



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY**

Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

**Investigación del Clima Laboral a partir de los Resultados de la
Evaluación Institucional Anual, en una Escuela Pública del Nivel Medio
Superior, en Cuautitlán Izcalli México, durante el ciclo escolar 2008-2009**

TESIS

Que para obtener el grado de:

Maestra en Administración de Instituciones Educativas

Presenta:

María del Rosario Aviles Vázquez

Asesor Tutor:

Mtro. Luis Alberto Alvarado Gudiño

Lugar

Cuautitlán Izcalli, México.

Asesor Titular:

Dr. Jaime Ricardo Valenzuela González

Fecha

Abril, 2009

**Investigación del Clima Laboral a partir de los Resultados de
la Evaluación Institucional Anual, en una Escuela Pública del
Nivel Medio Superior, en Cuautitlán Izcalli México, durante el
ciclo escolar 2008-2009**

por

María del Rosario Aviles Vázquez

Aprobado por los sinodales.

Mtra. María Esther Cárdenas Durán.

Mtra. Soraya Huereca Lozano.

Mtro. Luis Alberto Alvarado Gudiño.

Diciembre, 2009

Dedicatorias

A Dios que me ha dado la inteligencia, fortaleza y todos los medios para obtener un cúmulo de aprendizajes, sumamente importantes para el campo laboral y mi vida personal.

A mi esposo, hijos y Victor, ellos han sido siempre la fortaleza en los momentos de debilidad, y quienes comparten los grandes motivos de alegría.

A mi mamá y hermanos, pues siempre existieron palabras de aliento para continuar el tránsito de la maestría.

A la familia León Rodríguez, por su comprensión en todo momento.

A mis amigos, quienes compartieron la esperanza en el logro de la meta académica, gracias C.P. Mateos.

Reconocimientos

Al Dr. Jaime Ricardo Valenzuela González, quien representa una fuente inspiración en el deseo de investigar sobre el campo de la educación, con toda mi admiración por su excepcional calidad humana y conocimientos académicos.

Al Maestro Luis Alberto Alvarado Gudiño, un excelente ser humano y un guía en el desarrollo de la tesis.

A la Profesora Yolanda Chiñas Merino, Directora Escolar de la Escuela Preparatoria Oficial No. 126, por haberme permitido todos los medios, para realizar la investigación.

A la Universidad Tecmilenio, por creer en mí y proveer parte de los recursos financieros durante todo el transcurso de la maestría.

**Investigación del Clima Laboral a partir de los Resultados de la
Evaluación Institucional Anual, en una Escuela Pública del Nivel Medio
Superior, en Cuautitlán Izcalli México, durante el ciclo escolar 2008-2009**

Resumen

La presente tesis, aborda el ambiente laboral que se percibe en la Escuela del Nivel Medio Superior (NMS) denominada la Institución, en el turno matutino, está ubicada en el Municipio de Cuautitlán Izcalli, México, la zona es considerada como rural, pues se encuentra en una colonia con características no urbanas. El nivel socio-económico es considerado medio-bajo, pues la población de 730 alumnos es bastante heterogénea al respecto. Existen diferencias culturales bastantes notorias en el primer semestre, sin embargo, la diaria convivencia de los bachilleres con el entorno educativo, permite que en el transcurso de los últimos semestres, se cree una cultura con mayor homogeneidad en las conductas de los jóvenes que egresan al finalizar sus estudios de preparatoria. Se aplicó la Encuesta de Clima Laboral(ECL) propuesta por el Dr. Valenzuela (2005), instrumento que permitió revisar muy asertiva y verídicamente, el ambiente –ya observado- que se genera en el diario desempeño laboral de la comunidad docente, el producto de la aplicación de ECL, permitió al investigador del tema -y dará la oportunidad a los lectores-, de observar la percepción que tienen los profesores con respecto a la gestión administrativa escolar, así como las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, la problemática que enfrentan en el trabajo colaborativo, y la calidad de comunicación que surge en el diario quehacer organizacional. Los anteriores aspectos demuestran en las escalas correspondientes, ser áreas de oportunidad para la organización, si es que se pretende mejorar el CL, que facilite el desarrollo de competencias en los participantes de la comunidad escolar. A diferencia de las grandes problemáticas que surgen a partir de los resultados obtenidos durante el proceso de investigación, se puede tomar como una gran fortaleza, el compromiso y orgullo de pertenencia -que expresaron poseer los encuestados- por la organización a la que prestan sus servicios y que puede ser la base para establecer propuestas de mejora en la ecología del ambiente laboral docente.

Índice de Contenidos

	Página
Página de Aprobación con Firmas de Sinodales.....	ii
Dedicatorias.....	iii
Reconocimientos.....	iv
Resumen.....	v
Índice de contenidos.....	vi
Índice de tablas.....	viii
Índice de figuras	ix
Capítulo 1	1
Introducción.....	1
Capítulo 2	4
Revisión de Literatura.....	4
A. Antecedentes	4
B. Marco Teórico.....	5
1.Clima Laboral.....	6
2.El trabajo en equipo, ingrediente indispensable en el desarrollo asertivo del CL.....	7
3. La evaluación institucional.....	12
4. Protagonistas de la evaluación educativa.....	14
5. Evaluación educativa, clasificación según el objeto de la evaluación.	17
6. Clasificación de la evaluación según su funcionalidad.....	21
7. La evaluación institucional enfocada en el desarrollo del personal CL.	22
8. Informe de resultados de la evaluación institucional.....	26
C. Conclusión.....	29
Capítulo 3	34
Planteamiento del Problema y de la Naturaleza del Trabajo de Investigación.....	34
Objetivo de la Investigación.....	34
A. Contexto.....	34
B. Definición del Problema	38
C. Objetivo General	42
D. Preguntas de investigación.....	43
E. Justificación.....	44
F. Beneficios Esperados.....	47
G. Delimitación y Limitaciones de la Investigación	49
Capítulo 4	52
Metodología.....	52
1. Enfoque Metodológico	52
2. Método	53

Análisis Cualitativo/cuantitativo	54
3. Instrumentos.....	57
4. Participantes.....	60
5. Procedimiento.....	62
Capítulo 5	67
Análisis de resultados.....	67
Interpretación de resultados.....	67
Capítulo 6	102
Discusiones y recomendaciones	102
Fortalezas.....	102
Áreas de oportunidad.....	104
Recomendaciones.....	107
Trabajos futuros.....	111
Apéndice 1	114
Referencias	124
Curriculum Vitae	125

Índice de Tablas

	Página
Tabla. 1 Dualismos identificados entre métodos cualitativos y cuantitativos por Hemmersley.....	56
Tabla. 2 Datos demográficos.....	68
Tabla.3 Coeficiente de Cronbach en los indicadores de la aplicación de la ECL ...	72
Tabla. 4 Las tres cosas que más les agradan del CL de la institución.....	74
Tabla. 5 Las tres cosas que más les desagradan del CL de la institución.....	76
Tabla. 6 Tres sugerencias para mejora el CL de la institución.....	78
Tabla. 7 Trabajo personal.....	82
Tabla. 8 Supervisión.....	84
Tabla. 9 Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo.....	86
Tabla. 10 Administración.....	88
Tabla.11 Comunicación.....	90
Tabla. 12 Ambiente físico y cultural.....	92
Tabla. 13 Capacitación y desarrollo.....	94
Tabla. 14 Promoción y carrera.....	96
Tabla. 15 Sueldos y prestaciones.....	98
Tabla. 16 Orgullo de pertenencia.....	100

Índice de Figuras

	Página
Figura. 1 Relaciones posibles entre distintos protagonistas de un proceso de evaluación.....	16
Figura. 2 Resumen de criterios aplicados a la meta evaluación.....	19
Figura. 3 Etapas del proceso de la evaluación de una institución educativa.....	27
Figura. 4 Dinámica de las Comunidades de Práctica (CP).....	31
Figura. 5 Universo de la aplicación de la ECL en la investigación.....	61
Figura. 6 a. Proceso de investigación.....	63
Figura. 6 b. Proceso de investigación.....	64
Figura. 6 a. Proceso de investigación.....	65
Figura. 7 Fórmula del Coeficiente de Cronbach.....	70

Capítulo 1

Introducción

Biddle, Good & Goodson (2000) hacen alusión a la importancia que ha adquirido para los estudiosos de la investigación educativa, abordar el tema de las perspectivas de la carrera de los profesores, y como impactan a la vida cotidiana en las diferentes actividades que se realizan a nivel organizacional, "... cada vez se reconoce más que el compromiso, la energía, los conocimientos y las habilidades de los profesores pueden ser los aspectos determinantes centrales de la efectividad de las escuelas" (p.19).

Como parte del compromiso y la energía, se puede hacer énfasis en el grave problema detectado en un sin número de instituciones educativas, con respecto a la forma aislada de laborar de los docentes, la falta de comunicación entre ellos, y que ambas se ven reflejadas en la falta de trabajo en equipo (Ballesteros y Garybay, 1996; Biddle et al., 2000; Fullan y Stiegelbauer, 2000; Hargreaves, 2005; Perrenoud, 2007), afectando gravemente el desarrollo personal y profesional de los profesores, que diariamente enfrentan el reto de guiar a los estudiantes en el proceso educativo.

Una de las estrategias que pueden apoyar en la mejora del desempeño laboral de los docentes, es la evaluación institucional periódica en las diferentes organizaciones, Valenzuela (2005) señala que la evaluación asertiva permite "... saber en qué aspectos el profesor está trabajando bien, y en dónde hay áreas de oportunidad para mejorar" (p.200), es la conveniencia con la que los administradores institucionales pueden diseñar las estrategias que se orienten "... a capacitar mejor a sus profesores..." (p.200), y permitan que se genere el crecimiento integral de los mismos. La evaluación puede verse seriamente

alterada en sus resultados y efectos en el personal evaluado, cuando el evaluador -que es juez y parte- tiene la oportunidad de "... manipular los métodos o los resultados para beneficio personal o de terceros" (p.81), así mismo cuando el evaluado no es honesto en las respuestas que otorga como parte de la información que se le requiere; ambos casos se abordan el presente trabajo de investigación, así como se hace referencia a la manera en que se ve afectado el Clima Laboral (CL) de la Institución en el turno matutino, debido a los resultados de la evaluación institucional anual, por medio de la "Ficha Evaluativa del Perfil de Desempeño Laboral" y la confusión que produce en los evaluados el proceso actual que se lleva a cabo durante la evaluación.

Para realizar la investigación, se tomo la decisión de analizar el CL de la institución antes citada, Valenzuela (2005) menciona que el Clima Laboral de las comunidades docentes, brinda información relevante en donde puede observarse detenidamente los "... factores relacionados con el trabajador que influyen en la efectividad y la eficiencia de una institución" (p.200). Los lectores podrán observar los resultados obtenidos, la relación entre los diferentes rubros que contienen las escalas de la ECL, y la forma en que se confirman las áreas de oportunidad que los administradores escolares deberán tener en cuenta, para la mejora en la Administración de los Recursos Humanos (ARH) de la organización.

Se presenta como parte del trabajo, las sugerencias de propuestas que pueden fortalecer de manera positiva el desarrollo de competencias en los docentes que laboran en la Institución seleccionada para la investigación, y que son parte de los temas básicos en la

Reforma Integral para Escuelas de Nivel Medio Superior en el Estado de México, puesto en marcha a partir del inicio del ciclo escolar 2008-2009.

Capítulo 2

Revisión de Literatura

A. Antecedentes

Desde hace muchas décadas en el Estado de México, las escuelas del sector público –en su mayoría– aún se rigen por los estragos del sistema educativo de la era industrial, Senge (2002) comenta “... las escuelas y maestros se ven obligados a aumentar constantemente la carga de trabajo, y a la vez destinan más y más tiempo de la clase a preparar a los estudiantes para pruebas de cuyos resultados dependen sus presupuestos y hasta sus posiciones” (p.40).

El anterior párrafo, comenta un mal que ha sido un padecimiento en las escuelas públicas, que data desde los inicios del siglo pasado, y continua hasta hoy en día, en pleno S. XXI, en donde se habla de la necesidad de adaptarse a las demandas de la globalización, los avances tecnológicos, al uso de los sistemas de información y de la gestión del conocimiento -entre otros aspectos-, para crear una reforma educativa asertiva.

Mientras muchas de las empresas y escuelas del sector privado en México, se preocupan y ocupan por actualizarse a pasos agigantados, las instituciones educativas públicas, aún se ven inmersas en una laguna de retraso organizacional impresionante. Senge (2002) señala al respecto; “Son instituciones sociales bajo tensión que necesitan evolucionar” (p.64), es necesario entonces, retomar nuevamente las riendas organizacionales de las instituciones educativas públicas, capacitar al personal de manera

adecuada, con una misión y visión acorde a las demandas de la sociedad y del campo laboral de este tiempo, en donde el desarrollo de competencias es un requisito indispensable para integrarse a los diferentes empleos que se ofertan en los contextos sociales actuales.

Los cambios en la forma de trabajar como una organización que requiere de actualización en la Cultura Organizacional(CO), están siendo paulatinos en algunas instituciones educativas del Nivel Medio Superior del sector público, y esto, en pocos porcentajes por iniciativa propia de los integrantes de las comunidades docentes de las escuelas, quienes continúan preparándose en las áreas académicas y de especialización administrativa, aún cuando las propuestas de pequeños cambios, producen conflictos organizacionales, pues significa tener que moverse de un área de confort laboral para iniciar nuevos retos, esto causa incertidumbre y representa un mayor esfuerzo para los que se comprometen en la actualización docente. Otra parte es debido a la promoción de capacitación profesional, que generan los líderes educativos en sus diferentes funciones, pero ambas estrategias, representan círculos estrechos de profesores que se involucran en la actualización docente.

B. Marco Teórico

Senge (2002) habla de la primera disciplina para las escuelas que aprenden, “Dominio personal”, actitud indispensable que deben desarrollar los profesores involucrados en cada plantel educativo, de las diferentes instituciones educativas, y en este caso específicamente, se adapta a las comunidades docentes de las escuelas del sector público;

“Las escuelas y otras organizaciones desempeñan un papel clave en esta disciplina, creando un ambiente en el cual todos puedan reflexionar sobre su visión, fijando un compromiso organizacional con la verdad donde sea posible y evitando tomar posiciones (explícitas o implícitas) sobre lo que otras personas, incluso los niños, deben desear o cómo deberían ver el mundo” (pp.75-76).

Es así como se puede definir el Clima Laboral (CL), crear un ambiente de trabajo, generando un compromiso organizacional en común y en beneficio de todos los profesores de las diferentes escuelas, quienes deben crecer en el ámbito personal y profesional, dando un valor agregado a cada una de las organizaciones en las que se desempeñan.

1. Clima Laboral

El Dr. Valenzuela (2005) define al Clima Laboral como; “... son todos aquellos factores relacionados con el trabajador que influyen en la efectividad y eficiencia de una institución” (p.200). Las organizaciones que desean mejorar la calidad de sus servicios al usuario, están dando un valor relevante a los Recursos Humanos (RH) con los que cuenta, ya que reconocen que son la base de su crecimiento, pues son ellos quienes tienen las competencias para desarrollar estrategias didácticas y profesionales, que permiten la actualización del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje (E-A).

Espinosa y Medina (2003), mencionan que el Clima Laboral es el medio ambiente laboral, en donde realizan su trabajo las diferentes personas que pertenecen a una organización, y en el que influye la percepción de cada uno de los empleados. En tanto Rodríguez (2006) considera que el CL, llega a ser un excelente instrumento para poder obtener resultados positivos en las organizaciones.

Ramos (2003), define al CL como aquel medio que se genera a partir de las diferentes actividades que se realizan en los ámbitos de trabajo y que influye en las relaciones humanas, que emergen de una organismo social.

De acuerdo a las distintas aportaciones que realizan los teóricos interesados en el tema del CL, se observa que coincide con el señalamiento que indica Senge (2002) al escribir “La manera de trabajar de las organizaciones se debe a las maneras de trabajar de la gente [...] un sistema escolar, antes de alterar las reglas hay que observar como piensan y cómo actúan los individuos colectivamente...” (p.32).

El Dr. Valenzuela (2005) afirma con respecto al CL, “... tiene una función fundamental, ya que es el indicador del estado de ánimo de los trabajadores, de su nivel de satisfacción con la institución, de la presencia o ausencia de situaciones conflictivas, del grado de cohesión de los equipos de trabajo y, en general, de la motivación para hacer su trabajo con excelentes estándares de calidad” (p.200).

2. El trabajo en equipo, ingrediente indispensable en el desarrollo asertivo del CL.

El trabajo en equipo -y lo que actualmente se denomina como Comunidades de Práctica- es considerado uno de los ingredientes indispensables en la creación del CL, que permite a las organizaciones desarrollar su misión y visión institucional. Boyett & Boyett (1999) señalan al respecto; “Las organizaciones que realmente destacan en el futuro serán

aquellas que descubran cómo aprovechar el compromiso de *todos* los miembros de la organización (sea cual sea su nivel) y su capacidad para aprender” (p.95).

Por supuesto el impulso del trabajo en equipo, nace desde el mismo líder educativo, Ballesteros, González y Garybay (1996) mencionan; “... un líder busca la disposición de las personas que con él laboran y que comparten *honestamente* sus deseos, aspiraciones y necesidades” (p.25), es decir, una misión y visión organizacional en común.

Nérici (1990) al referirse a la didáctica general dinámica, aborda el tema de las relaciones de los docentes como colegas, “La acción educativa se realiza en una escuela a través de un grupo de profesores. Cuanto más unificada sea esta acción, tanto mejores serán los resultados. En consecuencia, es necesario que exista entendimiento entre los profesores, de modo que constituyan un todo de acción coherente en sus objetivos de índole educativa” (p.584). De esta manera Nérici aborda el trabajo en equipo y el CL idóneo para desarrollar el Proceso Enseñanza-Aprendizaje (E-A).

Senge (2002) comparte con los lectores la segunda disciplina del aprendizaje, como una clave para las escuelas que aprenden de continuo;

“Visión compartida: Esta disciplina compartida fija un común propósito. Los que tienen un propósito común (v.gr. maestros, administradores y personal escolar) aprenden a alimentar un sentido de compromiso en un grupo u organización desarrollando imágenes compartidas del futuro que buscan crear y guías, que les ayuden a llegar a la meta. Una escuela o comunidad que espere vivir aprendiendo necesita un proceso común de visión compartida” (p.19).

Senge (2002), hace pues mención en la visión compartida, del trabajo en equipo y del sano desarrollo en el CL, en beneficio de cada uno de los integrantes de la organización y de la propia institución.

En el Curso de Calidad total para Directores Escolares (1998), se enlistan algunas de las metas de desarrollo de equipo, y que durante las reuniones les permitirán establecer estrategias de trabajo y fortalecer las relaciones interpersonales. Las reuniones de equipo ofrecen la oportunidad de:

- a) Llegar a conocerse.
- b) Aprender a trabajar en equipo.
- c) Resolver los asuntos relacionados con la toma de decisiones.
- d) Determinar los servicios de apoyo.

Ramos (2003), señala algunas características muy particulares que poseen los equipos de trabajo en las organizaciones;

1. Desarrollan un alto nivel de reconocimiento de los integrantes del grupo y sus problemáticas.
2. Se enfocan en los resultados que se han planeado en las diferentes acciones ha realizar.
3. Desarrollan un gran nivel de creatividad.
4. Mantienen una comunicación constante y un flujo de información efectivo.
5. Aprenden a resolver conflictos.
6. Aprenden a sentir pasión por sus quehaceres laborales.

