

Clima y Compromiso Organizacional

Una investigación

Volumen I

Por:

*Edel Navarro Rubén
García Santillán Arturo
Casiano Bustamante Rocío*

Serie

Libros y Manuales: Finanzas, Contaduría y Administración

Unidad Multidisciplinaria: CIEA

Investigaciones/12:2007_V.I

Dr. Rubén Edel Navarro

Investigador SNI Nivel I. CONACYT

UNIVERSIDAD VERACRUZANA<http://redeln.econozco.com/><http://www.uv.mx/>

52 (01 229) 934 58 08. Celular: 229 985 95 54.

Veracruz, Ver. México. Correos alternos:

redeln@exatec.itesm.mx redel@uv.mx

ID Skype : rubenedel

Dr. Arturo García Santillán

Investigador SNI Nivel I. CONACYT

UNIVERSIDAD CRISTOBAL COLON

Campus Calasanz

Carr. Veracruz-Medellín s/n Col. Puente Moreno, Boca del Río, Ver., MEXICO

Tel. (01 229) 9230170 al 76 Ext. 2060 y 2069

<http://dgjp.ver.ucc.mx><http://dgjp.ver.ucc.mx/CENTROS/CIEA/CIEA.htm>**Mtra. Rocío Casiano Bustamante**

Maestra en Recursos Humanos

Investigador Asistente

bustamantesiete@yahoo.com.mx**Diseño de Portada****Julio César Hernández Rivera**

Centro de Cómputo Académico UCC, Campus Calasanz


 All right reserved 2007

ISBN: 13-

Registro: Biblioteca Nacional Española No.

Como citar este e - book:

Edel, R. García, A. Casiano R: (2007) "Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I, Versión electrónica gratuita. Texto completo en <http://eumed.net/libros/2007c/>

INDICE

	Pág.
<i>Presentación</i>	4
CAPITULO I INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO	6
<i>Introducción</i>	7
1.1. <i>Problema de investigación</i>	13
1.2. <i>Hipótesis estadísticas</i>	13
1.3. <i>Hipótesis de trabajo</i>	13
1.4. <i>Objetivos</i>	14
1.5. <i>Importancia del estudio</i>	14
1.6. <i>Límites del estudio</i>	16
1.7. <i>Definición de términos</i>	16
CAPITULO II FUNDAMENTOS TEORICOS	19
2.1. <i>Instituciones de Educación Superior</i>	20
2.1.1. <i>Evolución y definición de las IES</i>	22
2.2. <i>Comportamiento organizacional</i>	25
2.2.1. <i>Percepción</i>	28
2.2.2. <i>Las teorías “X” y “Y”</i>	29
2.3. <i>Clima laboral</i>	31
2.3.1. <i>Orígenes y definición de clima laboral</i>	31
2.3.2. <i>Relación de clima laboral con otras variables</i>	34
2.3.2.1. <i>Motivación</i>	34
2.3.2.2. <i>Liderazgo</i>	39
2.3.2.3. <i>Comunicación</i>	42
2.3.2.4. <i>Satisfacción laboral</i>	44
2.4. <i>Actitudes</i>	47
2.4.1. <i>Definición y componentes</i>	47
2.4.2. <i>Actitudes y conducta</i>	48
2.4.3. <i>Formación de las actitudes</i>	49
2.5. <i>Compromiso organizacional</i>	51
2.5.1. <i>Definición de compromiso organizacional</i>	51
2.5.2. <i>Importancia de compromiso organizacional</i>	54
CAPITULO III DISEÑO METODOLÓGICO	58
3.1. <i>Escenario</i>	59
3.2. <i>Sujetos</i>	59
3.2.1. <i>Tipo de muestreo</i>	60
3.3. <i>Materiales</i>	62
3.4. <i>Método</i>	68
3.5. <i>Procesamiento de datos</i>	68
CAPITULO IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	71
4.1. <i>Resultados cuantitativos</i>	72
4.2. <i>Resultados cualitativos</i>	86
4.3. <i>Discusión de resultados</i>	94
CONCLUSIONES	107
BIBLIOGRAFIA	111
ANEXOS	115

PRESENTACIÓN

Toda institución pública de educación superior tiene un gran impacto en toda la sociedad, puesto que es el organismo responsable de la formación de los profesionistas en las diferentes ramas del conocimiento, por tal motivo es indispensable que se brinde un servicio de calidad, que debe empezar por el interior de la institución, y si no existe armonía y equilibrio dentro de la misma, no es posible su trascendencia.

Dos temas de destacado interés, en las organizaciones son las variables estudiadas en esta investigación, clima laboral y compromiso institucional.

La presente investigación se realizó en la Facultad de Pedagogía, región Xalapa de la Universidad Veracruzana. La Facultad de Pedagogía una de las entidades académicas de mayor antigüedad de la universidad.

En el primer capítulo, se establece la justificación del estudio, se citan investigaciones afines a la misma, y sus respectivos hallazgos; además del propósito de la investigación, se describe el problema de investigación, los objetivos, las hipótesis, las limitaciones y los términos que se ocuparán a lo largo de la presente.

En el segundo capítulo, se realiza una somera descripción de la Educación Superior en México; asimismo, de las teorías que sustentan el área de conocimiento del comportamiento organizacional en el que están implícitos el clima laboral y el compromiso organizacional, así como sus componentes, y la relación que guardan con otras temáticas.

En el tercer capítulo, se describe el diseño de investigación, la estrategia planeada para dar solución al problema de investigación, a los objetivos e hipótesis planteadas en el primer capítulo. Se detallan las características de la población y muestra, tipo de muestreo, alcance de la investigación, instrumentos para la recolección de datos, el método de investigación y procesamiento de los datos obtenidos.

Con respecto, al cuarto capítulo, se presentan los resultados cuantitativos y cualitativos de la investigación, los resultados cuantitativos a través, de gráficas y un diagrama de dispersión en donde se observa la correlación entre las dos variables estudiadas. En los resultados cualitativos, se señalan las percepciones de los docentes de la Facultad acerca del clima laboral y el compromiso institucional. Asimismo, se expone la discusión de resultados, en la que se integra la información cuantitativa, cualitativa y la percepción del investigador.

Por último, las conclusiones a las que se llegó en esta investigación.

CAPITULO I
INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Asimismo con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o productos de alta calidad.

Para ello, es necesario que las organizaciones se encuentren en óptimas condiciones desde el interior de las mismas, en donde exista satisfacción de los trabajadores que impacte en la productividad de la misma.

Hoy en día, aún existen empresas que no le dan la suficiente importancia al tema de clima laboral y compromiso organizacional, y en realidad son aspectos fundamentales en el desarrollo estratégico de cualquier empresa.

Si todas las empresas fijarán la suficiente atención al tema se evitarían muchísimos problemas en los departamentos y áreas de toda institución, de ahí surgen muchos de los problemas que actualmente adolecen las organizaciones.

El clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión que los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

Como lo manifiestan Guillén y Guil (2000), el éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados perciben el clima organizacional; es decir si los integrantes de la empresa consideran que el clima es positivo o negativo obedece a las percepciones de los mismos. Cuando suelen valorarlo como adecuado, cálido o positivo, es porque consideran que éste permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral, aportando estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Sin embargo, el clima organizacional también puede ser percibido como negativo por parte de los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma.

Toda organización tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros. Los líderes por lo tanto deben esforzarse para crear el ambiente ideal que permita alcanzar los objetivos de la organización y al mismo tiempo, satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de su personal.

Lechuga (1998), estima que cuando los colaboradores se encuentran en un ambiente de trabajo apropiado tratarán de dar lo mejor de sí mismos, utilizando al máximo su potencial. Las mejores empresas se destacan por obtener resultados beneficiosos de su personal.

Siguiendo en la misma línea, un elemento complementario en el desarrollo de esta investigación es el de compromiso institucional, entendido como el deber moral adquirido hacia una persona o institución, (Arias, 1991).

Continuando con Arias Op cit, desde hace tiempo se ha establecido una distinción entre el contrato legal y el psicológico. Mientras una persona puede estar obligada formalmente a desempeñar una labor dentro de una organización, no necesariamente se liga afectivamente a la misma. Puede trabajar con disgusto y sentir desprecio hacia la organización.

Por tal razón, la siguiente investigación, en términos generales tuvo como propósito estudiar la relación entre la percepción del clima laboral y la actitud de compromiso institucional, la cual se desarrolló en la Universidad Veracruzana con el personal docente de la Facultad de Pedagogía, sistema escolarizado, región Xalapa.

Se considera que el presente estudio en la Facultad de Pedagogía, región Xalapa, dará a conocer a los docentes y a los directivos las fortalezas y debilidades del clima laboral de la institución, y la actitud de compromiso institucional que tienen los docentes hacia la Facultad, lo que les permitirá trabajar en ello, para su satisfacción laboral, pues son los estudiantes los que perciben la satisfacción o el descontento del personal docente. Como es bien sabido, un ambiente cómodo y adecuado permite un mejor desempeño.

Aunado a ello, como se conoce toda institución pública de educación superior tiene un gran impacto en toda la sociedad, puesto que es el organismo responsable de la formación de los nuevos profesionistas, por tal motivo es indispensable que se brinde un servicio de calidad, que debe empezar por el interior de la institución, y si no existe armonía y equilibrio dentro de la misma, no es posible su trascendencia.

Las organizaciones educativas con los nuevos enfoques de administración moderna, desarrollan hoy en día una clara tendencia a mejorar el servicio de atención al cliente; lo que obliga a una necesaria congruencia entre los procesos administrativos y psicológicos para la optimización del funcionamiento organizacional.

Al existir esa congruencia, el contexto laboral se ve beneficiado, existiendo satisfacción en el personal, y propiciando en los colaboradores un caudal de ideas, conocimientos y experiencias que los conduzca a un compromiso con la institución.

Algunas investigaciones vinculadas con el tema, han sido, en primer término la de Palma (2003) quien estudió la motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias. La muestra estuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima. Los instrumentos empleados fueron dos escalas de motivación y clima laboral bajo en el enfoque de McClelland y Litwing. Los datos fueron procesados con el software SPSS.

Las conclusiones a las que llegó en esta investigación fueron que el clima laboral se ve fortalecido por una percepción favorable en las relaciones humanas tanto en funciones administrativas como en el nivel de la interacción social; aspectos de excelente potencial para el cambio organizacional.

Por otro lado, menciona que la motivación y el clima laboral constituyen dos temas de gran interés en la psicología organizacional, por sus implicancias en la productividad del recurso humano en ambientes laborales y son indicadores de la calidad de vida en el trabajo.

Otro estudio, relacionado fue el realizado por Portilla y colaboradores (2003), en la Universidad del Desarrollo de Chile y en el Instituto Autónomo de México. Se investigó la relación que existe entre el clima organizacional que se vive al interior de cada empresa y la orientación emprendedora de los miembros directivos y ejecutivos, altos y medios de la organización. La medición se realizó a través de una encuesta, y los resultados se presentaron en una matriz que muestra la correlación entre los distintos factores de clima organizacional y aquellos que miden la orientación emprendedora. Los factores considerados para el clima organizacional fueron: desafío del trabajo, contribución, reconocimiento, apoyo, claridad de rol y expresión; y los estimados para medir la orientación emprendedora; autonomía, proactividad, riesgo, innovación y competitividad.

Los resultados de esta investigación, en el caso de la Universidad de Chile, fue que el clima organizacional afecta la orientación emprendedora de los empleados a nivel gerencial y de supervisión dentro de la empresa. Estos resultados permiten conocer la relación existente entre cada factor de clima y cada factor de orientación emprendedora, y ayudan a la empresa a ver qué aspectos de la forma de dirección afectan al clima organizacional, y poderlos modificar.

En el caso del Instituto Autónomo de México, para los gerentes y supervisores, un factor fundamental para ser emprendedores es poder expresar libremente su opinión, sentimientos y mostrar realmente su personalidad, sin embargo contar con el reconocimiento de sus superiores sólo afecta el grado de autonomía. En este estudio se demostró que existe una relación causa-efecto entre el clima organizacional y la actitud emprendedora que tengan los directivos gerentes al desempeñar sus funciones.

Por último, y con mayor ponderación es el estudio realizado por Arias (2001), a 177 empleados de una institución privada de beneficencia, organización dedicada a la rehabilitación infantil. Se investigó el compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia, algunos factores para su incremento. Los instrumentos administrados para este estudio fueron los siguientes cuestionarios; Compromiso personal hacia la organización de Meyer y Allen 1991, Intención de permanencia de Ko, Price y Mueller 1997, Clima organizacional de Brown y Leigh 1996, Apoyo percibido en la organización por Eisenberger y colaboradores 1986, y Socialización de Taormina 1994.

Los resultados preliminares a los que se llegó en esta investigación, indican un dominio del Apoyo Organizacional Percibido (AOP) sobre el Compromiso Afectivo. Además, el Apoyo Organizacional Percibido denotó el mayor efecto total sobre la variable dependiente (Intención de Permanencia), lo cual puede verse fácilmente, pues el Compromiso Afectivo también tiene una ponderación alta, el cual a su vez, tiene el mayor peso sobre la Intención de Permanencia.

Igualmente, el Compromiso Afectivo pesa sobre la Satisfacción General en el Trabajo, la cual tiene influencia sobre la variable dependiente (Intención de Permanencia).

Ahora bien, una vez revisado trabajos afines con el tema a investigar, se determina que el método de esta investigación es el mixto, pues se trabajó con las perspectivas, tanto de corte cualitativo como cuantitativo, para ello se plantearon hipótesis estadísticas y de trabajo. Se empleó un tipo de estudio correlacional, puesto que se establece la relación que existe entre dos variables, el clima laboral y la actitud de compromiso institucional; es decir si el clima laboral influye para crear en mayor o menor grado el compromiso de los trabajadores hacia la institución. El tipo de investigación abordar fue la básica, ya que se tratará de explicar este fenómeno a través de las hipótesis propuestas.

El procedimiento que se utilizó para trabajar los datos de corte cuantitativo en esta investigación, fue a través de la correlación de Pearson y el análisis de regresión lineal. En virtud de que cuando interesa estudiar la relación entre dos variables, el método de análisis adecuado es el correlacional. Los coeficientes de correlación Pearson, valoran hasta qué punto el valor de una de las variables aumenta o disminuye cuando crece el valor de la otra. Un modo sencillo de comprobar, gráficamente, si existe una correlación alta, es mediante el diagrama de dispersión, donde se confronta, en el eje horizontal, el valor de una variable y en el eje vertical el valor de la otra.

Por otra parte, el procedimiento que se llevó a cabo con los datos de corte cualitativo, fue el análisis, interpretación y reflexión del material obtenido en cada una de las variables y sus respectivas dimensiones, lo que requirió un trabajo complejo, que más adelante se describe.

1. 1. Problema de Investigación

¿Cómo impactan las dimensiones del clima laboral en la actitud de compromiso institucional de los docentes de la Facultad de Pedagogía, sistema escolarizado de la Universidad Veracruzana, región Xalapa?

1. 2. Hipótesis estadísticas

H1 Existe relación entre el apoyo del superior inmediato y el compromiso institucional.

H2 Existe relación entre la claridad del rol y el compromiso institucional.

H3 Existe relación entre la contribución personal y el compromiso institucional.

H4 Existe relación entre el reconocimiento y el compromiso institucional.

H5 Existe relación entre la expresión de los propios sentimientos y el compromiso institucional.

H6 Existe relación entre el trabajo como reto y el compromiso institucional.

1. 3. Hipótesis de trabajo

H_t Existe relación entre el clima laboral y el compromiso institucional de los docentes de la Facultad de Pedagogía, sistema escolarizado de la Universidad Veracruzana, región Xalapa.

1. 4. Objetivos

Objetivo General:

Evaluar el impacto del clima laboral en la actitud de compromiso institucional de los docentes de la Facultad de Pedagogía, sistema escolarizado de la Universidad Veracruzana, región Xalapa.

Objetivos Específicos:

- Identificar la percepción del clima laboral de los docentes de la Facultad de Pedagogía, sistema escolarizado de la Universidad Veracruzana, región Xalapa.
- Identificar la actitud de compromiso institucional de los docentes de la Facultad de Pedagogía, sistema escolarizado de la Universidad Veracruzana, región Xalapa.
- Analizar la relación entre el clima laboral y la actitud de compromiso institucional de los docentes de la Facultad de Pedagogía, sistema escolarizado de la Universidad Veracruzana, región Xalapa.

1. 5. Importancia del estudio.

La importancia del clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento trivial en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

Por otro lado, Cesar (1995) manifiesta que “el clima se basa en la aplicación de los conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana que se aplica de un modo integral en toda clase de organizaciones”.

Por lo tanto, se dirá que el clima organizacional se encarga del comportamiento humano; por ello se vuelve una estrategia en toda organización estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización.

