colectivamente las respuestas posibles desde la asertividad. La conformación de grupos puede ser mixta (profesores y directivos) o adaptar estos de acuerdo con las necesidades y diseño del equipo interventor.

Cada grupo debe:

- Identificar el error comunicacional.
- Leer de manera individual y grupal del caso.
- Identificar de los estilos comunicacionales en juego (pasivo, agresivo, asertivo, pasivo-agresivo).
- Diseñar de una intervención asertiva desde el rol del equipo directivo.
- Discutir de posibles consecuencias positivas y riesgos.
- Socializar en plenario de una síntesis y estrategia propuesta.



5.1 Actividad de trabajo: Estudio de casos:

a) Cambio de horario sin consulta.

Descripción del caso: Durante una reunión de profesores, una docente expresa abiertamente su molestia:

“Me cambiaron el horario de clases del viernes sin siquiera avisarme. Me enteré por el grupo de WhatsApp. Me parece una falta de respeto total. No soy una pieza que se mueve sin preguntar.”

La jefa de UTP, presente en la reunión, intenta explicar que se trató de un ajuste de urgencia por la ausencia de un colega, pero la profesora insiste en que estas situaciones son recurrentes y que siente que su tiempo no se valora.

Otros docentes asienten con la cabeza.

Dilema: ¿Cómo puede el equipo directivo responder con asertividad, reconociendo el malestar y explicando las razones del cambio sin desautorizarse?

5. Sesión para EQUIPOS DIRECTIVOS: "Conducción Asertiva para el Liderazgo Escolar a través de análisis de casos"

Objetivo: Fortalecer prácticas de comunicación asertiva en el equipo directivo orientadas a la conducción ética, clara y participativa de los procesos escolares.

Instrucciones: Revisar situaciones comunes en la gestión escolar que requieren intervención comunicativa. Analizar colectivamente las respuestas posibles desde la asertividad. La conformación de grupos puede ser mixta (profesores y directivos) o adaptar estos de acuerdo con las necesidades y diseño del equipo interventor.

Cada grupo debe:

- Identificar el error comunicacional.
- Leer de manera individual y grupal del caso.
- Identificar de los estilos comunicacionales en juego (pasivo, agresivo, asertivo, pasivo-agresivo).
- Diseñar de una intervención asertiva desde el rol del equipo directivo.
- Discutir de posibles consecuencias positivas y riesgos.
- Socializar en plenario de una síntesis y estrategia propuesta.



b) Profesora solicita espacio para abordar una tensión con su jefatura.

Descripción del caso:

Una profesora se acerca a la subdirectora y le plantea:

"Quiero pedir una reunión porque siento que con la jefa de UTP tenemos una tensión que me está afectando. A veces me habla con ironía o me ignora cuando propongo ideas. No quiero armar un problema, pero ya me está doliendo el estómago venir a trabajar."

La subdirectora reconoce que ha percibido cierta frialdad en las reuniones, pero no sabe si involucrarse directamente, derivar o postergar la conversación.

Dilema: ¿Cómo responder de manera asertiva, validando el malestar, promoviendo un diálogo profesional y cuidando el clima del equipo directivo?

5. Sesión para EQUIPOS DIRECTIVOS: “Conducción Asertiva para el Liderazgo Escolar a través de análisis de casos”

Objetivo: Fortalecer prácticas de comunicación asertiva en el equipo directivo orientadas a la conducción ética, clara y participativa de los procesos escolares.

Instrucciones: Revisar situaciones comunes en la gestión escolar que requieren intervención comunicativa. Analizar colectivamente las respuestas posibles desde la asertividad. La conformación de grupos puede ser mixta (profesores y directivos) o adaptar estos de acuerdo con las necesidades y diseño del equipo interventor.

Cada grupo debe:

- Identificar el error comunicacional.
- Leer de manera individual y grupal del caso.
- Identificar de los estilos comunicacionales en juego (pasivo, agresivo, asertivo, pasivo-agresivo).
- Diseñar de una intervención asertiva desde el rol del equipo directivo.
- Discutir de posibles consecuencias positivas y riesgos.
- Socializar en plenario de una síntesis y estrategia propuesta.



c) Desacuerdo entre directivos frente a una estrategia disciplinaria.

