

INTERACCIÓN CON COMUNICACIÓN ASERTIVA Y SU IMPACTO EN LAS  
EVALUACIONES INSTITUCIONALES DE DOS BACHILLERATOS DE  
TAMAULIPAS

*INTERACTION WITH ASSERTIVE COMMUNICATION AND ITS IMPACT ON THE  
INSTITUTIONAL EVALUATIONS OF TWO UPPER SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS  
IN TAMAULIPAS*

Molina Montalvo, Hugo \*

**himolina@docentes.uat.edu.mx**

Rodríguez González, Adrián \*\*

**adriannorodglz@gmail.com**

Medrano Lara, Francisco \*\*\*

**fmedrano@docentes.uat.edu.mx**

\*Universidad Autónoma de Tamaulipas. Unidad Académica Multidisciplinaria de Ciencias,  
Educación y Humanidades.

\*\* Universidad Autónoma de Tamaulipas. Unidad Académica Multidisciplinaria de  
Ciencias, Educación y Humanidades.

\*\*\* Universidad Autónoma de Tamaulipas. Unidad Académica Multidisciplinaria de  
Ciencias, Educación y Humanidades.

**Resumen.**

Se reportan los resultados del análisis de la interacción con comunicación asertiva, bajo el enfoque de la socioformación, y su impacto en los resultados de las evaluaciones institucionales en dos bachilleratos de Tamaulipas, México. El diseño fue de tipo anidado o incrustado concurrente de modelo dominante. Se trabajó con 44 participantes, 22 hombres y 22 mujeres, con puestos docentes, administrativos y directivos. Se les aplicó un cuestionario y una entrevista. Se encontró que en la escuela con mejor clasificación dentro del Sistema Nacional de Bachillerato existe mayor interacción con comunicación asertiva, influyendo positivamente en los resultados del trabajo colaborativo.

**Palabras clave.** Comunicación asertiva, socioformación, evaluación institucional, sistema nacional de bachillerato

## Abstract.

The results of the analysis of the interaction with assertive communication are reported, under the socio-formation approach and its impact on the results of the institutional evaluations in two upper secondary education schools of Tamaulipas, México. The design was nested or concurrent embedded type, of dominant model. It was worked with 44 participants, 22 men and 22 women, with teaching, administrative and managerial positions. A questionnaire and an interview guide were applied. It was found that in the school with the best classification within the National Baccalaureate System there is more evidence of the existence of interaction with assertive communication, which positively influences the results of the collaborative work.

**Key Words.** Assertive communication, Socio-formation, institutional evaluation, national baccalaureate system

## 1. INTRODUCCIÓN

El enfoque socioformativo fue propuesto por Sergio Tobón a finales del siglo pasado, en la búsqueda de una perspectiva integradora y compleja de las competencias. En dicha búsqueda, se profundizó en la investigación del pensamiento complejo, las competencias y los proyectos, dando como resultado un nuevo enfoque de las competencias: el enfoque socioformativo, el cual fue llamado inicialmente "enfoque sistémico-complejo de las competencias" (CIFE, 2013).

Desde entonces a la fecha, el enfoque de la socioformación se ha venido consolidando, al grado que hoy en día integra el proyecto ético de vida, el tejido social, la gestión del talento humano, los valores, el desarrollo científico y el emprendimiento. Es un enfoque que busca responder a los retos de la sociedad del conocimiento, área en la cual los enfoques tradicionales de la educación y del talento humano son limitados. Para lograrlo, la socioformación se apoya en el socioconstructivismo y el pensamiento complejo.

Por su parte, en México, con la entrada en vigor de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS), el personal de las distintas instituciones de nivel bachillerato, han tenido que ajustarse a una nueva forma de trabajo que demanda de ellos la adquisición y práctica de un conjunto de competencias necesarias para desempeñar su función de manera eficiente y efectiva. Dentro de estas competencias, la capacidad para trabajar de forma colaborativa se convierte en un deber inherente a todo

profesional, que no radica en otra cosa que en cooperar para posibilitar aprendizajes mutuos (Montero, 2011).