Estudiar el clima laboral en la institución proporciona información sobre los valores, actitudes y creencias de las personas que la componen. Además de lograr el equilibrio entre lo tangible e intangible del trabajo, ayuda a buscar un continuo mejoramiento del ambiente de la organización.

Por otra parte, el tema de compromiso laboral como lo menciona Arias (2001), ha sido estudiado profundamente en los países desarrollados. A diferencia de México y otros países latinoamericanos las inversiones en este rubro son raquíticas. Por ende, habrán de tomarse decisiones para competir en condiciones de mayor desventaja.

No obstante, si las personas son generadoras de los resultados organizacionales, entonces los empleados comprometidos constituyen una ventaja competitiva. Así, resulta trascendente para las organizaciones conocer cuáles son algunos de los factores sobre los cuales pueden influir para favorecer este compromiso.

En este sentido, y citando a Lagomarsino (2000), una vez que los empleados desarrollan altos niveles de compromiso se convierten en una fuente de innovación, asumen la iniciativa, tienen espíritu emprendedor, actúan proactivamente para mejorar la organización, asumen responsabilidades, transformándose de esa manera en una poderosa ventaja competitiva.

Por último, dada la intensa competencia en la economía global, el compromiso personal hacia sus organizaciones es crucial en la toma de decisiones dentro de las empresas.

1. 6. Límites del estudio.

En toda investigación se encuentran algunas limitaciones que es necesario tomarlas en consideración para identificar el alcance de la misma, y buscar alternativas que nos ayuden al logro de los objetivos.

Las limitaciones en este estudio son las siguientes:

1. La falta de disposición de los docentes para colaborar en la investigación.
2. El que los docentes no contesten algunas de las preguntas por temor a comprometerse. Esto ocasionaría el no obtener la suficiente información.
3. El tiempo con el que disponen los docentes para contestar los instrumentos.

1. 7. Definición de términos

Actitudes.

Davis y Newstrom (2001), la definen como los enunciados de evaluación ya sean favorables o desfavorables, con respecto a los objetos, a la gente o a los eventos. Reflejan cómo se siente uno acerca de algo.

Calidad.

Para Gutiérrez (1995), es el conjunto de características que podemos apreciar en un producto o servicio, y que nos sirve para determinar hasta que grado un producto o servicio es útil al cliente, y responde a sus expectativas de precio, duración presentación, atención, y facilidad de uso.

Clima laboral.

Ahora bien, para efectos de esta investigación se utilizará la definición dada por Guillén y Guil (2000) quienes definen el clima organizacional como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”.

Competitividad.

Como menciona Rojas (1999), “el ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser los seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas”.

Comportamiento humano.

Davis y Newstrom (2001), lo señalan como el campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

Compromiso institucional.

Para Hellriegel y cols, (1999:56) es “la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización, el compromiso organizacional se caracteriza por:

- Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización,
 - Disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y,
 - El deseo de pertenecer a la organización”.
-

Institución pública.

Para Cesar (1995), en este tipo de empresa el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social en bien de la comunidad.

Percepción.

Para Hellriegel y cols (1999), la percepción es el proceso de pensamiento en el que las personas reciben información a través de los cinco sentidos, la seleccionan, organizan e interpretan dándole un significado a la realidad.

Satisfacción personal.

Según, Robbins (1999) se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO

2. 1. INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Hablar de organizaciones en la sociedad actual no sólo es reconocer su existencia, también es afirmar que la sociedad es una sociedad organizada, en la medida que ordena las funciones que debe realizar, se apoya de la multiplicidad de organizaciones y depende de ellas y su evolución.

Por ello, Méndez (1996) explica que el concepto de organización admite vinculación con diferentes disciplinas; encontrando su punto de partida en la sociología. Sin embargo su aplicación es muy amplia y puede tratarse el concepto de organización, principalmente en dos campos de estudio y aplicación; el que corresponde a las ciencias sociales y del comportamiento (sociología, antropología y psicología), y el específico el económico empresarial. El primero designa una formación, y el segundo se refiere a una actividad y sus resultados, orientados hacia un objetivo.

En este sentido, León (1985) señala que una organización puede concebirse como un acuerdo entre personas para cooperar en la consecución de alguna meta. Las organizaciones existen por las necesidades de la sociedad, y por la búsqueda de eficiencia; por lo mismo los seres humanos se organizan para alcanzar colectivamente alguna meta que no puedan lograr individualmente; además debido a la escasez de recursos tratan de hacerlo eficientemente con menores costos y esfuerzos. En consecuencia la organización básica se creó para lograr un propósito en común.

Así pues, como afirma Domínguez y cols. (1996) surge una organización del trabajo ligada a la distribución de funciones, a la secuencia de tareas y a la mejora de rendimientos.

Y posteriormente, la amplitud de servicios que ofrece la sociedad y su creciente complejidad impulsa el nacimiento y desarrollo de unidades de especialización. Con ello, nacen las instituciones como estructuras específicas dirigidas al cumplimiento de determinados fines.

Las instituciones se pueden definir como “un sistema de pautas sociales relativamente permanente y organizado, que formula ciertas conductas sancionadas, con el propósito de satisfacer y responder a las necesidades básicas de una sociedad”, (Cohen, 1980:61).

Por lo tanto, las necesidades básicas de la sociedad cubiertas por las instituciones son; la supervivencia, mantener el orden en grupo y motivar a sus integrantes mediante un sistema de valores y objetivos que definen el propósito de la vida en sociedad. Al satisfacer estas necesidades las instituciones canalizan las acciones humanas para el bien de la comunidad. De modo que, las funciones más destacadas de las instituciones son; la religión, el gobierno, la economía y la educación, (Cohen, 1980).

Si bien, durante siglos, el hombre ha transmitido sus conocimientos a las siguientes generaciones de diversas formas, desde la forma tradicional oral en la cual cada persona transmitía a través de la palabra hablada sus conocimientos, es hasta el momento en que se crean las instituciones de educación formal cuando se brinda la oportunidad a los estudiantes de aprender en un lugar específico, con programas específicamente diseñados para la formación educativa, con profesores que facilitan e imparten sus conocimientos, (ANUIES, 2001).

En este sentido, la educación se presentó con la finalidad de dotar a cualquier persona, de las herramientas indispensables para forjarse un porvenir, adquirir conocimientos y promover iguales condiciones para competir en la vida laboral y cotidiana. Las primeras universidades públicas nacen con este fin.

2.1.1. Evolución y definición de las IES

A continuación se describe brevemente la evolución de la Educación Superior en México.

En México, como señala Marín (2000), la educación superior comienza en el siglo XVI cuando se establece la Corona Española con la Real y Pontificia Universidad de México, el 21 de septiembre de 1551, iniciándose las clases el 25 de enero de 1553. La universidad funcionó con cátedras de Teología, Sagrada Escritura, Leyes, Cánones, Artes, Retórica y Gramática. En la época colonial se fundaron otros institutos de estudios mayores, tanto en la ciudad de México como en algunos otros estados. Durante esta época, se fundaron diez universidades cada cien años, de las cuales desapareció una cuarta parte antes de 1825. En los siguientes ciento veinticinco años, se consolidaron aproximadamente cincuenta más para llegar a setenta y cinco. De 1950 a 1975, el número creció a 330, en 1980 ascendió a 400 y hasta 1985 llegó a 450.

No se puede negar que a la fecha sigue creciendo el número de instituciones universitarias, principalmente las privadas y las tecnológicas.

Por otro lado, como Institución, la universidad surge como proceso educativo interesado en transmitir los valores de la comunidad y a utilizar sus recursos para vivir de ellos. Obedece a una constitución legal, además la universidad siempre dependerá de un poder que la financie, que reconozca sus diplomas y que confíe en ella.

Por ello, la Subsecretaría de Educación Superior (SES), define a las Instituciones de Educación Superior (IES) como:

“un organismo o estructura que desempeña labores de docencia, investigación y difusión con el fin de formar profesionistas en las diferentes ramas del conocimiento y preservar, crear y transmitir los bienes de la cultura en relación con el interés social. Las instituciones se rigen por un conjunto de normas, leyes nacionales y reglamentos propios y cuentan, para llevar a cabo su labor, con recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros. Las instituciones pueden ser públicas o privadas, autónomas, federales o estatales, según el tipo de ingresos de que dispongan”, (SES, 2005).

Las Instituciones Públicas de Educación Superior en México son financiadas por el gobierno, a diferencia de las universidades privadas, las cuales obtienen su capital de instituciones privadas. Las instituciones públicas son autónomas; es decir que la universidad tiene el derecho de designar a sus autoridades, y a organizarse como mejor lo considere para expedir sus normas y reglamentos dentro de lo establecido por la Ley Orgánica respectiva.

Una universidad autónoma goza de libertad de cátedra y designa a su personal académico; expide certificados, grados y títulos; otorga validez a los estudios realizados en otros establecimientos nacionales y del extranjero; de acuerdo con sus normas, reconoce o incorpora estudios de bachillerato o licenciatura impartidos en instituciones privadas; administra libremente su patrimonio y determina su presupuesto. Los ingresos de las universidades públicas autónomas provienen, en gran medida, del Gobierno Federal y de los Gobiernos Estatales.

En la actualidad, la mayoría de las universidades en México, cuentan con facultades, escuelas, institutos o centros de investigación, departamentos, academias, áreas y divisiones como parte de las formas de organización académico administrativas; asimismo tienen consejos universitarios conformados por académicos y estudiantes, rectoría etc. No está por demás subrayar que son las universidades públicas en México las que concentran el mayor número de estudiantes.

Dentro de este contexto de las instituciones de educación superior se encuentra la Universidad Veracruzana objeto de estudio de la presente investigación, y de la cual se dará una breve explicación.

La Universidad Veracruzana inició su existencia formal el 11 de septiembre de 1944, con el propósito de reunir y coordinar las actividades de un grupo de escuelas dispersas en educación media superior, así como de otros establecimientos afines. A sus 61 años de creación se ha convertido en la principal institución de educación superior en el estado de Veracruz. Lo que nació como un pequeño grupo de escuelas y facultades es ahora una universidad grande y compleja, con presencia en cinco campus universitarios y en doce ciudades a lo largo del territorio veracruzano. Pocas universidades en el país han experimentado un despliegue geográfico tan importante.

La Universidad Veracruzana ha experimentado importantes cambios a lo largo de su evolución. Cambios que se manifiestan principalmente en una extensión en el número de áreas de formación y carreras que ofrece, en la cantidad y calidad de sus programas relacionados con las actividades de investigación, extensión universitaria y difusión cultural.

La Universidad Veracruzana es la institución de educación superior pública con mayor impacto en el sureste de la República Mexicana y una de las cinco más importantes del país; también es considerada como la institución de educación superior más prestigiada en el Estado de Veracruz, (UV 2005).

En este marco se ubica la Facultad de Pedagogía, región Xalapa, misma que fue inaugurada en el año de 1954, y es una de las Facultades de mayor antigüedad en la Universidad Veracruzana y la primera Facultad del país que atiende la formación universitaria en este campo disciplinario.

2.2. Comportamiento Organizacional

Se iniciará esta explicación con la ecuación de la conducta del hombre hecha por el psicólogo Kurt Lewin. (Citado por Hersey y cols, 1998).

$$B = f(P, S)$$

En la que **B** representa la conducta individual, en inglés (behavior) **f** significa “en función de” o “es causada por”, **P** es la persona y **S** la situación. Lewin dice que el comportamiento está en función tanto de la persona (interior) como de la situación (exterior). P y S son interdependientes las situaciones intervienen en las personas que se encuentran en ellas, y a su vez las personas influyen en las situaciones. Estas ideas son importantes en el contexto laboral en el que la situación afecta el comportamiento de los trabajadores.

Hellriegel y cols (1999), señalan que el estudio formal de comportamiento organizacional comenzó en 1948 y 1957. Sin embargo, es un campo que sólo ahora comienza a crecer y a desarrollarse en estatura e impacto.

Gordon (1997), define el Comportamiento Organizacional (CO) como el conjunto de actos y actitudes de las personas en las organizaciones. El campo del comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes.

Así pues, este campo de estudio tiene una clara orientación humanista. Las personas, sus actitudes, percepciones, capacidades, sentimientos y metas son medulares en el comportamiento organizacional.

Por ello, Hellriegel y cols. (1999), opinan que una forma de reconocer porqué las personas se comportan en el trabajo en la forma que lo hacen consiste en contemplar la organización como un iceberg. Lo que hunde a los barcos no es siempre es lo que los marineros alcanzan a ver sino lo que no ven.

En este sentido, el comportamiento organizacional brinda la oportunidad de comprender parte de la complejidad, los dilemas y las situaciones organizacionales.

Pues, apoya a realizar un análisis en varias áreas de la organización; tales como, ayudar a los administradores a estudiar la conducta de sus trabajadores, contribuye a comprender la complejidad en las relaciones interpersonales, y a conocer la dinámica de las relaciones intergrupales.

En efecto, el campo del comportamiento organizacional intenta ayudar a los administradores a que entiendan mejor a las personas para que se puedan lograr mejoras en la productividad, satisfacción del cliente y una mejor posición competitiva a través de mejores prácticas administrativas. Así pues, los administradores deben estar en condiciones de obtener mejores resultados tanto de sus propias acciones como las de sus empleados.

Además, puede servir a los miembros de la organización para comprender mejor las situaciones que enfrentan en el centro de trabajo, y encontrar la manera de modificar conductas que no estén funcionando eficazmente en la institución.

Y con mayor facilidad se podrá determinar las medidas adecuadas para mejorar la situación. De modo que, los principios del comportamiento organizacional desempeñan un papel esencial para evaluar y mejorar la eficacia organizacional.

Por tal motivo, Davis y Newstrom (2001) señalan que es una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece persistentemente con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales. Pero, también es una ciencia aplicada, ya que la información y el conocimiento que se derivan de una investigación realizada en una organización puede extenderse a muchas otras.

No obstante, como advierte Gordon (1997), en el estudio del comportamiento organizacional es indispensable identificar si es una empresa local, regional, nacional, multinacional, puesto que cada organización tiene características propias que la distingue de las demás, por tanto cuanto mejor se comprenda los motivos de las situaciones o problemas específicos de las organizaciones, tanto mejor se puede entender y responder a ello como se debe. Además indica que el CO opera a niveles individuales, grupales y organizacionales.

Por lo antes expuesto, Gordon Op cit, advierte que el comportamiento organizacional comparte con la mayoría de las ciencias cuatro metas: describir, comprender, predecir y controlar fenómenos.

- Describir sistemáticamente el modo en que actúan los trabajadores en las diversas condiciones del ámbito laboral.
 - Comprender porqué los trabajadores se comportan de tal manera.
 - Predecir la conducta futura de los trabajadores.
 - Controlar ciertas actividades humanas en el trabajo.
-

Por consiguiente, una de las cualidades más fundamentales del comportamiento organizacional es su interdisciplinariedad, apoyándose de disciplinas de las ciencias sociales, tales como; la psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas. Su propósito consiste en aplicar todas las ideas de estas disciplinas que puedan contribuir a mejorar las relaciones entre las personas y las organizaciones.

2.2.1. La percepción

Por otro lado, un elemento muy importante en el comportamiento organizacional es la percepción entendida, de acuerdo a Hellriegel y cols. (1999) como el proceso de pensamiento en el que las personas reciben información a través de los cinco sentidos, la seleccionan, organizan e interpretan dándole un significado a la realidad.

Siguiendo con Hellriegel y cols. Op cit, nos dicen que la interpretación de los estímulos sensoriales que recibe una persona, conducirá a una respuesta, ya sea manifiesta (acciones) o encubierta (motivación, actitudes y sentimientos) o ambas. Cada quien selecciona y organiza la información sensorial de manera diferente y, por lo tanto llega a interpretaciones y respuestas diversas.

Por lo anterior, se considera que las diferencias de percepción ayudan a explicar porqué los trabajadores se comportan de manera distinta en la misma situación. De modo que perciben la misma situación de manera independiente y las respuestas de comportamiento dependen en gran medida de esas percepciones.

Por lo tanto, de acuerdo a esta teoría la percepción es importante porque el comportamiento de la gente esta basado en su percepción de la realidad.

2.2.2. Las teorías “X” y “Y”

Por otro lado, Davis y Newstrom (2001) manifiestan que Douglas McGregor psicólogo estadounidense y maestro de Harvard, en 1957 dio a conocer el convincente argumento de que la mayoría de las acciones administrativas se desprenden directamente de la teoría del comportamiento humano.

Así también a este autor se debe la teoría “X” y la teoría “Y” del comportamiento organizacional; la primera se refiere al conjunto de supuestos tradicionales sobre los seres humanos, en él se asume que la mayoría de la gente le disgusta trabajar e intentará evitarlo. Considera que los trabajadores tienen pocas ambiciones, y evitan asumir responsabilidades en la mayor medida posible. Se les concibe como indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio. Las retribuciones básicas son incapaces de vencer el natural disgusto por el trabajo. En este contexto los directivos utilizan la coerción, control y las amenazas para obtener de los trabajadores un desempeño satisfactorio.