7. Los miembros participan en la toma de decisiones en las diferentes acciones a desarrollar.
8. Se reconocen los conflictos como normas en las relaciones humanas.
9. Son integrantes interdependientes.

Las diferentes actitudes que presenta un grupo de trabajo y un equipo de trabajo, son evidentes, ya que los primeros realizan sus labores con una meta personal o en beneficio de unos cuantos participantes, en tanto que los equipos de trabajo, verdaderamente ponen en práctica el cuarto hábito de las personas altamente efectivas (Covey, citado en Ramos. 2003) “Pensar en ganar-ganar” (p.53).

“Pensar en ganar-ganar” para los equipos de trabajo altamente efectivos, representa el logro de beneficios de los mismos integrantes, pero aún sus metas van más allá, producir resultados en favor de los logros organizacionales.

Escat (2007) menciona que el Espíritu de Equipo, se refiere a cuan orgullosa se considera la gente con respecto a pertenecer a una organización, y el sentimiento de canalizar el trabajo a un mismo objetivo común. También hace referencia a otras características que considera que el CL esta compuesto de:

- Autonomía / Conflicto.
- Relaciones sociales / Estructura.
- Calidad de recompensa / retribución.
- Relaciones rendimiento / retribución.
- Motivación / Polarización del estatus (acentuación de los límites inter miembros).

- Flexibilidad / innovación.
- Apoyo mutuo / interés recíproco de los miembros.

En palabras de Mintzberg, Quinn, y Voyer (1997) "... las organizaciones están compuestas de personas, seres humanos que deben desempeñarse en un ambiente laboral propicio para su desarrollo profesional y personal" (p.93), es decir, el CL asertivo en las instituciones educativas. El Dr. Valenzuela (2005), define el clima laboral; "... son todos aquellos factores relacionados con el trabajador que influyen en la efectividad y eficiencia de una institución" (p.200).

El cierre de este punto es nuevamente señalar el rol del liderazgo en la organización escolar, Ballesteros et al., (1996) comentan que el líder se preocupa y ocupa en el desarrollo de los docentes; "... promueve un ambiente propicio para la creación y desarrollo de tales necesidades, además de hacer sentir lo importante que es el trabajo de todos y cada uno de ellos" (p.25). En conclusión; el Director Escolar es el responsable de generar el desarrollo personal y profesional de la comunidad docente de su institución, trabajo en equipo en aras de un CL positivo, elevando la calidad de servicio al usuario, Fullan y Stiegelbauer (2000) comparte el comentario de un profesor entrevistado por ellos; "... otro profesor está igualmente convencido de que las escuelas serían mejores y más eficaces si los jefes de zona, supervisores, directores, tuvieran una "visión" más amplia como líderes educativos....."(p. 13).

3. La evaluación institucional.

Las relaciones laborales en la organización pueden determinar los niveles de productividad y competencia de la empresa en el mercado, pues si estas relaciones no son óptimas se limitan los trabajos en equipo y se generan problemas de desempeño de los empleados reduciendo su nivel de trabajo, por esto Davis (1997) comenta; "... mantener un Clima Organizacional sano es una variable prioritaria al momento de buscar nuevas estrategias de producción o promover cambios organizacionales" (p.175).

Cuando se desea crear un CL favorable en el desarrollo de las actividades que desempeñan los equipos de trabajo en las organizaciones, es fundamental implementar diferentes herramientas psicométricas que permitan verdaderamente, analizar el ambiente en el que se desenvuelven los individuos que pertenecen a las diferentes instituciones en las que se desea mejorar la calidad de servicio.

La evaluación institucional en palabras de Valenzuela (2005) permite en las organizaciones educativas, "... saber en qué aspectos el profesor está trabajando bien, y en donde hay áreas de oportunidad para mejorar" (p.200). Los administradores de las escuelas pueden por medio de la evaluación institucional, "... diagnosticar las causas posibles de un rendimiento deficiente, y para definir planes estratégicos que promuevan el óptimo desempeño del factor humano en la misma" (p.201).

Simoneau (2003), menciona que la evaluación institucional "... corresponde a un conjunto de prácticas, métodos, conocimientos bien diversificados y progresivamente

desarrollados en el transcurso de los años con el objeto de dar respuesta a una necesidad específica: la de una mejor gestión de las universidades”.

González (2008), hace mención de dos factores relevantes a tomar en cuenta cuando se ha decidido realizar una evaluación institucional, señalando que se debe:

- a) Aplicar a todos los implicados de la organización, y,
- b) las acciones que estos desarrollan.

Valenzuela (2005) señala la última dimensión en donde contraponen dos distintas metodologías aplicadas en la evaluación educativa, y ambas se distinguen por el tipo de datos que manipulan.

- Método cuantitativo: En este caso los datos son expresados en lenguaje numérico, cifras.
- Método cualitativo: Se utiliza el lenguaje natural, es decir, en este caso el español, con el propósito de describir situaciones muy particulares.

Para completar la anterior explicación, se cita a Gil (1998) quien señala que es necesario conocer la lógica de la construcción de dos grandes paradigmas en la investigación, como lo son;

- Método cuantitativo: Llamado también lógica hipotético-deductiva.
- Método cualitativo: También conocido como lógica inductiva interpretativa.

Es pues la evaluación institucional un excelente medio, que pretende mediante los resultados obtenidos, tomar decisiones que eleven la calidad del servicio en cada una de las organizaciones en donde se implementa. Pero la evaluación institucional debe tener metas específicas, el proceso debe ser claro y preciso, así como también debe comprender a todos los integrantes de la organización, sin diferenciar a los que son contratados parcialmente o tienen plazas indeterminadas (base), de lo contrario los resultados no reflejarán la realidad organizacional.

4. Protagonistas de la evaluación educativa.

Los actores de la evaluación educativa son clasificados por Valenzuela (2005) de la siguiente forma:

1. Agentes evaluadores: son las personas que realizan la evaluación y pueden ser internos o externos. La evaluación interna o también llamada autoevaluación, es efectuada desde la misma organización, y con el mismo objetivo de la evaluación externa, que en definitiva es elevar la calidad del proceso educativo.

Para que la autoevaluación pueda ser exitosa se requiere de la “... *participación y al compromiso* que asumen todos los agentes educativos de la institución” (Vivanco, 2008).

La autoevaluación permite considerar los siguientes aspectos:

- Aporta información válida para la toma de decisiones.
- Da una visión global de la situación al momento.

- Ofrece las bases para iniciar la evaluación externa.
 - Los resultados proporcionan herramientas en beneficio de la mejora educativa de cada una de las instituciones evaluadas.
2. Usuarios de la información: se les denomina así, a todos aquellos participantes de la evaluación, a quienes se dirige la información de los resultados obtenidos. Como la información es de carácter confidencial, el evaluador debe considerar los principios de la ética, respetando la integridad del evaluado.
 3. Informantes: se les llama de esta forma, a todos los individuos que proporcionan información durante el proceso de la evaluación institucional, pueden ser participantes internos y/o externos.

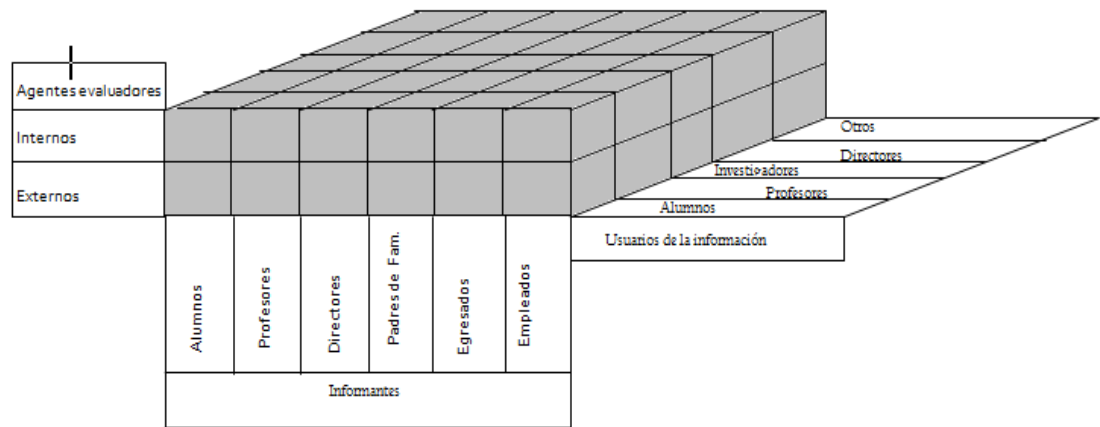


Figura. 1 Relaciones posibles entre distintos protagonistas de un proceso de evaluación.

Nota: Figura obtenida de Valenzuela (2005.p.21)

El Dr. Valenzuela (2005) permite observar y analizar en la fig. 1, el enorme número de posibilidades en las relaciones existentes, "...entre los diferentes protagonistas de un proceso de evaluación" (p.20), los resultados obtenidos en el establecimiento del diagrama, ofrece una gama infinita de datos a los interesados en la toma de decisiones a nivel organizacional.

Los protagonistas de la evaluación institucional, necesitan ser informados claramente de todos los aspectos que estructura el proceso de evaluación, es indispensable que conozcan la función que cada uno desempeña, los beneficios personales e institucionales, que se pretende lograr con el proceso eficaz y eficiente, reflejando la realidad de la comunidad laboral en donde se encuentran inmersos.

5. Evaluación educativa, clasificación según el objeto de la evaluación.

Al tomar la decisión de realizar una evaluación institucional, es indispensable que el evaluador tome determinadas alternativas de aproximación, Valenzuela (2005) sugiere "... al objeto por evaluar, que instrumentos va a usar, y muchas más" (p.23), es de esa manera como la evaluación será diseñada y aplicada de manera asertiva. Hernández (1998), puntualiza la necesidad de establecer que se pretende por medio de la investigación, en otras palabras "cuáles son sus objetivos" (p.11).

Valenzuela (2005) enlista cinco clasificaciones de evaluación de acuerdo al enfoque de los objetos de investigación:

1. Evaluación del aprendizaje: "... el grado en el que los alumnos han alcanzado ciertos objetivos de aprendizaje".
2. Evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje: "... determina tanto la efectividad como la eficiencia del proceso de enseñanza como medios para facilitar el proceso de aprendizaje".
3. Evaluación curricular: "... determina el grado en el que un programa educativo está cumpliendo con los propósitos para los que fue creado".
4. Evaluación de las instituciones educativas: "... determina tanto la efectividad como la eficiencia de una institución educativa como centro de trabajo y prestadora de servicios en la sociedad".
5. Meta evaluación: "... evalúan los sistemas de evaluación" (p.16).

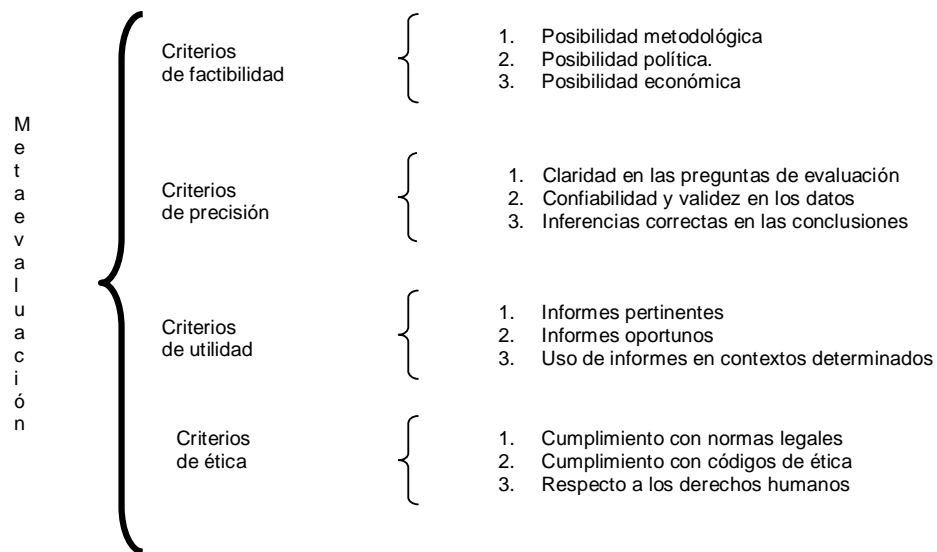


Figura. 2 Resumen de criterios aplicables a la meta evaluación.

Nota: Figura obtenida de Valenzuela (2005.p.44)

Para lograr evaluar asertivamente una institución con respecto al desempeño laboral de los docentes y el clima que se genera a partir del mismo, es necesario poner en marcha el cuarto criterio que menciona Valenzuela (2005), la Evaluación de las Instituciones Educativas, enfocada específicamente a la comunidad docente con respecto a las diferentes acciones que realizan, y en este caso el instrumento psicométrico que cumple ese propósito es la “Encuesta de Clima Laboral”(ECL), propuesta por el mismo autor.

La ECL, proporciona información sobre el CL que se desarrolla en una institución educativa, en ella se puede observar los factores positivos o áreas de oportunidad en la productividad de los recursos humanos, así como la “... efectividad y eficiencia de la institución” (Valenzuela, 2005. p.202), mismos factores que permiten a los administradores de las organizaciones, tomar decisiones en beneficio del factor humano, así como de la misma institución.

Valenzuela (2005) señala que la ECL esta clasificada dentro de las “... encuestas con preguntas cerradas contra encuestas con preguntas abiertas. Se refieren al grado en el que las preguntas del cuestionario requieren que el encuestado elija opciones específicas de respuesta, o de respuestas elaboradas con sus propias palabras” (p.85).

En el caso de la presente investigación, la ECL (Valenzuela, 2005) representa un excelente instrumento de medición, para meta evaluar la evaluación institucional realizada en la Institución, y que se obtiene a partir de la aplicación de la “Ficha Evaluativa del Perfil de Desempeño Laboral”, que es diseñada y registrada por la Dirección General de

Educación Normal y Desarrollo Docente, del Estado de México, aplicada por los directivos escolares de la institución.

6. Clasificación de la evaluación según su funcionalidad.

Vivanco (2008), menciona que la evaluación institucional se clasifica de acuerdo a la función que desempeña en:

1. Evaluación sumativa: Es aquella en que los resultados de la evaluación se utilizan para una determinada promoción, acreditación y / o calificación.

Determina la calidad de un producto asignando una valoración.

- *Concursos.*

- *Certificación de competencia.*

Este tipo de evaluación se emite regularmente al finalizar determinado tiempo, por ejemplo; un cuatrimestre, un semestre o un ciclo escolar.

Senge (2002) menciona que "... toda escuela debe tener como parte de su propósito básico, la promoción, desarrollo, cuidado y seguridad de sus maestros, reconociendo así su importancia" (p.24). La evaluación sumativa tiene el propósito de promover a los docentes.

2. Evaluación Normativa: Pretende perfeccionar el proceso que se evalúa, realizándose a lo largo del ciclo escolar, no se aplica en un determinado

periodo y su objetivo final es obtener retroalimentación a partir de los resultados registrados.

Después de revisar la clasificación de la evaluación según su funcionalidad, se puede determinar que la evaluación institucional aplicada a la Institución, por medio de la “Ficha Evaluativa del Perfil de Desempeño Laboral”, es de tipo “sumativa”, pues los resultados cuantitativos que se obtienen, son capturados en el Departamento de Escalafón para futuras promociones laborales de los docentes, lo cierto es que, un gran porcentaje de profesores evaluados solo conocen los resultados numéricos y no existe la retroalimentación y/o re información cualitativa, que permita una mejora en la diaria labor de la comunidad docente.

7. La evaluación institucional enfocada en el desarrollo del personal CL.

Los administradores de las diferentes organizaciones educativas, tienen la responsabilidad de evaluar y valorar asertivamente las acciones, que se realizan en las comunidades docentes de las escuelas. La evaluación eficaz y eficiente de los profesores, así como los informes de los resultados obtenidos, permitirán al personal “... crecer y desarrollarse, permitiéndoles asumir responsabilidades adicionales y asegurándose de que son elogiados por sus logros” (Boyett & Boyett, 1999. p.176).

Valenzuela (2005), señala con respecto a los beneficios de la evaluación institucional del Capital Humano (CH) de las escuelas, entre ellas se encuentran:

- a. Desempeño docente.
- b. Permite emprender acciones para la capacitación del personal.
- c. Nivel de satisfacción de los profesores con respecto a la organización institucional.
- d. Ausencia o presencia de situaciones conflictivas.
- e. Indica el estado de ánimo de los trabajadores.
- f. Grado de cohesión de los equipos de trabajo.
- g. La motivación que el personal mantiene durante el desarrollo de sus acciones, logrando que éstos mantengan un excelente estándar de calidad.

Miles (citado por Escudero, 1997) habla de las diez características que deben tenerse en cuenta para valorar la calidad organizativa y funcional de la institución que se desea evaluar:

- 1) *Objetivos*. Claros además de ser aceptados por el grupo de personas que se evaluarán.
- 2) *Buenas comunicaciones*. Investigar si existe la suficiente comunicación con respecto a las diversas problemáticas, que puedan existir dentro de la organización, y establecer un diagnóstico asertivo para mejorar el CL.
- 3) *Óptima igualación de poder*. “En una organización sana la distribución de la influencia es relativamente equitativa. Los subordinados (si existe una autoridad formal) pueden ejercer influencias hacia arriba y perciben que su jefe puede hacer lo mismo respecto a su superior inmediato. La actitud básica de las personas en una organización como ésta, frente a los de arriba, los de abajo, y los de los lados, es de colaboración más que de tensión”.
- 4) *Utilización de recursos*. “A nivel organizativo, la «salud» implica que los

«inputs» del sistema, en especial los personales, se usan de forma eficaz, esto es, requiriendo un esfuerzo tenso pero racional, lejano de la sobrecarga y el ocio”.

5) *Cohesión*. La forma en que se interrelacionan las fuerzas de cada uno de los integrantes de la institución, así como la actividad interna de equipos para el logro de objetivos individuales, de equipo y por supuesto de la propia organización.

6) *Moral*. “Esta dimensión implica la idea de satisfacción y bienestar, aunque la satisfacción no sea suficiente para la «salud» porque basándose en aquella, pueden soslayarse hostilidades y problemas. No obstante, a nivel organizativo parece útil evocar la moral: una suma de sentimientos individuales de satisfacción que apoyan los deseos de realizar esfuerzos”.

7) *Innovación*. Las organizaciones sanas están en continuo movimiento, siempre con el deseo de obtener mayores beneficios en todas las áreas que le integran, pero sobre todo los Recursos Humanos que integran la institución.

8) *Autonomía*. “La organización sana no responde en forma pasiva a las demandas del exterior, sintiéndose instrumento del entorno, y no responde tampoco a las demandas que percibe en forma rebelde o destructiva. Tiende a mantener, más bien, una cierta independencia del entorno, de forma que las respuestas recibidas en sus relaciones no sean «determinantes» de su propio comportamiento”.

9) *Adaptación*. La autonomía e innovación tienen relación estrecha con la adecuación o adaptación con el entorno. Si las demandas de éste y los

recursos organizativos no están equiparados, se plantean problemas que exigen un nuevo enfoque y una nueva estructura. Un sistema con esta concepción posee la suficiente estabilidad y capacidad de tolerancia como para afrontar las dificultades que se presenten durante el proceso de adaptación.