A su vez, Tobón define el trabajo colaborativo como un proceso fundamental para lograr la formación integral, no solo para los estudiantes, sino para directivos, docentes y padres de familia, a través de la definición de metas concretas, asimismo se hace indispensable para un genuino trabajo colaborativo, que las personas dialoguen y establezcan metas y actividades a través de acuerdos, que sean capaces de resolver las dificultades y conflictos presentados, con cumplimiento total de las responsabilidades adquiridas. Siempre esto, con compromiso por el mejoramiento continuo y buscando la complementariedad de las fortalezas entre las personas que están en el proceso de colaboración (2013b, p. 15).

En este sentido, desde el punto de vista de la socioformación, realizar trabajo colaborativo de forma exitosa dentro de la institución requiere de cumplir con los aspectos que lo caracterizan, los cuales son (Tobón, 2013a):

- Acuerdo de una meta
- Actuación con un plan de acción
- Desempeño sinérgico
- Actuación con metacognición
- Responsabilidad personal
- Interacción con comunicación asertiva.

Sin embargo, el cumplimiento de cada uno de estos aspectos se encuentra relacionada a la capacidad y compromiso del personal para crear las condiciones necesarias para ello. Por lo tanto, docentes, administrativos y directivos tienen la responsabilidad de atender los factores que influyen en la existencia de estas características dentro del trabajo colaborativo. Esto con el fin de obtener la mayor cantidad de beneficios que esta forma de trabajo pueda ofrecer, sobre todo para el cumplimiento de los criterios de evaluación del Consejo para la Evaluación de la Educación del Tipo Medio Superior (COPEEMS) en la búsqueda de mejores resultados que lleven al ingreso, permanencia y ascenso dentro del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB), el cual, conforme a lo establecido en el Acuerdo 14 del Comité Directivo del SNB, clasifica a las instituciones de educación media superior adscritas a este sistema en cuatro niveles (1, 2, 3 y 4), con relación a la presencia de indicadores que demuestren el cumplimiento de los criterios necesarios para ubicarse dentro de

alguno de los cuatro niveles (siendo el nivel 1 el más alto), tomando en cuenta siete aspectos sujetos a evaluación: I Normativa, II Planes de estudio y programas de las unidades curriculares de aprendizaje, III Planta docente, IV Director (a) del plantel, V Servicios escolares, VI Instalaciones y equipamiento, y VII Programas de mejora y desarrollo (COPEEMS, 2013).

De tal forma que, para el cumplimiento de dichos criterios, las instituciones han tenido que ajustarse a una forma de trabajo que demanda, en la mayoría de sus actividades, el esfuerzo colaborativo de todos los agentes que la componen. Es por esta razón que el trabajo colaborativo ha adquirido importancia dentro de las instituciones de educación media superior, ya que, a través de éste es posible generar un sentido de cooperación en cada uno de los integrantes de la institución y, como consecuencia, los esfuerzos pueden direccionarse hacia el cumplimiento de un mismo fin, logrando con ello resultados enriquecedores fruto de la interacción de los integrantes del equipo de trabajo (Almicar, Salcedo y Loor, 2016).

Por lo tanto, el enfoque socioformativo toma importancia en el contexto institucional, ya que pretende que las personas se formen "para ser emprendedoras con base en el trabajo colaborativo, a partir de un proyecto ético de vida sólido de y con competencias necesarias para afrontar los retos del contexto personal, social, comunitario, ambiental, científico, disciplinario, deportivo, recreativo y cultural" (Tobón, 2009, citado en Tobón, 2014, p. 58). Por tal motivo, se busca el desarrollo de estrategias que promuevan y evalúen el trabajo colaborativo, ya que se piensa que la calidad educativa es resultado de la participación de todos los involucrados dentro del proceso educativo.

En este sentido, dado que el trabajo colaborativo requiere de una interacción constante entre los miembros de las instituciones, y que, para que esta interacción tenga el máximo aprovechamiento por parte de los participantes, debe existir una buena comunicación, la "interacción con comunicación asertiva" se coloca como la característica principal a revisar como una dimensión de análisis para la evaluación del trabajo colaborativo.

