

VIII. COMUNICACIÓN ASERTIVA ADENTRO DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN BÁSICA DE CHIHUAHUA

El estudio tuvo como objetivo diseñar estrategias orientadas al cumplimiento de las funciones definidas en la estructura operativa institucional. Se desarrolló mediante un enfoque cualitativo, sustentado en el paradigma sociocrítico, el cual concibe la realidad como una construcción social transformable a través de la reflexión y la acción colectiva. Metodológicamente, se adoptó la investigación-acción de Kemmis y se empleó la revisión documental como instrumento principal. Los resultados evidenciaron que la comunicación asertiva articula el liderazgo, el clima organizacional y la eficiencia institucional, promoviendo una gestión educativa basada en el diálogo, la colaboración, la participación y la construcción conjunta de soluciones.

Palabras Clave

Comunicación Asertiva

Liderazgo

Clima Organizacional

Eficiencia Institucional

Gestión Educativa

por Minerva Arisbe Segovia Bustamante

La comunicación asertiva constituye una competencia fundamental dentro de los procesos de gestión organizacional, debido a que permite expresar ideas, sentimientos, opiniones e instrucciones de manera clara, respetuosa y honesta, favoreciendo relaciones laborales basadas en confianza y colaboración. Esta habilidad social no representa un rasgo permanente de personalidad, sino una conducta que puede desarrollarse mediante procesos formativos y reflexivos. Entre sus principales elementos destacan la claridad del mensaje, el respeto mutuo, el uso de expresiones centradas en la perspectiva personal y la congruencia entre el lenguaje verbal, no verbal y paraverbal. En el ámbito directivo, la comunicación asertiva implica trascender los modelos tradicionales basados únicamente en la emisión de órdenes, para favorecer procesos de acompañamiento, retroalimentación y construcción colectiva orientados al cumplimiento eficiente de las funciones institucionales.

En este sentido, a partir de observaciones realizadas desde la Dirección de Educación Básica de Chihuahua, se identificaron diversas situaciones relacionadas con dificultades comunicativas dentro de la estructura operativa, particularmente en los procesos de emisión, interpretación y seguimiento de instrucciones entre directivos y jefaturas de departamento. Estas problemáticas evidencian la necesidad de analizar la comunicación como factor estratégico para fortalecer la coordinación institucional y mejorar el desempeño organizacional. Por ello el presente estudio aborda la temática denominada "Comunicación asertiva dentro de la Dirección de Educación Básica en Chihuahua" cuyo objetivo general es crear estrategias que favorezcan el cumplimiento de las funciones establecidas dentro de la estructura operativa. Los objetivos específicos se orientan de la siguiente manera:

1) analizar las áreas de oportunidad presentes en las jefaturas de departamento

- 2) evaluar el desempeño directivo mediante el análisis de instrucciones, directrices y mecanismos comunicativos
- 3) valorar la efectividad de las jefaturas a partir de los procesos de comunicación institucional.

La hipótesis plantea que la comunicación asertiva ejercida por directivos y jefaturas de la Dirección de Educación Básica de Chihuahua influye directamente en la claridad de las instrucciones, la comprensión del personal y la coordinación institucional. En contraparte, se considera que barreras como la ambigüedad del lenguaje y la presencia de estilos comunicativos autoritarios o pasivos pueden generar interpretaciones erróneas, resistencia al cambio, estrés laboral y dificultades en la gestión directiva. Desde el marco teórico, el asertividad se comprende como una habilidad comunicativa susceptible de aprendizaje, vinculada con la capacidad de expresar pensamientos y emociones sin afectar la dignidad de los demás, autores como Rizo (2020) y Calua, Delgado y López (2021) señalan que la comunicación asertiva se manifiesta mediante conductas observables relacionadas con la claridad del mensaje, la expresión en primera persona y la coherencia comunicativa. Asimismo, investigaciones recientes destacan que su fortalecimiento favorece al clima organizacional

la cooperación y el desempeño laboral en instituciones educativas.

La investigación se desarrolla desde un enfoque cualitativo bajo el paradigma sociocrítico, el cual comprende la realidad como una construcción social susceptible de transformación mediante la reflexión y la acción de los sujetos. El estudio se fundamenta en el método de investigación – acción de Kemmis, organizado mediante ciclos de planificación, actuación observación y grupos de discusión permitiendo interpretar experiencias y significados de los participantes. El aporte científico radica en generar conocimiento sobre la manera en que las estructuras jerárquicas y los estilos comunicativos influyen en la gestión directiva, proponiendo un modelo contextualizado de comunicación asertiva orientado a fortalecer la coordinación institucional. Entre las principales limitaciones se reconoce el carácter contextual del estudio debido a que los resultados corresponden específicamente a la Dirección de Educación Básica del estado de Chihuahua; además, al tratarse de una investigación cualitativa, los hallazgos dependen de la participación reflexiva de los actores involucrados y requieren procesos de triangulación para fortalecer su credibilidad.