10) *Equilibrio en las técnicas de resolución de problemas.* Las organizaciones siempre presentan diferentes situaciones que se tornan conflictivas, pero lo relevante es la forma en que se analizan, y los diferentes mecanismos que se utilizan para la toma de decisiones, para obtener la solución de los problemas. “En síntesis, un organismo sano es aquel que tiene capacidad, y, de hecho, se autoevalúa permanentemente”.

La ECL permite al evaluador, obtener información con respecto a los diferentes puntos antes mencionados, así como también ofrece la oportunidad para que los administradores institucionales, utilicen asertivamente los resultados en la toma de decisiones en las diferentes acciones planeadas a nivel organización.

Escudero (1997) comenta al respecto de la evaluación institucional, que al centrarse en los resultados, tienen que ver con movimiento investigativo de las escuelas eficaces, y su referente fundamental tiene que ver con los objetivos de cada una de las instituciones y a la forma en que se les dará consecución.

8. Informe de los resultados de la evaluación institucional.

El punto en donde se cierra el proceso de evaluación institucional, es precisamente cuando el evaluador completa el ciclo, entregando de manera oportuna y eficiente los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos seleccionados, el Dr. Valenzuela (2005) comenta al respecto “Es en la etapa de presentación de resultados (Etapa III de la fig.4.1) cuando el evaluador redacta los informes que entregará a las distintas personas interesada en los resultados de la evaluación” (p.50).

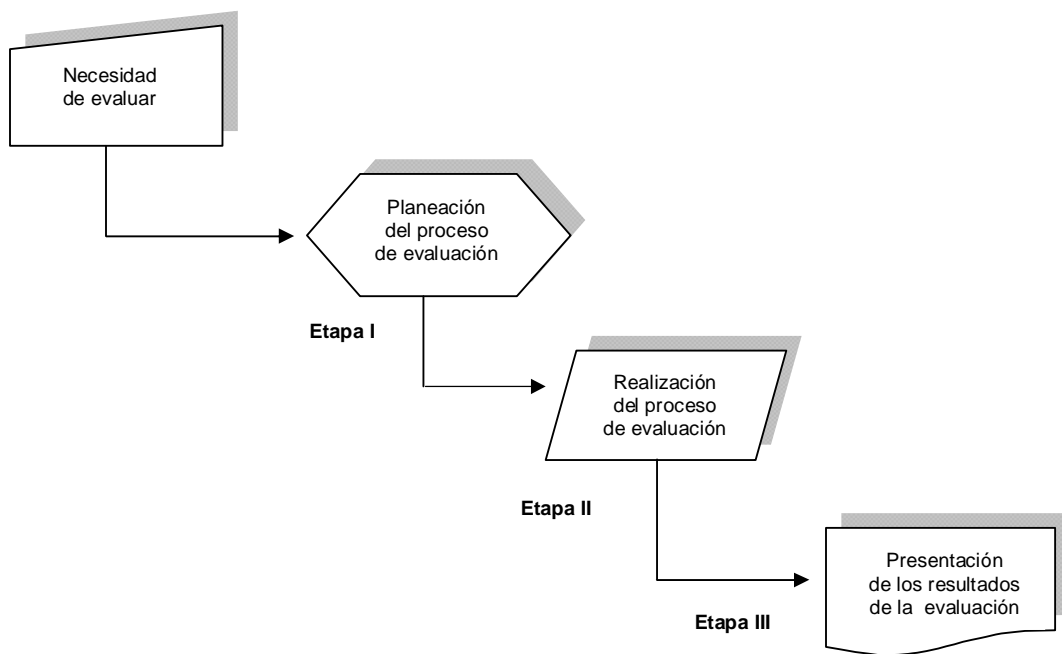


Figura. 3 Etapas del proceso de evaluación de una institución educativa.

Nota: Figura obtenida de Valenzuela (2005.p.50)

Emitir informes de los resultados de la evaluación institucional, permite a los administradores de las organizaciones, establecer estrategias de mejora en el replanteamiento de la planeación inicial, Ortíz (2006) indica; “Es por ello que es necesario mantener mecanismos de retroalimentación que permitan detectar oportunamente desviaciones en el curso de acción de las organizaciones, que puedan derivar en que éstas no cumplan con su misión, esto es, no logren alcanzar los objetivos organizacionales”(p.1).

Valenzuela (2005) comenta, “El objetivo fundamental de un informe de evaluación es la comunicación; o sea, la difusión de los hallazgos acerca de una institución educativa, que de la evaluación se derivan” (p.121).

La difusión de resultados requiere de aspectos de suma importancia, mismos que son citados por Valenzuela (2005) y que se señalan a continuación:

- a) “... el evaluador debe ser cuidadoso al redactar sus informes y aplicar las medidas de seguridad en todos sus registros, en prevención de que información confidencial anónima pueda ser utilizada por una tercera persona en beneficio propio”.
- b) “El evaluador debe ser cuidadoso al citar todas y cada una de las referencias consultadas para su estudio”.
- c) “El evaluador jamás debe ocultar información que sea contraria a sus creencias personales”.
- d) “Aun cuando el evaluador no participe en los procesos de toma de decisiones, debe asumir su responsabilidad por las consecuencias sociales que de la evaluación se deriven”.

- e) “Cuando un estudio sea realizado por dos o más personas, es necesario contar con el consenso de todos los evaluadores en cuanto a la publicación de los resultados del estudio” (p.82).

Es entonces el informe de resultados de la evaluación institucional, el punto en donde los líderes y docentes de las organizaciones, pueden replantear el rumbo de su diaria labor docente, plasmando una serie de estrategias que les permitan crecer personalmente, como equipo y organización, logrando ese valor agregado que es el fin último de la educación formal.

C. CONCLUSIÓN

Las escuelas del sector público en el Estado de México -y de manera específica en la Institución-, necesitan de manera urgente, la aplicación de evaluaciones institucionales actualizadas y que estén diseñadas con las variables acordes a las diferentes organizaciones en donde se evalúa.

La evaluación institucional asertiva requiere que: los evaluadores conozcan el contenido y proceso de aplicación de los instrumentos a utilizar, los usuarios de la información conozcan los objetivos y la importancia de la evaluación real, así como también reciban en tiempo y forma los resultados obtenidos, y estos -sean utilizados de forma eficiente y eficaz en la toma de decisiones organizacionales, siendo evidente el desarrollo personal de los profesionales de la educación y el crecimiento mutuo organización-docente, es la garantía de un CL propicio para el desarrollo institucional.

Es imperante poner en marcha el aprendizaje de comunidades de práctica, así como el desarrollo de las mismas (CP) en la diaria labor docente, es indispensable crear escuelas que aprendan, y que garanticen la actualización de profesionales de la educación, acordes con las demandas del siglo actual. Senge (2002) comparte la cuarta disciplina del aprendizaje para las escuelas que aprenden; “Aprendizaje en equipo: Ésta es una disciplina de interacción en un grupo. Con técnicas como el diálogo y la discusión, grupos pequeños de personas transforman su criterio colectivo y aprenden a movilizar sus energías para alcanzar metas comunes y desarrollar una inteligencia y una capacidad mayores que la suma de los talentos individuales de sus miembros” (p.20).

Con respecto a la comunidades de práctica (CP), Wenger, McDermott y Snyder (2001), las definen como; “un grupo de personas que comparten una preocupación, un conjunto de problemas o un interés común acerca de un tema, y que profundizan su conocimiento y pericia en esta área a través de una interacción continuada”, el sector educativo a adoptado la formación de las CP, y algunos de sus usos relevantes son; a) el entrenamiento de los docentes y b) el trabajo colaborativo, es necesario pues, que las escuelas públicas del NMS aprendan y pongan en práctica las CP, como parte de las estrategias de mejora en el Proceso E-A.



Figura. 4 Dinámica de las Comunidades de Práctica (CP).
Nota: Figura obtenida de Comunidades de práctica: recomendaciones.
Fernando S. 5 de septiembre de 2007

Si la evaluación institucional actual en los diferentes planteles educativos de las escuelas públicas no es eficiente y eficaz, motivando el trabajo en equipo (CP) y/o fortaleciéndolo, así como creando el CL que favorece la diaria labor docente de los integrantes de la organización, entonces se requiere de una meta evaluación de los procesos, Valenzuela (2005) la define como; “Es un sistema de evaluación que evalúa los sistemas de evaluación” (p.55). La meta evaluación permitirá retomar las fortalezas y analizar detenidamente las áreas de oportunidad de la propia evaluación institucional.

Es pues la meta evaluación una estrategia que permitirá en palabras de Mintzberg et al. (1997) “... *poner en orden y asignar*, con base tanto en sus atributos como en sus *deficiencias* internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación *viable y original*, así como anticipar los posibles cambios *en el entorno* y las acciones imprevistas de los *oponentes inteligentes*” (p.7).

La aplicación de la ECL en la Institución, refleja en los resultados la meta evaluación de la evaluación institucional que hasta ahora se realiza por medio de “La Ficha Evaluativa del Perfil de Desempeño Laboral”, emitida por el Departamento de Bachillerato General del Estado de México, y cuyos resultados cuantitativos –en su mayoría- son confusos y crean malestar en la comunidad docente del plantel, pues en muchos de los casos, se considera que la evaluación emitida por los Administradores Escolares es injusta y tendenciosa.

Por otra parte, la autoevaluación también es vista con falta de veracidad, pues integrantes de la misma organización docente, consideran que es manipulada de manera personal y de acuerdo a los objetivos laborales de los evaluadores y evaluados.

Capítulo 3

Planteamiento del Problema y de la Naturaleza del Trabajo de Investigación

Objetivo de la investigación.

Presentar de manera general al lector, la funcionalidad de la evaluación anual -por medio de la “Ficha Evaluativa del Perfil de Desempeño Laboral”-, aplicada a los profesores de la Institución, del Estado de México en el sector público, y cómo el proceso de evaluación impacta en el Clima Laboral (CL) de la comunidad docente de la institución citada.

A. Contexto

El presente trabajo, está basado en la investigación sobre el Clima Laboral que se desarrolla en la Institución en el turno matutino. La escuela se ubica en el Municipio de Cuautitlán Izcalli, México y ofrece servicio en dos turnos; matutino y vespertino, la institución forma parte de la Supervisión Escolar No. 14 y pertenece a la Región 04 del Estado de México.

La Institución fue reconocida con sus propias claves de centro de trabajo, en el año 2003, después de haber fungido como una escuela anexa a la Preparatoria 11 por 5 años. La Institución inició con tan sólo ocho grupos en el turno matutino, actualmente y gracias

a los grandes esfuerzos realizados por gran parte de la Comunidad Escolar, se han incrementado el número de grupos a los cuales se les atiende académicamente, la matrícula está compuesta por 730 alumnos, ubicados en 17 grupos que conforman el turno antes mencionado.

El equipo de administración institucional, está compuesta por tres directivos escolares y un Pedagogo “A”, quienes desarrollan sus funciones en la gestión de los 2 turnos –9 horas diarias, de acuerdo a las negociaciones internas del equipo directivo-. de manera particular en el turno matutino, para el seguimiento académico y conductual de los alumnos, se ha conformado el Departamento de Asesores Educativos y Profesionales (D A E y P), integrado por 10 profesionales en distintas especialidades de educación como: Psicología, Psicología Educativa, Pedagogía, Educación, Matemáticas, Lengua y Comunicación, dos de ellas desarrollan el rol de Coordinadora Académica y Coordinadora Administrativa, los ocho restantes trabajan en la atención directa con grupos en el Área de Orientación Educativa.

Pertenecen también a la Comunidad Docente los profesores horas clase, un total de 32 profesionales quienes imparten las sesiones de enseñanza a los alumnos bachilleres de la institución, los docentes están ubicados -en su mayoría- de acuerdo a su perfil profesional, es importante mencionar que cada una de las contrataciones de los profesores –sin importa la función-, se realiza vía Sindical y en común acuerdo con el Departamento de Bachillerato General(DBG), ambas instancias ubicadas geográficamente en la Ciudad de Toluca México.

El total de integrantes de la Comunidad Docente –en el turno matutino- es de 46 docentes, solo 36 de ellos con plazas base (sin puestos directivos), agremiados al Sindicato de Maestros al Servicio del Estado de México (SMSEM) y poseedores de nombramiento con “tiempo indeterminado”, expedido por parte del Departamento de Bachillerato General. Como parte de los procesos de gestión administrativa de ambas instancias –DBG y SMSEM- se aplica por normatividad, la evaluación institucional anual a los docentes de las diferentes EPO’S del Estado de México, es necesario puntualizar que es dirigida únicamente a quienes poseen su plaza de tiempo indeterminado –base y sindicalizados-, ya que solamente ellos, son los que tienen la oportunidad de obtener entre 0 y máximo 3 puntos, de acuerdo a los resultados finales obtenidos en la ficha evaluativa, mismos que tienen validez en el puntaje anual escalafonario y es indispensable para la promoción de los profesores a nivel laboral. Todos los docentes con nombramiento temporal y por supuesto no sindicalizados, quedan excluidos del proceso de evaluación institucional y del derecho al puntaje de escalafón.

Es indispensable mencionar, que sólo 20 personas del equipo docente,-en el turno ya mencionado- son egresadas de Escuelas Normales, la mayoría de ellas han estudiado su carrera profesional en Universidades distintas a las formadoras de profesionistas con perfil en educación. Este aspecto es sumamente relevante, ya que su preparación no comprende el perfil pedagógico en el ámbito de la educación.

Con el propósito de establecer una estandarización en el proceso de enseñanza, el DBG ha diseñado y puesto en práctica de manera semestral, la reunión académica de los profesores que laboran en las distintas escuelas de nivel medio superior, durante los 5 días

que conforman la “actualización docente” de los integrantes en las distintas áreas académicas, es usual escuchar de manera repetida las diferentes inconformidades que les aquejan con respecto a su situación laboral, tal pareciera que las reuniones tuvieran como tema principal externar los desacuerdos del clima laboral que existe en la institución, además de hacer responsable a la administración escolar y al sistema educativo que les “impone” una serie de normas con las cuales muchos de ellos están en desacuerdo, sobre todo ahora con la implementación de la Reforma Integral en el Bachillerato (RIB) que tiene validez a partir del ciclo escolar 2008-2009.

Escuchar las quejas llega a ser en cierta manera el continuo lamento que repite las mismas demandas laborales, pero es aún más atractivo para los observadores, el notar que casi nadie asume su responsabilidad como parte de la comunidad docente. Senge (2002) plantea la siguiente pregunta: ¿Culpan a los demás por los problemas, o ven los problemas desde la perspectiva del sistema como un todo, en que nadie es individualmente responsable porque las acciones están interrelacionadas?. Es interesante notar que las quejas -la mayoría de las veces- son manifiestas cuando la directora escolar no está al frente de las reuniones, y son demandas pocas veces canalizadas a las estancias correspondientes, ¿a qué se debe?, en innumerables ocasiones sucede que desean evadir la responsabilidad –así lo han externado verbalmente en algunas ocasiones- de involucrarse en acciones que disminuyan las actitudes equivocadas, que consideran una agresión a su desempeño docente.

Lo anterior parece ser una incongruencia, pues externar inconformidades en espacios no aptos para ello, difícilmente resolverá problemáticas ya añejas, pero aún más

complicando es entender el hecho que después de la evaluación institucional de desempeño docente anual, continúen estas inconformidades. Probablemente la evaluación institucional no ha sido lo suficientemente eficiente y eficaz, quizás es indispensable aplicar estrategias en donde los docentes, en palabras de Senge (2002) "... expresen sus aspiraciones, tomen conciencia y desarrollen juntos sus capacidades" (p.17). Es pues tarea de los directivos escolares, crear el ambiente adecuado para diseñar y aplicar dichas estrategias de mejora, en beneficio de toda la comunidad escolar.

Pero también puede ser probable que los docentes no estén siendo totalmente honestos al autoevaluarse en la ficha diseñada para ello, ya que esta tarea representa enfrentar áreas de oportunidad para ser desarrolladas en beneficio individual y organizacional, además de la responsabilidad para asumir las propias debilidades, en palabras de Senge (2002), analizar los "modelos mentales" personales.

Evidentemente todo lo anteriormente expuesto, abordado de manera positiva es la base para crear un clima laboral favorable, o bien, puede darse el caso contrario, que los docentes de la Institución evadan responsabilidades de manera consciente, evitando dar ese valor agregado que requiere la organización, el propio crecimiento personal y profesional de cada profesor evaluado.

B. Definición del Problema

Las escuelas públicas del Nivel Básico y Medio Superior, en el Estado de México carecen de instrumentos psicométricos, que permitan conocer de manera efectiva los

resultados de una evaluación institucional eficaz y que puedan verse reflejados en un clima laboral docente, acorde a las necesidades del Proceso Enseñanza- Aprendizaje, de cada institución. Loria (2002) menciona al respecto:

“... existe un problema que puede incidir directamente en este objetivo, y se refiere a la discusión sobre la conveniencia y el sentido de las reformas en la educación, las cuales carecen muchas veces de visión a largo plazo, es aquí donde los instrumentos de evaluación tratan de ayudar a mejorar el panorama sobre el cual las universidades desarrollan sus actividades, incidiendo en la generación de políticas con un mayor sentido y dirección, con el fin de lograr una mayor calidad en la educación” (p.2).

A diferencia de las escuelas del sector privado, los docentes del sector educativo público, no están habituados a ser evaluados en su labor profesional, ya que el único proceso que se realiza desde hace más de dos décadas, consiste exclusivamente en la aplicación de la “Ficha Evaluativa del Perfil de Desempeño Laboral”, que es diseñada y registrada por la Dirección General de Educación Normal y Desarrollo Docente, del Estado de México. El proceso de evaluación institucional de desempeño laboral actual, es confuso para la mayoría de los profesores evaluados, además de ser aplicado exclusivamente a los docentes que cuentan con su plaza base, y que además pertenecen al SMSEM.

Ciertamente la necesidad apremiante de toda organización, es la evaluación institucional, “La evaluación es una parte esencial de cualquier proceso educativo” (Valenzuela, 2005), y debe ser aplicada a todo el personal que desempeña una función dentro de la organización, y en este caso específicamente a los docentes, con el objetivo de ser una escuela que continuamente aprende.

Senge (2002) hace un señalamiento importante respecto a las escuelas que aprenden, mencionando que se pueden rehacer, revitalizar, "... significa hacer que todos los que pertenecen al sistema expresen sus aspiraciones, tomen conciencia y desarrollen juntos sus capacidades" (p.17). Biddle et al. (2000) menciona que de acuerdo a su punto de vista, "... el éxito de la reforma educativa....gira críticamente en torno al incremento de la competencia y el compromiso del profesor a lo largo de su carrera" (p.20).

Existe la necesidad apremiante en las escuelas del nivel medio superior en el Estado de México y del sector público, por realizar una evaluación institucional docente que realmente refleje los sentires y percepciones de los profesores con respecto al ambiente laboral existente en sus escuelas, y que ellos mismos puedan participar en la renovación de las organizaciones educativas en donde laboran.

Hablar de evaluación del clima laboral, es señalar la importancia del proceso de supervisión en el desempeño del docente -por parte de los directivos-, que les permita realizar el diseño de estrategias que puestas en marcha, otorguen la oportunidad a cada profesor para desarrollarse de manera eficaz y eficiente, en su diaria tarea docente. Los administradores institucionales, pueden y deben crear la "estrategia administrativa" (Ballesteros, et al., 1997), que permita a todos los involucrados en la tarea de la enseñanza en las escuelas, participar en la organización de las instituciones educativas, esto dará un valor agregado al Proceso Enseñanza Aprendizaje (E-A).