La característica socioformativa de la "interacción con comunicación asertiva" hace referencia a la forma en que los integrantes deben relacionarse entre sí con el propósito de coordinar sus esfuerzos hacia el logro de sus objetivos comunes a través del trabajo colaborativo (González, Nambo, Tobón y Vázquez, 2015). De acuerdo a Tobón, esta característica consiste en: "que las personas, dentro del trabajo colaborativo, se

expresen y brinden sus contribuciones con amabilidad, respetando a los demás en sus derechos. Implica escuchar, dialogar y resolver los conflictos por medio del establecimiento de acuerdos sobre elementos fundamentales” (Tobón, 2013a, p. 26).

En otras palabras, la interacción con comunicación asertiva permite a los integrantes la toma de decisiones, el establecimiento de acuerdos, propuestos y opiniones que ayuden a mejorar su propio rendimiento y el de los demás.

Es por ello que, dentro de un grupo de trabajo debe existir una buena comunicación para que sus integrantes trabajen de manera conjunta y se logren los resultados esperados.

Al respecto, Emmitt y Gorse (2007) analizaron equipos de trabajo y determinaron una correlación entre patrones de interacción con los resultados de proyectos, ya sea que fueran exitosos o no. Por su parte, Matos (2009) indagó sobre el tipo de comunicación existente entre directivos y docentes, y concluyó que al no existir una comunicación adecuada entre ellos el compañerismo y sobre todo el trabajo colaborativo, están casi ausentes.

De León, Felipe, Iglesias y Marugán (2014), investigaron las determinantes en la eficacia del trabajo colaborativo e identificaron la presencia de una comunicación asertiva como un elemento clave para que los equipos de trabajo desempeñen, con cierto grado de éxito, una tarea encomendada.

A su vez, Benito (2009), analizó las relaciones interpersonales de los profesores en centros educativos, colocando al proceso de comunicación como uno de los aspectos principales, y encontró que las relaciones que los profesores mantienen con los directivos, e incluso con sus mismos compañeros, condicionan la valoración sobre el funcionamiento de los órganos colegiados, sobre todo en el caso de la dirección.

Por ello, el desarrollo de competencias de carácter socioformativo, en específico la interacción con comunicación asertiva, juega un papel importante, ya que es a través de ésta que los integrantes de un grupo pueden establecer relaciones de trato con amabilidad que les ayuden a encaminar sus acciones hacia un mismo fin, solucionar problemas complejos de manera conjunta y lograr conformar una identidad que los impulse a la mejora continua.

Debido a lo anterior, ésta investigación tuvo como propósito determinar el impacto de la interacción con comunicación asertiva, como una característica fundamental del trabajo colaborativo, en los resultados de las evaluaciones que realiza el COPEEMS en

dos diferentes instituciones de nivel medio superior del Estado Tamaulipas inscritas dentro del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB): un Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios, ubicado en el nivel 3, y una Escuela preparatoria con bachillerato general, ubicada en el nivel 4. Esto con la intención de brindar una fuente de datos que ayude a las instituciones de nivel medio superior a establecer medidas para mejorar sus resultados en las evaluaciones a las que son sometidas dentro del SNB.

## 2. MÉTODO

El diseño de la investigación fue de tipo anidado o incrustado concurrente de modelo dominante, el cual recolecta los datos cualitativos y cuantitativos de manera simultánea, con la característica de que uno de los dos métodos, en este caso el cualitativo, es el que guía la investigación dejando al otro método como apoyo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Dicha combinación de métodos permite obtener una visión más amplia del problema, beneficiándose así de las perspectivas que se generan de distintos tipos de datos (Plowright, 2011 en Hernández, et. al 2014). Según su alcance, ésta investigación fue de tipo correlacional, toda vez que se establecieron relaciones entre la interacción con comunicación asertiva y los resultados de las evaluaciones institucionales.