► Marco Teórico

La comunicación asertiva constituye un componente estratégico dentro de la gestión educativa, debido a que posibilita el establecimiento de procesos de interacción sustentados en la claridad, el respeto, la escucha activa, la expresión fundamentada de ideas y la construcción de acuerdos entre los integrantes de una organización. En las instituciones educativas, esta forma de comunicación adquiere especial relevancia porque facilita la coordinación de funciones, la transmisión adecuada de lineamientos y el desarrollo de relaciones laborales orientadas al cumplimiento de objetivos comunes. No se limita únicamente a emitir mensajes, sino que implica considerar el contexto, las características de los interlocutores, la oportunidad de la información y los posibles efectos de las decisiones comunicadas. En el contexto de la Dirección de Educación Básica del Estado de Chihuahua, la comunicación asertiva representa un vínculo fundamental para articular las políticas educativas, los lineamientos institucionales y las acciones operativas desarrolladas por autoridades, supervisores, directivos, asesores técnico-pedagógicos y

personal administrativo. Esta dependencia cumple una función de coordinación y acompañamiento dentro del sistema educativo estatal, por lo que requiere mecanismos comunicativos capaces de garantizar que las disposiciones oficiales sean comprendidas y aplicadas de manera pertinente. La claridad de los mensajes permite reducir interpretaciones contradictorias, fortalecer la coordinación entre áreas y asegurar una mayor correspondencia entre las decisiones administrativas y las necesidades de las comunidades escolares.

Desde una perspectiva organizacional, la comunicación asertiva trasciende la transmisión unilateral de información. Supone la capacidad institucional para establecer diálogos efectivos, escuchar opiniones, ofrecer retroalimentación, resolver desacuerdos y promover la participación de los actores involucrados. Una organización que comunica asertivamente no solo informa, sino que genera condiciones para que sus integrantes comprendan el sentido de las decisiones, expresen inquietudes y contribuyan a la construcción de

soluciones. De esta manera, la comunicación se convierte en un proceso dinámico de intercambio que favorece la cohesión interna, la corresponsabilidad y la toma de decisiones fundamentada.

Cuando esta competencia se encuentra limitada, pueden surgir dificultades relacionadas con la interpretación de instrucciones, la fragmentación de criterios técnicos, la duplicidad de funciones, los retrasos administrativos y el debilitamiento de la coordinación entre los distintos niveles de la estructura institucional. Asimismo, una comunicación deficiente puede generar ambientes laborales caracterizados por la incertidumbre, la desconfianza, la resistencia al cambio y la disminución del compromiso profesional. Arriagada (2023) señala que las dificultades comunicativas dentro de las organizaciones afectan tanto la calidad de las relaciones interpersonales como el cumplimiento de las tareas, debido a que los mensajes ambiguos o poco oportunos dificultan la coordinación y reducen la eficiencia de los equipos.

La Dirección de Educación Básica ocupa una posición estratégica dentro de la estructura educativa estatal, al funcionar como enlace entre las autoridades gubernamentales y las comunidades escolares. En consecuencia, las debilidades comunicativas que se presenten en esta instancia pueden reproducirse en las supervisiones, zonas escolares y centros educativos. La implementación de programas académicos, normativas, procesos de evaluación y estrategias de mejora requiere mensajes claros, oportunos y contextualizados. Cuando la información se transmite de manera incompleta o poco precisa, pueden generarse interpretaciones diversas que afectan la aplicación homogénea de las políticas educativas y limitan su impacto en las escuelas.

Desde el enfoque de la gestión pública educativa, la comunicación asertiva se vincula con principios como la transparencia, la rendición de cuentas, la colaboración, la participación y la gobernanza institucional. Una organización educativa que desarrolla prácticas comunicativas basadas en el respeto, la apertura y la responsabilidad fortalece la confianza entre sus integrantes y mejora su capacidad para responder a las necesidades del entorno. La transparencia informativa permite que las decisiones sean comprendidas y justificadas, mientras que la rendición de cuentas exige comunicar de manera clara los resulta-

dos, avances y dificultades de la gestión.

En este sentido, fortalecer la comunicación interna no representa únicamente una acción destinada a mejorar las relaciones humanas, sino una estrategia institucional para elevar la calidad del servicio educativo. Una comunicación efectiva contribuye a que las decisiones administrativas tengan impacto real en los espacios escolares, al facilitar que los actores comprendan los objetivos, procedimientos y responsabilidades asociados con cada disposición. También permite identificar problemas oportunamente, compartir información relevante y coordinar respuestas frente a situaciones emergentes.

La comunicación asertiva puede comprenderse, además, como una habilidad social susceptible de aprendizaje y perfeccionamiento. Calua Cueva, Delgado Hernández y López Regalado (2021) señalan que esta competencia favorece relaciones interpersonales efectivas, pues permite expresar opiniones, necesidades, emociones y desacuerdos sin vulnerar la dignidad de los demás. Desde esta perspectiva, la asertividad no constituye una característica fija de la personalidad, sino una capacidad que puede desarrollarse mediante procesos formativos, acompañamiento

profesional, ejercicios de reflexión y transformación de las prácticas organizacionales.

El desarrollo de esta competencia requiere que los integrantes de una institución aprendan a comunicar sus ideas con precisión, escuchar activamente, regular las emociones y formular observaciones de manera constructiva. También implica reconocer la importancia de la comunicación no verbal, ya que el tono de voz, los gestos, la postura y la disposición al diálogo pueden reforzar o contradecir el contenido de los mensajes. Por ello, las estrategias institucionales dirigidas al fortalecimiento de la asertividad deben considerar tanto los aspectos lingüísticos como los emocionales y relacionales del proceso comunicativo. Diversas investigaciones han evidenciado la relación entre comunicación asertiva, clima laboral y desempeño institucional. Mazón (2021), Vínches (2023) y Carrión et al. (2024) coinciden en que una comunicación adecuada favorece la cooperación, la resolución de problemas, la productividad y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En contextos educativos, esta relación resulta especialmente importante, debido a que las actividades dependen de la coordinación constante entre diferentes actores y niveles de responsabilidad.