Por el contrario, cuando la evaluación no cumple todos aquellos requisitos que deben conformarla, provoca un grave "malestar docente" (Esteve, 1994; Hargreaves, 2005;

Morales, 2009) entre los involucrados del proceso de evaluación educativa, generando diversos sentimientos e ideas, que se evidencian en las relaciones interpersonales de la comunidad docente. El clima laboral, en casos como el anterior, se convierte en la conformación de “pseudoequipos de trabajo” (Ramos, 2003), quienes aparentan estar de acuerdo con la visión y misión institucional, pero en el fondo del desempeño, solo se trabaja por intereses particulares.

Efectivamente, muchas organizaciones aparentan trabajar por un mismo objetivo, los elementos de la misma aceptan colaborar con una determinada tarea, el proceso se desarrolla llegando a su fin de manera exitosa –o no-, pero al concluir el proyecto nuevamente existe una división entre los integrantes. No necesariamente los individuos discuten o se rompen las relaciones personales, pero si existen metas distintas, algunos luchan por la visión de la organización y la propia, mientras que otros solo ven la oportunidad de obtener beneficios personales, Hargreaves (2005) dice “... los maestros y maestras necesitamos revisar y renovar continuamente nuestros propósitos y principios morales, y de modo más amplio, repensar la educación” (p.17), y esto será mucho mejor, si se da en el trabajo colaborativo, en donde existe una retroalimentación integral continua.

Las escuelas del sector público en sus diferentes niveles, se ven afectadas enormemente en el clima laboral dentro de sus comunidades docentes, puesto que la evaluación institucional actual, produce lagunas de información y carece de un informe oportuno y a tiempo, dirigido a cada uno de los usuarios.

La aplicación de la “Ficha Evaluativa del Perfil de Desempeño Laboral”, carece de una meta evaluación, el Dr. Valenzuela (2005) señala al respecto, “En esencia, un proceso de meta evaluación implica la definición de criterios que han de servir de pauta para evaluar la evaluación educativa” (p.35), el instrumento psicométrico que se aplica de manera sistemática y anualmente, en todas las instituciones educativas del sector público, están estructuradas con las mismas variables, sin hacer diferencias acordes a las necesidades de cada escuela.

C. Objetivo General

Mediante el presente trabajo se establecen los siguientes objetivos de investigación:

- Determinar la percepción que tienen los docentes con nombramientos de plazas indeterminadas, de la Institución, con respecto a la aplicación de la “Ficha Evaluativa del Perfil de Desempeño Laboral”, y de los resultados obtenidos, al ser promediada la autoevaluación y la evaluación realizada por la Dirección Escolar.
- Reconocer como los resultados obtenidos en la evaluación institucional a docentes, impacta en el clima laboral de la organización, mediante la toma de decisiones por parte de la Administración Escolar.

D. Preguntas de investigación

Con base a los anteriores objetivos, se plantan las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es la concepción que tienen los docentes de la Institución, con plaza indeterminada, con respecto a la evaluación institucional a su labor docente?:
 - a. ¿Consideran trascendental la veracidad de la autoevaluación y evaluación, mediante los criterios plasmados en la “Ficha Evaluativa del Perfil de Desempeño Laboral”?, ¿por qué?
 - b. ¿Las estrategias utilizadas para entregar los resultados obtenidos por cada docente, son las adecuadas?, ¿los resultados de la evaluación son entregados en tiempo y forma, además de ir acompañados por una retroalimentación adecuada?
 - c. ¿Cuáles son los factores del proceso de evaluación, que impactan los resultados finales, a nivel personal/organizacional y cómo afectan en el desarrollo de la comunidad docente?

2. ¿Cuál es la impresión que tienen los docentes, con respecto a los resultados de la evaluación institucional y como afecta en el Clima Laboral que se desarrolla intrínsecamente en la organización?

- a. ¿Los docentes evaluados, conocen las estrategias utilizadas por la Dirección Escolar, con respecto a la toma de decisiones a favor del crecimiento personal y organizacional, de la comunidad docente?, ¿cómo afecta este factor en el desarrollo personal y profesional de los docentes?
- b. ¿Cómo impacta el proceso de evaluación institucional y sus resultados, en Clima Laboral de la Institución?, ¿cuáles son los factores de la evaluación, que influyen de manera determinante en el CL?.

E. Justificación

Las escuelas del sector público del Estado de México, cuentan con docentes capaces de realizar cambios verdaderamente importantes en cada una de las organizaciones en donde laboran, profesionalmente –casi de manera general- tienen conocimientos con respecto a los contenidos de sus áreas científicas. Un gran porcentaje de profesores son egresados de Universidades con perfiles distintos a la preparación docente, fueron formados académicamente –en su mayoría- para trabajar en la industria, esto representa una gran dificultad para desarrollarse en el campo de la enseñanza.

El profesor normalista y el universitario con diferentes perfiles, son preparados de distintas formas, y esto es entendible ya que también son distintos los ambientes laborales en el sector público y privado industrial, mientras que en la empresa no es indispensable el conocimiento de herramientas didácticas, o de estrategias de enseñanza para aplicar en las funciones que realizan, en el sector educativo si es fundamental el conocer y llevar a la

práctica dichos conocimientos, para que el proceso E-A sea acorde con la visión de las organizaciones educativas. Aún las escuelas de ambos sectores se manejan en maneras diferentes. El profesionista que labora en el sector privado, debe llenar determinados requisitos que establece la organización educativa para la cual trabaja, y así poder obtener una plaza base, oportunidad que en este S.XXI es verdaderamente difícil de lograr, ya que los contratos cada vez son a menores plazos.

El profesionista que se desarrolla laboralmente en el sector privado, se ve obligado a un crecimiento continuo, tanto personal como organizacional, si es que desea conservar su fuente de ingresos. Diferente a esto, es el profesional que se ubica laboralmente en el sector público educativo, regularmente después de 2 o máximo 3 años de trabajo continuo obtienen la plaza con “tiempo indeterminado”, asegurando casi definitivamente, trabajo por treinta años –o más- y después la jubilación.

Curiosamente las personas que ingresan al ambiente laboral educativo en las escuelas públicas y que son egresados de diferentes escuelas no normalistas, los primeros años se desarrollan de manera muy efectiva –aunque desconocen las herramientas didácticas- y tratan de dar lo mejor de su desempeño. Muy difícilmente externan sus desacuerdos con respecto a la administración escolar y/o con el sistema que los contrató, trabajan en lo que se les solicita sin poner demasiados obstáculos, están siempre dispuestos en dar lo mejor de sí mismos, de lo contrario, simplemente deciden retirarse de la docencia y volver al campo laboral del sector privado o crear sus propios negocios.

A diferencia de lo mencionado anteriormente, un porcentaje elevado de docentes que obtienen su plaza base, con los años adquieren hábitos y actitudes no convenientes para su desarrollo personal y laboral, probablemente se sienten seguros y pierden un gran interés por la conservación eficiente y eficaz del mismo, Fullan et al. (2000) denominan la etapa de “incertidumbre”, considerada por ellos como la última en donde los profesores perciben una sensación de rutina, que puede deberse a situaciones reales o bien, creadas por la simple percepción sin reflexión personal de los docentes, Hamon y Rotman (citados en Fullan et al., 2000), presentan una descripción que puede parecer un tanto exagerada de la etapa de incertidumbre;

“Hacen su trabajo, nada más y nada menos, con la ayuda de reglas codificadas, horarios y planificaciones de las lecciones. Al ser los textos oficiales y las normativas tan restrictivos, se adhieren estrictamente a una diligencia minimalista [...]. El fuego sagrado que una vez iluminó su trabajo muere gradualmente en un ardiente [...] irreflexivo cinismo y un anquilosamiento benigno [...] un contrato de color óxido” (pág.162).

Oliveira (citado en Nérici, 1990) menciona con respecto a las características de algunos profesores, el tipo; “... mero profesional: da clases solo para ganarse la vida y nada más, su acción está llena de altibajos” (p.119), tal vez a esto se deba la antipatía ante la necesidad de convertirse en un docente auto dirigido, convencido de los beneficios del trabajo en equipo (CP), y el integrar la visión personal con la organizacional.

Probablemente este sea uno de los motivos más importantes por los cuales al llenar la “Ficha Evaluativa del Perfil de Desempeño Laboral”, instrumento psicométrico utilizado de manera sistemática cada año, como el medio para evaluar de manera institucional a los docentes de las escuelas públicas en el Estado de México, no sea lo suficientemente verídico en la autoevaluación y consideren que al ser calificados por los directivos

escolares, estos son injustos al asignar un valor numérico a su desempeño docente. Aunado a esto, también se debe tomar en cuenta las posibilidades consideradas por los directivos, como la oportunidad de lastimar el diario quehacer laboral de los profesores, causando en ellos malestar docente, sin importarles que se afecte el clima laboral de la institución.

Esta investigación pretende ofrecer un panorama general del clima laboral creado a partir de la evaluación institucional docente anual, en la Institución en su turno matutino. Considerando que aplicar un instrumento psicométrico sin que los usuarios conozcan sus beneficios, y consideren confiable la evaluación que asignarán a su trabajo, además de observar que aparentemente no existen cambios con respecto a las debilidades detectadas en los resultados, si no al contrario; consideren injusticias en el trato a su persona, y al carecer del informe que les permita establecer cambios en las áreas de oportunidad profesionales y laborales, probablemente creará una serie de actitudes desfavorables en el desempeño docente, afectado de diversas maneras el clima laboral de la organización.

F. Beneficios Esperados

Los resultados que se obtengan en esta investigación, se entregarán de manera personal a los directivos de la Institución, esperando que a su vez sean comentadas a nivel Supervisión Escolar, y generen una espiral de comunicación ascendente a las instancias correspondientes del Departamento de Bachillerato General en la Cd. de Toluca.

Por otra parte, la misma información se hará llegar al Departamento de Nivel Medio Superior, correspondiente al SMSEM, esperando sea tomada en cuenta como una

aportación importante, para fortalecer las áreas de oportunidad de la evaluación anual a los docentes de las diferentes preparatorias del Estado de México, pertenecientes al sector público.

De manera ambiciosa, se pretende abrir un espacio en el que los interesados en la investigación de este tema, puedan analizar el impacto que los procesos de evaluación anual sistematizada -en el sector público educativo del Estado de México- afectan o benefician el clima laboral, de los profesores que desarrollan su quehacer docente en dichas instituciones. Pero no solo permitir observar, sino ofrecer un cúmulo de estrategias para mejorar la evaluación de las comunidades docentes, en beneficio del profesional, del individuo mismo, y que este se vea claramente reflejado en la mejora del proceso E-A, cuyo fin óptimo, es el servicio de calidad a los usuarios de cada institución.

Por último, mediante este trabajo se pretende hacer notar a las instancias correspondientes (Departamento de Bachillerato General del Estado de México y SMSEM), la urgencia y necesidad, de realizar la meta evaluación de la evaluación institucional actual, y obtener mediante esta estrategia, mejoras en la calidad del proceso, y por supuesto emplear al personal capacitado para desarrollar con eficacia y eficiencia toda la acción desde el principio hasta el último punto, en donde los informantes reciben instrucciones con respecto a la aplicación de la evaluación y los resultados claros del mismo. Todo lo anterior con el propósito de mejorar el CL de la Institución en primera instancia.

G. Delimitación y Limitaciones de la Investigación

Este proyecto de investigación, solamente está basado en los docentes de la Institución del turno matutino, que a través de la antigüedad laboral, han logrado obtener nombramientos de sus plazas, con la leyenda de “tiempo indeterminado”, es decir, con contrato base en el DBG, y son miembros activos del SMSEM.

Desafortunadamente la evaluación realizada de manera general en la institución, solo cuenta con la evaluación anual por medio de las fichas evaluativas, y éstas se aplican a los docentes sindicalizados, limitando en gran manera los resultados finales del proyecto de investigación, pues seguramente todos los profesores con nombramientos de “tiempo determinado”, desconocerán completamente la forma en que son evaluados –o no- en su quehacer laboral, por parte de sus directivos escolares.

Representado en porcentajes el 78.26% son los profesores a los que se les aplicó la ECL, el 8.6% no fueron encuestados por pertenecer al equipo de directivos escolares y 13.14% son profesores que no tienen plaza base, ni pertenecen al SMSEM, esta situación puede representar una limitante para obtener la realidad organizacional con respecto al CL de la Institución en su turno matutino.

PALABRAS CLAVE: Estrategia, Evaluación Institucional Educativa, Clima Laboral, Malestar Docente, Meta evaluación, Competencias, Reforma Integral.

Clima laboral: Son todos aquellos factores relacionados con el trabajador que influyen en la efectividad y eficiencia de una institución.

Competencias: Conjunto de habilidades intelectuales generales; conjunto de prerrequisitos cognitivos de los que debe disponer un individuo para funcionar adecuadamente en un área de contenido particular, conjunto de habilidades necesarias para evaluar los aspectos relevantes de un problema.

Estrategia: Representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será.

Evaluación Institucional Educativa: Es un tipo de evaluación en el que se determina tanto la efectividad como la eficiencia de una institución educativa como centro de trabajo y prestadora de servicios a la sociedad. Son ejemplos las evaluaciones que organismos nacionales e internacionales realizan para acreditar una institución de enseñanza superior como “universidad de excelencia”.

Meta evaluación: Es un tipo de evaluación en el que se evalúa los sistemas de evaluación. De este modo, no sólo un diseño, una planeación o una realización pueden evaluarse, sino que los procesos de evaluación pueden y deben también evaluarse.

Malestar docente: Describe los efectos permanentes negativos que afectan a las condiciones psicológicas y sociales que se ejerce la docencia.

Reforma integral: “El ámbito de aprendizaje, formación y convivencia ubicado en el espacio material y organizativo de la escuela, [el cual está] constituido por las distintas manera de interacción entre docentes, directivos, alumnos, padres de familia y personal de la escuela. Se conforma por los valores, las normas, las forma de convivencia y de trabajo, que éstos practican cotidianamente, así como la forma en que se resuelven los conflictos, se comparten los espacios comunes, y en el trato que se da a niñas, niños y los adultos de la escuela” (Secretaría de Educación Pública-SEP, 2007;11).

Capítulo 4

Metodología

1. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación permite delimitar la información que el interesado tiene el deseo de conocer con respecto a un tema específico, a partir de ello se plantea determinadas preguntas que le permitirán indagar y localizar las fuentes que den respuestas confiables a los cuestionamientos establecidos.

Dankhe (citado en Hernández et al., 1998. p.5), propone tres criterios que permiten “... generar ideas de investigación productivas”, y son:

- a) “Las buenas ideas intrigan, y excitan al investigador de manera personal”.
- b) “Las buenas ideas de investigación no son necesariamente nuevas pero si novedosas”.
- c) “Las buenas ideas de investigación pueden servir para elaborar teorías y la solución de problemas”.

Diversos autores interesados en el tema, coinciden al hacer hincapié en que las ideas de una investigación deben ser interesantes, divertidas y sobre todo que apasionen al investigador, de esa manera se evitará caer en el tedio y abandonar el proyecto.

Para realizar ésta investigación, se utilizó un estudio de correlaciones, Hernández et al. (1999), definen “... este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables” (pp.62-63), en este caso se

pretende analizar la relación existente entre los resultados de la evaluación institucional anual -a docentes basificados de la Institución-, y la manera en que los mismos afectan en el CL de la organización.

Variable independiente: Evaluación institucional anual a docentes con nombramientos de “tiempo indeterminado”, mediante la aplicación de la “Ficha Evaluativa del Perfil de Desempeño Laboral”.

Variable dependiente: Clima Laboral de la organización en su turno matutino.

En este capítulo se presenta la metodología utilizada para la investigación, así como el proceso desarrollado en la misma, con el propósito de que los resultados finales, puedan ser de gran apoyo en la mejora del CL de la Institución.

2. Método

Nércki (1990.p.363) escribe “La palabra *método* viene del latín *methodus* que, a su vez, tiene su origen en el griego, en las palabras *meta*(meta=meta) y *hodos* (hodos=camino). Por consiguiente, método quiere decir camino para llegar a un lugar determinado”.

El método encamina el pensamiento, así como las acciones que deben realizarse, para obtener un proceso con mayor eficiencia y eficacia para el propósito que se desea alcanzar, en caso contrario de no contar con el planteamiento, el investigador se arriesga a

invertir más tiempo, un cúmulo mayor de esfuerzos y probablemente se expone a verse inmerso en distintas confusiones que le pueden alejar del camino más directo a la meta deseada.

Análisis Cualitativo/cuantitativo

Para la presente investigación se utilizó una metodología ecléctica;

- i. Métodos cuantitativos y,
- ii. Métodos cualitativos.

Valenzuela (2005), hace una descripción de ambos métodos, a continuación se enlistan los seleccionados en este proyecto:

3. Métodos Cuantitativos;

Hojas tabulares, en ellas se agruparon y realizaron tablas de los datos colectados, esto permitió que posteriormente pudieran elaborarse los cuadros estadísticos de trabajo.

Cuadros estadísticos de trabajo, en donde se presentaron todos los resultados obtenidos en las hojas tabulares.

Parámetros descriptivos, son indicadores que brindaron la oportunidad de revisar la tendencia que siguieron los datos de la muestra a la que se aplicó la ECL. En este caso se utilizaron específicamente tres medidas de tendencia central: Media,

Mediana y Moda. Con respecto a la medida de dispersión se seleccionó exclusivamente la desviación estándar.

4. Métodos Cualitativos;

Descripción de regularidades o patrones de comportamiento, y comprensión del comportamiento.

Valenzuela (2005), señala las cuatro actividades que se desarrollaron para el uso de este método:

1. Colección de datos,
2. Reducción de datos,
3. Despliegue de datos, y por último,
4. Obtención y verificación de conclusiones.

Con el propósito de realizar de manera asertiva el análisis de datos, se utilizó el paquete de *Excel* seleccionando una *hoja de cálculo* se aplicaron funciones estadísticas.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de los dualismos entre los métodos cualitativos y cuantitativos (Pedone, 2000):

**Dualismos identificados entre métodos cualitativos y cuantitativos por
Hammersley**

Métodos Cualitativos	Métodos Cuantitativos
Datos cualitativos Escenarios naturales Búsqueda de conocimiento Rechazo a la ciencia natural Aproximaciones inductivas Identificación de patrones culturales Perspectiva idealista	Datos cuantitativos Escenarios experimentales Identificación de comportamiento Adopción de la ciencia natural Aproximaciones deductivas Consecución de leyes científicas Perspectiva realista
Entrevistas cualitativas	Mediciones cuantitativas (cuestionarios)
Muestra de tamaño pequeño Entrevistas extensas Muestreos no-aleatorios	Muestra de tamaño amplio Mediciones pequeñas Muestreo aleatorio

Tabla 1. Fuente: Winchester, H. (1996), p. 119.

De la información presentada en la anterior tabla, el lector puede observar que se utilizaron; datos cualitativos y cuantitativos, la ECL se aplicó en un ambiente natural, hubo identificación de patrones de comportamiento y culturales, la muestra y medición fueron pequeñas, es así como se fundamenta el uso de la metodología ecléctica en la presente investigación.