Por otro parte, los supuestos de la teoría “Y” implica una perspectiva más humanista de los administradores de recursos humanos. Se apoya en el supuesto de que la gente no es propiamente perezosa. De modo que si los directivos de las organizaciones desarrollan sus potencialidades, el trabajo se volverá tan natural para los trabajadores como la diversión y el relajamiento. En concordancia con los supuestos de esta teoría los directivos asumen que los empleados harán uso del autocontrol y la autodirección en beneficio de la organización. Por lo tanto, es responsabilidad de los directivos brindar el entorno adecuado para que los trabajadores utilicen sus potencialidades.

Para finalizar esta idea, McGregor declara que siempre habrá diferencias importantes en las personas, de modo que unos cuantos trabajadores responderán de acuerdo a los supuestos de la teoría "X", y otros a los de la teoría "Y". A pesar de ello, McGregor considera que todos los trabajadores poseen cierto potencial de crecimiento en sus capacidades, y enfatiza que los directivos de los centros de trabajo adopten una serie de creencias basadas en las investigaciones emergentes de las ciencias del comportamiento.

Por último, Davis y Newstrom Op cit, manifiestan que el comportamiento organizacional persigue el desarrollo de mejores empleados, pero también de mejores personas en términos de crecimiento y realización. Un puesto modela en cierta manera a la persona que lo ocupa, de modo que la dirección de una empresa debe considerar los efectos del puesto sobre el individuo integral. Los empleados pertenecen a más organizaciones a parte de aquella en la que trabajan y desempeñan distintos papeles dentro y fuera de una institución. La superación de una persona en su integridad produce beneficios que rebasan los límites de una empresa, y prospera a favor de la sociedad en la que viven los empleados.

2.3. CLIMA LABORAL

2.3.1. Orígenes y definición de clima laboral

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Fernández y Sánchez (1996), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, como ya se mencionó en el apartado de comportamiento organizacional.

Por tanto, no es de extrañar que en sus investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60, (Fernández y Sánchez Op cit).

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (Fernández y Sánchez 1996).

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues tenemos a diversos autores que han definido este campo, citados por (Furnham, 2001).

Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Tagiuri (1968) Como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

Schneider (1975) como “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

Weinert (1985), como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

Por otro lado, la postura operacionalista o “fenomenológica” considera

“al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones”, (Peiro y Prieto, 1996:84).

Para efectos de este estudio se tomó la definición dada por Guillén y Guil, (1999:166) quienes definen el clima organizacional como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”

Por otro lado, el clima laboral se ve influido por una multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, que viene siendo la percepción, abordada anteriormente. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

Pero, aunque se tenga en cuenta todo eso, es posible efectuar una medición de clima laboral. Ésta va reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que participen.

Los variables que se puede considerar intervienen en el clima laboral son, evidentemente, muchas. Pero de una manera general y somera se desarrollarán las más señas por algunos autores del comportamiento organizacional.

2.3.2. Relación de clima laboral con otras variables

2.3.2.1. Motivación

Todos tenemos necesidades y aunque todos podríamos ser capaces de sobrevivir sin la tecnología, no podríamos subsistir sin comida, agua, sueño, respiración y condiciones atmosféricas apropiadas. Una necesidad le da a una persona la sensación de carencia, de algo que le falta, al menos momentáneamente. Un conocimiento del concepto de necesidades es importante por varias razones; es esencial para un mayor entendimiento de nuestro comportamiento y el comportamiento de los demás. Las necesidades también pueden interpretarse como motivos, es decir lo que nos mueve a actuar de determinada manera o hacer algo (Kossen, 1995).

El término motivar proviene de la misma raíz etimológica que el verbo mover. Motivar es mucho más que darle un discurso a la persona o al grupo de ellas para indicarles que deben tener una actitud diferente ante cualquier circunstancia.

Kossen, (1995: 345) define motivación como:

“los impulsos diferentes internos o las fuerzas ambientales alrededor, que estimulan a los individuos a comportarse de una forma específica. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto”.

Si bien, la mayoría de los psicólogos coinciden en que la motivación de las personas es un fenómeno que proviene del propio individuo. Ello, no significa que en una organización deba prevalecer la indiferencia hacia este aspecto de sus miembros. Las instituciones y las organizaciones pueden hacer mucho para mantener a sus integrantes con buenos niveles de motivación. No obstante se debe estar consciente de que no todas las personas reaccionan a los estímulos de la misma manera, como menciona Víktor Frankl (1991) la persona es capaz de escoger la actitud personal con la que enfrenta su realidad, es una decisión interna, por ello, la motivación viene del interior del individuo.

Ahora bien, muchas organizaciones en nuestro país intentan implementar mecanismos diferentes para mantener motivados a sus empleados y trabajadores. El mejor método para mantener motivados a sus trabajadores es analizar juntos, en forma individual, cuales son los elementos que más valoran en un momento dado y que les permiten sentirse motivados, indagar qué es lo que busca en ese momento de su vida, o sea qué es lo que los anima o los hace sentir mejor consigo mismos. Ayudarlos a encontrar el vínculo de sus expectativas con las de la organización, (Zepeda, 1999).

De acuerdo a Peiró y Prieto (1996), se debe tomar en cuenta que la actividad laboral no se da en un vacío, sino en un contexto que hace referencia aquellas tareas, situaciones, objetos, actividades, personas y políticas que de algún modo influyen en la conducta de las personas dentro del trabajo. Por ello, se hace necesario identificar los aspectos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral, estos recursos pueden ser utilizados por las empresas para motivar a sus trabajadores. De ahí que los autores proponen algunos para ser considerados dentro de las instituciones.

a) Dinero

Las personas consideran el dinero como el aspecto más valorado del trabajo. El dinero es algo que se desea, puesto que, puede proporcionar otros bienes materiales, además sirve como unidad de valor social, ya que proporciona estatus y prestigio social.

b) Estabilidad en el empleo

La estabilidad laboral también resulta muy valorado por las personas, el contar con unos ingresos de por vida resulta muy satisfactorio para la persona; además de que se siente segura y con la sensación de ser competente, porque sus esfuerzos contribuyen en algún modo a la sociedad, y en general puede planificar su vida fuera del trabajo.

c) Oportunidades de ascenso y promoción

La importancia concedida a los ascensos y promociones lleva consigo la posibilidad de conseguir mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos tareas y habilidades por parte de la institución ; mayores ingresos económicos, el deseo de un desarrollo o crecimiento psicológico, el deseo de justicia y equidad, el aumento de la responsabilidad y autonomía laboral y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas; sin embargo en este punto es importante resaltar que algunos trabajadores no desean ser promovidos o ascendidos porque implica mayor responsabilidad.

d) Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo representan un amplio rango de circunstancias relevantes para el desempeño del trabajo, entre las que cabe mencionar, la disposición de recursos materiales y técnicos, las buenas condiciones físicas de trabajo (iluminación, ventilación, espacios, etc.) y el horario regular del trabajador.

e) Posibilidades de participación en el trabajo.

Ofrece a sus empleados la posibilidad de participar en decisiones relativas a su propio trabajo. Con ello se permite a los trabajadores satisfacer la necesidad de autorrealización, se promueve el sentimiento de competencia, facilita la identificación con los objetivos de la empresa y una mayor implicación en su logro.

f) Ambiente social de trabajo

El grupo social resulta ser un motivador importante, cada vez es más frecuente que las personas trabajen en grupos, desarrollando en los trabajadores una conducta social. Cuando se trabaja en grupo se va consolidando la cohesión, la participación, la colaboración, el establecimiento de objetivos comunes como resultados motivaciones en sus integrantes.

g) Características de la tarea

Para describir este elemento se considerará los siguientes aspectos: Interés, variedad, importancia, identificación y autonomía de la tarea.

- Interés. El trabajo interesante es frecuentemente valorado. Un trabajo interesante es aquella actividad que le gusta hacer al trabajador.
 - Variedad. La actividad laboral, si es variada, puede resultar motivante y estimuladora, por el contrario, la repetición continua de unas pocas tareas puede reducir a la monotonía y al aburrimiento.
 - Importancia. Este aspecto tiene que ver con la medida en que una tarea produce un impacto substancial en la vida de otras personas, bien sea dentro del trabajo o fuera de él. Las tareas que realizan las personas pueden ser importantes por varios motivos (porque producen ingresos, o aporta un servicio a la sociedad, entre otras).
-

- Identificación. Este aspecto se refiere a hacer un trabajo desde que se empieza hasta que se termina con un resultado visible.
- Autonomía. Es cuando el trabajador se siente libre e independiente en el trabajo para tomar decisiones relacionadas con sus tareas.

h) Oportunidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas

Es el equilibrio entre los conocimientos, habilidades, competencias y destrezas de la persona y las que requiere el puesto; es decir que no sea una tarea demasiado retadora que el trabajador no pueda realizarla, ni tampoco que sea una demasiado fácil que le sea aburrida y tediosa.

Por último, Zepeda (1999), afirma que los empleados que trabajan en una atmósfera de temor, son únicamente productivos en un corto plazo y posiblemente a largo plazo su moral se afecte en una forma adversa y vaya en detrimento de la calidad y cantidad de sus resultados. A menudo, los subordinados que trabajan bajo la dirección de líderes negativos dedican más tiempo a protegerse del jefe, llevando registros innecesarios en el caso de que tengan que probar posteriormente, algún error, no necesariamente de ellos; los que sufren los efectos de la motivación negativa pueden parecer cooperativos, pero realmente lo que buscan es ganarle una a los jefes. Los índices de rotación de personal son considerablemente más altos en las organizaciones donde el clima de trabajo es de tensión y miedo, incrementando los costos de operación sustancialmente al igual que la capacitación al trabajo.

2.3.2.2. Liderazgo

Los líderes formales e informales de la organización son los que crean o limitan los espacios en los que el personal de la misma, encuentra las condiciones ambientales necesarias para su desarrollo como trabajadores y como personas; asimismo son ellos, quienes apoyan o limitan la integración, quienes se aferran al control o permiten una mayor participación de los integrantes de la organización, castigan o premian el avance de sus trabajadores.

Además, como dice el consultor organizacional Federico Casas Alatraste, citado por (Zepeda, 1999),

“...los que pensamos de manera distinta tenemos que ser más abiertos, más explícitos en las acciones y decisiones, en los comportamientos dentro de las empresa. Es decir, que el director de una organización no sea admirado porque maneje un auto importando, sino porque es una persona congruente, porque vive como dice que piensa, y porque es un hombre, en el sentido íntegro de la palabra”.

De modo que, el término liderazgo tiene varias acepciones. Aquí se retomará la definición dada por Koontz y Wehrich, quienes consideran el liderazgo como “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales”, (Koontz y Wehrich,1990:496).

Si, el liderazgo es la cualidad o capacidad de influir y dirigir para lograr objetivos, se hace necesario, para la supervivencia de cualquier institución u organización. Pues, cualquier empresa puede tener una planeación, organización y control adecuados, y no sobrevivir debido a una falta de liderazgo adecuado. Muchas empresas que utilizan técnicas de planeación, organización y control ineficaces han sobrevivido debido a una dirección dinámica, (Sikula, 1991).

Así como una persona requiere de entrenamiento para poder ajustar su estilo personal de liderazgo y, con ello, avanzar hacia posiciones más desarrolladas, una organización requiere definir cuál es el estilo de liderazgo que mejor se adapte a su visión y misión que se ha formulado.

Por ello, Zepeda Op cit, realiza una aproximación de los tipos de liderazgo en las organizaciones mexicanas:

- El líder autocrático. En teoría este líder ya ha pasado a la historia, sin embargo en la cultura mexicana se encuentra vigente y ampliamente difundido. El líder autocrático se caracteriza por tomar todas las decisiones; tener siempre la razón, le da demasiada importancia a la jerarquía, confía únicamente en su capacidad; aparenta mayor experiencia que cualquiera de sus trabajadores; utiliza los premios y castigos como chantajes. Las personas que colaboran con él son únicamente un medio para conseguir logros personales.
 - El líder carismático. Es aquel que atrae a sus seguidores emocionalmente; busca ser admirado y reconocido por los demás, y cuando esto no sucede lo lleva a actuar de forma negativa. A este respecto cabe mencionar a Kossen (1995), cuando habla de las necesidades aprendidas, nos dice que, cuando los sujetos no experimentan la necesidad de aprobación se vuelven agresivos porque tienen temor a ser desaprobados. Este tipo de líder tiende a utilizar también el chantaje como forma de mantener el control del grupo.
 - El líder situacional. Es aquel que se comporta con sus seguidores dependiendo del nivel de madurez organizacional de los mismos; cuando los trabajadores se comportan con mayor nivel de madurez organizacional permite que el líder establezca una relación diferente que con los considerados inmaduros organizacionalmente, de ahí su cualidad situacional.
-

- El líder participativo. En este enfoque, el líder debe buscar oportunidades que impliquen riesgos; tener una visión compartida con sus seguidores; impulsar la colaboración y el desarrollo de sus trabajadores; ser el ejemplo a seguir; reconocer las contribuciones y celebrar los logros.
- El líder relacional. En esta perspectiva, la personalidad del dirigente no es el único elemento, juega un papel muy importante lo social; es decir la persona requiere de las cualidades y características del líder, y al mismo tiempo de la interacción con sus seguidores en un contexto sociopolítico y laboral particular.
- El líder por asesoría. En éste el líder debe adoptar un rol acorde con las exigencias de los cambios generados por la calidad total y la reingeniería, como es la habilidad de empatía, habilidad de aconsejar, de impulsar a otros a actuar, capacidad de formador y la habilidad de confrontar y retar.
- El líder completo. En este enfoque propone que el líder debe ser parte del equipo de trabajo, es decir no ser el protagonista, sino contribuir con el grupo en el nivel que lo haría cualquier otro miembro. Su función es buscar que se cumplan los objetivos, identificar en lo que es mejor cada uno de los integrantes del equipo, y proporcionar experiencia técnica, visualización, consejos, inspiración, resolver conflictos, dar apoyo.

Sikula (1991), una variable importante que determina e influye en el clima general de una empresa es el liderazgo. El clima depende en gran medida de las relaciones establecidas entre el líder y sus subordinados. Las relaciones formales e informales que tiene un director con sus trabajadores influirán significativamente en la forma en que los empleados consideren el clima organizacional.

Aun cuando, la organización adapte su propio liderazgo, la efectividad del mismo ocurrirá solamente en un clima laboral apropiado. Así pues el desempeño del líder formal es efectivo si es reforzado por un clima laboral donde exista considerable libertad para manejar su propio trabajo, recompensas y reconocimiento al buen trabajo, aliento para un riesgo razonable, calor y apoyo, estándares de desempeño, apertura para expresar problemas y opiniones diversas, caminos efectivos de comunicación. Entre otras, (French,1986).

Por último, es preciso señalar que pueden existir muchos climas organizacionales dentro de la misma empresa. Las relaciones superior-subordinado varían de un trabajo a otro, de un área a otra, de un departamento a otro.... Entre más alto sea el nivel jerárquico de un ejecutivo, más fuerte será su influencia en el clima general de empresa, (Sikula, Op cit).

2.3.2.3. Comunicación

Con el correr de los años, muchos autores han recorrido la importancia de la comunicación en el esfuerzo organizado. Chester I. Barnard, citado por Koontz y Weihrich (1990), consideró la comunicación como el medio a través del cual las personas se vinculan en una organización para alcanzar un fin común. Esta sigue siendo la función fundamental de la comunicación. Sin la comunicación en la actividad de un grupo, no se puede lograr la coordinación ni el cambio.

Arturo Zúñiga Bernal (2003) Conceptualizó a la Comunicación Organizacional,

“como el sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de una misión y visión institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo”.

Es claro que no existe un sistema de comunicación que se aplique universalmente; por el contrario debe estructurarse de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Sin embargo, la comunicación es esencial para el funcionamiento de todas las empresas. Toda institución u organización, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno conforman la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

Las comunicaciones internas en una institución promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco del clima organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales, (Sayazo, 2004).

Por otro lado, la comunicación en el marco de las relaciones interpersonales, juega un papel importante en la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa y son conscientes de sus capacidades, intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización.

Además, como menciona Hellriegel y cols (1999), la gente aumenta su propio sentido de bienestar y se vuelve más productiva cuando entabla una comunicación interpersonal eficaz, propiciando un clima laboral agradable. Lo que permite generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias del mundo actual y futuro.

En la mayoría de empresas se presentan situaciones de conflictos, debido a la deficiente comunicación de los individuos y la interferencia de las actitudes personales en la relación laboral. Desconocer esta realidad, lleva a unas relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores y suposiciones que desvirtúan y /o bloquean todo intento de comunicación, (Sayazo, 2004).

Más adelante, Sayazo Op cit, menciona que la carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno.