La población analizada fueron docentes, directivos y administrativos de ambas escuelas de educación media superior, las cuales comparten el mismo Marco Curricular Común del SNB, a la vez que se experimentan procesos similares de evaluación institucional para ingresar al Sistema Nacional de Bachillerato.

Para efectuar esta investigación se realizó un diagnóstico exploratorio de tipo sistémico de las instituciones y además se consideraron las categorías de análisis seleccionadas del enfoque socioformativo, usando una metodología mixta: cualitativa (por medio de entrevistas) y cuantitativa (por medio de un cuestionario), integrando los resultados de ambas técnicas. En las dos instituciones la muestra fue de tipo homogénea, en la que se seleccionaron personas con un mismo perfil: docentes, administrativos y directivos, siendo en total 22 individuos en cada institución, distribuidos de la siguiente manera: en el Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios 3 directivos (1 hombre y 2 mujeres), 8 administrativos (3 hombres y 5 mujeres) y 11 docentes (6 hombres y 5 mujeres), con edades que oscilaban entre los 23 y 55 años; a su vez en la Escuela preparatoria con bachillerato general se trabajó con 3

directivos (2 hombres y 1 mujer), 8 administrativos (4 hombres y 4 mujeres) y 11 docentes (6 hombres y 5 mujeres), con edades que oscilaban entre los 21 y 49 años.

A su vez, tanto para las entrevistas como para los cuestionarios se tomó como base los utilizados en el proyecto denominado "Factores que inciden en la evaluación institucional de educación media superior. Un análisis desde la socioformación de cuatro bachilleratos en el estado de Tamaulipas", auspiciado por el Programa para el Desarrollo Profesional Docente de tipo superior (PRODEP), dentro de la convocatoria de Fortalecimiento de Cuerpos Académicos. En dicho proyecto se analizaron categorías relacionadas con la interacción con comunicación asertiva, de las cuales se retomaron 10 para la realización de la presente investigación: 1) Apoyo del directivo en la solución de problemas. 2) Aceptación de la diversidad. 3) Postura de búsqueda de soluciones por parte del directivo, sin perder de vista los objetivos. 4) Figura del directivo como una fuente de inspiración para el personal. 5) Estrategias de motivación hacia el personal. 6) Difusión de la información y claridad del directivo con su personal. 7) Disposición del directivo para escuchar a su personal en la toma de decisiones. 8) Experiencias gratas del trabajo colaborativo. 9) Presencia del trabajo colaborativo en la solución de problemas. 10) Buena calidad en la comunicación entre el personal.

### 3. RESULTADOS

Para medir la consistencia interna del cuestionario se aplicó el estadístico Alpha de Cronbach, el cual dio como resultado 0.82, por lo que se considera dentro de los criterios establecidos como aceptables por diversos autores (Celina y Campo, 2005). Por su parte, a la entrevista se le dio validez a través de una prueba piloto que fue aplicada a 1 directivo, 2 administrativos y 3 docentes de una institución de educación media superior distinta a las objeto de estudio.

Para el análisis de la información, se diseñó una clasificación para determinar la existencia de cada una de las 10 categorías analizadas. Dicha clasificación se muestra en la tabla 1.

Tabla 1.

*Criterios para la existencia de interacción con comunicación asertiva entre el personal.*

	<b>Se cumple</b>	<b>Se cumple parcialmente</b>	<b>No se cumple</b>
Para la entrevista	Si en al menos dos de los tres diferentes cargos entrevistados (docentes, administrativos y directivos) la mayoría afirma contar con el criterio.	Si en al menos uno de los tres diferentes cargos entrevistados (docentes, administrativos y directivos) la mayoría afirma contar con el criterio.	Si en ninguno de los tres diferentes cargos entrevistados (docentes, administrativos y directivos) la mayoría afirma contar con el criterio.
Para el cuestionario	Si al menos el 70% de los encuestados afirman contar con el criterio.	Si al menos el 50% de los encuestados afirman contar con el criterio.	Si menos del 50% de los encuestados afirman contar con el criterio.

*Fuente: Elaboración propia*

De tal forma que, una vez analizados los datos se obtuvieron los resultados que se muestran en la tabla 2.