3. Instrumentos

Realizar un trabajo de investigación requiere de la selección de la investigación adecuada al planteamiento de problema de estudio e hipótesis, por lo tanto el siguiente paso consiste en la recolección de datos, misma que esta constituida por las variables ya establecidas.

La recolección de datos incluye tres acciones a realizar que están estrechamente relacionadas, Hernández et al., (1998), las enlistan de la siguiente forma:

- a) “Seleccionar un instrumento de medición” (p.235), puede ser alguno de los ya disponibles en diferentes fuentes de referencia, o bien, diseñar particularmente uno ideal para el trabajo de investigación, por supuesto debe ser válido y confiable, con el objetivo de contar con resultados veraces.
- b) “Aplicar ese instrumento de medición” (p.235), este paso permite obtener tanto las observaciones, así como las mediciones que se establecieron por medio de las variables correspondientes.
- c) “Preparar las mediciones obtenidas” (p.235), la recolección de datos pueden darse en lenguaje natural y/o matemático, es pues la interpretación de resultados en el

lenguaje natural, la codificación de resultados que ofrece la oportunidad del análisis del producto registrado después de la aplicación de instrumentos.

Dos requisitos esenciales de los instrumentos para recolección de datos, son la confiabilidad y la validez, debido a su importancia es indispensable describir en que consiste cada uno de ellos:

- 1) La confiabilidad representa el grado en que al aplicarse de manera repetida a un sujeto u objeto, los resultados son iguales, permite “confiar” en la veracidad de los mismos.
- 2) La validez es el grado en que el instrumento realmente mide la variable establecida, y debe responder de manera afirmativa a la siguiente pregunta “¿está midiendo lo que se cree que está midiendo?” (p.236).

Para poder obtener datos que reflejaran el ambiente laboral de la organización, se aplicó la Encuesta de Clima Laboral (ECL) propuesta por Valenzuela (2005), por medio de este instrumento psicométrico se logra obtener información confiable de:

A. Las fortalezas y

B. Debilidades,

que afectan el desempeño de los RH, así como la efectividad y eficiencia de los mismos a nivel institucional, y en este caso, las interrelaciones personales de la comunidad docente (véase apéndice 1).

ECL una encuesta de opinión, en la que se pueden observar las respuestas emocionales de cada uno de las personas que conforman la muestra a la que se aplicó el instrumento.

La encuesta esta estructurada en dos partes....

1. Primera parte: tres preguntas libres en donde los encuestados pueden expresar libremente sus respuestas de manera veraz, concreta y clara.
 - a. Las 3 cosas que más les agrada del CL de la institución.
 - b. Las 3 cosas que más les desagradan del CL de la institución.
 - c. Las 3 sugerencias para mejorar el CL de la institución.

2. Segunda parte: se conforma de 10 secciones de preguntas cerradas, en donde el encuestado puede seleccionar entre los valores de uno a cinco puntos, en donde el valor de uno expresa el mínimo puntaje mostrando características negativas, por supuesto el mayor puntaje es 5, y manifiesta características positivas. Las escalas evalúan los siguientes aspectos:
 - a. Trabajo personal.
 - b. Supervisión.
 - c. Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo.
 - d. Administración.
 - e. Comunicación.

- f. Ambiente físico y cultural.
- g. Capacitación y desarrollo.
- h. Promoción y carrera.
- i. Sueldos y prestaciones.
- j. Orgullo de pertenencia.

4. Participantes

Hernández et al., (1998) describen la importancia que tiene para el investigador la selección de la muestra de quienes deben ser medidos, al respecto dice: “Por tanto, para seleccionar una *muestra*, lo primero es definir la *unidad de análisis* (personas, organizaciones, periódicos, etcétera). *El “quiénes van a ser medidos” depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de investigación”* (p.204).

Tomando como base la aportación de Hernández et al. (1998), se hizo un análisis de los dos aspectos fundamentales que menciona, y de esa manera se tomo la decisión de aplicar la ECL a los 36 profesores que conforman toda la comunidad docente, tienen nombramientos “indeterminados”, pertenecen al SMSEM, y sus funciones son distintas a los directivos escolares. De esta manera se constituyó la muestra.

La anterior decisión permite que los resultado obtenidos sean asertivos y verídicos, ya que incluyen al 86.9 % de los integrantes del Universo;

Universo: 40 profesores.

Muestra: 36 docentes sin cargos directivos.

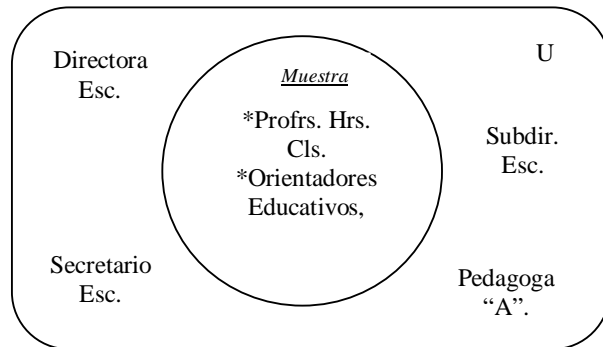


Figura. 5 Universo de la aplicación de ECL en la investigación.

Los motivos por los cuales se excluyeron al personal directivo son:

1. Ellos asignan los valores numéricos al desempeño laboral de todos los demás profesores.
2. Solicitan sean firmadas las fichas por los evaluados, sin que esté plasmada la evaluación que ellos asignaron.
3. Emiten las fichas evaluativas a las instancias correspondientes.
4. No emiten los informes correspondientes a los resultados obtenidos al finalizar el proceso.
5. Se desconoce la manera en que los resultados de la evaluación institucional, influyen en la Administración de Recursos Humanos (ARH) a nivel organizacional.

5. Procedimiento

La investigación es una actividad que los individuos realizan de manera cotidiana y natural, es aplicada en diversas áreas del diario vivir y convivir con los demás, representa la forma de satisfacer la curiosidad que despierta en las personas determinados eventos, actitudes, etc.

Así mismo la investigación científica se encamina a descubrir o afirmar, hechos específicos de acuerdo al tema seleccionado por el interesado, y que éste a su vez, realiza un proceso compuesto por una serie de etapas, generadas unas a partir de las otras, por lo que es indispensable cuidar que el orden sea respetado, a continuación se presenta al lector las figuras que representan el proceso:

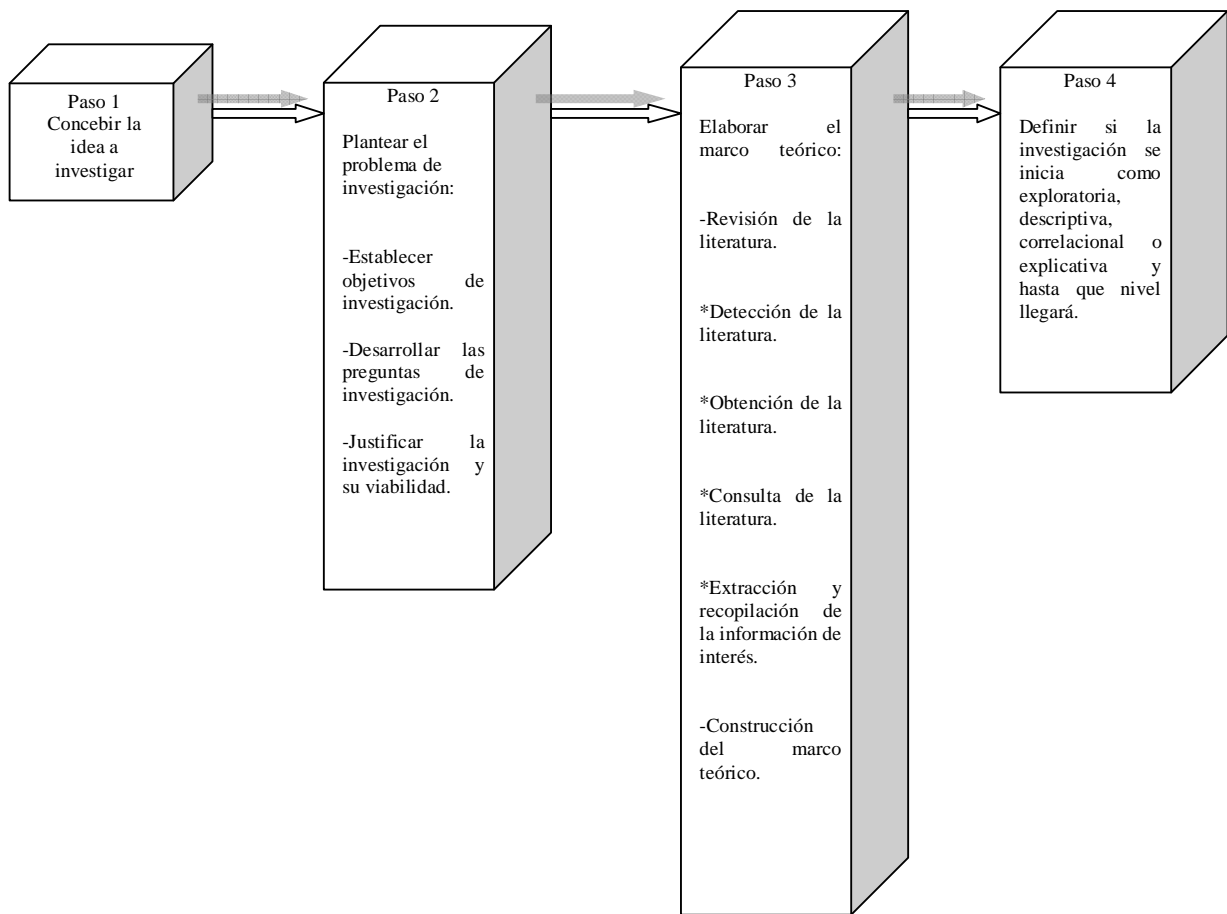


Figura. 6 a. Proceso de investigación. Hernández et al. (1998, p. XXVI)

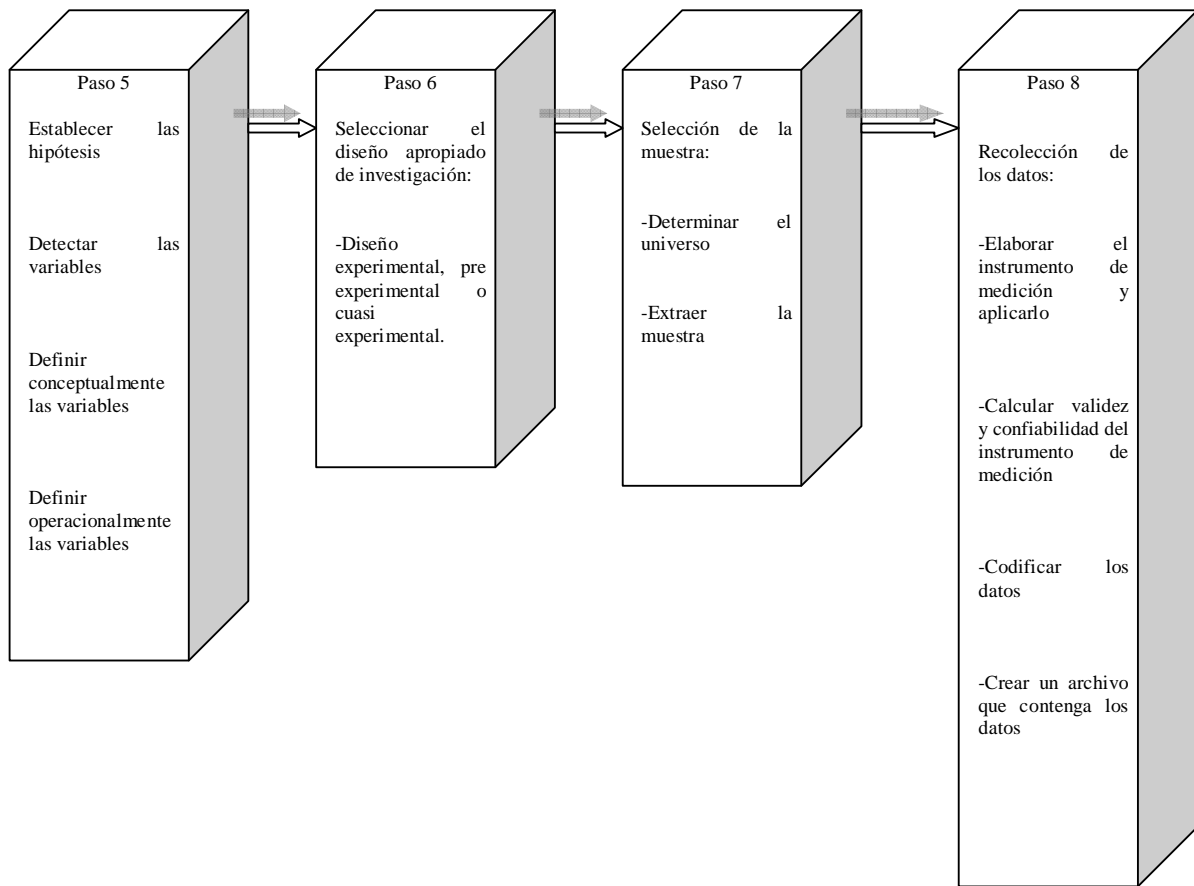


Figura. 6 b. Proceso de investigación. Hernández et al. (1998, pp. XXVI-XXVII)

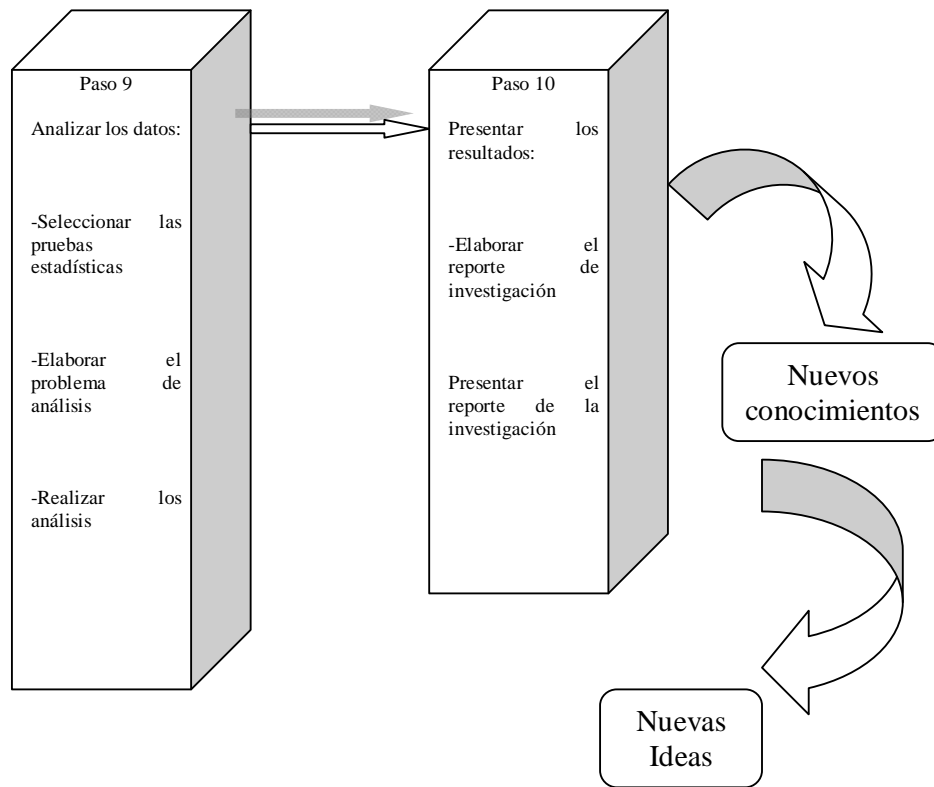


Figura. 6 c. Proceso de investigación. Hernández et al. (1998, p. XXVII)

Kerlinger (citado en Hernández et al., 1998, p. XXVI) define a la investigación científica señalando que es “sistemática, controlada, empírica, y crítica, de proposiciones hipotéticas sobre las presuntas relaciones entre fenómenos naturales”.

Para la aplicación de la encuesta, se solicitó a la administración escolar su autorización, explicando claramente el motivo de la misma, después de obtener la aprobación escrita, se continuó con la selección de la muestra y la aplicación del instrumento. Es importante mencionar que cada uno de los encuestados conoce el motivo de la investigación, así como se les marco que los resultados de ECL son totalmente confidenciales, pero que se entregará un informe ejecutivo a la administración escolar, en donde se señalarán los resultados de la investigación, con el propósito de mejorar la toma de decisiones en la administración de RH y mejora del CL en la organización.

La aplicación de ECL, se llevó a cabo dentro de la Institución en el turno matutino y sin interferir en el horario escolar. Se recolectaron las encuestas ya contestadas y se procedió a la tabulación de resultados, así mismo se obtuvieron las medidas de desviación central y estándar, que son fundamentales para la interpretación de los valores numéricos obtenidos, así como el Coeficiente Alfa de Cronbach.

Capítulo 5

Análisis de Resultados

Interpretación de Resultados.

Primera Parte.

Resultados de preguntas abiertas.

La Encuesta de Clima Laboral del Dr. Ricardo Jaime Valenzuela González (2005), fue aplicada exclusivamente a los docentes con nombramiento de tiempo “indeterminado”, es decir, exclusivamente a profesores que han obtenido la basificación de sus plazas, además de pertenecer al SMSEM (Sindicato de Maestros al Servicio del Estado de México).

Los encuestados no son parte de los docentes que desarrollan funciones administrativas, su campo laboral es de profesores frente a grupo y/o Orientadores Técnicos “A” MS.

Tabla 2.

Datos Demográficos.

<u>Hombres</u>	<u>Mujeres</u>	<u>Edad promedio</u>	<u>Promedio de años trabajando en la EPO</u>
11	25	40 años	5

En la aplicación de ECL a 36 docentes, se obtuvo como resultado a las preguntas abiertas con mayor frecuencia; la camaradería que existe entre los compañeros de trabajo, el respeto de las autoridades al trabajo de los maestros y con una misma frecuencia muy cercana, la independencia para desarrollar las labores docentes.

Las frecuencias representadas en la tabla 1, permiten observar que los docentes encuestados son profesores que han laborado en la Institución, prácticamente desde la fundación de la institución (5 años y 4 meses), este factor permite que los resultados obtenidos en la ECL, sea lo más apegado a la realidad, ya que ellos han podido vivir los procesos de cambio a nivel organizacional.

El 30.55% de los profesores encuestados pertenecen al sexo masculino y el 69.44% son del sexo femenino, estos datos se obtuvieron de las anotaciones personales durante la actividad, ya que en las encuestas, algunos de los docentes no anotaron su sexo y en diferentes casos, evitaron mencionar sus funciones laborales dentro de la institución.

Coeficientes Alfa de Cronbach de la Encuesta.

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_x^2} \right)$$

Figura. 7 Fórmula del Coeficiente de Cronbach.

El Coeficiente Alfa de Cronbach, tiene sus bases en el cálculo de la confiabilidad de cada uno de los ítems, que componen el total de una encuesta, en el caso de éste trabajo de investigación, se presenta el grado de confiabilidad de los resultados obtenidos en las diferentes escalas que se evaluaron en la aplicación de la ECL. Los valores del Coeficiente van de cero a un puntos, en donde 0.7 hasta la unidad reflejan la confiabilidad en la validez de los resultados obtenidos.