La claridad de los mensajes y la interacción respetuosa facilitan la distribución de tareas, la toma de decisiones y el seguimiento de los acuerdos. A su vez, cuando los trabajadores perciben que sus opiniones son escuchadas y que la información circula de manera transparente, aumenta su disposición para participar y asumir compromisos. De esta manera, la comunicación asertiva contribuye al desarrollo de un clima laboral positivo, caracterizado por relaciones de confianza, colaboración y reconocimiento mutuo.

Lara (2024) destaca que la comunicación asertiva influye en la construcción de ambientes laborales adaptativos e innovadores, al favorecer

relaciones sustentadas en la confianza, la retroalimentación y la participación activa. Este planteamiento resulta pertinente para la Dirección de Educación Básica del Estado de Chihuahua, ya que los procesos de transformación educativa requieren equipos capaces de dialogar, negociar y construir acuerdos frente a los desafíos institucionales. La incorporación de nuevas políticas, modelos educativos, estrategias de inclusión y herramientas tecnológicas demanda canales comunicativos flexibles que permitan comprender los cambios y reducir la resistencia organizacional.

En el ámbito pedagógico e institucional, Bohórquez, Vargas y Cedillo (2023) plantean que la comunicación asertiva fortalece la motivación, la autonomía y

la interacción efectiva entre los participantes de los procesos educativos. Aunque sus aportaciones se orientan principalmente al contexto escolar, sus fundamentos pueden trasladarse al funcionamiento administrativo. Las disposiciones emitidas desde las estructuras centrales necesitan ser comprendidas, apropiadas y ejecutadas por quienes integran el sistema educativo. Para ello, no basta con transmitir instrucciones, sino que resulta necesario explicar sus propósitos, resolver dudas y facilitar procesos de retroalimentación.

De igual manera, Herrera y Garrido (2025) destacan que las estrategias orientadas al fortalecimiento de la comunicación asertiva favorecen la

convivencia, la participación y la construcción de ambientes organizacionales positivos. Estos hallazgos confirman que la comunicación no cumple exclusivamente una función operativa, sino que también actúa como un mecanismo de transformación de las relaciones institucionales. Mediante prácticas comunicativas respetuosas es posible fortalecer la identidad colectiva, prevenir conflictos y generar mayor sentido de pertenencia entre los integrantes de una organización.

Por lo anterior se puede plantear que la comunicación asertiva representa un elemento esencial para consolidar una gestión educativa eficiente, participativa y orientada a

resultados. La evidencia teórica y empírica revisada coincide en que esta competencia mejora el clima laboral, fortalece el liderazgo, incrementa la productividad y facilita la implementación de procesos de innovación. Por ello, atender las dificultades comunicativas dentro de la Dirección de Educación Básica del Estado de Chihuahua debe promover una transformación organizacional basada en el diálogo, claridad informativa, escucha activa y la colaboración. Estos elementos resultan indispensables para garantizar que las decisiones institucionales se traduzcan en acciones coordinadas y en mejoras concretas para las comunidades escolares.

► Metodología

El presente estudio se desarrolló desde un enfoque cualitativo, mediante la metodología de investigación-acción propuesta por Kemmis. Su propósito fue analizar, comprender y transformar la problemática relacionada con la comunicación asertiva dentro de la Dirección de Educación Básica del Estado de Chihuahua. Esta metodología permitió vincular la construcción de conocimiento con la intervención directa en el contexto institucional, mediante ciclos sistemáticos de planificación, acción, observación y reflexión.

El modelo de Kemmis se caracteriza por su naturaleza cíclica, participativa, crítica y transformadora. Cada ciclo comienza con la identificación y observación de una problemática; posteriormente, se planifican acciones de mejora, se implementan las estrategias, se observan sus efectos y se reflexiona sobre los resultados. A partir de esta valoración, el plan puede modificarse y dar lugar a un nuevo ciclo. Esta dinámica posibilita una perspectiva retrospectiva, al analizar las prácticas existentes, y prospectiva, al proyectar acciones encaminadas a mejorar la realidad institucional.

La elección de este modelo resultó pertinente debido a que la investigación no pretendió limitarse a describir las deficiencias comunicativas, sino generar estrategias orientadas a fortalecer los procesos de interacción, coordinación y cumplimiento de las funciones institucionales. La investigación-acción permitió que los actores involucrados participaran en la identificación de las dificultades, la formulación de propuestas y la valoración de los cambios producidos.

Magaña, Valencia y Valle (2025) señalan que el liderazgo directivo y la gestión administrativa representan líneas de investigación pertinentes para abordar problemas de comunicación en instituciones de educación básica. Ante una estructura organizacional compleja y jerárquica, en la que las percepciones sobre las fallas comunicativas pueden ser diversas, la participación de los actores permite identificar, organizar y jerarquizar las causas subyacentes del problema. De esta manera, se favorece la construcción colectiva del diagnóstico y se evitan interpretaciones suste-

ntadas exclusivamente en la perspectiva individual del investigador.

Como procedimiento complementario de análisis se retomaron principios del Método KJ, el cual permite organizar información cualitativa mediante la agrupación de ideas, experiencias y situaciones de acuerdo con sus relaciones de afinidad. Su aplicación facilitó la construcción de categorías relacionadas con la omisión de información, la distorsión de mensajes, la ambigüedad de instrucciones, los retrasos en la retroalimentación y la ausencia de canales formales. Asimismo, el proceso de deliberación y construcción de acuerdos constituyó un ejercicio práctico de comunicación asertiva.