Por fortuna, las organizaciones humanas han empezado a darse cuenta del valor de la comunicación y de la información como recurso estratégico para desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo, abierto, en donde las estructuras mentales cerradas, aisladas, impiden la toma de decisiones, la confrontación, el diálogo franco, la valoración de acciones individuales y colectivas y las relaciones armónicas.

2.3.2.4. Satisfacción laboral

El hecho de que un trabajador pueda desarrollarse como persona a través del propio trabajo y encontrarse satisfecho con la ocupación que desempeña viene siendo objeto de preocupación no sólo de los estudiosos del comportamiento, sino de los propios dirigentes.

Además, la satisfacción laboral es de gran interés "en los últimos años por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales" (Palma, citado por Hernández 2003).

Guillen y Guil (2000), agrupan las conceptualizaciones de satisfacción laboral de la siguiente manera:

- a) "Como estado emocional. (Locke, 1976) la define como estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.
- b) Como actitud generalizada ante el trabajo. (Peiró, 1984) teniendo en cuenta que las actitudes responden a un modelo tridimensional: dimensión afectiva, cognitiva y comportamental.
- c) Como actitud afectiva. (Newstrom y Davis, 1993) distinguen dos modelos: Modelo unidimensional. Actitud hacia el trabajo en general. Modelo Multidimensional. Contempla distintos aspectos o dimensiones concretos del trabajo".

Aun, cuando muchos autores no realizan una vinculación concluyente entre el clima laboral y satisfacción en el trabajo, Fernández y Sánchez señalan que "la vinculación del clima organizacional y la satisfacción laboral. En tanto, esta última arranca en gran medida de la valoración que la persona realiza del conjunto de características que describen los estímulos que configuran su contexto de trabajo, la primera se refiere a la descripción del conjunto de características que percibe el individuo de su organización", (Fernández y Sánchez, 1996:176).

Por otro lado, Salinas y cols (1994), indican que la satisfacción laboral guarda una estrecha relación con determinados aspectos del desempeño, y se reconoce una vinculación causa-efecto positiva entre el clima organizacional y las actitudes favorables y desfavorables del trabajador.

No obstante, todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, comunican, respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trabajo es indispensable como lo es el oxígeno, para el normal funcionamiento de los pulmones y la respiración.

Para concluir, Sayazo (2004) expresa que cuando el directivo empresarial se asume cómo un líder comprometido con el logro de sus intereses a través del establecimiento de un clima laboral sano, inserta en sus colaboradores un sentimiento de satisfacción e igual compromiso ya que colectivamente dirigen su accionar en la misma dirección.

2.4. ACTITUDES

2.4.1. Definición y componentes

El estudio de las actitudes sociales es uno de los principales temas de interés de la psicología social de las organizaciones, pues supone que es uno de los fenómenos psicológicos que mejor pueden ayudar a predecir, modificar y/o controlar el comportamiento humano en los distintos contextos en los que éste se produce, (Guillén y Guil, 2000).

Las actitudes reflejan los antecedentes y las diversas experiencias del individuo. Al igual que en el desarrollo de la personalidad, la gente importante en la vida de una persona, padres, amigos, familiares importantes, integrantes de los grupos sociales y de trabajo tienen gran influencia en las actitudes.

Hellriegel y cols (1999:50) definen a las actitudes como:

“Las tendencias relativamente duraderas de sentimientos creencias y comportamientos dirigidos hacia personas, grupos, ideas, temas u objetos específicos”.

Las actitudes se constituyen de tres componentes interrelacionados entre sí: el cognoscitivo, afectivo y el de comportamiento.

- Componente cognoscitivo. Son los conocimientos, opiniones, creencias e información acerca de la persona, acontecimiento u objeto.
 - Componente afectivo. Se refiere a los sentimientos, emociones, sensibilidades, disposición de ánimo sobre alguna persona, idea, acontecimiento u objeto.
-

- Componente de comportamiento. Es la predisposición a actuar de acuerdo a una evaluación favorable o desfavorable de algo. Al respecto cabe mencionar que el componente del comportamiento de la actitud no implica, necesariamente, una conducta abierta, sino que se refiere, fundamentalmente, a una tendencia o intención de conducta.

Estos componentes no existen o funcionan por separado. Una actitud representa la interacción entre los sentimientos, conocimientos e intención del comportamiento en relación con algo, (Hellriegel y cols, 1999).

2.4.2. Actitudes y conducta

Una de las preocupaciones centrales en la investigación acerca de las actitudes reside en el hecho de determinar si las actitudes dirigen el comportamiento humano y, de ser así, hasta que punto lo hacen.

Aún, cuando en diversas ocasiones parece existir cierta incongruencia entre las actitudes manifestadas por una persona y las conductas observadas, no se puede afirmar que no existe ninguna relación entre la actitud y el comportamiento.

Al contrario, se considera que el comportamiento de los seres humanos es muy complejo para asegurar que se conforma exclusivamente por las actitudes que se poseen, más bien, la conducta es el resultado de una combinación de variables personales, contextuales y socioculturales, entre las que se encuentran las actitudes.

Como lo manifiestan Guillén y Guil (2000:68):

“El hecho de que las actitudes sean internas y la conducta se manifieste abiertamente en acciones evidentes y observables, provoca que la conducta sea sometida con frecuencia a las circunstancias del momento y a las presiones sociales, aunque las propias opiniones y sentimientos estén en contra, por ejemplo, como cuando somos respetuosos con un directivo que no nos merece respeto. Tal vez por esta razón, resulta considerable difícil predecir con total seguridad los comportamientos de una persona a partir de las actitudes que manifiesta”.

2.4.3. Formación de las actitudes

Guillén y Guil (2000), distinguen dos tipos de teorías sobre la formación de las actitudes, estas son: el enfoque conductual y el enfoque cognitivista.

Enfoque conductual. Esta perspectiva sostiene que las actitudes se aprenden a través de tres procesos de condicionamiento: el clásico (E-E), operante y el vicario (imitación).

El condicionamiento clásico. Señala que las actitudes son aprendidas a través de un proceso de asociación E-E; es decir cuando un estímulo inicial neutro se asocia con otro estímulo capaz de provocar una reacción emocional de agrado o desagrado, el primero llega a provocar, también dicha respuesta, lo que origina una valoración positiva o negativa, fomentando una actitud.

En el condicionamiento operante, las actitudes se adquieren por la asociación entre el comportamiento y sus consecuencias; se aprende y se trata de repetir todo aquello que es adecuado para la obtención de una recompensa; por el contrario se evita todo aquello que cause castigo o sufrimiento. De ahí su importancia del refuerzo social en la adquisición de las actitudes.

El condicionamiento vicario. Las actitudes se aprenden a través de la observación e imitación de los modelos o por la convivencia social.

Por último, las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas, ofrecen una idea de las intenciones del comportamiento o inclinaciones a actuar de cierta manera (positiva o negativa).



2.5. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

2.5.1. Definición de compromiso organizacional

El conocimiento no basta para resolver todos los problemas y alcanzar las metas y objetivos de la organización, se hace necesario una serie de habilidades, destrezas y actitudes. Se considera, una de las actitudes más importantes, la actitud de compromiso hacia la institución para lograr un beneficio común.

No obstante, Arias (2001) señala que en los países desarrollados el tema de compromiso ha sido estudiado profundamente. A diferencia de los países subdesarrollados la investigación a este respecto es muy escasa. Pese al número elevado de empresas y organizaciones en México, no se localiza investigación profunda en relación al compromiso organizacional en nuestro país.

El término compromiso hacia la organización tiene diversas acepciones, aquí se realiza una breve descripción del mismo.

En 1977 Steers, (citado por Arias, 2001:8) define compromiso “como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización”.

Robbins (1999:142), señala que el compromiso organizacional, es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros”.

El compromiso organizacional o lealtad de los empleados es definido por Davis y Newstrom, (1999:279) como "el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella".

El involucramiento en el trabajo es definido por los autores antes citados como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias", (Davis y Newstrom, 1999:280)

Para efectos de este estudio se utilizó la definición de compromiso institucional de Hellriegel y cols, (1999:56) la cual consiste "en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización, el compromiso organizacional se caracteriza por:

- Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización,
- Disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y,
- El deseo de pertenecer a la organización".

Meyer y Allen citados por (Arias, 2001) proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: Afectivo, de Continuidad y Normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

- El compromiso afectivo: (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.
-

- El compromiso de continuación: (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.
- El compromiso normativo: (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

Surge la cuestión de cuál de las tres dimensiones del compromiso organizacional sería más conveniente desarrollar en los empleados de la institución.

Arciniega (2002), explica que todo colaborador experimenta las tres dimensiones, aunque desde luego, con distinto énfasis y al hacer una analogía de las olimpiadas, el grado sería: Oro para el afectivo; plata, para el normativo y bronce, para el continuo; esto porque en el compromiso afectivo el colaborador manifiesta actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia hacia la empresa, y así se emociona al decir que trabaja para la institución o habla mucho de ella en reuniones con amigos y familiares.

Mientras, el compromiso inicial de los empleados con una organización está determinado en gran parte por las características individuales, como la personalidad y los valores; Así como también, si las experiencias de trabajo iniciales corresponden a las expectativas. Con el tiempo, el compromiso institucional tiende a fortalecerse porque la personas establecen vínculos más fuertes con la institución, y con sus compañeros de trabajo porque pasan más tiempo con ellos; con frecuencia la antigüedad en el trabajo brinda ventajas que tienden a crear actitudes de trabajo más positivas; las oportunidades en el mercado del trabajo disminuyen con la edad, provocando que los trabajadores se vinculen con más fuerza al empleo actual. Hellriegel y cols (1999).

También, Davis y Newstrom (1999), sostienen esta teoría de que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los empleados con más años de servicio en una organización, que aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa, y quienes trabajan en un grupo de empleados comprometidos.

Entonces, "la conjunción entre los valores y las creencias individuales, y la organización y el medio ambiente; así como la disponibilidad de oportunidades, alternativas, influyen sobre el grado de compromiso. Por lo tanto, las organizaciones pueden afectar el compromiso al influir en las características del trabajo y del empleado, son características importantes y bastante notorias". (Milkovich y Boudreau, 1997:120)

2.5.2. Importancia del compromiso organizacional

El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional; una de las razones de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad.

El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización, el compromiso es una actitud hacia el trabajo (Hellriegel y cols, 1999).

El término “ponerse la camiseta” puede sonar un tanto coloquial, pero la realidad es que en el terreno de la psicología organizacional, este estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa ha sido materia de preocupación entre los estudiosos de este campo desde mediados de los años ochenta.

Arciniega (2002), menciona que los estudios básicamente se han centrado en analizar cuáles son las principales conductas que derivan en cada uno de los posibles vínculos que pueden apegar a un empleado hacia su empresa, y por su puesto, qué factores o variables influyen en el desarrollo de estos vínculos para poder lograr el involucramiento en el trabajo.

A este conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una empresa en particular, los ha llamado compromiso organizacional, más adelante hace hincapié que, el estudio del compromiso organizacional ha podido predecir con mayor certidumbre el buen desempeño de un colaborador.

Además sostiene que existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo.

A parte de ello, el grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a entregar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando en la institución (Davis y Newstrom, 1999).

Aunado a lo anterior, el compromiso organizacional contribuye al estudio del comportamiento del capital humano, de una manera completa, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia (Robbins, 1999).

Así pues, para las organizaciones, la relación entre el compromiso organizacional y la rotación es uno de los factores más importantes, pues mientras más intenso sea el compromiso del empleado con la organización, menos probable es que renuncie. También resulta que un compromiso firme se correlacione con bajo ausentismo y productividad relativamente alta. La asistencia al trabajo (llegar a tiempo y perder poco tiempo) por lo general es mayor en los empleados con compromiso organizacional fuerte. Es más, las personas comprometidas tienden a dirigirse más hacia las metas y perder menos tiempo durante el trabajo, con una repercusión positiva sobre las mediciones típicas de la productividad (Hellriegel y cols, 1999).

Otro factor muy importante dentro del compromiso hacia la organización, es sin duda, el hecho de participar desde una asesoría administrativa hasta una decisión de grupo. Desde luego, hay distintos grados y tipos de participación. Aquí se hace referencia, sin embargo al compromiso del individuo con la organización, de modo que se vea envuelto en decisiones que lo afectan como miembro de la misma. En verdad, tiene voz y voto en su área, ante la estructura mayor. Y este tipo de participación también le garantiza la oportunidad de compartir las recompensas que surgen de cooperar en el grupo que constituye el sistema (Katz y Kahn, 1986).

El gran reto actual de la dirección y gestión de los Recursos Humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

El Compromiso Organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo. Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma.

De esta manera, altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr (Claure y Böhr, 2003).

CAPÍTULO III
DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Escenario

La presente investigación se efectuó en la principal Institución de Educación Superior del Estado de Veracruz, la Universidad Veracruzana. La Universidad se distribuye en cinco campus, Xalapa, Veracruz, Orizaba, Poza Rica y Coatzacoalcos. El estudio se desarrolló en la Facultad de Pedagogía sistema escolarizado, región Xalapa. La facultad cuenta con dos turnos matutino y vespertino.

3.2. Sujetos

La población objeto de estudio estuvo integrada por los académicos de la Facultad de Pedagogía sistema escolarizado región Xalapa de la Universidad Veracruzana durante el período agosto 2005-enero 2006 es de aproximadamente 98 docentes. El personal docente cuenta con una carrera profesional, y un sector mayoritario con posgrado, con un nivel socioeconómico medio. La muestra para la aplicación de cuestionarios fue de 30 personas, aproximadamente el 30% de la población; los sujetos de la muestra son tanto del turno matutino como vespertino. Además de que se integró de 11 hombres y 19 mujeres. De acuerdo al Estatuto del Personal Académico de la Universidad, la clasificación del personal académico comprende varias categorías, para efectos de este estudio el personal académico se clasificó en docente tiempo completo, docente-investigador, docente por horas y docente eventual y/o suplente.

No.	Clasificación	Número
1.	Docente tiempo completo	18
2.	Docente-investigador	2
3.	Docente por horas	8
4.	Docente eventual y/o suplente	2

3.2.1 Tipo de muestreo

En realidad, pocas veces es posible medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y, desde luego se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel de la población. Como puntualiza Hernández Sampieri et al (2003) es importante señalar que tanto en estudios cuantitativos como cualitativos, o en la mezcla de ambos enfoques, se recolectan datos de una muestra. La muestra para este estudio es no probabilística, de sujetos voluntarios. Las muestras de sujetos voluntarios son frecuentes en ciencias sociales y en ciencias de la conducta.

El tamaño de la muestra para las entrevistas fue del 20% de la población de la Facultad. Cabe mencionar que todos los sujetos de esta muestra, son los mismos a los que se les aplicó cuestionarios. Es decir, de los treinta maestros que colaboraron en la aplicación de cuestionarios, veinte concedieron las entrevistas.

Se utilizó la siguiente fórmula para obtener el tamaño de la muestra para la aplicación de cuestionarios (Hernández Sampieri, 2003: 309-310).

$$1) n' = \frac{S^2}{V^2} \text{ Tamaño provisional de la muestra}$$

Donde:

n' = tamaño provisional de la muestra

S^2 = varianza de la muestra, la cual se puede determinar en términos de probabilidad y se obtiene $p(1-p)$

Donde:

p = probabilidad de ocurrencia (determinada en .9 de acuerdo con la sugerencia de Sampieri, que quiere decir el 90% de cada caso tiene la probabilidad de ser elegido).

V^2 = varianza de la población, se define como (Se): cuadrado de error estándar.
Se determinó un error estándar del 0.05, lo que da un nivel de confiabilidad del 95%. Entonces:

$$S^2 = p(1-p) = 0.9 (1- 0.9) = 0.9 (0.1) = 0.09$$

$$V^2 = (0.05)^2 = 0.0025$$

Sustituyendo la fórmula:

$$n' = \frac{0.09}{0.0025} = 36$$

Posteriormente, el tamaño provisional de la muestra se ajustó, aplicando la siguiente fórmula para la muestra ajustada:

$$2) n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

Donde:

N = tamaño de la población

n' = tamaño de la muestra sin ajustar

n = tamaño de la muestra ajustada

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N} = \frac{36}{1 + 36/98} = \frac{36}{1 + 0.367346938} = \frac{36}{1.367346938} = 26$$

El tamaño de la muestra con un error estándar de 0.05 es de 26 docentes más un 10% con fines de control de calidad como lo recomienda Rojas (1985).

$n = 26 + 2.6 = 29$ por redondeo, decidiendo dejarlo a 30 docentes.

$n = 30$ docentes.

3.3. Materiales

Para la realización de esta investigación se administraron los siguientes instrumentos de medición: el cuestionario de clima laboral de Brown y Leigh (1996), el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991), y una entrevista semiestructurada.