EL Dr. Valenzuela (2005), hace especial énfasis en la importancia de la confiabilidad y validez de los instrumentos que se utilizan en la medición de determinadas variables, pues existe una gran diferencia entre los errores de magnitud físicos, con respecto a aquellos que “...pretendan involucrar al ser humano”.

La confiabilidad es un constructo que Valenzuela (2005) define como: “... grado en el que una medición tiene un alto o bajo error de medición”, mientras que validez “... se refiere precisamente al grado en el que un evaluador está midiendo con sus instrumentos aquello que realmente pretende medir” (p.97).

Tabla 3.

Coefficiente de Cronbach en los indicadores de la aplicación de ECL.

Indicadores (Escala)	Coefficiente Alfa de Cronbach
Trabajo personal	0.94
Supervisión	0.89
Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de equipo	0.83
Administración	0.91
Comunicación	0.89
Ambiente físico y cultural	0.89
Capacitación y desarrollo	0.87
Promoción y carrera	0.86
Sueldos y prestaciones	0.89
Orgullo de pertenencia	0.95

En el caso de la presente investigación, al realizar el análisis del Coeficiente de Cronbach, se obtuvo como resultados valores entre 0.83 y 0.95, mismos que reflejan la validez del instrumento. Es relevante señalar que la confiabilidad de los resultados, permite confirmar las hipótesis señaladas al inicio de la investigación, en donde se señala, que la evaluación institucional anual a los docentes de la Institución en el turno matutino, es uno de los factores que afecta la ecología del CL de la organización, mostrando conflictos en el desempeño del trabajo colaborativo de la comunidad docente y las relaciones interpersonales entre la misma.

Análisis descriptivo.

Tabla 4.

Las tres cosas que más les agrada del CL de la Institución:

RESPUESTAS	FRECUENCIAS
Camaradería existente entre los compañeros de trabajo.	24
Respeto de las autoridades al trabajo de los maestros	6
La disposición al trabajo colectivo	5
Independencia en las labores docentes	5

Como se puede observar en los resultados que se representan en la tabla 2, los entrevistados coinciden respondiendo lo agradable que perciben el trabajo compartido con sus compañeros docentes, así como también les satisface que exista la libertad de cátedra, ambos resultados coinciden con las aportaciones que McLaughli y Yee (citado en Biddle et al., 2000) hacen con respecto a una investigación realizada en 1988, y cuyos resultados manifiestan el haber encontrado profesores con deseos de trabajar en colaboración, con el propósito de llegar a una "...propuesta de unificación, con metas bien definidas" (p.21).

Los profesores consideran que un factor importante a nivel institucional y específicamente en la Administración Escolar, es la libertad de cátedra, ya que los directivos no les obligan a realizar el proceso de enseñanza bajo una normatividad sistemática y lineal, eso permite que ellos puedan diseñar la planeación de los cursos que deben impartir en los periodos correspondientes a cada semestre.

Tabla 5.

Las tres cosas que más les desagradan del CL de la Institución.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS
Críticas destructivas por parte de algunos compañeros	10
Falta de participación de algunos compañeros en los proyectos institucionales.	9
Canales de información inadecuados en algunas ocasiones.	9
Falta de respeto entre algunos integrantes de la comunidad escolar.	7

Los comentarios escritos que se obtuvieron de los docentes que respondieron ECL, con respecto a las tres cosas que más les desagradan del CL que existe en la institución, las respuestas con mayor frecuencia son: Críticas destructivas por parte de algunos compañeros, con igual frecuencia, falta de participación por parte de algunos compañeros en los proyectos institucionales y los canales de información inadecuados en algunas ocasiones, por último, falta de respeto entre algunos integrantes de la comunidad escolar.

Los resultados obtenidos en este aspecto, son corroborados en la tabulación correspondiente la Tabla 7, en donde se especifican con mayor claridad los datos estadísticos correspondientes a la evaluación de trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo. Lortie (citado en Biddle et al., 2000) vio a través de la realización de una de sus investigaciones, lo concerniente a los profesores que evitan el trabajo colaborativo, Biddle et al. (2000) comenta al respecto "... profesores individualistas y orientados en el presente, abandonados en gran medida a sus propios mecanismos, sin una cultura técnica compartida que les proporcionara soluciones fiables con las que enfrentarse a sus problemas" (pp.20-21).

Otro factor importante mencionado en la Tabla 3, son los inadecuados canales de información, y que pueden compararse con los datos de la Tabla 9, que señala específicamente lo referente a la comunicación organizacional.

Tabla 6.

Tres sugerencias para mejorar el CL de la Institución.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS
Mejorar las líneas de comunicación.	13
Justicia y equidad para todos.	10
Mayor convivencia en espacios recreativos.	7

Con respecto a las tres sugerencias, que permitan mejorar el CL de la institución, los docentes coincidieron respondiendo con mayor frecuencia: mejorar las líneas de comunicación, justicia y equidad para todos y mayor convivencia en espacios recreativos.

Las sugerencias escritas por los profesores encuestados, hacen un gran énfasis en la necesidad de mejorar las líneas de comunicación entre la comunidad docente y administrativa, y se menciona uno de los aspectos importantes a tratar en esta investigación, “justicia y equidad para todos”, analizando minuciosamente los resultados estadísticos de las Tablas 7, 8, 9, 10, 11 y 12, se puede observar los probables factores que influyen en esta respuesta abierta.

Es interesante que los docentes pretendan una mayor convivencia, pues a pesar de aceptar que no toda la comunidad trabaja unificada, desean interactuar en espacios inter y/o extraescolares, que les permitan fortalecer las relaciones interpersonales. Probablemente este aspecto tenga mucho que ver con la tabla 14, en donde se refleja claramente el orgullo de pertenencia -de los encuestados-, hacia la escuela en donde laboran y su deseo por elevar la calidad del trabajo en equipo en la Institución, en su turno matutino.

El análisis de los resultados estadísticos obtenidos en la ECL, implicó el manejo de cuatro medidas estadísticas que permitan al lector interpretar la información de los datos obtenidos, Valenzuela (2005) describe “Medidas de tendencia central: Son indicadores de la ubicación del centro de un conjunto de datos que conforman la muestra. Ejemplos de medidas de tendencia central son la media, la mediana y la moda” (p.106).

Con respecto a las medidas de posición central se utilizó;

1. Media aritmética: se calcula multiplicando cada valor por el número de veces que se repite. La suma de todos estos productos se divide por el total de datos de la muestra.

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

2. Mediana; “... es el valor que corresponde a la mitad de los datos ordenados de una muestra. Si el número de datos es impar, no hay problema; pero si es par, la mediana se coloca como el promedio de los datos centrales” (p.107).

$$m_e$$

3. Moda; “... es el valor de la variable que aparece con mayor frecuencia en la muestra. Si la moda no es única, la distribución es multimodal y es necesario indicar dónde se presenta cada moda” (p.107).

$$m_o$$

Las medidas de dispersión, tienen que ver con diferencias de los datos o funciones de ellos respecto de algunas estadísticas de posición.

Para esta investigación, se utilizó la aplicación de la desviación estándar; tienen que ver con diferencias de los datos o funciones de ellos respecto de algunas estadísticas de posición.

Trabajo personal.

Tabla 7.

Trabajo Personal.

Pregunta General	Media	Mediana	Moda	Desv.Est
	4.62	4.7	5	
1.1 Objetivos bien definidos.	4	4	5	1.44
1.2 Trabajo interesante.	5	5	5	1.06
1.3 Tranquilidad laboral.	5	4.5	5	1.21
1.4 Libertad en el trabajo.	4	4	5	1.08
1.5 Trabajo trascendente.	5	5	5	0.83
1.6 Competencia en el trabajo.	5	5	5	0.54
1.7 Eficiencia por factores externos.	4	4	5	0.93
1.8 Sentimiento de productividad.	5	5	5	0.65

Puntuación máxima: 5 Puntuación mínima: 1

La media de los profesores encuestados se ubica en la evaluación del trabajo personal, es de 4.62 lo cual refleja una tendencia positiva a la puntuación que se refleja con mayor frecuencia, siendo su valor de 5 puntos, tres de los factores en los cuales se observa menor puntuación son:

- 5.2 Objetivos bien definidos,
- 5.3 Libertad en el trabajo, y
- 5.4 Eficiencia por factores externos.

Esos mismos factores pueden relacionarse con el contenido de las características que se evalúan en la siguiente tabulación, y cuya media es menor a la de la tabla 5.

Supervisión.

Tabla 8.

Supervisión.

Pregunta	Media	Mediana	Moda	Desv.Est.
General	4.25	4	5	
Confianza en los superiores.	5	5	5	1.58
Orientación del trabajo.	4	3.5	5	1.36
Valoración del trabajo.	4	4	5	1.46
Crítica constructiva.	4	4	5	1.39
Apreciación del trabajo.	4	4	5	1.46
Respeto de los superiores.	5	5	5	1.25
Actividades dirigidas.	4	4	5	1.35
Preparación de superiores.	4	4	5	1.20

Puntuación máxima: 5 Puntuación mínima: 1

La tabla 6 que presenta la evaluación correspondiente a la Supervisión a las labores docentes de los encuestados, arroja una media de 4.25 puntos, y muy cercano al puntaje de la mediana, cuyo resultado numérico es de 4 puntos.

Al revisar los resultados de las características evaluadas en esta tabla, se pueden interrelacionar los puntajes de menor valor, de la tabla 5, por supuesto es muy interesante la relación de ambas características pues dependerá de la calidad en la supervisión de labores, el valor del trabajo que realizan los integrantes de una organización, cualquiera que ésta sea.

D'Souza (2006), señala que al entrevistar a algunos empleados en cuestión del mejor liderazgo y de los mejores líderes, una de las respuestas fue: "Conocía bastante bien su actividad. Fue la persona más profesional con quien he tenido oportunidad de trabajar" (p.16). De la anterior respuesta se logra concluir que un líder que conoce su trabajo, podrá guiar una supervisión de calidad con el propósito de obtener los mayores beneficios para la organización, pero también para el personal involucrado en ella.

Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo.

Tabla 9.

Trabajo en Equipo y Relaciones con Compañeros de Trabajo.

Pregunta	Media	Mediana	Moda	Desv.Est.
General	3.5	3.5	4	
Comunicación entre áreas.	3	3	4	1.35
Ayuda y servicio mutuo.	3	3	3	1.27
Metas en común.	4	4	4	1.32
Estrategias en forma conjunta.	3	3	3	1.35
Espíritu de grupo.	3	3	3	1.04
Cordialidad y respeto.	4	4	4	1.01
Amistades trascendentales.	4	4	5	0.87
Relaciones favorables al trabajo.	4	4	4	1.11

Puntuación máxima: 5 Puntuación mínima: 1

La tabla 7 se obtuvo los valores de la media y mediana con un total de 3.5 puntos, no muy alejadas de la moda con un resultado numérico de 4 puntos.

Los resultados obtenidos con menor puntaje en esta tabla, guardan una estrecha relación con las respuestas a la pregunta abierta realizada a los encuestados, al solicitarles que escribieran las tres cosas que más les desagradan del CL en la Institución en el turno matutino. Las características comunes en ambos espacios son:

- a. Comunicación entre áreas,
- b. Ayuda y servicio mutuo,
- c. Estrategias en forma conjunta y
- d. Espíritu de grupo.

Administración.

Tabla10.

Administración.

Pregunta	Media	Mediana	Moda	Desv.Est.
General	3.25	3	3.5	
Planeación táctica y estratégica.	3	3	3	1.34
Perfil y funciones claros.	3	3	2	1.24
Procedimientos claros y definidos.	3	3	4	1.37
Normas apropiadas.	3	3	3	1.12
Responsabilidad y superación.	4	4	4	0.85
Criterios de evaluación concretos.	4	3.5	4	1.33
Evaluación precisa de desempeño.	3	3	2	1.42
Sistema administrativo favorable.	3	3	3	1.30

Puntuación máxima: 5 Puntuación mínima: 1

Los resultados numéricos obtenidos en la tabla 8, representan un fundamento en la investigación realizada en ésta investigación, además de reflejar claramente un menor puntaje con respecto a las demás tabulaciones.

Los valores obtenidos entre las desviaciones centrales son mínimos, pues fluctúan entre los 3 y 3.5 puntos, pero es necesario mencionar que se encuentran a una mayor distancia del puntaje mayor que es 5.

Es de gran relevancia puntualizar con respecto a la característica de menor valoración que es la evaluación precisa del desempeño, con este resultado se puede observar que los encuestados perciben falta de objetividad en la calificación numérica de sus labores docentes, este factor adquiere mayor importancia con respecto a la evaluación anual institucional por medio de la “Ficha Evaluativa del Perfil de Desempeño Laboral”.

Comunicación.

Tabla 11.

Comunicación.

Pregunta	Media	Mediana	Moda	Desv.Est.
General	3.5	3	4	
Comunicación clara y precisa.	4	3.5	4	1.15
Comunicación de los superiores.	4	3.5	4	1.15
Información oportuna.	4	3.5	4	1.23
Información apropiada.	3	3	2	1.24
Ordenes congruentes.	3	3	4	1.38
Expresión de ideas.	3	3	1	1.62
Comunicación informal descrita.	3	3	3	1.33
Comunicación eficiente.	3	3	4	1.41

Puntuación máxima: 5 Puntuación mínima: 1

Al observar los resultados de la tabla 9, nuevamente se pueden relacionar con las respuestas más comunes en las respuestas abiertas dos y tres, realizadas a los 36 encuestados con la aplicación de la ECL.

Las tendencias son positivas pues existe poca diferencia entre los puntajes de las tres medidas de desviación central, pero si existe una mayor distancia del mayor puntaje de 5.

En las comunidades de práctica la comunicación de calidad es básica, así lo señala Santiago (2007).

“Para darse cuenta de esto dentro de la comunidad, necesitan estar comprometidos y tener confianza mutua. Cada miembro de la comunidad ha de sentir que el resto valora su participación. En la mayor parte de los casos por el conocimiento que aportan a la comunidad, pero también por su forma de trabajar y comunicarse”.

Una institución educativa debe desarrollar medios de comunicación asertiva, hacia todos los niveles, es parte de puesta en marcha de las competencias que se requieren para la RIB.

Ambiente físico y cultural.

Tabla 12.

Ambiente Físico y Cultural.

Pregunta	Media	Mediana	Moda	Desv.Est.
General	4	3	5	
Espacio limpio.	4	4	4	1.08
Equipo moderno.	3	3	3	1.28
Condiciones de seguridad.	2	2	2	1.45
Protecciones apropiadas.	3	3	5	1.32
No existe discriminación.	3	3	5	1.43
Abuso de poder (superiores).	3	3	2	1.44
Quejas de acoso sexual.	5	5	5	1.10
Ambiente, valores culturales.	4	4	4	1.25

Puntuación máxima: 5 Puntuación mínima: 1

El ambiente físico y cultural de la organización, debiera ser un factor que deben asumir como compromiso, cada uno de los participantes de la Institución, pues depende de las actitudes de responsabilidad, de ética y cívica, que comprende el desarrollo de competencias.

Esta escala no es meramente una responsabilidad que debe asumir la administración escolar exclusivamente, en los resultados se puede analizar la participación de los encuestados en general.

Capacitación y desarrollo.

Tabla 13.

Capacitación y Desarrollo.

Pregunta	Media	Mediana	Moda	Desv.Est.
General	3.2	3	5	
Capacitación congruente.	4	4	5	1.43
Apreciación de intereses.	3	3	5	1.62
Cursos de capacitación.	3	3	1	1.62
Capacitación de vanguardia.	3	3	4	1.38
Capacitación requerida.	4	4	5	1.36
Desarrollo integral.	3	3	2	1.45
Recursos suficientes.	3	3	1	1.51
Calidad de la capacitación.	3	3	4	1.45

Puntuación máxima: 5 Puntuación mínima: 1

Bien es cierto que dentro de las funciones que debe realizar la directora escolar, se especifica la promoción de la actualización docente, y que probablemente hasta el momento de aplicación de la ECL no era muy visible dicha motivación e invitación, pero también es importante asumir el compromiso individual de cada docente, en la búsqueda de su mejora personal y profesional.

Los profesores deben asumir el reto continuo de elevar su desempeño laboral, y para ello, es necesario invertir en varios aspectos como; tiempo, dinero, esfuerzo, deseos de aprender y actualizarse, así que el lector podrá observar en esta escala la percepción general de los encuestados y probablemente la evasión del compromiso de profesionalización.

Promoción y carrera.

Tabla 14.

Promoción y Carrera.

Pregunta	Media	Mediana	Moda	Desv.Est.
General	3	3	1	
Políticas claras de promoción.	3	3	1	1.48
Oportunidades de promoción.	2	2	1	1.63
Promoción justa y equitativa.	3	3	1	1.66
Preparación adecuada.	3	3	1	1.56
Ascensos significativos.	3	3	5	1.65
Considerar promoción.	3	3	5	1.53
Futuro halagüeño.	4	4	4	1.41
Carrera en la institución.	3	3	5	1.51

Puntuación máxima: 5 Puntuación mínima: 1

Los resultados obtenidos en la tabla 12, son considerablemente alarmantes, ya que esta totalmente desviada de la puntuación mayor, siendo la gran diferencia de 4 puntos.

Es importante que el lector considere estos resultados, ya que son estrechamente ligados con la promoción que se realiza por medio de la aplicación de la “Ficha evaluativa para docentes”.

De manera general los profesores encuestados calificaron con mayor frecuencia un punto, es decir, para casi todos, existe una mínima oportunidad de promoción en la labor docente.

Sueldos y prestaciones.

Tabla 15.

Sueldos y Prestaciones.

Pregunta	Media	Mediana	Moda	Desv.Est.
General	3.5	3.25	2.33	
Sueldo suficiente.	4	3.5	4	1.24
Sueldo superior de puesto superior.	4	4	4	0.97
Sueldo equitativo.	4	4	5	1.07
Prestaciones superiores a la Ley.	4	4	5	1.43
Incrementos a la inflación.	3	3	1	1.48
Incentivos económicos.	3	3	1	1.50
Prestaciones de utilidad.	3	3	1	1.54
Sueldos y prestaciones que motivan.	3	3	4	1.25

Puntuación máxima: 5 Puntuación mínima: 1

Los valores asignados en las características que conforman esta tabla 13, muestran claramente el desacuerdo casi general de los docentes encuestados con referencia a los sueldos y prestaciones que perciben.

Por supuesto que consideran que su labor docente no es remunerada de acuerdo a sus necesidades y la inflación que de continuo se vive a nivel nacional.

Orgullo de pertenencia.

Tabla 16.

Orgullo de Pertenencia.

Pregunta	Media	Mediana	Moda	Desv.Est.
General	4.37	4.75	5	
Orgullo del trabajo.	4	4	5	0.97
Servicios educativos de calidad.	4	4	4	0.86
Misión trascendental.	5	4.5	5	0.85
No hay conflictos internos.	4	4	3	1.11
Familia contenta con mi trabajo.	5	5	5	0.98
Alineación de valores.	5	5	5	1.05
Comprometido con la institución.	5	5	5	0.77
Orgullo de la institución.	5	5	5	0.70

Puntuación máxima: 5 Puntuación mínima: 1

Los resultados obtenidos en las medidas de desviación central de esta tabla, son realmente mínimas, siendo la media de 4.37 puntos, resultado muy cercano a la moda cuyo valor general es de 5 puntos.