Álvarez y Delgado (2023) sostienen que los procesos participativos favorecen la identificación de causas estructurales y sistémicas, evitando la personalización de los conflictos. En este estudio, el análisis se concentró en las prácticas, procedimientos y condiciones organizacionales que limitaban el flujo efectivo de información. La participación de diferentes actores permitió contrastar perspectivas, reconocer patrones institucionales y formular propuestas con mayores posibilidades de aceptación y aplicación. La muestra estuvo integrada por 10 directivos de la Dirección de Educación Básica del Estado de Chihuahua. Los participantes fueron seleccionados de manera intencional, considerando su experiencia, responsabilidad institucional, conocimiento de los procesos administrativos y participación directa en los flujos de comunicación interna.

El muestreo intencional fue congruente con el enfoque cualitativo, ya que el propósito no consistió en generalizar estadísticamente los resultados, sino comprender las experiencias y prácticas comunicativas de actores directamente relacionados con la problemática. La participación de los directivos permitió obtener información sobre la transmisión de instrucciones, la retroalimentación, la coordinación de funciones, la toma de decisiones y la resolución de situaciones administrativas.

Para recopilar y sistematizar la información se utilizaron la observación, la revisión documental, la bitácora de investigación y la tabla de recurrencias. La combinación de estas técnicas permitió obtener información desde distintas fuentes y momentos del proceso.

La observación se empleó para reconocer las dinámicas de interacción, los canales utilizados y la manera en que se transmitían e interpretaban las instrucciones. La revisión documental permitió analizar comunicados, acuerdos, registros y disposiciones institucionales, con la finalidad de contrastar las prácticas observadas con los procedimientos formalmente establecidos.

La bitácora constituyó el principal instrumento de registro. De acuerdo con Yépez (2026), permite documentar de forma cronológica y sistemática las actividades, interacciones, acuerdos, incidencias y reflexiones desarrolladas durante una investigación. Su empleo facilitó la identificación de omisiones, distorsiones, retrasos y problemas de retroalimentación en los flujos de información. Además, proporcionó trazabilidad a las acciones realizadas y permitió analizar los cambios comunicativos en diferentes momentos.

La tabla de recurrencias se utilizó para organizar y jerarquizar las incidencias identificadas. Las situaciones fueron agrupadas en categorías como omisión de información, distorsión del mensaje, retraso en la respuesta, instrucciones ambiguas, falta de seguimiento y ausencia de canales formales. La frecuencia de estas situaciones permitió reconocer los problemas de mayor impacto y orientar la planificación de las estrategias de intervención. El procedimiento se organizó conforme a las fases del modelo de Kemmis. En la fase de observación se identificaron las prácticas comunicativas y las dificultades existentes mediante la bitácora, la revisión documental y el registro de recurrencias. Durante la planificación se analizaron los hallazgos y se diseñaron estrategias dirigidas a fortalecer la claridad de los mensajes, la escucha activa, la retroalimentación oportuna y el establecimiento de canales formales. En la fase de acción se implementaron las estrategias seleccionadas con la participación de los directivos. Posteriormente, se observaron los efectos de las acciones mediante el seguimiento sistemático de las interacciones y los registros institucionales. Finalmente, en la fase de reflexión se valoraron los avances, las dificultades y la pertinencia de las estrategias. Los resultados permitieron reformular las acciones y establecer las bases para un nuevo ciclo de mejora.

Debido a la naturaleza cualitativa del estudio, la validez y la confiabilidad se atendieron mediante los criterios de credibilidad, dependencia, confirmabilidad y transferibilidad. La credibilidad se fortaleció mediante la triangulación de técnicas, fuentes y participantes. La información procedente de la observación, la bitácora, la revisión documental y la tabla de recurrencias fue contrastada para identificar coincidencias y diferencias. Además, los principales hallazgos fueron revisados con los participantes para comprobar que las interpretaciones correspondieran con sus experiencias.

La dependencia se aseguró mediante el registro detallado de las decisiones, actividades y modificaciones efectuadas durante cada fase. La definición previa de las categorías de análisis permitió aplicar criterios uniformes en la clasificación de las incidencias comunicativas.

La confirmabilidad se garantizó mediante la conservación de registros, documentos y evidencias que respaldaron los resultados. Se distinguieron los hechos observados, las opiniones de los participantes y las interpretaciones del investigador, procurando reducir la influencia de valoraciones personales.

La transferibilidad se favoreció mediante la descripción del contexto, los participantes, los instrumentos y el procedimiento. Aunque los resultados no buscan generalizarse estadísticamente, esta información permite valorar su aplicación en instituciones educativas con condiciones semejantes.

La investigación se desarrolló bajo los principios de participación voluntaria, confidencialidad, respeto y responsabilidad. Los participantes fueron informados sobre los propósitos del estudio y el uso académico de la información. Se protegió su identidad y se evitó atribuir las dificultades comunicativas a personas específicas. El análisis se orientó hacia la mejora de los procesos institucionales y no hacia el señalamiento individual.

La metodología de investigación-acción permitió vincular el diagnóstico con la intervención y la reflexión crítica. La aplicación de criterios de credibilidad, dependencia, confirmabilidad y transferibilidad fortaleció el rigor científico y otorgó sustento a las estrategias propuestas para mejorar la comunicación asertiva en la Dirección de Educación Básica del Estado de Chihuahua.