Descripción del caso:

En una reunión de equipo directivo, el inspector general plantea implementar medidas más restrictivas para el ingreso de estudiantes atrasados, incluyendo dejar registro en la hoja de vida escolar. La directora, sin consultar al equipo, ya había comenzado a aplicarlas.

El encargado de convivencia se muestra incómodo:

“No me parece coherente con el enfoque formativo que estamos promoviendo. Esto puede generar más tensión con las familias. Además, no lo conversamos antes de aplicarlo.”

La conversación sube de tono. Se interrumpen, se lanzan indirectas, y el equipo queda dividido.

Dilema: ¿Cómo ejercer una conducción asertiva dentro del equipo de liderazgo, respetando las diferencias, pero manteniendo la cohesión y el foco institucional?

5.2 Pauta de retroalimentación:

Esta pauta permite observar con mayor detalle cómo se manifiestan las competencias asertivas en contextos reales, contribuyendo a la mejora continua del clima institucional. Lean la pauta, analicen y comenten cada uno de los puntos.

Para Equipos Directivos:

- 1. Claridad del mensaje:** ¿El contenido de la comunicación institucional fue formulado con precisión, evitando ambigüedades o mensajes contradictorios?
- 2. Tono y forma del mensaje:** ¿El lenguaje utilizado fue respetuoso, democrático y empático, especialmente en situaciones de tensión?
- 3. Consideración del contexto docente:** ¿Se tuvo en cuenta la carga laboral, las emociones o las condiciones reales del profesorado antes de emitir la solicitud o el cambio?
- 4. Participación docente:** ¿Se dio la oportunidad de escuchar, recoger o integrar aportes del equipo docente antes de tomar decisiones?
- 5. Coherencia entre discurso y práctica:** ¿La acción comunicativa es coherente con los principios de liderazgo inclusivo que declara el equipo?



5.3 Sugerencias de abordaje de cada caso, desde la comunicación asertiva.

Caso 1: “Cambio de horario sin consulta”

Situación clave: La profesora se siente pasada a llevar por una decisión que afectó su planificación personal y profesional, y la forma en que se enteró refuerza esa percepción de irrespeto.

Abordaje asertivo sugerido:

1. Validar el malestar emocional sin desautorizar la decisión: La comunicación asertiva, según Caballo (2001), incluye expresar comprensión sin necesidad de asumir culpa. Un enfoque empático puede desactivar la hostilidad.

“Comprendo que este cambio inesperado te haya causado molestia, sobre todo si no recibiste una explicación oportuna.”

2. Explicar los motivos con claridad y sin justificar de forma excesiva: Esto ayuda a sostener la autoridad con respeto, lo cual forma parte de la competencia de toma de decisiones responsables (CASEL, 2020).

“Tuvimos una situación urgente que nos obligó a reorganizar en muy poco tiempo. Lo ideal siempre será consultarlo, y en este caso no lo logramos.”

3. Comprometer una mejora del canal comunicacional: Esto transmite liderazgo transformacional y cuidado del clima laboral.

“Vamos a revisar el procedimiento para estos ajustes para que al menos llegue la información directamente antes que por otras vías.”



Caso 2:

“Profesora solicita espacio para abordar una tensión con su jefatura”

Situación clave: Una docente reconoce que se siente emocionalmente afectada por la interacción con una jefatura, pero lo plantea con cuidado, sin intención de generar conflicto abierto.

Abordaje asertivo sugerido:

Acoger la solicitud con apertura y respeto, sin invalidar: Según Caballo (2001), la conducta asertiva incluye la capacidad de enfrentar situaciones interpersonales con honestidad y escucha activa.

“Te agradezco la confianza de compartir esto. Me parece muy importante poder generar un espacio para hablarlo con calma.”

Ofrecer una alternativa de encuentro sin evasión: Lo contrario a la evasión pasiva es proponer acciones que canalicen la necesidad expresada, lo cual fortalece la autorregulación emocional (CASEL, 2020).

“¿Te parece si buscamos una hora esta semana para conversar junto a la jefa de UTP y facilitar el diálogo desde un espacio seguro?”