Tabla 2.

*Comparación, entre ambas instituciones, con relación al cumplimiento de los criterios para la existencia de interacción con comunicación asertiva entre el personal.*

	Centro de Bachillerato Industrial y de Servicios		Preparatoria con Bachillerato General	
	Entrevistas	Cuestionarios	Entrevistas	Cuestionarios
Criterios para la existencia de una buena interacción con comunicación asertiva				
1. Apoyo del directivo en la solución de problemas	Se cumple	Se cumple parcialmente	Se cumple parcialmente	Se cumple parcialmente
2. Aceptación a la diversidad	Se cumple	Se cumple parcialmente	Se cumple	Se cumple
3. Postura de búsqueda de soluciones por parte del directivo ante los conflictos sin perder de vista los objetivos	Se cumple	Se cumple	Se cumple	Se cumple
4. Figura del directivo como una fuente de inspiración para el personal	Se cumple	Se cumple parcialmente	Se cumple parcialmente	Se cumple
5. Estrategias de	Se cumple	Se cumple	Se cumple	Se cumple

motivación del directivo hacia su personal	parcialmente	parcialmente	parcialmente	parcialmente.
6. Difusión de la información y claridad del directivo con su personal	Se cumple parcialmente	Se cumple	Se cumple parcialmente	Se cumple parcialmente
7. Disposición del directivo para escuchar a su personal en la toma de decisiones	Se cumple	Se cumple parcialmente	Se cumple parcialmente	Se cumple parcialmente
8. Experiencias gratas del trabajo colaborativo	Se cumple	Se cumple	Se cumple parcialmente	Se cumple
9. Presencia del trabajo colaborativo en la solución de los problemas.	Se cumple	Se cumple	Se cumple parcialmente	Se cumple parcialmente
10. Buena calidad en la comunicación entre el personal	Se cumple	Se cumple	Se cumple parcialmente	Se cumple parcialmente

*Fuente: Elaboración propia*

Se aprecia en la tabla 2 la existencia de una diferencia significativa en el tipo de interacción presente en ambas instituciones. Se observa un mayor número de criterios cumplidos en el Centro de Bachillerato Industrial y de Servicios (nivel 3 en el SNB) en

comparación a aquellos cumplidos en la Preparatoria con Bachillerato General (nivel 4 en el SNB).

#### **4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

Los resultados obtenidos, al relacionarlos con el nivel en el que se encuentra cada bachillerato dentro del SNB, pueden ser considerados como indicadores de la importancia de contar con un ambiente propicio para la interacción entre el personal a través de la comunicación asertiva, para el cumplimiento eficaz y efectivo del trabajo colaborativo, en busca del cumplimiento de los criterios establecidos por el COPEEMS dentro de sus evaluaciones, ya que, en palabras de los propios entrevistados de la preparatoria con bachillerato general, la institución no ha sido capaz de proporcionarles experiencias gratas en el trabajo colaborativo. Lo anterior puede deberse a que al no existir una adecuada interacción con comunicación asertiva se tenga una percepción negativa respecto a la labor de la parte directiva, tal como reporta Benito (2009).

Además, éstos resultados coinciden también con lo encontrado en investigaciones previas (Emmitt y Gorse 2007; Matos 2009; y De León, Felipe, Iglesias y Marugán 2014), en donde se señala la relación existente entre una buena comunicación y los resultados del trabajo colaborativo, por lo que podría considerarse como un factor importante, la presencia de éste tipo de comunicación, en los resultados de las evaluaciones institucionales.

En los planteles educativos, la interacción con comunicación asertiva propone un nuevo modelo de trabajo en el que los participantes debe realizar sus funciones con base en los valores universales (responsabilidad, justicia, respeto a la vida, verdad, honestidad, entre otros) con la intención de conseguir el consenso y la cooperación de todos los integrantes de la institución para el logro de los objetivos. Los cuales, para el caso específico de las instituciones pertenecientes al SNB, serían: obtener buenos resultados en las evaluaciones que realiza el COPEEMS al cumplir con los requerimientos necesarios en cada uno de sus niveles e impulsar el desarrollo de competencias en cada uno de sus alumnos.