Cabe mencionar, que los cuestionarios responden a una escala tipo Likert con 5 opciones de respuesta. A mayor puntuación mayor la percepción de ese factor. Algunos reactivos están expresados en forma inversa, por lo que fue necesario invertirlos en el momento de calificarlos.

Los cuestionarios de clima laboral y compromiso se han aplicado en poblaciones mexicanas con resultados robustos en estudios efectuados por Arias (2001), Belausteguigoitia (2000) y Uribe (2001).

El cuestionario que se utilizó para medir el clima laboral se integra de 21 reactivos, con 5 opciones, teniendo como referencia las dimensiones de apoyo del superior inmediato, claridad del rol, contribución personal, reconocimiento, expresión de los propios sentimientos y trabajo como reto.

Opciones de respuesta:

1	2	3	4	5
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

Dimensiones de cuestionario:

Dimensión	Preguntas del cuestionario
1. Apoyo del superior inmediato	1,2,3,4,5
2. Claridad del rol	6,7,8
3. Contribución personal	9,10,11,12
4. Reconocimiento	13,14,15
5. Expresión de los propios sentimientos	16,17,18,19
6. Trabajo como reto	20,21

El cuestionario que se empleó para medir el compromiso organizacional se compone de 18 reactivos, con 5 opciones, teniendo como referencia las dimensiones compromiso afectivo, compromiso de continuidad, compromiso normativo.

Opciones de respuesta:

1	2	3	4	5
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

Dimensiones de cuestionario:

Dimensión	Preguntas del cuestionario
1. Compromiso afectivo	1, 2, 3,4,5 y 6
2. Compromiso de continuidad	7, 8, 9, 10, 11 y 12
3. Compromiso normativo	13, 14, 15, 16, 17 y 18

Con respecto a la entrevista semiestructurada, fue construida a través de una serie de reactivos, retomando las dimensiones de los cuestionarios antes citados; posteriormente, se consultó con expertos y se efectuaron las correcciones pertinentes, y por último se realizó una prueba piloto de la misma.

La confiabilidad de los cuestionarios es la utilizada por Belausteguigoitia (2000), en la tesis para obtener el grado de doctor en administración por la UNAM.

Para la validez de los cuestionarios, se consulto con expertos en Administración de Personal, Administración Educativa y en Pedagogía, se sometieron a revisión y se hicieron los ajustes necesarios para aplicarlos.

Confiabilidad de los cuestionarios de medición

No.	Variable	Dimensiones	Alpha
1.	Clima laboral	Apoyo del superior inmediato	.7393
		Claridad del rol	.5919
		Contribución personal	.7423
		Reconocimiento	.8797
		Expresión de los propios sentimientos	.6455
		Trabajo como reto	.5138
2.	Compromiso organizacional	Compromiso afectivo	.7372
		Compromiso de continuidad	.4918
		Compromiso normativo	.7050

Citando a Belausteguigoitia (2000:160):

“la única variable con valor alfa menor a .50 fue compromiso de continuidad. Este resultado correspondió al resultado obtenido por Vandenberghe (1996). Según los resultados de las investigaciones de este autor, la confiabilidad de las escalas de compromiso afectivo y normativo han sido las aceptadas internacionalmente, mientras que la correspondiente al compromiso de continuidad ha resultado baja”.

El promedio de los valores de alfa de las variables antes señaladas es de .6718. De acuerdo a Hernández Sampieri y cols. (2003) los coeficientes de confiabilidad pueden oscilar entre 0 y 1. Donde un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total). Por lo tanto se puede considerar que las variables consideradas en esta investigación, señaladas anteriormente tienen valores respetables de confiabilidad

Definición conceptual y operacional de la variable clima laboral, y sus dimensiones. De acuerdo a Hernández Sampieri y cols. (2003).

Variable/ dimensiones	Definición conceptual	Definición operacional
Clima laboral	Es la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral.	El clima laboral se midió con el cuestionario de Brown y Leigh (1996).
Apoyo del superior inmediato	Es cuando los jefes ayudan y animan a sus trabajadores para crear un buen clima laboral.	Es el grado en el cual los jefes ayudan y animan a sus trabajadores para crear un buen clima laboral. El grado de apoyo del superior inmediato se determino con los ítems 1, 2, 3, 4 y 5 del cuestionario, y las preguntas 1 y 5 de la entrevista.
Claridad del rol	Es cuando los trabajadores perciben con precisión sus funciones, y su papel dentro de la institución.	Es el grado en el cual los trabajadores perciben con precisión sus funciones y su papel dentro de la institución. El grado de la claridad del rol se determino con los ítems 6, 7 y 8 del cuestionario, y las preguntas 1 y 3 de la entrevista
Contribución personal	Es cuando el trabajador se siente útil en la institución.	Es el grado en el cual el trabajador se siente útil en la institución. El grado de la contribución personal se determino con los ítems 9, 10, 11 y 12 del cuestionario, y las preguntas de la entrevista 1 y 4.
Reconocimiento	Es cuando el trabajador percibe que su esfuerzo y trabajo son apreciados por la institución.	Es el grado en el cual el trabajador percibe que su esfuerzo y trabajo son apreciados por la institución. El grado de reconocimiento se determino con los ítems 13, 14 y 15 del cuestionario, y las preguntas 1, y 2 de la entrevista.
Expresión de los propios sentimientos	Es cuando el trabajador manifiesta su opinión en la institución.	Es el grado en el cual el trabajador manifiesta su opinión en la institución. El grado de expresión de los propios sentimientos se determino con los ítems 16, 17, 18 y 19 del cuestionario, y las preguntas 1 y 6 de la entrevista.
Trabajo como reto	Es cuando el trabajador enfrenta los desafíos en la institución.	Es el grado en el cual el trabajador enfrenta los desafíos en la institución. El grado de trabajo como reto se determino con los ítems 20 y 21 del cuestionario, y las preguntas 1 y 7 de la entrevista.

Definición conceptual y operacional de la variable compromiso institucional, y sus dimensiones. De acuerdo a Hernández Sampieri y cols. (2003).

Variable/ dimensiones	Definición conceptual	Definición operacional
Compromiso institucional	Consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización.	El compromiso institucional se midió con el cuestionario de Meyer y Allen (1991)
Compromiso afectivo	Es el deseo del trabajador de permanecer en la institución porque ha creado lazos emocionales con la misma.	Es el grado en el cual el trabajador desea permanecer en la institución porque ha creado lazos emocionales con la misma. El grado de compromiso afectivo se determinó con los ítems 1, 2, 3, 4, 5 y 6 del cuestionario, y la pregunta 8 de la entrevista.
Compromiso de continuidad	Es la necesidad del trabajador de permanecer en la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo en ella.	Es el grado en el cual el trabajador siente la necesidad de permanecer en la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo en ella. El grado de compromiso de continuidad se determinó con los ítems 7, 8, 9, 10, 11 y 12 del cuestionario, y la pregunta 9 de la entrevista.
Compromiso normativo	Es el deber moral del trabajador de permanecer en la institución por haberle dado una oportunidad o recompensa.	Es el grado en el cual el trabajador siente el deber moral de permanecer en la institución por haberle dado una oportunidad o recompensa. El grado de compromiso normativo se determinó con los ítems 13, 14, 15, 16, 17 y 18 del cuestionario, y la pregunta 10 de la entrevista.

3.4. Método

Es un trabajo metodológico que aplicó técnicas de corte cuantitativo y cualitativo, lo que a su vez, permitió dos tipos de análisis derivados de estos enfoques de investigación. Para ello, se plantearon, tanto hipótesis estadísticas, como hipótesis de trabajo para darle respuesta al problema de investigación señalado al principio de este estudio; de modo que es un modelo mixto como lo señala Hernández Sampieri y cols. (2003) de integración o combinación entre los dos enfoques cuantitativo y cualitativo. Ambos se combinan en la mayoría de las etapas del proceso de investigación. El alcance de la investigación es el correlacional, pues se determina la relación que existe entre las dos variables, el clima laboral y la actitud de compromiso institucional; o sea si el clima laboral influye para crear en mayor o menor grado el compromiso de los docentes hacia la Facultad. El tipo de investigación a abordar será la básica, ya que se tratará de explicar este fenómeno, por un lado, a partir de las hipótesis estadísticas, desde el enfoque cuantitativo; y por el otro, a través de la hipótesis de trabajo, desde la perspectiva cualitativa.

3.5. Procesamiento de los datos

La administración de cuestionarios, se realizó de la siguiente manera; se obtuvo el horario de la planta docente, por día de la semana. De acuerdo al horario establecido se buscó a los docentes en su salón de clases, y se les abordó al momento de entrar o al salir de las mismas, o bien, en los pasillos, para comentarles sobre la investigación, y su apoyo en la misma, por ello, se hace referencia a una muestra no probabilística de sujetos voluntarios. Algunos de los docentes en ese momento, lo respondían, y otros, por cuestiones de tiempo, se les confiaba para entregar después. Una vez, obtenido el total de la muestra de los cuestionarios, se procedió a realizar el procesamiento de los datos.

Para obtener las puntuaciones se consultó a Hernández Sampieri y Colbs. (2003), en donde nos dice que la puntuaciones de las escalas de Likert se obtienen sumando los valores alcanzados respecto a cada afirmación. Por ello, se denomina escala aditiva. Para ello, se efectuaron las siguientes acciones:

En primer lugar, se realizó la sumatoria por dimensión en cada uno de cuestionarios, en este punto cabe señalar que algunos reactivos estaban expresados en forma inversa, por lo cual fue necesario invertirlos antes de la calificación. Después se hizo la sumatoria general por cuestionario. Una vez que se disponía de todos los puntajes de la muestra, se construyó una escala por rango y actitud (muy favorable, favorable, desfavorable y muy desfavorable) para cada unas de las dimensiones y variables manejadas en esta investigación. Posteriormente, se obtuvieron los siguientes resultados estadísticos; la media, mediana, moda, desviación estándar, el puntaje mínimo y máximo y el rango potencial, por dimensión y variable. Más adelante se procedió a presentar los resultados. Por último, se elaboró el análisis estadístico de correlación entre las variables, utilizando el diagrama de dispersión y el coeficiente de determinación de Pearson.

Con respecto, a las entrevistas, hoy día existen diversas herramientas informáticas para la realización de análisis cualitativos; sin embargo, en esta investigación se decidió hacerlo de una manera manual, con la finalidad de acercarse más a los datos, y tener una información más completa del objeto de estudio de esta investigación.

Para las entrevistas los docentes fijaron la hora, día y lugar para la realización de las mismas. Una vez obtenidas todas las entrevistas. Se procedió a realizar las siguientes actividades para el análisis de información.

- Se desgravaron y transcribieron todas y cada una de las veinte entrevistas realizadas. La información se vació a un formato Word, para ello, se señaló la pregunta, y enseguida, se enlistó las veinte opiniones respecto a esa pregunta. De esa manera se procedió con los diez reactivos de las entrevistas.
- Enseguida, se realizó la primera lectura de cada una de las cuestiones tratadas en las entrevistas de una manera muy minuciosa y detallada, con la finalidad de subrayar y resaltar lo más relevante de cada reactivo (dimensión). Lo que permitió pasar a la fase de reducción de datos.
- Una vez, obtenida la información más relevante, se elaboró un cuadro, en donde, se señalan las percepciones de cada uno de los docentes de la muestra, de las dimensiones, tanto de clima laboral como de compromiso institucional. Ver anexos.
- Posteriormente, se procedió a una segunda lectura, aún más exhaustiva que la primera, con la información de los cuadros elaborados en la etapa anterior, lo que requirió un análisis y síntesis de la información más completo.
- Por último, se plasmaron las opiniones de las docentes acerca de cada una de las cuestiones (dimensiones) tratadas en las entrevistas, como se puede observar en el apartado de los resultados cualitativos.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS

A continuación se presentan los resultados del cuestionario de Brown y Leigh (1996) mismo que mide la variable de Clima laboral. La exposición de resultados se hace por dimensión: Apoyo del superior inmediato, claridad del rol, contribución personal, reconocimiento, expresión de los propios sentimientos y trabajo como reto, es decir, se señala cuantitativamente la actitud de los docentes hacia cada una de las mismas, se muestran gráficamente.

Dimensión: **Apoyo del superior inmediato**

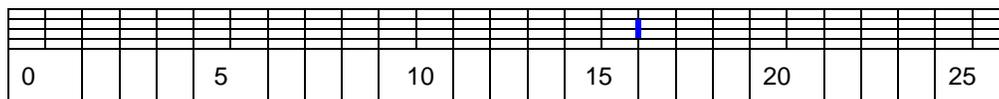
En esta dimensión se obtuvo los siguientes resultados estadísticos:

Media: 16.53
 Mediana: 17.50
 Moda: 19
 Desviación estándar 4.4
 Puntaje más alto: 24
 Puntaje más bajo: 9
 Rango potencial es de 5 a 25.

Rango	Actitud
25 - 21	Muy favorable
20 - 16	Favorable
15 - 11	Desfavorable
10 - 6 o menos	Muy desfavorable

Gráficamente

16.53



La actitud hacia la dimensión de apoyo del superior inmediato es favorable. El puntaje que más se repitió fue de 19 (favorable). El 50% de los sujetos está por encima del valor 17.50 y el restante 50% se ubica por debajo de este valor. En promedio los docentes se sitúan en 16.53, colándose en una actitud favorable hacia el apoyo del superior inmediato, como se señala en la gráfica. Así mismo se desvían de 16.53, en promedio, 4.4 unidades de la escala. Sin embargo el 20% de los sujetos calificaron el apoyo del superior inmediato de una manera desfavorable y un 16% muy desfavorable.

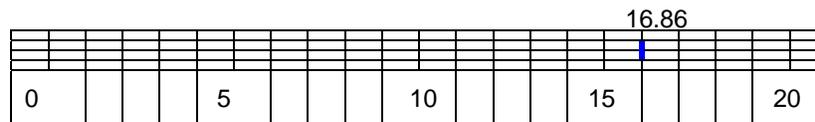
Dimensión: **Contribución personal**

En esta dimensión se obtuvo los siguientes resultados estadísticos:

Media: 16.86
 Mediana: 17
 Moda: 16
 Desviación estándar 2.8
 Puntaje más alto: 20
 Puntaje más bajo: 8
 Rango potencial es de 4 a 20.

Rango	Actitud
20 - 17	Muy favorable
16 - 13	Favorable
12 - 9	Desfavorable
8 - 5 o menos	Muy desfavorable

Gráficamente



La actitud hacia la dimensión de contribución personal oscila entre favorable y muy favorable. El puntaje que más se repitió fue 16 (favorable). El 50% de los docentes se ubican por encima del valor 17 y el restante 50% de los mismos por debajo de ese valor. En promedio, los docentes se ubican en 16.86 situándose en una actitud favorable hacia la contribución personal, como lo indica la gráfica. Asimismo, se desvían de 16.86, en promedio, 2.8 unidades de la escala. No obstante el 3% de los docentes calificó esta dimensión como desfavorable y otro 3% como muy desfavorable.

Dimensión: **Reconocimiento**

En esta dimensión se obtuvo los siguientes resultados estadísticos:

Media: 9.86
 Mediana: 10
 Moda: 10 y 12
 Desviación estándar 2.5
 Puntaje más alto: 15
 Puntaje más bajo: 4
 Rango potencial es de 3 a 15.

Rango	Actitud
15 - 13	Muy favorable
12 - 10	Favorable
9 - 7	Desfavorable
6 - 4 o menos	Muy desfavorable

Gráficamente

9.86



La actitud hacia la dimensión de reconocimiento oscila entre favorable y desfavorable. Los puntajes que más se repitieron fueron 10 y 12 (favorables). El 50% de los docentes está por encima del valor 10 y el restante 50% se ubica por debajo de este valor. En promedio, los docentes se sitúan en 9.86 colocándose en una actitud desfavorable hacia el reconocimiento como se señala en la gráfica. De este modo se desvían de 9.86, en promedio, 2.5 unidades de la escala. No obstante el 26% de los docentes calificó el reconocimiento en la facultad como desfavorable y un 10% como muy desfavorable.

Dimensión: **Trabajo como reto**

En esta dimensión se obtuvo los siguientes resultados estadísticos:

Media: 8.03
 Mediana: 8
 Moda: 8
 Desviación estándar 2.07
 Puntaje más alto: 10
 Puntaje más bajo: 2
 Rango potencial es de 2 a 10.

Rango	Actitud
10 - 9	Muy favorable
8 - 7	Favorable
6 - 5	Desfavorable
4 - 3 o menos	Muy desfavorable

Gráficamente



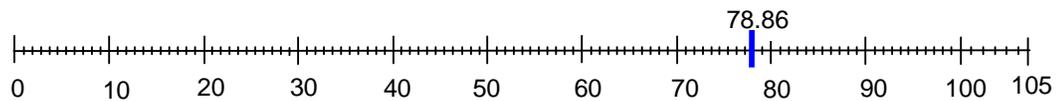
La actitud hacia el trabajo como reto es favorable. El puntaje que más se repitió fue 8 (favorable). El 50% de los docentes se sitúan por encima del valor 8 y el restante 50% por debajo de este valor. En promedio, los docentes se ubican en 8.03 teniendo una actitud favorable hacia el trabajo como reto. Asimismo se desvían de 8.03, en promedio, 2.07 unidades de la escala. En esta dimensión un 3% de los encuestados calificó esta dimensión como desfavorable, y un 10% como muy desfavorable.