► Análisis de Resultados

El análisis de resultados se desarrolló desde un enfoque cualitativo y mediante la metodología de investigación-acción de Kemmis, utilizando información obtenida por observación, revisión documental, bitácora de investigación y tabla de recurrencias. Su propósito fue identificar las principales situaciones que afectaban la comunicación asertiva en la Dirección de Educación Básica del Estado de Chihuahua y valorar sus implicaciones institucionales.

La comunicación asertiva constituyó el objeto central de análisis. Los resultados se concentraron en la claridad de los mensajes, omisión y distorsión de información, oportunidad de las respuestas, seguimiento de acuerdos y uso de canales formales. El liderazgo, clima organizacional y eficiencia institucional no fueron medidos mediante instrumentos

específicos, por lo que se consideraron únicamente como dimensiones interpretativas vinculadas teóricamente con los procesos comunicativos.

La sistematización de los registros permitió identificar categorías como omisión de información, distorsión del mensaje, retraso en la respuesta, instrucciones ambiguas, falta de seguimiento y ausencia de canales formales. Los hallazgos mostraron que las dificultades comunicativas no dependían exclusivamente de características individuales, sino también de procedimientos y mecanismos institucionales para transmitir, recibir, confirmar y dar seguimiento a la información, evitando así la personalización de los conflictos. Esta perspectiva permitió reconocer patrones y orientar acciones de mejora institucional.

Tabla No. 1. Categorías de análisis de la comunicación asertiva.

Categoría	Manifestación Analizada	Posible Implicación Institucional
Omisión de Información	Información incompleta o elementos relevantes que no se comunican oportunamente	Dificulta la comprensión integral de tareas y acuerdos oportunamente
Distorsión del Mensaje	Modificación o interpretación diferente del contenido original	Puede generar discrepancias entre áreas o participantes
Instrucciones Ambiguas	Indicaciones sin suficiente precisión sobre procedimientos o responsabilidades	Favorece interpretaciones distintas de una misma disposición
Retraso en la Respuesta	Retroalimentación o información proporcionada fuera del momento requerido	Puede retrasar la continuidad de los procesos administrativos
Falta de Seguimiento	Ausencia de verificación sobre acuerdos, instrucciones o tareas comunicadas	Limita la posibilidad de conocer el cumplimiento de lo acordado
Ausencia de Canales Formales	Utilización de mecanismos no claramente establecidos para comunicar disposiciones	Puede dificultar la trazabilidad y recuperación de la información

Nota. Las categorías corresponden a la estructura establecida en la metodología del estudio y constituyen dimensiones cualitativas de interpretación de las incidencias comunicativas registradas.

La comunicación institucional trasciende la simple transmisión de información, ya que requiere mensajes claros, oportunos y comprensibles, además de mecanismos para verificar su recepción, aclarar dudas, ofrecer retroalimentación y dar seguimiento a los acuerdos. La omisión o distorsión de información puede modificar el sentido de las disposiciones, mientras que las instrucciones ambiguas, los retrasos en las respuestas y la falta de seguimiento dificultan la coordinación institucional.

El análisis documental permitió contrastar las prácticas observadas con acuerdos, registros y disposiciones formales,

fortaleciendo la triangulación entre documentos, bitácora, observaciones y recurrencias identificadas. Esto permitió distinguir entre los procedimientos establecidos y su aplicación cotidiana.

Aunque el liderazgo no fue medido mediante instrumentos específicos, se consideró como una dimensión interpretativa vinculada con la comunicación institucional. Así, la claridad de instrucciones, la retroalimentación, la escucha y el seguimiento pueden relacionarse teóricamente con el ejercicio de las funciones directivas.

Tabla No. 2. Relación interpretativa entre comunicación asertiva y liderazgo.

Hallazgo Comunicativo Considerado	Relación Conceptual con el Liderazgo
Claridad o Ambigüedad de las Instrucciones	El ejercicio directivo requiere comunicar objetivos, responsabilidades y procedimientos de manera comprensible.
Retroalimentación	Permite orientar, corregir y acompañar los procesos institucionales.
Escucha Activa	Favorece la consideración de diferentes perspectivas en la toma de decisión.
Seguimiento de Acuerdos	Contribuye a verificar la continuidad de las decisiones adoptadas.
Construcción de Acuerdos	Favorece procesos participativos de coordinación institucional.

Nota. La tabla expresa relaciones interpretativas sustentadas en el marco teórico. El estudio no midió estadísticamente el liderazgo ni permite determinar causalidad entre ambas dimensiones.

No puede afirmarse que el liderazgo haya aumentado o disminuido como resultado de la intervención, ya que no se emplearon instrumentos específicos para su evaluación. Sin embargo, la claridad comunicativa, la escucha, la retroalimentación y el seguimiento constituyen prácticas relacionadas teóricamente con la función directiva. Esta delimitación permite mantener la congruencia metodológica del estudio, centrado en el análisis de la comunicación asertiva.

De forma similar, el clima organizacional no fue medido mediante escalas o cuestionarios específicos, por lo que no puede afirmarse que haya mejorado. No obstante, determinadas prácticas comunicativas observadas pueden interpretarse como condiciones vinculadas teóricamente con la confianza, colaboración y calidad de las relaciones laborales.

Tabla No. 3. Relación interpretativa entre comunicación asertiva y clima organizacional.