Con el presente estudio se pudo comprobar, en un primer momento, la existencia de interacción con comunicación asertiva en los planteles educativos analizados y, en un segundo momento, su importancia y posible impacto en las evaluaciones institucionales del SNB, ya que en la escuela en donde más se determinó su presencia resultó ser en

donde más trabajo colaborativo se desarrolla, y coincidentemente, es la que mejor evaluada se encuentra.

Es necesario seguir desarrollando más estudios que relacionen el enfoque socioformativo con la evaluación institucional, puesto que desde la socioformación es posible abordar las competencias como desempeños integrales que permiten resolver problemas del contexto, con compromiso ético y mejora continua, integrando el saber ser, el saber convivir, el saber hacer y el saber conocer (Tobón, 2012).

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almicar, L., Salcedo, D. y Loor, J. (2016). Gestión de tareas para potenciar el trabajo colaborativo. *Journal Of Science And Research: Revista Ciencia e Investigación*. Vol. 1 No. CITT 2016. pp. 53-56.

Benito, B. (2009). Las relaciones interpersonales de los profesores en los centros educativos como fuente de satisfacción. *En Convergencia con Europa y cambio en la Universidad: XI conferencia de sociología de la educación*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2377185.pdf>.

CIFE. (2013). Inicio de la socioformación. Recuperado de: <https://cife1.wordpress.com/tag/socioformacion/>

COPEEMS. (2013). Manual para evaluar planteles que solicitan el ingreso y promoción en el Sistema Nacional de Bachillerato (Versión 3.0). Recuperado de <http://www.copeems.mx/docs/Manual3-270613-V7.pdf>

Celina, H., y Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV (4), 572-580.

De León, B., Felipe, E., Iglesias, D., y Marugán, M. (2014). Determinantes en la eficacia del aprendizaje cooperativo. Una experiencia en el EEES. *En Investigación Educativa* 32(2), pp. 411-424. Recuperado de: <http://revistas.um.es/rie/article/view/172721/163251>

Emmitt, S. y Gore, C. (2007). *Communication in construction teams*. New York, USA: Taylor & Francis.

- González, L., Nambo, J. S., Tobón, S., y Vázquez Antonio, J. M (2015). La Socioformación: un estudio conceptual. *En Paradigma*, 36(1). pp. 7-29. Recuperado de <http://www.scielo.org.ve/pdf/pdg/v36n1/art02.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio M. P. (2014). *Metodología de la investigación (6ª ed.)*. México: McGraw Hill Education
- Matos, M. (2009). Comunicación y relaciones interpersonales entre directivos y docentes. (Tesis de maestría). Universidad de Zulia, Maracaibo. Recuperado de: [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_arquivos/111/TDE-2010-07-09T08:01:58Z-317/Publico/matos\\_rojas\\_maria\\_elizet.pdf](http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/111/TDE-2010-07-09T08:01:58Z-317/Publico/matos_rojas_maria_elizet.pdf)
- Montero, L. (2011). El trabajo colaborativo del profesorado como oportunidad formativa. *En participación educativa. Profesorado y calidad de la educación*. No. 16. pp. 69-88. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4942213>
- Tobón, S. (2012). *El Enfoque Socioformativo y las Competencias: Ejes Claves para la Transformar la Educación*. México: Instituto CIFE.
- Tobón, S. (2013a). Trabajo Colaborativo e inter-aprendizaje [Versión ISSUU]. Recuperado de [https://issuu.com/cife/docs/e-book\\_aprendizaje\\_colaborativo\\_3.6](https://issuu.com/cife/docs/e-book_aprendizaje_colaborativo_3.6)
- Tobón, S. (2013b). *Proyectos formativos: Transversalidad y desarrollo de competencias para la sociedad del conocimiento*. México: CIFE.
- Tobón, S. (2014). *Proyectos Formativos: Teoría y metodología*. México: Pearson.