Nuevamente se puede ver que los encuestados confirman su percepción de la existencia de conflictos internos en la organización. Pero es también importante señalar que asignaron los mayores puntajes a las siguientes características:

- a. Familia contenta con mi trabajo,
- b. Alineación de valores,
- c. Comprometido con la institución, y
- d. Orgullo de pertenencia.

Es muy atractiva la invitación a la reflexión de los resultados obtenidos mediante la aplicación de la ECL a los docentes de la Institución en el turno matutino, así como el análisis de las áreas de oportunidad que se observan claramente en las respuestas.

Desafortunadamente aspectos como salarios y prestaciones, quedan fuera de la gestión de la escuela, pero todos los demás factores, pueden ser abordados por la administración escolar, generando de esa manera el trabajo en equipo y por supuesto un CL sano en beneficio de la comunidad docente.

Capítulo 6

Discusiones y Recomendaciones

Después de revisar los resultados obtenidos al aplicar ECL, a los 36 docentes de la Institución del turno matutino, quienes se desempeñan como docentes con nombramiento “indeterminado” y son participantes activos del SMSEM, se puede observar diferentes factores que lo encuestados manifestaron con insistencia, ya sea catalogándolos como áreas de oportunidad, o bien, como fortalezas. A continuación se enlistan los datos más relevantes para el análisis del presente proyecto:

Fortalezas;

1. El respeto que muestran los directivos al trabajo de los profesores, todos los encuestados otorgaron el mayor puntaje en este aspecto en particular, indiscutible existe el respeto en la libertad de cátedra en la labor docente de los profesores que evaluaron este rubro.
2. Confianza en los superiores, es de suma importancia este aspecto, pues existe la seguridad de que los directivos están haciendo o desean hacer las cosas bien, pero al realizar una comparación con las áreas de oportunidad, los lectores podrán observar la falta de congruencia al ser comparado con los resultados de las percepción de los docentes, con respecto a la evaluación que realizan los administradores institucionales al trabajo de los encuestados.

3. La camaradería entre los compañeros parece ser también un factor importante que los encuestados valoran en gran manera, pero dicha convivencia suele ser en el área personal, ya que dista de los resultados obtenidos en el trabajo colaborativo y el la construcción de CP.
4. La tranquilidad laboral, está íntimamente ligada con el respeto a la libertad de cátedra, y seguramente influirá en gran manera, que los profesores encuestados tienen sus nombramientos de base laboral, lo cual significa que aseguran su permanencia en el sistema educativo por 30 años, excepto casos incidentales como recesión de contrato por causas extremas de falta moral o laboral –difícilmente sucede esto-, por renuncia voluntaria y en el peor de los casos por muerte, pero a pesar de éste último caso, los familiares del fallecido tienen beneficios en diferentes áreas; económica, de seguridad social, etc.
5. El trabajo personal es evaluado por los encuestados como interesante, trascendente, de competencia, y productivo, al establecer una relación con las áreas de oportunidad con la forma de evaluar por parte de los directivos este rubro, se nota una gran distancia de valoración, es pues importante recordar lo que en un inicio de ésta investigación se comenta al respecto de la veracidad de autoevaluación anual institucional, que los profesores se asignan la mayoría de veces, otorgándose valores numéricos muy altos y que en muchas ocasiones son causa de molestia al ser comparados con la evaluación realizada por las autoridades escolares correspondientes.
6. Existe y es manifiesto el orgullo de pertinencia a la institución, considerando como importante la visión y los valores, así como expresan su compromiso con la misión

institucional, nuevamente encontramos factores relevantes a tomar en cuenta con los resultados de las otras escalas, que tal pareciera muestran lo contrario.

Áreas de oportunidad;

- I. Evaluación de supervisión, a pesar de que en algunos de los rubros se otorgo -en su mayoría- el más alto puntaje, existe factores que pueden ser mejorados, por ejemplo; orientación en el trabajo, la valoración, la crítica constructiva y la preparación de las autoridades.
- II. La escala de resultados de la evaluación administrativa muestra al lector, la oportunidad de relacionarla con aspectos que fueron mencionados como fortalezas, por ejemplo la libertad laboral. Resulta significativa dicha comparación, pues existe la percepción de procesos administrativos muy confusos, seguramente cada uno de los rubros evaluados en dicha escala son parte de la molestia de los docentes al manejar la evaluación -por parte de los directivos- del desempeño docente por medio de la “Ficha Evaluativa del Perfil de Desempeño Laboral”. Como se menciona en las dos primeras preguntas (1 a y b) motivo de la investigación realizada en éste trabajo, los docentes dicen desconocer a ciencia cierta y clara, algunos de los procesos administrativos a nivel institucional, y en este caso específicamente el de la evaluación al desempeño docente anual.

Los procedimientos son poco claros y definidos, existe desconocimiento de las normas administrativas, no son totalmente transparentes los criterios de evaluación, y tanto la evaluación del desempeño como el sistema administrativo son considerados como áreas de oportunidad.

III. La comunicación en los diferentes rubros evaluados como lo son; la claridad y precisión, en relación con los superiores y la forma oportuna en que se da, muestra una deficiencia que si bien no es alarmante en esos aspectos, si debe ser tomada en cuenta de manera muy seria. Al comparar los anteriores resultados con las escalas de supervisión y evaluación administrativa, se puede interpretar como pueden afectar todos estos aspectos en el desempeño docente de la comunidad encuestada. Como se puede revisar, la escala de comunicación muestra claramente los aspectos que la institución deberá tener en cuenta para establecer una espiral de comunicación eficiente y efectiva. En esta escala se insertan las tercera y cuarta preguntas (1) que se plantean como base de la investigación, ya que éste es uno de los motivos de queja, que en las pláticas de pasillo y/o en reuniones de academia, son temas de fuertes debates entre la comunidad docente de la institución –en el turno matutino-, y efectivamente, comentarios que no son canalizados a las instancias escolares correspondientes.

Los docentes no reciben las fichas de evaluación de desempeño docente para ser revisadas antes de enviarse a las autoridades en la Ciudad de Toluca, sino al contrario, se enteran de los resultados de evaluación después de haber sido validada y después de un tiempo mayor de seis meses de ser aplicada. Aunado a lo anterior debe agregarse que no existe un informe por escrito, o bien, la retroalimentación que permita a los profesores establecer estrategias de mejora en su diario quehacer docente, la inconformidad por la injusticia y abuso de poder –percibidos por los profesores- en la evaluación entre los diferentes compañeros de la comunidad docente, produce un serio malestar, que se ve reflejado en el CL de la institución,

que no es expresado libremente a los administradores escolares, a quienes dicen tenerles confianza.

- IV. La promoción y carrera se puede interpretar también como áreas que deben fortalecerse, aunque la mayoría de rubros en la escala, no dependen directamente de la gestión institucional, sino de oportunidades escalafonarias, puestos vacantes y asignación de presupuestos, o bien, padrinazgos. Pero en lo que corresponde a nivel institucional se retomará la promoción justa y equitativa, ya que en muchas ocasiones los docentes no se enteran de las oportunidades de mejora, o de cómo se dan los incrementos de horas clase a diferentes profesores que pueden tener menor tiempo de antigüedad en la escuela, o cuentan con menor puntaje escalafonario. Nuevamente en ésta escala se menciona el trato desigual entre la comunidad docente por parte de los directivos escolares.
- V. Los sueldos y prestaciones son totalmente de gestión sindical y acuerdos con el Gobierno del Estado de México, pero que indudablemente influyen de manera relevante en el desempeño docente.
- VI. El ambiente físico y cultural, depende en gran manera de la gestión administrativa, pero se tomaran específicamente el rubro importante para la presente investigación, que ya ha sido señalado en los puntos III y IV de las áreas de oportunidad; Abuso de poder (superiores). Otro aspecto relevante para ser mencionado, es la percepción de discriminación, y que puede relacionarse con puntos señalados de antemano.
- VII. Indudablemente la escala que tiene un gran valor de análisis en sus resultados de investigación es la de trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de labores, si el lector revisa con detenimiento los rubros y la evaluación de los mismos, podrá fácilmente comprobar que el CL institucional no se encuentra en las

mejores condiciones laborales, sobretodo porque el ámbito de las organizaciones educativas requiere de una estrecha relación interpersonal entre la comunidad docente, con el propósito principal de crear un ambiente favorable para el desarrollo del sano Proceso E-A. La gran distancia en el ambiente de camaradería que se establece de manera personal entre los profesores, no es congruente con la identidad de equipo, la ayuda y servicios mutuos, la comunicación entre las diferentes áreas académicas, el establecimiento de estrategias que puedan ser llevadas a la práctica educativa de manera conjunta, y de manera puntual, la necesidad de plantear metas comunes que fortalezcan el desarrollo personal, profesional y laboral de cada uno de los integrantes de la comunidad docente de la Institución.

Sería importante –para el lector- establecer relaciones entre las diferentes fortalezas y áreas de oportunidad, que reflejan los resultados de la aplicación de la ECL a los encuestados, de esa manera observar como se confirman los detalles reflejados en los rubros de las escalas, y así mismo establecer dichas relaciones con las respuestas a las preguntas abiertas que contestaron los profesores y se marcan en el inicio del Capítulo 4 de ésta investigación.

Recomendaciones

Actualmente en las Preparatorias Oficiales del Estado de México, se esta haciendo un arduo trabajo por adoptar y adaptar los cambios de la Reforma Integral puesta en marcha a partir del ciclo escolar 2008-2009, basada en competencias, mismas que se pretende sean desarrolladas por los actores del Proceso Enseñanza-Aprendizaje a nivel

estatal, es decir, no solamente se desea que la praxis de competencias sea en el área del aprendizaje -sino por supuesto sea ejemplo vivo-, el mismo desempeño diario de los docentes que laboran en las diferentes escuelas preparatorias públicas y se ocupan de impartir la enseñanza a los alumnos de las distintas instituciones.

Una de las labores a las que se debe dar prioridad por parte de los administradores escolares, es impulsar a los docentes para la actualización profesional, factor que ha sido tema a debatir por diferentes expertos interesados en el área de educación (Perrenoud, 2007; Wenger, 2001) y que coinciden en la necesidad de profesionalización de los profesores que están actualmente desempeñándose como guías de alumnos que pretenden desarrollar competencias que favorezcan su crecimiento integral durante toda la vida.

Al mencionar el termino de “competencias”, es referirse de manera muy puntual, a la necesidad de integrar dentro de las escuelas oficiales del nivel medio superior en el Estado de México, verdaderas comunidades de práctica, en donde actualmente se demanda que el docente sea como señala Torres(citado en Morales, 2009) "... un sujeto polivalente, profesional, competente, agente de cambio, practicante reflexivo, profesor investigador, intelectual critico e intelectual transformador" (p.112), y que este convencido de la importancia del trabajo colaborativo, en beneficio del Proceso E-A, pero también como parte fundamental de la creación del CL sano, que permita la continua comunicación profesional y personal con los demás participantes de la comunidad académica.

Con respecto a la comunicación existente entre Administradores Institucionales y docentes con diferentes roles frente a grupos, es predominante acortar la brecha que existe

con respecto a la comunicación, no solo se debe considerar a los directivos escolares como personas que respetan el desempeño laboral diario, pero como empleado no se conocen los procesos para el logro de la visión y misión institucionales, pues el desconocimiento de objetivos claros y específicos en el campo laboral interno, genera graves conflictos de comunicación, de participación conjunta en las acciones a realizar como parte de un equipo de trabajo con fines comunes.

Hargreaves (2003), comenta al respecto del quehacer de los administradores educativos de acuerdo al desempeño de los docentes, en esta Sociedad de la Información y Conocimiento, es necesario “Mejorar la calidad de las prácticas educativas.... para que las escuelas puedan convertirse en lugares en donde los maestros y maestras puedan estar a gusto, desarrollar sus propósitos y disponer de la autonomía para mejorar” (p.12), páginas más adelante del escrito, hace énfasis en la necesidad de rescatar la identidad individual, y el valor de las emociones de los profesores que día a día, se desempeñan en las aulas.

El cambio que ofrece la Reforma Integral para la educación de los bachilleres, puede ser una excelente oportunidad para que el Departamento de Educación Media Superior y el SMSEM –como menciona Hargreaves (2005), generen espacios de actualización docente, en donde se puedan poner en marcha las comunidades de práctica y los profesores desarrollen competencias éticas, de interrelaciones personales, de autogestión y evaluación, aunadas a las muchas otras áreas de conocimientos que son abordadas en la práctica educativa.

Seguramente cambiar el proceso de evaluación institucional en las escuelas oficiales del Estado de México por medio de la aplicación de la “Ficha Evaluativa del Perfil de Desempeño Laboral”, tendría que ser a través de un gran número de pasos y factores a tomar en cuenta, de organismos involucrados en dicha evaluación, por lo que se sugiere, que el cambio a corto tiempo, se de interno en la Institución, con toda la comunidad docente del turno matutino, estableciendo diferentes estrategias que mejoren el desempeño de los profesionales de la educación que laboran en el plantel.

La aplicación de FODA puede ser una alternativa que permita a los administradores institucionales, realizar un análisis del cada uno de los aspectos que conforman los rubros que evalúa dicho instrumento, pero también sería de gran apoyo la aplicación de ECL por parte de los directivos, así como la revisión de los resultados y establecimiento de las posibles estrategias de mejora en el desarrollo de los profesores que conforman a la comunidad docente.

Indudablemente lo ideal sería que la aplicación de la “Ficha Evaluativa del Perfil de Desempeño Laboral”, en las diferentes organizaciones educativas públicas del Estado de México, fuera realizada por personal especializado en dicho instrumento (interno o externo a la organización), que los profesores evaluados fueran informados de antemano del proceso al que serán inscritos, así como hacerles conscientes de los beneficios personales, laborales y profesionales que pueden percibir con una evaluación asertiva, que el organismo aplicador entregara los resultados en tiempo y forma, así como sugiriera las posibles estrategias de mejora en el desempeño docente, que existiera un seguimiento continuo de todo el proceso y sus resultados.

Definitivamente, que fueran observables por parte de todos los profesores, el beneficio en la toma de decisiones a nivel institucional, con el producto obtenido de cada evaluación anual, crear medios de comunicación para integrar una verdadera comunidad de práctica, que llega a ser como lo menciona Wegner (2001), mucho más allá que una comunidad de conocimiento, ya que en la primera se integran los conocimientos que ya se tienen en las diferentes áreas académicas a tratar.

Probablemente la evaluación anual institucional, sea el factor que dispara las inconformidades de la comunidad docente dentro del plantel, por lo cual, es urgente el análisis del ambiente laboral real de los profesores en general, sin evadir a los que están contratados por tiempo definido y/o no pertenecen al gremio de SMSEM, esto ampliará las posibilidades de mejora a nivel organización.

Trabajos Futuros

Hablando de la importancia de tomar los cambios de la Reforma Integral a nivel bachillerato en las escuelas preparatorias oficiales del Estado de México, como una oportunidad para la actualización docente, y crear espacios para fortalecer el trabajo colaborativo por parte del Departamento de Educación Media Superior y del SMSEM, a pocos meses de concluir el presente trabajo de investigación, el Sindicato de Maestros al Servicio del Estado de México, puso en marcha –a partir del mes de enero de 2009 y concluyeron en mayo del mismo año- el Diplomado de Actualización Docente “Los maestros del SMSEM como líderes; sus valores y competencias cívicas, éticas y ciudadanas”, invitando a todos los profesores del Estado a inscribirse gratuitamente, los cursos se impartieron los sábados con una duración de cinco horas, el periodo del curso

completo es de cinco meses, se obtuvo como beneficio anexo a la actualización, 10 puntos escalafonarios, y todo ello, auspiciado por el SMSEM se les regaló el café y galletas para que desayunaran antes de iniciar sus clases a las 9:00 horas.

Es interesante el actuar de los profesores de escuelas públicas, la queja es constante; falta de espacios, de actualización gratuita, de promoción en escalafón, en fin, de muchas cosas que consideran necesarias para su crecimiento personal y profesional, pero en esa ocasión que se ofreció gratuitamente -y con premios anexos- el espacio de actualización, no lo aceptaron en su gran mayoría, lo solicitan en horarios de trabajo, pues no desean invertir su tiempo “libre” en actualización.

Un bajo porcentaje se inscribió, se dio en las primeras dos semanas una fuerte deserción, y solamente se quedaron los que actualmente expresan su permanencia no por los diez puntos de escalafón, sino por la gran satisfacción de estudiar, de aprender, de crear equipos de trabajo multidisciplinario y de diferentes niveles educativos, en donde pueden comprender mejor que se pretende con la Reforma Integral, y el gran compromiso que se adquiere al ser docente. Específicamente de la Institución, se inscribieron al diplomado el 6% del total de profesores, después de tres meses, continuaron inscritos el 3% de ellos, bien, surgen ahora 2 preguntas que pueden ser un factores relevantes para el próximo trabajo de investigación; ¿Quiénes son los principales enemigos para la actualización docente?, ¿cómo influyen en la estructuración de las Comunidades de Práctica Educativa y el CL propicio para el desempeño de los profesores dentro de las escuelas?

Durante el diplomado surgieron -en algunos grupos-, el trabajo colaborativo, un real compromiso por la actualización y el desempeño de un liderazgo integral, es ahora este el objetivo para el próximo trabajo de investigación, realizar un seguimiento observable en la formación de las comunidades de práctica multidisciplinares, y con el uso de las TIC'S, en beneficio de la mejora en el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje en las instituciones educativas, y por supuesto en el desarrollo de competencias, mismas que deberán ser puestas en marcha por la comunidad de docentes que han comprendido que es necesaria la transformación del propio profesor para la mejora.

Se propone como hipótesis; La actualización docente y trabajo colaborativo de las comunidades de práctica, fortalece las interrelaciones personales y profesionales de los profesores, así como generan un Clima Laboral propicio para el diario quehacer docente. Las comunidades de práctica, generan en sus integrantes las competencias de autogestión, autodirección, autoevaluación, y crean sinergia en los equipos de trabajo, en donde nadie tiene como fin último, ser la estrella del equipo, antes bien, todos trabajan en beneficio de la misma comunidad.