Cuidar la imparcialidad y el respeto mutuo: La conducción asertiva también es liderazgo emocional, donde se facilita el encuentro sin favorecer a una de las partes.

“Mi rol será asegurar que ambas puedan expresarse y buscar una manera de entenderse que favorezca el trabajo de ambas.”



Caso 3:

“Desacuerdo entre directivos frente a una estrategia disciplinaria”

Situación clave: Hay diferencias de enfoque entre directivos y una decisión se ejecuta sin consulta, generando tensiones internas que pueden afectar la cohesión del equipo.

Abordaje asertivo sugerido:

Nombrar el conflicto de forma directa y sin acusaciones: La asertividad requiere enfrentar tensiones en vez de evitarlas, pero con cuidado en la forma de expresión (Caballo, 2001).

“Quisiera que revisemos cómo estamos tomando las decisiones que afectan al equipo. Me parece importante que las conversemos antes de implementarlas.”

Incluir a todas las voces sin deslegitimar ninguna: Esto fortalece el aprendizaje social y la colaboración, promovida por CASEL (2020).

“Comprendo que puede haber diferentes posturas sobre esta estrategia. ¿Podemos analizar los efectos que tendría desde el enfoque que hemos definido como institución?”

Conducir hacia acuerdos realistas y claros: La comunicación asertiva también implica ser capaz de formular propuestas de solución constructiva.

“Propongo que este tipo de medidas las validemos en conjunto en una reunión breve antes de ejecutarlas, para cuidar nuestra coherencia institucional.”



5.4 Síntesis de aprendizajes: Liderar comunicando desde el respeto no debilita la autoridad, la legítima. La conducción efectiva requiere acuerdos, no solo instrucciones.

La conducción asertiva no evita los conflictos, pero los transforma en oportunidades para fortalecer vínculos, mejorar la gestión emocional y construir coherencia institucional.

Tal como plantea Caballo (2001), *“la persona asertiva no renuncia a sus derechos ni a la defensa de sus ideas, pero sabe hacerlo sin agredir ni someterse”*. CASEL (2020) refuerza esto al señalar que las habilidades socioemocionales permiten liderar desde la empatía, la autoconciencia y el compromiso con el bienestar colectivo.

Ideas fuerza-desafíos:

- Evitar la comunicación en horarios inadecuados.
- Construir canales claros y consistentes.
- Aprender a reconocer emociones propias y ajenas antes de hablar.

5.5 Cierre y socialización

Cada grupo compartirá:

- El estilo comunicacional observado en el caso.
- Las emociones que identificaron en el/la protagonista.
- Una propuesta de respuesta asertiva.
- Un aprendizaje que se llevarían a su práctica cotidiana.



6.

**Análisis de Casos
PROFESORES**

Apliquemos lo aprendido:

Instrucciones: Indagar en experiencias de malestar no comunicadas o comunicadas de forma poco asertiva y reescribir esas vivencias en clave asertiva.

1. Recuerda una situación donde no te sentiste escuchado.
2. Escribe cómo reaccionaste.
3. Reescribe cómo podrías haberlo expresado desde la asertividad.



Objetivo: Reconocer situaciones de comunicación no asertiva en la relación con el equipo directivo y ensayar respuestas asertivas que permitan cuidar el vínculo, expresar necesidades y promover el bienestar laboral.

Organícense en grupos de tres personas. Cada integrante leerá uno de los casos, identificará los estilos comunicacionales presentes y propondrá una respuesta alternativa desde la asertividad. Luego compartirán sus análisis y conclusiones con el grupo.



Descripción del caso:

Un profesor ha coordinado con éxito una salida pedagógica compleja. Sin embargo, en la reunión posterior la dirección destaca únicamente al encargado de convivencia que facilitó el transporte. El profesor comenta en voz baja a sus colegas:

"Ya ni me molesto. Total, nunca ven lo que uno hace."

Evita mencionar el tema directamente, pero se muestra distante y menos participativo en reuniones posteriores.

**Dilema: ¿Cómo podría haber expresado su malestar de forma asertiva?
¿Qué consecuencias tiene callar o expresarse de manera pasivo-agresiva?**

[illegible]

6.4 Sugerencias de abordaje desde la comunicación asertiva

Caso 1: La profesora puede validar su necesidad personal sin descalificar al equipo:

“Recibí el aviso de la reunión del viernes a las 17:30. Quisiera plantear que ese horario me resulta complejo por responsabilidades familiares. ¿Sería posible revisar alternativas?”