Enseguida se muestra los resultados estadísticos de manera general, de la variable Clima laboral.

Media: 78.86
 Mediana: 79
 Moda: 88
 Desviación estándar 11.5
 Puntaje más alto: 97
 Puntaje más bajo: 51
 Rango potencial es de 21 a 105.

Rango	Actitud
105 - 85	Muy favorable
84 - 64	Favorable
63 - 43	Desfavorable
42 - 22 o menos	Muy desfavorable

Gráficamente



La actitud hacia el clima laboral oscila entre favorable y muy favorable. El puntaje que más se repitió fue 88 (muy favorable). El 50% de los docentes está por encima del valor 79 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio los sujetos se ubican en 78.86 colocándose en una actitud favorable hacia el clima laboral de la facultad. Además se desvían de 78.86, en promedio, 11.5 unidades de la escala. No obstante el 6% de los docentes calificó el clima laboral como desfavorable.

Ahora se indican los resultados del cuestionario de Compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991), el cual se distribuye en las siguientes dimensiones: compromiso afectivo, compromiso de continuidad, compromiso normativo. Se señala gráficamente la actitud de compromiso de los docentes en cada una de las dimensiones de esta variable.

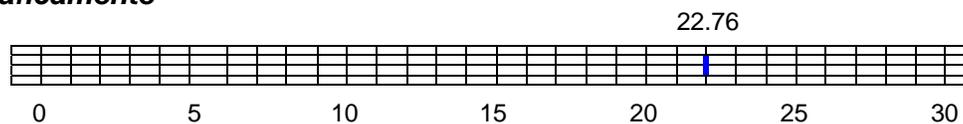
Dimensión: Compromiso afectivo

En esta dimensión se obtuvo los siguientes resultados estadísticos:

Media: 22.76
 Mediana: 23
 Moda: 23
 Desviación estándar 4.1
 Puntaje más alto: 29
 Puntaje más bajo: 15
 Rango potencial es de 6 a 30.

Rango	Actitud
30 - 25	Muy favorable
24 - 19	Favorable
18 - 13	Desfavorable
12 - 7 o menos	Muy desfavorable

Gráficamente



La actitud hacia el compromiso afectivo es favorable. El puntaje que más se repitió fue 23 (favorable). El 50% de los docentes está por encima del valor 23 y el 50% restante se coloca por debajo de este valor. En promedio, los docentes se sitúan en 22.76 ubicándose en una actitud favorable hacia el compromiso afectivo. Así como también se desvían de 22.76, en promedio, 4.1 unidades de la escala. Sin embargo un 23% de los docentes calificó el compromiso afectivo como desfavorable.

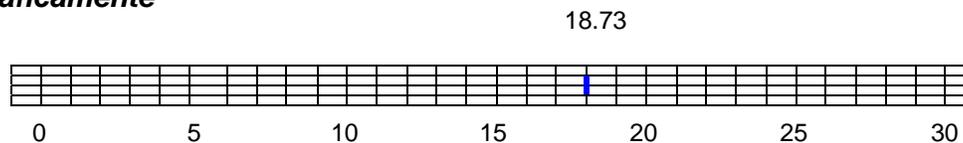
Dimensión: **Compromiso de continuidad**

En esta dimensión se obtuvo los siguientes resultados estadísticos:

Media: 18.73
 Mediana: 18.50
 Moda: 22
 Desviación estándar 4.7
 Puntaje más alto: 27
 Puntaje más bajo: 10
 Rango potencial es de 6 a 30.

Rango	Actitud
30 - 25	Muy favorable
24 - 19	Favorable
18 - 13	Desfavorable
12 - 7 o menos	Muy desfavorable

Gráficamente



La actitud hacia el compromiso de continuidad oscila entre favorable y desfavorable. El puntaje que más se repitió fue 22 (favorable). El 50% de los docentes está por encima del valor 18.50 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los docentes se colocan en 18.73 ubicándose en una actitud desfavorable hacia el compromiso de continuidad. Además, se desvían de 18.73, en promedio, 4.7 unidades de la escala. Asimismo el 40% de los sujetos calificaron el compromiso de continuidad como desfavorable, y un 10% como muy desfavorable.

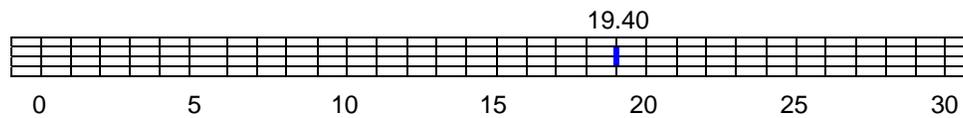
Dimensión: **Compromiso normativo**

En esta dimensión se obtuvo los siguientes resultados estadísticos:

Media: 19.40
 Mediana: 20
 Moda: 20
 Desviación estándar 4.6
 Puntaje más alto: 27
 Puntaje más bajo: 13
 Rango potencial es de 6 a 30.

Rango	Actitud
30 - 25	Muy favorable
24 - 19	Favorable
18 - 13	Desfavorable
12 - 7 o menos	Muy desfavorable

Gráficamente



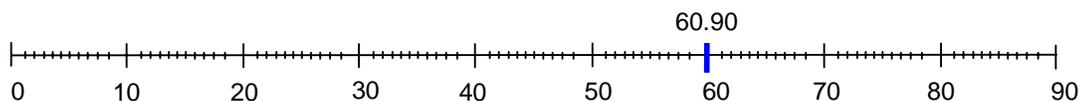
La actitud hacia el compromiso normativo es favorable. El puntaje que más se repitió fue 20 (favorable). El 50% de los docentes está por encima de 20 y el restante 50% se coloca por debajo de este valor. En promedio, los docentes se sitúan en 19.40 ubicándose en una actitud favorable hacia el compromiso normativo. Además, se desvían de 19.40, en promedio, 4.6 unidades de la escala. No obstante 40% de los docentes calificó esta dimensión de una manera desfavorable.

A continuación se mostrarán los datos estadísticos generales de la variable de Compromiso hacia la institución.

Media: 60.90
 Mediana: 61.50
 Moda: 65
 Desviación estándar 9.01
 Puntaje más alto: 80
 Puntaje más bajo: 45
 Rango potencial es de 18 a 90.

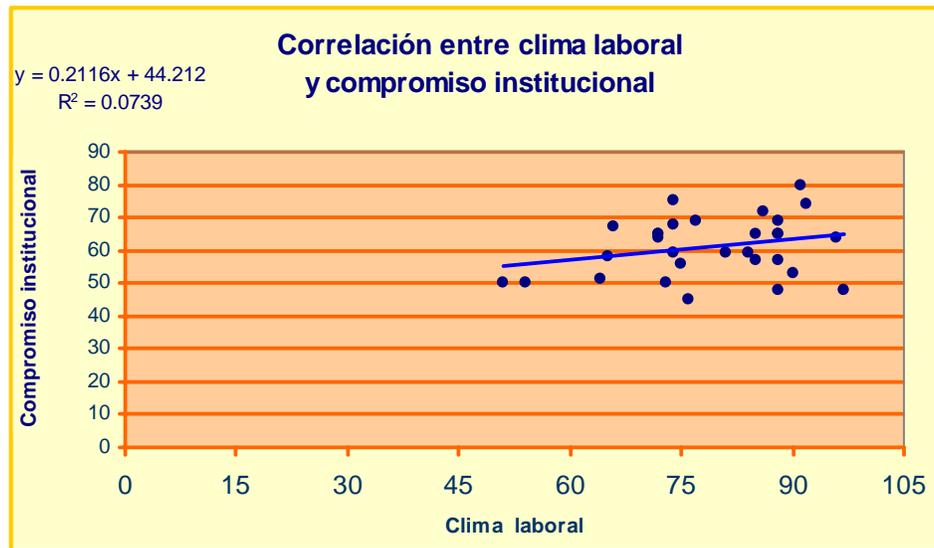
Rango	Actitud
90 - 73	Muy favorable
72 - 55	Favorable
54 - 37	Desfavorable
36 – 19 o menos	Muy desfavorable

Gráficamente



La actitud hacia el compromiso institucional es favorable. El puntaje que más se repitió fue 65 (favorable). El 50% de los docentes está por encima del valor 61.50 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los docentes se colocan en 60.90, ubicándose en una actitud favorable hacia el compromiso institucional. Además, se desvían de 60.90, en promedio 9.01 unidades de la escala. Sin embargo el 26% de los docentes calificó el compromiso institucional como desfavorable.

Análisis de correlación



Coefficiente de Pearson

Correlación obtenida = .271

Correlación de probabilidad = .361

Como se puede observar en el diagrama de dispersión y en el coeficiente de correlación de Pearson, no existe una relación significativa entre clima laboral y compromiso institucional; por lo que, no necesariamente puntuaciones altas en clima laboral, da como resultado puntuaciones altas en compromiso institucional o viceversa. Como lo señala Hernández Sampieri y cols. (2003), en el diagrama de dispersión es necesario trazar una línea de regresión, conociendo la línea y la tendencia, se pueden predecir los valores de la variable Y (compromiso) a través de los valores de la variable X (clima).

Esta línea se obtiene mediante la ecuación de la regresión lineal:

$$Y = a + (b)(x)$$

Y es un valor de la variable dependiente que desea predecir

a punto de partida

b inclinación

$$a = 44.212$$

$$b = .211$$

Sustituyendo la fórmula:

Y =	44.212+(.211)(51)	= 54.97
Y =	44.212+(.211)(54)	= 55.60
Y =	44.212+(.211)(64)	= 57.16
Y =	44.212+(.211)(65)	= 57.92
Y =	44.212+(.211)(66)	= 58.13
Y =	44.212+(.211)(72)	= 59.40
Y =	44.212+(.211)(73)	= 59.61
Y =	44.212+(.211)(74)	= 59.82
Y =	44.212+(.211)(75)	= 60.03
Y =	44.212+(.211)(76)	= 60.24
Y =	44.212+(.211)(77)	= 60.45
Y =	44.212+(.211)(81)	= 61.30
Y =	44.212+(.211)(84)	= 61.93
Y =	44.212+(.211)(85)	= 62.14
Y =	44.212+(.211)(86)	= 62.35
Y =	44.212+(.211)(88)	= 62.78
Y =	44.212+(.211)(90)	= 63.20
Y =	44.212+(.211)(91)	= 63.41
Y =	44.212+(.211)(92)	= 63.62
Y =	44.212+(.211)(96)	= 64.46
Y =	44.212+(.211)(97)	= 64.67

Cuando clima laboral obtiene un puntaje de 51, la predicción estimada de compromiso institucional es de 54.97; cuando clima laboral obtiene un puntaje de 54, la predicción estimada de compromiso institucional es de 55.60; cuando clima laboral obtiene un puntaje de 64, la predicción estimada de compromiso institucional es de 57.16; cuando clima laboral obtiene un puntaje de 65, la predicción estimada de compromiso institucional es de 57.92; cuando clima laboral obtiene un puntaje de 66, la predicción estimada de compromiso institucional es de 58.13; cuando clima laboral obtiene un puntaje de 72, la predicción estimada de compromiso institucional es de 59.40; cuando clima laboral obtiene un puntaje de 73, la predicción estimada de compromiso institucional es de 59.61; cuando clima laboral obtiene un puntaje de 74, la predicción estimada de compromiso institucional es de 59.82; cuando clima laboral obtiene un puntaje de 75, la predicción estimada de compromiso institucional es de 60.03; cuando clima laboral obtiene un puntaje de 76, la predicción estimada de compromiso institucional es de 60.24; cuando clima

laboral obtiene un puntaje de 77, la predicción estimada de compromiso institucional es de 60.45; cuando clima laboral obtiene un puntaje de 81, la predicción estimada de compromiso institucional es de 61.30; cuando clima laboral obtiene un puntaje de 84, la predicción estimada de compromiso institucional es de 61.93; cuando clima laboral obtiene un puntaje de 85, la predicción estimada de compromiso institucional es de 62.14.

Cuando clima laboral obtiene un puntaje de 86, la predicción estimada de compromiso institucional es de 62.35; cuando clima laboral obtiene un puntaje de 88, la predicción estimada de compromiso institucional es de 62.78; cuando clima laboral obtiene un puntaje de 90, la predicción estimada de compromiso institucional es de 63.20; cuando clima laboral obtiene un puntaje de 91, la predicción estimada de compromiso institucional es de 63.41; cuando clima laboral obtiene un puntaje de 92, la predicción estimada de compromiso institucional es de 63.62; cuando clima laboral obtiene un puntaje de 96, la predicción estimada de compromiso institucional es de 64.46; y cuando clima laboral obtiene un puntaje de 97, la predicción estimada de compromiso institucional es de 64.67.

4.2. RESULTADOS CUALITATIVOS

A continuación se expondrán los resultados cualitativos de la información recabada de las entrevistas a los docentes de la facultad. En primer término presentaremos las dimensiones que componen la variable clima laboral.

Reconocimiento

La facultad está iniciando una nueva administración y, algunos docentes opinaron que, apenas está tratando de identificar en que consiste la práctica docente, está tratando de involucrarse, es decir se encuentra en una etapa de diagnóstico de la institución. Algunos perciben que quiere establecer un trato horizontal con todos los docentes, y señalan que, una forma de ello, es darle juego a la gente para que opine, para que haga sus propuestas y se analicen. Consideran que de entrada existe una buena actitud de esta administración, que hay interés porque las cosas salgan bien. Otros más, dijeron que si valora el trabajo docente, que hay un reconocimiento a la labor, y un aprecio personal; que las actividades siempre son apoyadas, y sobre todo reconocidas por el director y la secretaria académica. Observan, en esta administración algo bueno, positivo; que está pendiente de varias cuestiones escolares, y que existe mayor control y conciencia; que desde el momento en que esta administración da la oportunidad de participar como docente en la facultad, es una forma de reconocimiento al trabajo; que el trabajo se aprecia, directa e indirectamente, directa a través de los comentarios que hagan otros del trabajo; y directamente cuando el director invita a participar en otros trabajos académicos, y lo hace porque reconoce el quehacer académico; que aprecia mucho el trabajo que se está realizando, le da mucha importancia, y respalda lo que se hace.

Por otro lado, alguien comentó que percibe que hay un buen trato, pero hay momentos en que ese trato, tiene altibajos, y no se sabe, si se debe a una percepción, o aun estado de ánimo personal, pero que en lo general bien. Sin embargo, hay quien opinó, que el director esta conciente de que el trabajo y desempeño de los profesores es un asunto clave para el cumplimiento de los objetivos, pero que particularmente aprecie el trabajo personal, no es exactamente su función apreciarlo o no apreciarlo. Por último, existieron opiniones de que la administración aprecia, si vienen o no vienen los docentes, aprecia, si los alumnos, están en el salón de clases o no están en el salón de clases, pero consideran que no tiene una información plena de lo que se hace en el salón de clases, que no valida netamente el trabajo de los docentes; consideran que, eso a veces si resulta grave para un maestro, porque lo han vivido en la facultad, maestros que se han jubilado, que se han ido de las aulas, y sin ningún reconocimiento, o algo que sea significativo de que en realidad le reconocieron su trabajo y su estancia en esta facultad, entonces en ese sentido, insistieron en que no reconocen el trabajo docente.

Claridad del rol

Su principal actividad de los sujetos de la muestra es la docencia que implica la planeación y programación de su didáctica, coordinar los grupos de estudiantes, desarrollar un programa de estudios, facilitar el proceso de aprendizaje de los estudiantes, participación en academias y juntas académicas, cumplir con los lineamientos administrativos y escolares de la institución; aunado a estas actividades, algunos de ellos, proporcionan tutorías a los estudiantes, realizan investigación y desarrollan trabajos escritos, participan en la reestructuración de planes de estudio, y otros más apoyan en el área de informática. Se observó que en su mayoría, los docentes tienen claras y definidas sus funciones y actividades.