Dimensión Comunicativa	Posible Relación con el Clima Organizacional
Escucha activa	Puede favorecer la percepción de participación y reconocimiento.
Respeto Durante la Interacción	Contribuye a relaciones laborales basadas en consideración mutua.
Claridad Informativa	Reduce incertidumbre relacionada con tareas y responsabilidades.
Retroalimentación Oportuna	Favorece la coordinación y comprensión de las decisiones.
Construcción de Acuerdos	Puede contribuir a relaciones de colaboración.
Manejo de Desacuerdos	Facilita formas constructivas de abordar diferencias.

Nota. Las relaciones descritas son interpretativas y se encuentran sustentadas conceptualmente; no representan resultados de una medición específica del clima organizacional.

El marco teórico establece que una comunicación basada en respeto, claridad, retroalimentación y participación puede favorecer relaciones de confianza y cooperación. En función de ello, los hallazgos relacionados con estas prácticas permiten discutir la relevancia de la comunicación asertiva para el clima organizacional. Sin embargo, debe evitarse formular expresiones como “el clima laboral mejoró significativamente” o “aumentó la satisfacción de los trabajadores”, debido a que tales afirmaciones requerirían evidencia empírica obtenida

mediante instrumentos diseñados específicamente para medir estas dimensiones.

Sin embargo, algunas de las categorías comunicativas analizadas guardan una relación funcional evidente con determinados procesos administrativos. La omisión de información, las instrucciones ambiguas, los retrasos de respuesta y la falta de seguimiento pueden interferir en la continuidad de las tareas y en la coordinación entre los participantes.

Tabla No. 4. Implicaciones potenciales de la comunicación para la eficiencia institucional.

Situación Comunicativa	Implicación Potencial en los Procesos Institucionales
Omisión de Información	Necesidad de solicitar aclaraciones o recuperar información faltante.
Distorsión del Mensaje	Posibilidad de realizar acciones diferentes a las originalmente establecidas.
Instrucciones Ambiguas	Dificultad para identificar procedimientos y responsabilidades.
Retraso en la respuesta	Posposición de decisiones o continuidad de procesos.
Falta de Seguimiento	Dificultad para comprobar el cumplimiento de acuerdos.
Ausencia de Canales Formales	Menor trazabilidad de las comunicaciones institucionales.

El análisis permite señalar que la comunicación asertiva posee una función transversal en la operación institucional. Una información clara, oportuna y verificable facilita la coordinación de las actividades, mientras que las deficiencias en estos elementos pueden introducir obstáculos en los procesos administrativos. No obstante, para demostrar empíricamente un incremento de la eficiencia sería necesario incorporar indicadores específicos, tales como reducción de tiempos de respuesta, disminución de reprocesos, porcentaje de

cumplimiento de acuerdos, número de incidencias administrativas o cumplimiento de metas antes y después de la intervención.

La integración de los resultados permite establecer que la comunicación asertiva constituyó la categoría empírica central del estudio, mientras que el liderazgo, el clima organizacional y la eficiencia institucional funcionaron como dimensiones conceptuales relacionadas con ella.

Tabla No. 5. Síntesis del alcance empírico e interpretativo de los resultados.

Dimensión	Evidencia Directa en el Estudio	Tipo de Análisis Posible	Alcance de la Conclusión
Comunicación Asertiva	Sí	Empírico-Cualitativo	Permite identificar dificultades, prácticas y áreas de mejora.
Liderazgo	No como variable específica	Interpretativo	Permite discutir su relación conceptual con las prácticas comunicativas.
Clima Organizacional	No como variable específica	Interpretativo	Permite identificar posibles implicaciones, pero no afirmar cambios en el clima.
Eficiencia Institucional	No mediante indicadores específicos	Interpretativo-Funcional	Permite analizar posibles efectos sobre procesos, pero no demostrar incrementos de eficiencia.

Esta diferenciación fortalece la validez del análisis porque evita atribuir a los datos alcances que los instrumentos utilizados no permiten demostrar. Los resultados respaldan principalmente la existencia de áreas de oportunidad relacionadas con el flujo de información, la claridad de las instrucciones, la oportunidad de la retroalimentación, el seguimiento y la formalización de los canales comunicativos.

En correspondencia con el modelo de investigación-acción de Kemmis, estos hallazgos adquirieron utilidad práctica al orientar la planificación de acciones dirigidas al fortalecimiento de la comunicación. Las categorías obtenidas durante la observación sirvieron como referencia para identificar necesidades de intervención y posteriormente valorar las prácticas desarrolladas.

La utilización conjunta de observación, revisión documental, bitácora y tabla de recurrencias contribuyó a la credibilidad del análisis al permitir contrastar diferentes fuentes de información.

Asimismo, el registro sistemático de las actividades y decisiones favoreció la dependencia y confirmabilidad de los resultados, mientras que la descripción del contexto y del procedimiento ofrece elementos para valorar su posible transferencia a organizaciones educativas con características semejantes.

La principal aportación del estudio radica, por tanto, en identificar la comunicación asertiva como un componente estratégico susceptible de transformación mediante procesos participativos de observación, planificación, acción y reflexión. Su fortalecimiento puede generar condiciones favorables para la coordinación institucional, las relaciones laborales y el cumplimiento de las funciones administrativas; sin embargo, la comprobación específica de sus efectos sobre liderazgo, clima organizacional y eficiencia requerirá investigaciones posteriores que incorporen instrumentos e indicadores diseñados expresamente para evaluar cada una de estas dimensiones.