Caso 2: El profesor podría solicitar reconocimiento sin quejarse:

“Quisiera compartir que coordiné varios aspectos de la salida pedagógica. Me haría bien recibir alguna retroalimentación para saber si cumplí con lo esperado.”

Caso 3: La docente puede defenderse sin confrontar:

“Quisiera aclarar que en mi caso he entregado las planificaciones en los plazos indicados. Me parece importante que podamos diferenciar las situaciones individuales.”



6.2 Síntesis de aprendizajes:

El modo en que comunico modela lo que espero de mis estudiantes. Ser claro no es ser ofensivo.

Evitar el conflicto no es resolverlo.

Ideas fuerza- desafíos:

- Dejar de asumir que “ya lo saben”.
- Usar el canal adecuado.
- Ser coherente entre lo que se dice y lo que se hace.

6.5 Cierre y socialización

Cada grupo compartirá:

- El estilo comunicacional observado en el caso.
- Las emociones que identificaron en el/la protagonista.
- Una propuesta de respuesta asertiva.
- Un aprendizaje que se llevarían a su práctica cotidiana.



7.

Análisis de Casos

SESIÓN BIDIRECCIONAL

EQUIPOS DIRECTIVOS Y PROFESORES

Objetivo: Analizar situaciones cotidianas de la escuela donde la comunicación entre equipos directivos y docentes desafía la corresponsabilidad, e identificar cómo una comunicación asertiva puede fortalecer el trabajo colaborativo, la empatía y la toma de decisiones compartidas.

Instrucciones:

Divídanse en tríadas que incluyan representantes tanto del equipo directivo como docente. Cada persona leerá uno de los casos propuestos y reflexionará sobre:

- El estilo comunicacional presente.
- Cómo se expresa (o no) la corresponsabilidad.
- Una alternativa de respuesta asertiva que promueva el compromiso compartido.
- Luego, socializarán en plenario sus análisis y aprendizajes.



7.1 Actividad de trabajo: Estudio de casos en tríadas

Caso 1: “Lo decidió la dirección”

Descripción del caso:

Una profesora se entera por los estudiantes que se suspenderán las últimas dos clases del viernes para realizar un ensayo general para el acto del lunes. Al preguntar al equipo directivo, la respuesta es:

“Fue una decisión que tomamos como equipo directivo. No era necesario informarlo a los docentes, solo ejecutarlo.”

La profesora siente que su rol pedagógico no es considerado, y comenta:

“Parece que lo único que importa es el acto. Da lo mismo lo que planificamos.”

Dilema: ¿Cómo podría haberse comunicado esta decisión para promover corresponsabilidad y respeto profesional?

Objetivo: Analizar situaciones cotidianas de la escuela donde la comunicación entre equipos directivos y docentes desafía la corresponsabilidad, e identificar cómo una comunicación asertiva puede fortalecer el trabajo colaborativo, la empatía y la toma de decisiones compartidas.

Instrucciones:

Divídanse en tríadas que incluyan representantes tanto del equipo directivo como docente. Cada persona leerá uno de los casos propuestos y reflexionará sobre:

- El estilo comunicacional presente.
- Cómo se expresa (o no) la corresponsabilidad.
- Una alternativa de respuesta asertiva que promueva el compromiso compartido.
- Luego, socializarán en plenario sus análisis y aprendizajes.



Caso 2: Docentes que se desmarcan de decisiones colectivas

Descripción del caso:

En una reunión de ciclo, se acuerda implementar un cuaderno de comunicación por nivel. Semanas después, el equipo directivo detecta que algunos docentes no lo están usando. Cuando se les interpela, responden:

“Sí, lo conversamos, pero yo no estuve muy convencido. Igual hice lo que pensé que era mejor.”

El equipo directivo siente que se debilita el trabajo colegiado, mientras que algunos docentes consideran que sus criterios no fueron escuchados.