Contribución aportada

Unos maestros explicaron que la contribución en la facultad, se da en dos sentidos, una, dentro del aula cuando se implementan estrategias metodológicas, y otra, se da en las academias cuando se realizan revisiones de programas de estudio, bibliografías y otras actividades inherentes a la práctica docente. La mayoría de los docentes señalaron que las aportaciones que han hecho, generalmente si han sido aceptadas e implementadas, que han tenido un buen apoyo, observan cierta receptividad en esta administración, y comentaron que eso denota que son tomados en cuenta por su trabajo. Sin embargo, hay quien opinó que existe el problema de la falta de compromiso de muchos de los docentes para asistir a las academias, y esa falta de compromiso, es lo que ha hecho que no se concluya con diversos acuerdos que se tienen. Por otro lado, algunos docentes expresaron que las propuestas que han hecho hasta el momento no han sido aceptadas, y ha habido confusión en su interpretación; algunas de ellas, han sido alternativas de solución de problemas que se han suscitado en la institución en el aspecto curricular, y también en el aspecto laboral, y señalaron que siempre gana la democracia, siempre es el voto el que decide, y aclaran que no siempre el voto ha ido, hacia las propuestas o hacia las alternativas de solución, sino hacia las salidas políticas de ese momento. Aunado a ello, expusieron que por la hegemonía que ha mantenido el grupo del poder, no se ha permitido participar, a todos en muchas de las actividades. Por último alguien más, comentó que resuelve su labor docente de manera independiente porque así es la tarea de los docentes.

Apoyo del superior inmediato

Los maestros comentaron que el director tiene un corto tiempo de estar desempeñando funciones directivas; sin embargo, algunos observan que está atento a las necesidades e iniciativas para atenderlas, así como también, pendiente de que funcionen bien las cosas. Eso les da buena impresión.

Otros opinaron que es excelente el apoyo brindado por el director. Creen que hay mucho interés de su parte, está muy comprometido y eso los motiva, porque saben que tienen su apoyo y cooperación. Otros más expresaron que, básicamente el apoyo, es en la infraestructura, en plata física, contar con las aulas, contar con los instrumentos o materiales didácticos, ese es el tipo de apoyo, por parte de la administración. Algunos, consideraron que está cumpliendo con lo que tiene que cumplir que es organizar la planta, organizar las materias, los grupos, los alumnos, en ese sentido creen que está cumpliendo con su función. Alguien más, dijo que el necesario y suficiente para el desempeño de su labor docente. Hay quien manifiesto, que no ha habido tal, y si habido lo desconoce. Por último, señalaron que esta administración esta abriendo los canales de comunicación para escuchar las propuestas.

Expresión de los propios sentimientos

Los docentes manifestaron que existen espacios propios para expresar las ideas, externar los puntos de vista, los comentarios y propuestas o cualquier situación, respecto a la labor académica y al trabajo docente; y es, en juntas académicas, colegio de profesores, academias y juntas sindicales; Algunos de ellos, dijeron que las expresan verbalmente, acudiendo, en primer lugar, a quien tenga que ver con el asunto que les preocupa, inquieta o interesa plantear; es decir, con los encargados o coordinadores del área que corresponda, en ese sentido, comentaron que son muy institucionales. Unos académicos señalaron que en conversaciones personales con el director porque se sienten con la libertad de hablar con él, y expresar ideas o sugerencias. Unos más, dijeron que de manera escrita cuando es necesario y prudente. Hay quienes, comentaron que a veces, hacen comentarios de manera crítica en clase con los estudiantes de ciertas cosas que ven y no les gusta, con ellos platican ese tipo de cosas.

Varios maestros opinaron que en la facultad se sienten con la libertad de expresar sus ideas, comentarios y proponer ideas que beneficien la facultad, consideraron que en esta institución no hay represión alguna para expresarse. Mientras que otros señalaron, que se sienten con relativa libertad de hacerlo, y con ciertos temores por algunos antecedentes; pues, a veces resulta un tanto contra productivo expresar lo que piensan. Hay quien explica, que no es un miembro activo de la facultad, por ello sus aportaciones e ideas en torno a la misma, no es común que las exprese, no participa en ello.

Trabajo como reto

Los docentes explicaron que para enfrentar los retos de la labor docente actualizan constantemente los contenidos y materiales de trabajo, se capacitan, estudian, son autodidactas, están comprometidos con la labor docente, tratan de conocer a los estudiantes de la mejor manera posible en la medida de las posibilidades. Otros más, con responsabilidad, con disposición, a veces con estrés, y con preocupación, y tratando de dar su mejor esfuerzo; intentando conectar los contenidos de las materias con la vida diaria y cotidiana del entorno de los alumnos, trabajando al cien por ciento. Alguien más trata de desarrollar en los estudiantes el reto del compromiso, el reto de los conocimientos que deben adquirir, y el reto de que desarrollen ciertas habilidades. Aunado a ello, todos los docentes señalaron que la labor docente es un reto diario, y sigue siendo un reto diario porque las generaciones son muy demandantes, y en cada período se enfrentan a cosas diferentes, con chicos diferentes, y cada grupo presenta particularidades, exigencias y necesidades diferentes. Algunos dijeron que hasta la fecha preparan sus clases, que todos los días se sienten motivados, sienten que hay nuevos retos que cumplir, procuran hacerlo de la mejor manera. Comentaron que es intrínseco a la labor docente.

Clima laboral

Algunos docentes opinaron que en este momento, está iniciando una nueva etapa en la facultad, perciben un nuevo clima laboral, una atmósfera de novedad de reacomodo, de reorganización. Unos maestros consideraron que la atmósfera laboral ha pasado por varias etapas; una, de reconocimiento, otra de cohesión y unión, una más, de conflictos, la etapa en la que se encuentra, es de una atmósfera tranquila. La mayoría de los docentes percibieron, en términos generales un ambiente de trabajo favorable, agradable, tranquilo, cordial y flexible. Con respecto a los grupos y relaciones laborales de la institución, algunos catedráticos expresaron que, ha habido un grupo que ha dominado en la institución; que en ocasiones pareciera que no hay integración entre los grupos, y en otras sobre todo de tipo político existe mayor cohesión entre los mismos; que las relaciones laborales, no son cordiales de todos con todos, pero si son bastante flexibles para trabajar; además de que la lucha por el poder afecta las relaciones personales, que existen celos profesionales, en el sentido de a quién reconocen menos, y a quién más; sin embargo, no es lo que predomina en la facultad. Otros más, señalaron que existen oportunidades, pero también cuestiones que son necesarias atender y corregir; que el ambiente, está bien, siempre y cuando no se apasionen. Hay quién opino, que percibe una atmósfera laboral muy incierta, con carencias de información e irregularidades en cuanto a equidad, que ha creado problemas en las relaciones humanas muy penosos. Por último, creen que en la medida que se respeten los derechos de los demás va a mejorar el clima laboral. Ver anexos de resultados cualitativos.

Enseguida se presentarán los resultados cualitativos de la variable compromiso institucional por dimensión.

Compromiso afectivo

Todos los maestros entrevistados expresaron que se sienten orgullosos de pertenecer a la institución, algunos de ellos, hicieron énfasis que su orgullo es más que nada por pertenecer a la Universidad Veracruzana. La mayoría señalaron que, porque son egresados de la facultad, ella es quien los formo y ser parte de ésta los hace sentir muy orgullosos; además manifestaron sentirse muy contentos y felices de estar en esta escuela, pues están haciendo lo que les gusta. Hay quien dijo que, porque hay más prestaciones, el sueldo es mejor, hay más compensaciones, más oportunidades de crecimiento de actualización y de mejoramiento; formar parte de una institución de educación superior pública, es una muy buena oportunidad social de desarrollo. Alguien opino que, porque siente que la esencia misma que da origen a la facultad es de un alto nivel de nobleza y servicio a la sociedad, entonces el trabajar para una institución que tiene esa nobleza y esos propósitos lo enorgullece. Otros más, porque consideran que son reconocidas las capacidades y posibilidades, hay un ambiente de respeto hacia la persona, y están en una organización donde lo prioritario es lo académico. Algunos dijeron que, porque la facultad de pedagogía ha ido creciendo en todos los aspectos. Y es una facultad que es reconocida a nivel estatal, y a nivel nacional; además que es una comunidad que siempre ha participado, ha colaborado en las tareas que son comunes a la universidad.

Compromiso de continuidad

La mayoría de los docentes manifestaron que, una de sus principales razones de su permanencia en la facultad es porque les gusta mucho el trabajo con los jóvenes, les complace el trabajo en el aula como docentes, se identifican con la actividad que realizan, se sienten muy satisfechos y motivados. Algunos de estos maestros expresaron, además, que otra de sus razones es de corte económico, trabajan por dinero, por una remuneración económica. Hay quien opino, que es una tarea muy agradable, muy simpática, encantadora y divertida, y le permite ser independiente. Unos, precisaron que porque quieren a la institución y confían en ella. Mientras que otros señalaron que en estos momentos sus motivos son de estabilidad económica-laboral porque tienen una plaza de base, y algunos de ellos, ya están pronto a jubilarme, y les resulta difícil pensar en salirse y buscar otro camino, tienen una consolidación laboral, que no es fácil hoy día dejarla, porque no hay grandes oportunidades distintas a las que la facultad ofrece. Indicaron que si les ofrecieran más prestaciones o mejor sueldo lo pensarían. Otros más, consideraron que la permanencia en la institución les permite estar actualizados, y capacitándose constantemente; además de que es un espacio para su realización como profesionales y como personas.

Compromiso normativo

En su mayoría los docentes señalaron que la responsabilidad más grande que tienen es con los estudiantes que ven cotidianamente; su principal compromiso es realizar bien sus funciones y el trabajo con ellos. Algunos indicaron que si están cumpliendo con los estudiantes, automáticamente están cumpliendo con la institución; y que, lo que los profesores no hagan porque la facultad sea mejor, no va hacer que la facultad sea mejor.

Otros más opinaron que, cumplir con la misión que tiene la institución, y su modelo educativo, lograr los objetivos, mejorar el nivel académico de la misma. Asumir todas las funciones inherentes a la docencia. Trabajar el número de horas por los que están contratados, preparar los materiales, asistir todos los días puntualmente, ser respetuosos y sensibles con los alumnos. Ver anexos de resultados cualitativos.

4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la discusión de resultados se considero pertinente retomar algunas bases teóricas antes de profundizar en el análisis e interpretación de los resultados obtenidos. En primer término, se señala a Hellriegel y cols, (1999) cuando expresan que una forma de identificar porqué las personas se comportan en el trabajo en la forma que lo hacen consiste en contemplar la institución como un iceberg. Lo que hunde a los barcos no es siempre lo que los marineros alcanzan a ver, sino lo que no ven.

De la misma manera sucede con el clima laboral que es un concepto un tanto abstracto, que no se puede ver, que no es tangible; sin embargo se puede sentir, percibir y está presente en todo espacio laboral e influye en todas las actividades de una organización e institución. Y diversos expertos en el tema consideran sustancial atenderlo, y darle la debida importancia, a fin de que una institución funcione en óptimas condiciones laborales.

Siguiendo con Hellriegel y cols, Op cit, señalan que cada persona selecciona y organiza la información sensorial de manera diferente y, por lo tanto llega a interpretaciones y respuestas diversas; es decir, a percepciones distintas. Las diferencias de percepción ayudan a explicar porqué los trabajadores se comportan de manera distinta en la misma situación. De modo que perciben la misma situación de manera independiente y las respuestas de comportamiento dependen en gran medida de esas percepciones.

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene el trabajador.

Con referencia a lo planteado, se integrarán los resultados, tanto cuantitativos como cualitativos de esta investigación, así como también, los comentarios personales de algunos maestros que enriquecieron la información recabada, además de las observaciones e interpretaciones del investigador.

Con respecto a la dimensión del apoyo del superior inmediato, como primer punto, es necesario aclarar que las decisiones no son tomadas única y exclusivamente por el director, puesto que la facultad es parte de una universidad grande y compleja, por lo que, todas las decisiones son tomadas por cuerpos colegiados. Además de que cuando se recabó la información para esta investigación, la administración tenía poco tiempo de estar desempeñando funciones directivas en la facultad de pedagogía.

Una vez aclarado lo anterior, observemos que en las medidas de tendencia central, la percepción hacia el apoyo de superior inmediato se ubico en una actitud favorable; sin embargo, notemos también que en un 36% las percepciones de los docentes oscilan entre actitudes desfavorables y muy desfavorables, en lo concerniente al apoyo del superior inmediato. Esto denota un alto porcentaje de los que difieren que en la facultad existe un apoyo de la administración. Además de que indica que no existe una homogeneidad de opinión.

Así mismo, se advirtió en los resultados cualitativos, que diversos docentes consideran que en la facultad existe un buen apoyo por parte del director, y que su responsabilidad la esta realizando bien, con todo el entusiasmo y cooperación posible.

No obstante, hay quienes manifestaron que hasta el momento no han recibido el apoyo necesario y adecuado para su labor docente, y consideran que es un aspecto del clima laboral, en donde es necesario trabajar para mejorarlo.

En este punto cabe mencionar a Sikula (1991), cuando señala que el liderazgo es una variable importante que determina e influye en el clima laboral. El clima depende en gran medida de las relaciones establecidas entre el líder y sus trabajadores. Las relaciones formales e informales que tiene un director con sus trabajadores, influirán significativamente en la forma en que los empleados perciben el clima institucional.

Si bien, no es responsabilidad únicamente de la administración crear el clima laboral, si contribuye en gran medida a establecer un clima agradable en la institución.

Como la afirma French (1986), la efectividad del liderazgo ocurrirá solamente en un clima laboral apropiado. Así pues el desempeño del líder formal es efectivo si es reforzado por un clima laboral donde exista considerable libertad para manejar su propio trabajo, recompensas y reconocimiento al buen trabajo, aliento para un riesgo razonable, calor y apoyo, apertura para expresar problemas y opiniones diversas, caminos efectivos de comunicación, entre otras.

Con respecto, a la claridad del rol se observó tanto en los resultados cuantitativos como cualitativos que los docentes tienen bien definidas y claras sus funciones, como lo señalaron los maestros, existen documentos oficiales en donde se especifican claramente sus funciones a desempeñar. Es muy importante que todos los trabajadores de cualesquiera de las instituciones, conozca cuáles son sus funciones y tareas a realizar, a fin de que no exista confusión de las mismas.

En lo concerniente, a la contribución personal, el proceso estadístico efectuado, dio como resultado actitudes favorables y muy favorables; sin embargo, un 6% de los docentes la calificaron como desfavorable y muy desfavorable, respectivamente. Por otro lado, en los resultados cualitativos algunos maestros comentaron que se sienten con la confianza de hacer aportaciones y propuestas para mejorar la labor docente; puesto que sus propuestas generalmente son valoradas, aceptadas e implementadas; no obstante, también existieron opiniones de que las propuestas que han hecho no son tomadas en consideración, valoradas e implementadas, explicaron que esto se debe, a que no pertenecen al grupo de poder que en un determinado momento, impera en la institución, y como resultado de esta situación se sienten excluidos de este proceso, y por lo mismo, manifiestan no sentir motivación y entusiasmo para hacerlo.

Por lo antes expuesto, es importante considerar lo señalado por Peiró y Prieto (1996), pues explican que cuando la institución ofrece a sus empleados la posibilidad de participar en decisiones relativas a su propio trabajo, ello permite a los trabajadores satisfacer la necesidad de autorrealización, se promueve el sentimiento de competencia, facilita la identificación con los objetivos de la institución y una mayor implicación en su logro.

Con referencia, al reconocimiento dentro de la facultad, se notó en los resultados cuantitativos que las percepciones de los docentes, oscilan entre actitudes favorables y muy desfavorables. Con respecto a estas últimas, el 26% de los docentes se ubicaron en actitudes desfavorables y un 10% de los mismos en actitudes muy desfavorables hacia el reconocimiento en la institución, lo que denota que no existe una homogeneidad de opinión, con respecto al reconocimiento que reciben los maestros dentro de la facultad.

Con respecto, a los resultados cualitativos, algunos docentes expresaron que esta administración tiene una actitud receptiva y conciliadora, está tratando de involucrar a todos en las cuestiones académicas de la institución, está realizando bien sus actividades, y hasta el momento el trabajo docente es reconocido y apreciado; no obstante, otros maestros opinaron que es un aspecto del clima laboral, en donde es necesario poner mayor atención, pues docentes señalaron que a lo largo de la historia de la facultad, ha habido académicos que se han jubilado sin ningún reconocimiento a su trayectoria dentro de la institución, lo que denota una enorme falta de reconocimiento a su labor docente.

En relación, a la dimensión del clima laboral, expresión de los propios sentimientos, los resultados cuantitativos ubicaron a los docentes en una actitud favorable; no obstante el 16% de los mismos no opinaron lo mismo, calificando como desfavorable, la expresión de los sentimientos en la facultad. Mientras que los resultados cualitativos en esta dimensión indicaron que la mayoría de los maestros son muy institucionales, pues expresan sus ideas, comentarios, opiniones en espacios propios para hacerlo, y cuando es necesario lo hacen de manera escrita, hay quien opino que no existe represión alguna para expresarse libremente en la facultad; sin embargo, como lo señala Sayazo (2004), en la mayoría de organizaciones e instituciones se presentan situaciones de conflictos, debido a la deficiente comunicación de los sujetos y la interferencia de las actitudes personales en la relación laboral. Desconocer esta realidad, lleva a unas relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores y suposiciones que desvirtúan y/o bloquean todo intento de comunicación; y precisamente, con respecto a este punto algunos maestros consideraron que no tienen la libertad de expresar ideas comentarios o sentimientos en las institución por algunos antecedentes que se han suscitado en la misma, y ha originado verdaderos conflictos interpersonales entre los docentes de la institución, y por lo mismo, tienen sus reservas para expresar sus opiniones. Algunos argumentaron que esto, se debe a una interpretación errónea, confusión de ideas y la falta de respeto a la diversidad de opiniones.