Referencias

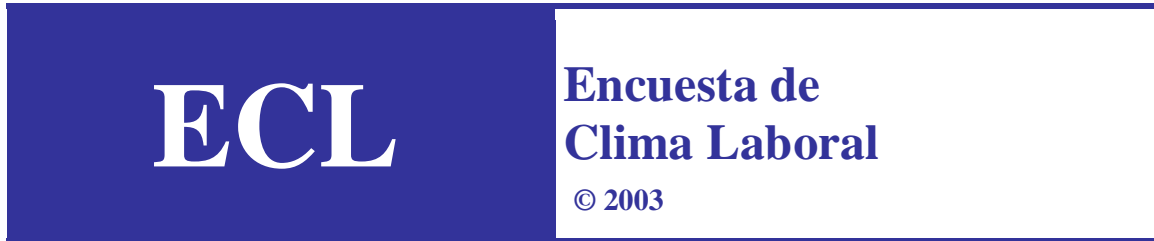
- Ballesteros, A. G. M. y Garybay J.L. (1996, octubre) *Diplomado para Facilitadores en Administración Escolar*. (Trabajo presentado en ITESM, Toluca. México).
- Biddle, B. J., Good L. T. & Goodson I. F. (2000). *La Enseñanza y los Profesores, I*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Boyett, J. H. & Boyett, J. T.(1999). *Hablan los Gurús: las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Bogotá:Norma.
- Castro, S. B. *La Organización Educativa: Una aproximación desde la complejidad*. Estud. pedagóg. [Online]. 2001, no.27 [citado 23 Agosto 2008], p.97-110. Disponible en la Word Wide Web:
<http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052001000100007&lng=es&nrm=iso>. ISSN 0718-0705.
- Chávez, P. (1993). Cinterplan, Programa de formación de recursos humanos en gerencia Educativa. Metodología para la formulación y evaluación de programas y proyectos educativos: Un enfoque estratégico.
- Contreras, et.al. (1999). *Estadística; texto y cuaderno de ejercicios* (2^a ed.). México:UAEM.
- D'Souza, A.(2006). *Manual del Líder*. Carácas: Santander.
- Gil, F. H.C. (1998).*Reflexiones en cuanto al Método Cuantitativo de la Investigación*. [En línea] educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/04/4gil.html
- Escat, M.(2007). *Definición de Clima Laboral*. [en línea]. Recuperado el 25 de septiembre de 2008 de www.arearh.com/rrhh/definicion_clima.htm - 24k
- Escudero, T. (1997). Enfoques modélicos y estrategias en la evaluación de centros educativos. *RELIEVE*, vol. 3, n. 1. Consultado en http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1_1.htm
- Espinosa, M. y Medina C. (2003). *Cambio Organizacional: Sistemas de Información y Emociones. Gestión y Estrategia*. N° 15. ... iteso.mx/~carlosc/cultura_organizacional/sistemas_informaci%F3n_evaluacion_clima_organizacional.doc

- Esteve, J. M. (1994). *El Malestar Docente*.(3ª ed.). Barcelona: Paidós.
- Fernández, S. (2004). *Dos grados : Networking : cultiva tu red virtual de contactos* (1ª ed.). Madrid: Lid.
- G. Fullan, M. & Stiegelbauer, S. (2000). *El Cambio Educativo: Guía de planeación para maestros*(2ª ed.). México D. F. México: Trillas.
- González, L. I. *Propuestas de Evaluación Institucional Universitaria en el Ámbito Internacional*. [en línea]. Recuperado el 8 de octubre de 2008 de www.rieoei.org/deloslectores/358Gonzalez.pdf
- Hargreaves, A. (2003). *Profesorado, Cultura y Postmodernidad (Cambian los tiempos, cambia el profesorado)* 4a ed. Madrid: Morata.
- Hargreaves, A. (2005). *Profesorado, Cultura y Postmodernidad (Cambian los tiempos, cambia el profesorado)* (P. Manzano, Trad. 5ª reimpresión). Madrid: Morata.
- Hernández, S. R., Fernández C. C., y Baptista L. P. (1998). *Metodología de la Investigación*(2ª ed.). México: Editorial Esfuerzo.S.A. de C.V.
- [kino.iteso.mx/%7Eeps108513/manejo de info/ENFOQUE DE UN TEMA DE INVESTIGACION.doc](http://kino.iteso.mx/%7Eeps108513/manejo%20de%20info/ENFOQUE%20DE%20UN%20TEMA%20DE%20INVESTIGACION.doc)
- Loría, E. (2002). *La Competitividad de las Universidades Públicas Mexicanas: una Propuesta de Evaluación*. UAEM–Plaza y Valdés, México.
- Mintzberg, H., Quinn, B.J. & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Morales, S. (2009). *Los Maestros del SMSEM, como Líderes; sus valores y competencias cívicas, éticas y ciudadanas*. México: SMSEM.
- Nérici, G. I. (1990). *Hacia una didáctica General Dinámica*.(3ª ed.). Argentina:Kapeluz.
- Ortíz, S. H. E. (Nov.2006).*XI Congreso Internacional de CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Guatemala.
- Ortografía y Gramática Básica del Español* (1999). Barcelona, España: Ediciones Nauta C. S.A.
- Perrenoud, P. (2007). *Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar*. Barcelona: Ed. Gráo.

- Ramos, M. A. (2003). *Liderazgo*. México: Trillas S.A. de C.V.
- Rodriguez, M. G. (2006). *Aplicación de los Sistemas de Información en la Evaluación del Clima Organizacional*. [en línea]. Recuperado el 23 de octubre de 2008 de, <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/sistemas-de-informacion-organizacional.htm>
- Santiago, F. (2008). *Comunidades Virtuales y Redes Sociales en Educación*. [en línea]. Recuperado el 28 de julio de 2008 de, <http://gabinetedeinformatica.net/wp15/2008/07/28/comunidades-virtuales-y-redes-sociales-en-educacion/>
- Scripta Nova. *Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*. Universidad de Barcelona [ISSN 1138-9788]. N° 57, 1 de febrero de 2000.
- Senger, P. (2002). *Escuelas que aprenden*. Bogotá. Colombia: Norma.
- Simoneau, R. (2003). La Evaluación Institucional: Conceptos básicos.
- [R SIMONEAU - Documento en línea](http://tlali.iztacala....,2003-anuies.mx). Disponible: [http://tlali.iztacala., 2003 -
anuies.mx](http://tlali.iztacala....,2003-anuies.mx)
- Valenzuela, J. R. (2005). *Evaluación de Instituciones Educativas*. (1ª reimpresión). Distrito Federal, México: Trillas.
- Vivanco, O. M. A. *Evaluación Institucional*. [en línea]. Recuperado el 2 de noviembre de 2008 de, http://www.rmm.cl/index_sub.php?id_contenido=14938&id_portal=1569&id_seccion=8209
- Wenger, E. (2001). *Comunidades de Práctica: Aprendizaje, significado e identidad* (G. Sánchez B., Trad. Vol. 38). Barcelona: Paidós.

Apéndice 1

Encuesta de Clima Laboral



Por: Dr. Jaime Ricardo Valenzuela González.

Instrucciones:

- El propósito de este instrumento es proporcionar información acerca del clima laboral que priva en una institución educativa, destacando fortalezas y debilidades que afectan la productividad del factor humano y la efectividad y eficiencia de la institución. Este instrumento puede ser usado por los directores de una institución para diagnosticar las causas posibles de una baja productividad y para definir planes estratégicos que promuevan el óptimo desempeño del factor humano en la misma.
- Este instrumento es una encuesta de opinión. Su propósito es recoger el pensar y sentir de los trabajadores para hacerlo llegar al personal directivo con el poder y la voluntad de hacer cambios para el beneficio de la institución y de sus colaboradores.
- Este instrumento consta de dos partes: La primera plantea tres preguntas de respuesta abierta; y la segunda que consta de un cuestionario de 80 preguntas de respuesta cerrada sobre el clima laboral, agrupadas éstas en 10 escalas o categorías.
- En su primera parte, esta encuesta involucra tres preguntas de respuesta abierta. Esto significa que la persona entrevistada deberá responderlas libre, franca y espontáneamente, procurando escribirlas de manera clara (legible) y buscando ser conciso e informativo a la vez.
- En su segunda parte, esta encuesta pide al trabajador evaluar diversas características de la institución en una escala de 1 a 5, dependiendo si la situación que prevalece en ella corresponde más a una característica "negativa" o a una "positiva", respectivamente. Los valores de en medio sirven para indicar varios grados de presencia o ausencia de cada característica. Trate de responder cada reactivo rápidamente pero en forma cuidadosa, poniendo una "X" en la posición en la que, según su opinión, la institución se encuentra en el presente.
- Conforme usted lea los enunciados, trate de responder de acuerdo a su opinión actual de la institución y no en términos de lo que usted piensa que debería ser o en términos de lo que otros contestarían. Para que este instrumento cumpla con su propósito, es importante que sus respuestas sean totalmente *honestas*. Para promover que esto se cumpla, se le garantiza al trabajador que las respuestas que proporcione en lo particular serán manejadas de manera estrictamente confidencial y que sólo se reportarán los resultados globales de las diversas áreas. Si un entrevistado no desea responder algo por el deseo de conservar su privacidad, es preferible que así lo indique, en lugar de tratar de falsear la información.

La presentación y disposición de la ENCUESTA DE CLIMA LABORAL son propiedad del autor. Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida, mediante ningún sistema o método, electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información), sin consentimiento por escrito del autor.

© Derechos reservados, 2003.

Primera Parte: Preguntas de Respuesta Abierta

Nombre (apellido paterno, apellido materno y nombres): <i>OPCIONAL</i>		
Puesto que ocupa: <i>OPCIONAL</i>	Área en la que trabaja: <i>OPCIONAL</i>	Antigüedad en la institución: <i>OPCIONAL</i>
Sexo: <input type="checkbox"/> <i>M</i> <input type="checkbox"/> <i>F</i>	Edad:	Fecha: ____-____-____

1. ¿Cuáles son las tres cosas que más te agradan del clima laboral que hay en la institución?	a) _____ _____ b) _____ _____ c) _____ _____
2. ¿Cuáles son las tres cosas que más te desagradan del clima laboral que hay en la institución?	a) _____ _____ b) _____ _____ c) _____ _____
3. Proporciona tres sugerencias que permitirían mejorar el clima laboral de la institución.	a) _____ _____ b) _____ _____ c) _____ _____

Segunda Parte: Preguntas de Respuesta Cerrada

Escala	Característica Negativa	1	2	3	4	5	Característica Positiva
Trabajo personal	Los objetivos del trabajo que tengo que hacer son ambiguos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos.
	El trabajo es aburrido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El trabajo es interesante.
	Me siento estresado y ansioso con las responsabilidades que tengo a mi cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me siento tranquilo y a gusto con las responsabilidades que tengo a mi cargo.
	No tengo libertad para hacer mi trabajo como yo lo deseo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sí tengo libertad para hacer mi trabajo como yo lo deseo.
	Creo que el trabajo que estoy realizando es totalmente intrascendente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Creo que el trabajo que estoy realizando es muy trascendente.
	No me siento nada capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me siento muy capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo.
	Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea deficiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Creo que muchos factores externos ayudan a que mi trabajo sea eficiente.
	En general, siento que soy muy improductivo para la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, siento que soy muy productivo para la institución.
Supervisión	Mi jefe no me tiene confianza para delegarme responsabilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi jefe sí me tiene confianza para delegarme responsabilidades.
	Mi jefe no sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi jefe sí sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar.
	Mi jefe no valora mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi jefe sí valora mi trabajo.
	Mi jefe es muy dado a criticar, en forma negativa, mi trabajo o mi persona.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi jefe sabe como criticar, en forma positiva, mi trabajo o mi persona.
	Mi jefe nunca me felicita cuando realizo bien mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi jefe siempre me felicita cuando realizo bien mi trabajo.
	Mi jefe no me trata con respeto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi jefe me trata con respeto absoluto.
	Mi jefe me pone a hacer cosas que no son propias del puesto que tengo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi jefe me pone a hacer cosas que están enfocadas al puesto que tengo.
	En general, creo que mi jefe no tiene la capacidad o la voluntad para realizar bien las funciones que le corresponden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, creo que mi jefe es muy capaz y tiene la voluntad para realizar bien las funciones que le corresponden.

Escala	Característica Negativa						Característica Positiva
		1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo	No hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, por lo que tendemos a funcionar aisladamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sí hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, lo que favorece un trabajo cooperativo.
	No hay una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución.
	No tenemos metas en común que tratemos de alcanzar en forma coordinada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sí tenemos metas en común que tratamos de alcanzar en forma coordinada.
	No sabemos cómo trabajar en equipo, por lo que preferimos trabajar de manera individual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sabemos como trabajar en equipo y aplicamos estrategias para lograr nuestras metas en forma conjunta.
	Hay mucha competitividad entre los trabajadores de la institución, que hace que no queramos trabajar en equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Existe un espíritu de grupo o comunidad, que hace que queramos trabajar en equipo dentro de la institución.
	No existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sí existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución.
	No tengo amistades, entre mis diversos compañeros, que trasciendan el ámbito de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tengo varias amistades, entre mis diversos compañeros, que trascienden el ámbito de trabajo.
	En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son pobres y no se favorece el trabajo en equipo, obstaculizando el logro de las metas institucionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son excelentes y sí se favorece el trabajo en equipo para el mejor logro de las metas institucionales.
Administración	Existe una nula planeación en la institución o, si existe, dicha planeación es desconocida por la mayoría de los trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Existe una planeación estratégica y táctica en la institución y dicha planeación es compartida con los trabajadores.
	El perfil del titular y las funciones de cada puesto son ambiguas o no están especificadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El perfil del titular y las funciones de cada puesto están claramente especificadas.
	Los procedimientos a seguir son ambiguos o no están especificados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los procedimientos a seguir están claramente especificados.
	La institución tiene un número exagerado de normas a seguir que hacen que el trabajo sea muy restringido y burocrático.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Las normas a seguir dentro de la institución son, en cantidad, las apropiadas para ayudar al buen funcionamiento de ésta.

Escala	Característica Negativa	1	2	3	4	5	Característica Positiva
Adminis- tración (continúa)	Existe mucha irresponsabilidad, mediocridad y conformismo en el desempeño de los trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Existe responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño de los trabajadores.
	Los criterios de evaluación del personal son ambiguos o inexistentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los criterios de evaluación del personal están claramente especificados.
	La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es imprecisa, esporádica e injusta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es precisa, continua y justa.
	En general, el sistema administrativo muestra deficiencias que traen consigo un malestar absoluto de los trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, el sistema administrativo favorece el funcionamiento de la institución y el bienestar de los trabajadores.
Comuni- cación	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es ambigua o inexistente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es clara y precisa.
	La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es ambigua o inexistente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es clara y precisa.
	La información que solicito me llega tardíamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La información que solicito me llega de manera oportuna.
	La información que solicito tiene el problema de ser excesiva o escasa, de tal forma que no puedo usarla efectivamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La información que solicito tiene la virtud de ser la apropiada, en cantidad y calidad, para satisfacer mis necesidades.
	Con frecuencia se escuchan órdenes e información contradictoria que provocan duda en los trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Las órdenes e información que se da a los trabajadores es congruente y no tiene contradicciones.
	Los directores no favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los directores favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta.
	En la comunicación informal, hay muchos chismes en la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En la comunicación informal, se procura ser discreto y respetuoso en la institución.
	En general, la comunicación que se tiene en la institución es deficiente, lo cual crea un mal ambiente laboral y una falta de productividad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen ambiente laboral y un aumento en la productividad.

Escala	Característica Negativa	1	2	3	4	5	Característica Positiva
Ambiente físico y cultural	El espacio físico en que laboro nunca está limpio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El espacio físico en que laboro siempre está limpio.
	La medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son obsoletos y/o están en mal estado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son modernos y/o están en buen estado.
	No hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sí hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución.
	No cuento con las protecciones necesarias para desarrollar mi trabajo en forma segura y saludable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sí cuento con las protecciones necesarias para desarrollar mi trabajo en forma segura y saludable.
	Existen conductas discriminatorias hacia algunas personas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	No existen conductas discriminatorias de las personas.
	Es frecuente escuchar quejas de abuso de poder de algunos directores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nunca he escuchado quejas de abuso de poder de algunos directores.
	Es frecuente escuchar quejas de acoso sexual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nunca he escuchado quejas de acoso sexual.
	En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución crean un mal clima laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución promueven un buen clima laboral.
Capacitación y desarrollo	La capacitación que la institución ofrece no va de acuerdo con su misión y objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La capacitación que la institución ofrece es congruente con su misión y objetivos.
	La institución nunca me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La institución siempre toma en cuenta mis intereses y necesidades de capacitación.
	Hay pocos cursos de capacitación que se ofrecen al personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hay una gran cantidad de cursos de capacitación que se ofrecen al personal.
	La capacitación que se ofrece al personal es obsoleta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La capacitación que se ofrece al personal está a la vanguardia.
	Mis responsabilidades de trabajo me impiden recibir la capacitación que yo requiero.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Como parte de mi trabajo, asisto a los cursos de capacitación que yo requiero.
	La institución sólo ofrece cursos de adiestramiento básico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La institución se preocupa por ofrecer, además de cursos de adiestramiento, otros orientados al desarrollo integral de las personas.

Escala	Característica Negativa	1	2	3	4	5	Característica Positiva
Capacitación y des-arrollo (continúa)	La institución no destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La institución sí destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.
	En general, la capacitación que la institución ofrece es de poca calidad y no ayuda a que mejoremos en el desempeño de nuestro trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, la capacitación que la institución ofrece es de excelente calidad y promueve el mejor desempeño de nuestro trabajo.
Promoción y carrera	Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son ambiguas o inexistentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son claras y precisas.
	Dado el tamaño de la institución, hay muy pocas oportunidades de ser promovido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Dado el tamaño de la institución, hay muchas oportunidades de ser promovido.
	La probabilidad de ser promovido en la institución es casi nula, ya que las decisiones que al respecto se toman son injustas e inequitativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La probabilidad de ser promovido en la institución es alta (si uno es buen trabajador), ya que las decisiones que al respecto se toman son justas y equitativas.
	No existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución.
	En el tiempo que llevo en la institución, nunca he logrado un ascenso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En el tiempo que llevo en la institución, he logrado ascensos significativos.
	No creo que me estén tomando en cuenta, en el presente, para promoverme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Creo que me estén tomando muy en cuenta, en el presente, para promoverme.
	No me veo con un futuro halagüeño dentro de esta institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me veo con futuro halagüeño dentro de esta institución.
	En general, creo que el sistema de la institución promueve el estancamiento de los trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, creo que el sistema de la institución promueve el que los trabajadores hagan una carrera en ella.
Sueldos y prestaciones	Mi sueldo es insuficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi sueldo es más que suficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia.
	Mi sueldo es inferior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi sueldo es superior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.

Escala	Característica Negativa	1	2	3	4	5	Característica Positiva
Sueldos y prestaciones (continúa)	Mi sueldo es muy inferior al que mis compañeros, en puestos similares, reciben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi sueldo es equitativo al que mis compañeros, en puestos similares, reciben.
	La institución no ofrece siquiera las prestaciones de ley.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La institución ofrece prestaciones que superan por mucho las que la ley obliga.
	Los incrementos salariales normalmente son inferiores a los de la inflación en el país.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los incrementos salariales normalmente son superiores a los de la inflación en el país.
	No existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Existen atractivos incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.
	Las prestaciones que la institución me ofrece no tienen significado (utilidad) para mí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Las prestaciones que la institución me ofrece tienen alto significado (utilidad) para mí.
	En general, no existe un sistema de sueldos y prestaciones que motive al trabajador a mejorar su productividad en la institución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, se tiene un eficiente sistema de sueldos y prestaciones que motiva al trabajador a mejorar su productividad en la institución
Orgullo de pertenencia	Me da pena decir que trabajo en esta institución por la imagen negativa que ella tiene en la sociedad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta institución por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad.
	Me da pena trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de pésima calidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me gusta trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de excelente calidad.
	Creo que la misión que la institución tiene es totalmente intrascendente para la sociedad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Creo que la misión que la institución tiene es muy trascendente para la sociedad.
	Me siento muy apenado de trabajar en una institución que tiene muchos conflictos internos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me siento muy orgulloso de trabajar en una institución que prácticamente carece de conflictos internos.
	Mi familia no se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi familia se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución.
	No me siento identificado con los valores de la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me siento altamente identificado con los valores de la institución.
	No me siento copartícipe en la tarea de lograr los objetivos de la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me siento altamente comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la institución.
	En general, no me siento orgulloso de trabajar en esta institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, me siento muy orgulloso de trabajar en esta institución.