**Dilema: ¿Qué estilo comunicacional se expresa en este caso?
¿Cómo puede abordarse desde una comunicación asertiva que refuerce el sentido de equipo?**



7.2 Sugerencias de abordaje desde la comunicación asertiva

Caso 1:

"Agradezco que se considere la logística del acto. Sin embargo, creo que habría sido importante conversar previamente con el equipo docente, para ajustar nuestras planificaciones sin afectar el aprendizaje."

Caso 2:

"Entiendo que algunos docentes tenían dudas sobre la estrategia del cuaderno. Propongo que revisemos cómo ha funcionado y abramos un espacio para ajustar lo que sea necesario. Así todos podemos comprometernos con claridad."

Caso 3:

"Hola, agradezco la información. Me parece importante que podamos planificar estas solicitudes con más anticipación. Así garantizamos la calidad del trabajo y cuidamos también nuestros tiempos personales."

7.5 Cierre y diálogo colectivo

Cada grupo compartirá su caso analizado y responderá en plenaria:

- ¿Qué estilos comunicacionales identificamos?
- ¿Cómo impactaron en la corresponsabilidad?
- ¿Qué aprendizajes emergen sobre cómo comunicarnos mejor entre docentes y directivos?

Cierre del facilitador: Reforzar que la corresponsabilidad se construye con diálogo horizontal, confianza mutua y prácticas comunicativas que reconozcan la dignidad y el rol profesional de cada integrante.

8.

A MODO DE CONCLUSIÓN

8. ¿Qué cambia cuando nos comunicamos con respeto y claridad?

Efecto en la relación interpersonal de los equipos directivos:

- Mejora la cohesión del equipo.
- Disminuyen los conflictos innecesarios.
- Se fortalece la legitimidad del liderazgo.
- Aumenta la efectividad de las decisiones colectivas.

Efecto en la relación interpersonal de los docentes:

- Mayor claridad de expectativas.
- Menor carga emocional y mayor sentido de pertenencia.
- Aumento en la motivación, compromiso y bienestar.

Efecto en la relación interpersonal entre estudiantes, familias y comunidad:

- Ambientes más seguros emocionalmente.
- Equipos coherentes que transmiten valores de respeto y cuidado.
- Estudiantes que aprenden a comunicar con asertividad al ver modelos consistentes.

Mensaje final:

**Comunicarse con respeto es un acto pedagógico.
Enseña, cuida y transforma. La convivencia debe
pedagogizarse...**

¿Qué otras conclusiones agregarías tu?





REFERENCIAS

Bravo-Sanzana, M., Varela, J., Terán-Mendoza, O., and Rodríguez-Rivas, M. (2023). Measuring school social climate in Latin America: the need for multidimensional and multi-informant tests. A systematic review. *Front. Psychol.* 14:1190432.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1190432>

Bravo-Sanzana, M., Casas, F., Rodríguez-Rivas, M.E. et al. (2025). Instruments for Measuring Hedonic and Eudaimonic Well-Being of Adolescents in the Latin American School Contexts: a Systematic Review. *Child Ind Res* (2025).

<https://doi.org/10.1007/s12187-025-10231-z>

Caballo, V. E. (2001). Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales (5ª ed.). Siglo XXI Editores. Recuperado de

<https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/manual-de-evaluacion-y-entrenamiento-de-las-habilidades-sociales-vicente-e-caballo.pdf>

Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning (CASEL). (2020). CASEL's SEL framework. CASEL. <https://casel.org/casel-sel-framework-11-2020/>

Lazarus, A. (1973). On assertive behavior: A brief note. *Behavior Therapy*, 4 (5), 697-699.

[https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(73\)80161-3](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(73)80161-3)

MINEDUC. (2025). Política Nacional de Convivencia Educativa.

<https://convivenciaparaciudadania.mineduc.cl/wp-content/uploads/2024/05/Politica-Nacional-de-Convivencia-Educativa-MINEDUC-2024.pdf>

Oana, J. and Ionica Ona, A. (2019) Assertiveness in Self-Fulfillment and Professional Success. *Interpersonal Dynamics in the Didactic Relation. Psychology*, 10, 1235- 1247.

<https://10.4236/psych.2019.108079>

Cartilla Metodológica

COMUNICACIÓN ASERTIVA ENTRE EQUIPOS DIRECTIVOS Y DOCENTES