► Conclusiones

El estudio permitió analizar la comunicación asertiva dentro de la Dirección de Educación Básica del Estado de Chihuahua desde una perspectiva cualitativa, participativa y orientada a la transformación de las prácticas institucionales. A partir de la observación, la revisión documental, la bitácora de investigación y la tabla de recurrencias, fue posible identificar situaciones que afectaban el flujo comunicativo y que se relacionaban principalmente con la omisión de información, la distorsión de mensajes, las instrucciones ambiguas, los retrasos en las respuestas, la falta de seguimiento y la ausencia de canales formales. Estos hallazgos permitieron reconocer que la comunicación institucional constituye un proceso complejo que no puede reducirse a la simple transmisión de información, sino que requiere claridad, oportunidad, retroalimentación, escucha y mecanismos de verificación.

Los resultados muestran que las dificultades comunicativas no pueden atribuirse únicamente a las características individuales de quienes participan en los procesos administrativos. Por el contrario, también se encuentran vinculadas con procedimientos, mecanismos de coordinación y formas institucionales de transmitir, recibir y dar seguimiento a la información. Esta perspectiva permitió evitar la personalización de los conflictos y orientar el análisis hacia condiciones organizacionales susceptibles de mejora. En consecuencia, la comunicación asertiva debe asumirse como una responsabilidad compartida y como un componente estratégico de la gestión educativa.

Uno de los principales hallazgos radica en la importancia de la claridad de los mensajes institucionales. La presencia de instrucciones ambiguas o incompletas puede generar interpretaciones diferentes, dificultades en la delimitación de responsabilidades y retrasos en el cumplimiento de determinadas funciones. Por ello, fortalecer la precisión de los mensajes, definir con claridad los propósitos de las disposiciones y asegurar que los participantes comprendan sus responsabilidades representa una condición indispensable para mejorar la coordinación entre las distintas áreas de la Dirección de Educación Básica.

Asimismo, la retroalimentación y el seguimiento de acuerdos adquieren un papel relevante dentro del proceso comunicativo. La comunicación no concluye cuando se emite un mensaje, sino cuando existe evidencia de que este fue recibido, comprendido y, cuando corresponde, ejecutado. En este sentido, la ausencia de seguimiento puede limitar la continuidad de los procesos administrativos y dificultar la identificación oportuna de problemas. La implementación de mecanismos de confirmación, revisión y acompañamiento puede contribuir a reducir estas dificultades y favorecer una comunicación más funcional y sistemática.

La triangulación entre la observación, la revisión documental, la bitácora y la tabla de recurrencias permitió contrastar las prácticas cotidianas con los procedimientos formalmente establecidos. Este ejercicio evidenció la importancia de distinguir entre la existencia de normas o mecanismos comunicativos y su aplicación efectiva dentro de las dinámicas institucionales. La sola existencia de documentos, lineamientos o canales oficiales no garantiza una comunicación adecuada si estos no se utilizan de manera consistente, comprensible y oportuna. Por ello, cualquier estrategia de mejora debe considerar tanto la estructura formal de la comunicación como las prácticas reales mediante las cuales circula la información.

Respecto al liderazgo, el estudio no permite afirmar que este haya mejorado o disminuido como resultado de la intervención, debido a que no se utilizaron instrumentos específicos para medir dicha dimensión. Sin embargo, las prácticas relacionadas con la claridad de las instrucciones, la escucha activa, la retroalimentación y el seguimiento se encuentran teóricamente vinculadas con el ejercicio de la función directiva. En consecuencia, puede plantearse que el fortalecimiento de la comunicación asertiva representa una condición favorable para el desarrollo de prácticas de liderazgo más participativas, orientadoras y coherentes, aunque esta relación debe entenderse en términos interpretativos y no como un efecto empíricamente demostrado.

Una consideración semejante se aplica al clima organizacional. No se emplearon escalas o cuestionarios dirigidos a evaluar de manera específica la satisfacción, la confianza, la colaboración, el sentido de pertenencia o las relaciones laborales. Por tanto, no sería metodológicamente adecuado afirmar que el clima organizacional mejoró como consecuencia de las acciones desarrolladas. No obstante, determinadas prácticas comunicativas observadas, como la escucha, el respeto, la claridad y la construcción de acuerdos, constituyen condiciones que, desde el marco teórico, pueden favorecer ambientes de trabajo caracterizados por una mayor colaboración y confianza interpersonal.



De igual forma, la eficiencia institucional no fue evaluada mediante indicadores específicos como tiempos de respuesta, cumplimiento de metas, productividad administrativa o reducción de incidencias. En consecuencia, no puede afirmarse que la intervención haya incrementado directamente la eficiencia institucional. Sin embargo, las situaciones identificadas permiten reconocer que los problemas de comunicación pueden interferir en la continuidad y coordinación de los procesos. La omisión de información, las instrucciones ambiguas y los retrasos en la respuesta pueden generar reprocesos, duplicidad de esfuerzos o demora en la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, una comunicación más clara y sistemática puede contribuir potencialmente a mejorar el funcionamiento institucional.

La investigación-acción de Kemmis resultó pertinente porque permitió articular el diagnóstico de las dificultades con la planificación e implementación de acciones de mejora, seguida por procesos de observación y reflexión. Este carácter cíclico permitió comprender que la transformación de la comunicación institucional no constituye una acción aislada, sino un proceso continuo que requiere seguimiento, valoración y ajuste. La participación de los directivos favoreció la identificación colectiva de las problemáticas y permitió que las propuestas surgieran desde la propia dinámica institucional.

La utilización de criterios de credibilidad, dependencia, confirmabilidad y transferibilidad fortaleció el rigor metodológico del estudio. La triangulación de fuentes, el registro sistemático de las decisiones

y actividades, la conservación de evidencias y la descripción del contexto permitieron sustentar las interpretaciones realizadas. Aunque los resultados no tienen como propósito generalizarse estadísticamente, ofrecen elementos relevantes para comprender situaciones semejantes en otras instituciones educativas con estructuras organizacionales y procesos de gestión comparables.

En términos generales, el estudio permite concluir que la comunicación asertiva constituye un eje fundamental para el funcionamiento de la Dirección de Educación Básica del Estado de Chihuahua. Su fortalecimiento requiere establecer mensajes claros, canales formales, procedimientos de retroalimentación, mecanismos de seguimiento y espacios de escucha y construcción de acuerdos. Estas acciones pueden favorecer mejores condiciones para la coordinación institucional y el cumplimiento de las funciones asignadas.

Finalmente, se reconoce la necesidad de continuar profundizando en esta línea de investigación mediante estudios posteriores que incorporen instrumentos específicos para evaluar liderazgo, clima organizacional y eficiencia institucional. Esto permitiría determinar con mayor precisión la relación entre estas dimensiones y la comunicación asertiva, así como valorar los efectos de futuras intervenciones. De esta manera, los hallazgos obtenidos constituyen un punto de partida para fortalecer una gestión educativa basada en el diálogo, la claridad informativa, la participación y la mejora continua de los procesos institucionales.



► Bibliografía

Álvarez Fajardo, J. V., & Delgado Lora, N. (2023). La comunicación asertiva como herramienta didáctica para potencializar la participación ciudadana en la formación en Ciencias Sociales de los estudiantes de los grados 8° de la Institución Educativa San José de Montería, Córdoba, Colombia.

Arriagada Gamboa, C. (2023). Análisis de los procesos de gestión del fondo de innovación para la competitividad regional (FIC-R), 2018-2023.

Bohórquez Guamán, E. M., Vargas León, C. A., & Cedillo Zuriaga, M. E. (2023). La comunicación asertiva en el proceso de enseñanza-aprendizaje a niños de educación inicial. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 6554-6569. doi.org

Calua Cueva, M. R., Delgado Hernández, Y. L., & López Regalado, Ó. (2021). Comunicación asertiva en el contexto educativo: Revisión sistemática. *Revista Boletín Redipe*, 10(4), 315-334. doi.org.

Carrión, M. U., Luzuriaga, K. B., Sinche, K. P. Z., & Palomeque, K. E. G. (2024). Comunicación asertiva y desempeño laboral como estrategia para mejorar la educación. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 29(106), 745-759.

Dirección Regional de Educación Cajamarca. (2020). Relación entre la comunicación asertiva y el trabajo en equipo en los colaboradores de la Dirección Regional de Educación Cajamarca, 2020 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte].

Repositorio Institucional UPN. hdl.handle.net Gobierno del Estado de Chihuahua. (2023).

Reglamento interior de la Secretaría de Educación y Deporte. Periódico Oficial del Estado de Chihuahua.

Habermas, J. (1987). Teoría de la acción comunicativa I: Racionalidad de la acción y racionalización social. Taurus.

Herrera Valencia, C. A., & Garrido Garrido, D. A. (2025). Estrategias que implementan las empresas para mitigar el deterioro de la salud mental de los trabajadores.

Kawakita, J. (1991). The original KJ method. Kawakita Research Institute.

Kemmis, S., & McTaggart, R. (1992). Cómo planificar la investigación-acción [Traducción de The action research planner]. Laertes.

Lara Mazón, L. M. (2024). La comunicación asertiva como herramienta para mejorar el clima laboral de las instituciones educativas. *Sinergia Académica*, 7(Especial 2), 12-25. doi.org

Magaña Amezcu, D., Valencia Gutiérrez, O. E., & Federico Valle, O. S. (2025). Liderazgo directivo y gestión administrativa en instituciones de educación básica norte de Sonora: caso de municipios de Altar, Caborca y Pitiquito.

Márquez Fernández, J. A., Armache Onofre, K. E., Chacha Giler, A. R., & Coloma Contreras,

R. H. (2025). Comunicación asertiva: clave del desarrollo educativo. *Journal of Science and Research*, 10(IV). doi.org

Mazón, L. M. L. (2021). La comunicación asertiva como herramienta para mejorar el clima laboral de las instituciones educativas. *Sinergia académica*, 4(1), 41-70.

Rizo, M. (2020). Comunicación asertiva y docencia. En *Práctica de la comunicación asertiva en docentes de modalidad virtual*. Revista JATUAIDA, Universidad Autónoma de Chiriquí, 1(2).

Scupin, R. (1997). The KJ method: A technique for analyzing data derived from Japanese ethnology. *Human Organization*, 56(2), 233-237.

Secretaría de Educación Pública. (2019). Ley General de Educación. Diario Oficial de la Federación. Artículo 31.

Secretaría de Educación Pública. (2022). Plan de estudio para la educación preescolar, primaria y secundaria. Diario Oficial de la Federación.

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós.

Vinces Zarate, C. E. (2023). Comunicación asertiva y clima organizacional de la Municipalidad Distrital de La Cruz, Tumbes 2023. Yépez, L. N. S. (2026). CARRERA DE EDUCACIÓN BÁSICA.





Revista No. 08. Año 2026. ISSN 2992-7323

www.universidadyaan.mx