Aunado con lo anterior, Hellriegel y cols (1999), señalan que la gente aumenta su propio sentido de bienestar, y se vuelve más productiva cuando entabla una comunicación interpersonal eficaz, propiciando un clima laboral agradable. Lo que permite generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias del mundo actual y futuro.

En referencia, al trabajo como reto Peiró y Prieto (1996), indican que es menester darle la oportunidad a los trabajadores de utilizar sus propios conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas para resolver los retos que enfrentan en su quehacer diario; es decir que no sea una tarea demasiado retadora que el trabajador no pueda realizarla, ni tampoco que sea una demasiado fácil que le sea aburrida y tediosa. Con respecto a este punto del clima laboral, tanto en los resultados cualitativos como cuantitativos los académicos consideraron la labor docente un reto diario, y procuran superar estos retos con el empleo de sus habilidades y capacidades, explicaron que todos los días tienen retos que cumplir, y eso los motiva.

En general, el clima laboral de la facultad, fundamentándose en los resultados tanto, cuantitativos como cualitativos denotaron una percepción favorable, en promedio las actitudes hacia esta variable de la investigación, son favorables, así también, en los resultados cualitativos los docentes expresaron que en este momento lo consideran agradable, flexible, cordial y tranquilo; sin embargo es necesario e importante considerar a quienes no lo estimaron de esta manera, y consideran que existen aspectos del clima laboral que son necesarios atender y corregir, pues observan una atmósfera incierta, en donde no existe un trato de igualdad para todos los docentes que pertenecen a esta institución, y problemas en las relaciones interpersonales.

Ahora bien, con respecto al compromiso institucional Meyer y Allen (citados por Arias, 2001) proponen una conceptualización del compromiso institucional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber moral de permanecer en la institución.

El primer componente del compromiso institucional que se discutirá es el afectivo, el cual, como lo señala Meyer y Allen Op cit, se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas. Los trabajadores disfrutan de su permanencia en la organización, y con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la institución. Con respecto a este componente del compromiso institucional, en los resultados cuantitativos, se observó en promedio que los docentes se ubicaron en una actitud favorable hacia el compromiso afectivo; no obstante el 23% de los docentes de la muestra calificaron el compromiso afectivo con una actitud desfavorable.

Eso se refleja también en los resultados cualitativos cuando expresaron que si hubiera una mejor oportunidad fuera de la misma lo pensarían. Ahora bien, todos señalaron sentir orgullo por pertenecer a la facultad, algunos de los mismos aclararon que su orgullo se debe porque la institución pertenece a la Universidad Veracruzana, es decir su orgullo es más que nada por ser parte de la Universidad. Otros maestros explicaron que su orgullo de pertenecer a la facultad se debe a que tienen más prestaciones que en otras instituciones, mejor sueldo y mayor oportunidad de crecimiento en la misma, situándose en un compromiso normativo de acuerdo al concepto de Meyer y Allen.

Con respecto, al componente de continuidad Meyer y Allen Op cit, señalan que se refiere al reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la organización. En relación, a este componente, en los resultados cualitativos algunos maestros expresaron que uno de sus motivos principales de pertenecer a la institución es porque han invertido tiempo, dinero y esfuerzo, además de que fuera de ella existen muy pocas oportunidades iguales a las ofrece la institución. Mientras que otros, están allí por razones diversas; algunos, porque les apasiona el trabajo como docente les resulta una actividad agradable y satisfactoria; a otros porque les permite ser independientes y estar actualizándose constantemente, y otros más, porque quieren a la institución y confían en ella. En lo que respecta a los resultados cuantitativos el compromiso de continuidad oscila entre actitudes favorables y muy desfavorables. Esto nos indica que no existe homogeneidad de opinión en el compromiso de continuidad, puesto que, el 40% de los docentes calificaron el compromiso de continuidad como desfavorables y un 10% de los mismos como muy desfavorable. Aquí cabe hacer la aclaración, que mientras más se sitúen en actitudes desfavorables hacia este componente del compromiso, es preferible, porque su compromiso se vuelve, un compromiso afectivo o normativo, y no un compromiso de necesidad. Es decir los docentes permanecen en la facultad por razones distintas, a una necesidad por el empleo o porque no tienen más opciones en el campo laboral.

Y finalmente, el compromiso normativo es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; se crea un sentido de reciprocidad con la institución.

En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda moral hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador, como lo señalan los autores antes citados.

Los resultados cualitativos señalaron que la deuda moral que tienen los docentes para con la institución, es porque la mayoría de los docentes se formaron en la facultad; es decir son egresados de la misma, y quieren contribuir de la misma manera a la institución formando a jóvenes capaces de desenvolverse eficientemente en el campo laboral, dar lo mejor de sí mismos para que los estudiantes tengan la mejor formación profesional posible. Sin embargo, en los resultados cuantitativos 40% de los docentes no sienten ninguna deuda moral con la institución. La mayor responsabilidad que sienten los docentes es con los estudiantes, consideraron que mientras cumplan con ellos, automáticamente están cumpliendo con la institución, y por supuesto con la misión de la misma.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, cabe destacar lo postulado por Arciniega (2002), cuando explica que todo colaborador experimenta las tres dimensiones, aunque desde luego, con distinto énfasis y al hacer una analogía de las olimpiadas, el grado sería: oro para el afectivo; plata, para el normativo y bronce, para el continuo; esto porque en el compromiso afectivo el colaborador manifiesta actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia hacia la institución, y así se emociona al decir que trabaja para la institución o habla mucho de ella en reuniones con amigos y familiares.

De manera general, en los resultados tanto cualitativos como cuantitativos los docentes de la facultad se situaron en actitudes favorables hacia el compromiso institucional.

Sin embargo, es necesario señalar algunos comentarios de maestros que observan que muchos académicos no asisten a las reuniones de academia y juntas académicas, en las cuales se tratan asuntos institucionales y académicos que competen a toda la comunidad de la facultad, opinan que eso denota una falta de compromiso institucional.

Para finalizar es menester citar a Guillén y Guil (2000:68), cuando señala que:

“El hecho de que las actitudes sean internas y la conducta se manifieste abiertamente en acciones evidentes y observables, provoca que la conducta sea sometida con frecuencia a las circunstancias del momento y a las presiones sociales, aunque las propias opiniones y sentimientos estén en contra. Tal vez por esta razón, resulta difícil predecir con total seguridad los comportamientos de una persona a partir de las actitudes que manifiesta”.

Ahora bien, se tratará de dar respuesta a las hipótesis planteadas al principio de esta investigación.

Hipótesis estadísticas

H1 Existe relación entre el apoyo del superior inmediato y el compromiso institucional.

H2 Existe relación entre la claridad del rol y el compromiso institucional.

H3 Existe relación entre la contribución personal y el compromiso institucional.

H4 Existe relación entre el reconocimiento y el compromiso institucional.

H5 Existe relación entre la expresión de los propios sentimientos y el compromiso institucional.

H6 Existe relación entre el trabajo como reto y el compromiso institucional.

El resultado obtenido en la correlación de Pearson entre el apoyo del superior inmediato y el compromiso institucional fue de .292, y la tabla de probabilidad de Young y Veldman (2001), señala que debe haber .361 de correlación al punto .05; por lo tanto no existe una relación significativa entre ambos elementos. Debido a que, es una institución con una estructura jerárquica muy compleja, y las decisiones no son tomadas única y exclusivamente por el director de la facultad, sino por un grupo de profesores que integran cuerpos colegiados; así como también, existen organismos específicos dentro de la universidad para atender cada cuestión de manera particular; por lo tanto, no es igual a otras instituciones u organizaciones en las que los trabajadores dependen en gran medida de las decisiones del jefe inmediato para el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Con respecto, a la relación entre la claridad del rol y el compromiso institucional, la correlación obtenida fue de .189; por lo que, se determinó que no existe relación significativa entre estos dos componentes, debido a que, el trabajo del docente es muy independiente, cuentan con la libertad de cátedra, y las funciones y actividades a desarrollar están claramente definidas y delimitadas en documentos oficiales de la universidad; por lo que, no existe confusión de funciones. Cada docente tiene claro el rol que desempeña en la facultad. Por lo anterior, no se cree que influya este aspecto en el compromiso de los docentes hacia la institución.

Con referencia, a la contribución personal, el resultado obtenido en la correlación de Pearson fue de .166, por lo que se concluyó que no existe relación significativa entre la contribución personal y el compromiso institucional. Siendo la contribución personal sustancial e indispensable para el buen desempeño del docente, muchas de las aportaciones o contribuciones que los docentes hacen, son dentro del salón de clases, mediante estrategias didácticas, éstas, no necesariamente, tienen que someterlas a consideración de la academia de profesores, por que existe la libertad de cátedra, en este sentido la contribución del docente hacia la facultad es muy independiente.

Por lo anterior, se estimó que esta dimensión va más encaminada hacia el compromiso que los docentes tienen con los estudiantes, más que hacia la facultad. Ahora bien, si los maestros están comprometidos con los estudiantes, también lo están con la institución, puesto que la misma se creo y tienen como fin último los estudiantes.

En relación, al reconocimiento el coeficiente de correlación obtenido fue de .129, lo que indicó que no existe relación significativa entre el reconocimiento y el compromiso institucional en la Facultad. Se estimó que esto se debe a que dentro de la universidad existe una dependencia encargada de esta función. Ella es la responsable de dar un reconocimiento económico a los docentes de todas las facultades de la misma. Además de que, como lo expresaron los docentes, el mayor reconocimiento que pueden tener es el de los estudiantes, cuando observan que han aprendido y se desarrollan eficientemente en el campo laboral, o cuando los mismos manifiestan su reconocimiento a los maestros. Sin embargo, se consideró oportuno que los docentes perciban que existe un aprecio al trabajo y esfuerzo de la labor docente dentro de la Facultad.

En lo concerniente, a la expresión de los propios sentimientos, la correlación obtenida fue de .025, por lo que se determinó que no existe relación estadísticamente significativa entre la expresión de los propios sentimientos y el compromiso institucional. En virtud de que dentro de la institución existen instancias encargadas de atender cada una de las necesidades y requerimientos que tienen los trabajadores; es decir cuando los docentes requieren externar algún asunto que les preocupa o afecta lo hacen de manera escrita, dirigido al encargado de atender y darle respuesta a determinada solicitud, en ese sentido, los docentes son muy institucionales. No es común que los docentes externen sentimientos o pensamientos en la institución.

Por último, con respecto al trabajo como reto el coeficiente de correlación de Pearson obtenido fue de .289, de modo que no existe una relación significativa entre el trabajo como reto y el compromiso institucional. En virtud de que el trabajo como reto, es un aspecto habitual en las actividades de los docentes; es decir, es inherente a la labor docente, por ello, se consideró que no existe relación entre el trabajo como reto y el compromiso institucional. No es algo externo que influya en su compromiso hacia la facultad, sino que es parte sustancial de sus actividades.

Hipótesis de trabajo.

H1 Existe relación entre el clima laboral y el compromiso institucional de los docentes de la Facultad de Pedagogía.

No existe relación significativa entre el clima laboral y el compromiso institucional en la Facultad de Pedagogía, porque se estimó que independientemente de cómo perciben los docentes el clima laboral dentro de la Facultad. Éstos tienen un actitud favorable de compromiso institucional, pues, son parte de la mejor y más grande Universidad del Estado de Veracruz, que ofrece a los trabajadores mayores beneficios, que otras en el mercado laboral. Además de que, por su carácter público, los maestros cuentan con plaza de base o aspiran a una, y eso les proporciona una mayor estabilidad y seguridad laboral que en una institución privada en la que no se cuenta con ese elemento laboral, tan importante hoy en día.

CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos de la investigación se describen a continuación las conclusiones, las cuales pretenden facilitar la comprensión del objeto de estudio.

En primera instancia, y de acuerdo con el problema de investigación planteado sobre *¿cómo impactan las dimensiones del clima laboral en la actitud de compromiso institucional de los docentes?*, se concluye que no existe un impacto significativo en la actitud de compromiso de los docentes hacia la Facultad de Pedagogía, en relación con los factores : *apoyo del superior inmediato, la claridad del rol, la contribución personal, el reconocimiento, la expresión de los propios sentimientos y el trabajo como reto*. Las características organizacionales de la Universidad Veracruzana, reflejadas a través de su Facultad de Pedagogía de Xalapa, permiten identificarla como una organización educativa cuya atmósfera laboral no influye de manera relevante en el compromiso que tienen sus trabajadores hacia la misma, ya que los docentes otorgan mayor importancia a los beneficios laborales que obtienen al formar parte de ella, más que al clima laboral existente. Sin embargo, se considera relevante que la administración brinde una mayor atención en las dimensiones de *reconocimiento y apoyo del superior inmediato*, ya que en la presente investigación, fueron ubicadas como las dimensiones en las que no existió homogeneidad de resultados, situación que alienta nuevas interrogantes para futuras investigaciones, entre la cuales se destacan si *¿existe reconocimiento de la labor docente en la Facultad de Pedagogía?* y *¿en qué condiciones se presenta dicho reconocimiento?*, así como, si *¿existe apoyo del superior inmediato?* y *¿cómo se proporciona?*.

De acuerdo con los objetivos específicos del presente estudio, que postulaban, por una parte, identificar la percepción del clima laboral y de la actitud de compromiso institucional, así como de analizar la relación entre el clima laboral y la actitud de compromiso institucional de los docentes de la Facultad de Pedagogía, se concluye, en términos cualitativos y cuantitativos, que la población de maestros percibe con una actitud favorable el clima laboral de la Facultad, el cual considera flexible, cordial y tranquilo; en contraparte, un sector reducido de ellos consideran que existen aspectos del clima laboral que son necesarios atender y corregir, ya que perciben una atmósfera laboral incierta, caracterizada por un trato desigual para los docentes y problemas en las relaciones interpersonales.

Con respecto al compromiso institucional, en promedio los docentes denotan una actitud favorable de compromiso hacia la Facultad. Les enorgullece de manera significativa pertenecer a la Universidad Veracruzana, y por ende a la Facultad de Pedagogía, lo anterior sustentado en todos los beneficios laborales que obtienen, asimismo refieren que uno de sus mayores compromisos es con los estudiantes. En contraste, los docentes generalmente no asisten a juntas académicas ni a reuniones de academia, lo que determina una inconsistencia en dicho compromiso laboral.

Por otra parte, la relación encontrada entre el clima laboral y el compromiso institucional en la Facultad de Pedagogía no es robusta; ya que no influye la percepción que los docentes tienen del clima laboral en el compromiso que asumen hacia la institución. Los docentes dan mayor énfasis a las condiciones laborales proporcionadas por la Universidad Veracruzana que a la atmósfera laboral existente en la Facultad de Pedagogía, por lo tanto, se concluye que no influye el clima laboral de la Facultad, para impactar, en mayor o menor grado, en el compromiso de los docentes hacia la institución, es decir, no se localizó una relación significativa entre ambas variables.

En relación con el objetivo general de la presente investigación sobre evaluar el impacto del clima laboral en la actitud de compromiso institucional de los docentes de la Facultad de Pedagogía, se determinó que no es significativo, lo anterior fundamentado en que, al margen de la percepción sobre el clima laboral de los docentes, en la Facultad existe un compromiso institucional favorable debido a que ellos forman parte de una organización educativa que ofrece, a través de su oferta académica, beneficios en el mercado y, por el historial institucional cuentan con un estatus social privilegiado, al ser la Institución de Educación Superior con mayor cobertura en el Estado de Veracruz, así como con un prestigio a nivel nacional. Es por ello que los docentes brindan una mayor trascendencia a los beneficios que ofrece la institución que a las posibles situaciones ásperas que podrían experimentar en la facultad.

Cabe destacar la existencia de grupos de poder dentro de la Facultad de Pedagogía, lo que provocó diferentes opiniones sobre el clima laboral, ya que las percepciones se identificaron en función del grupo que impera en el lapso histórico de la Facultad; es decir, la percepción guarda relación con el grupo de poder que prevalece. Con respecto a este punto, algunos maestros señalaron que en cada administración existen preferencias y desigualdad en el trato.

Un porcentaje considerable de los maestros de la Facultad a los que se administraron los instrumentos de la investigación, cuentan con una plaza de base en la universidad, lo que redundaba en un nivel de estabilidad y seguridad laboral, y que a juicio del investigador, determinó la actitud favorable de los académicos hacia el compromiso institucional.

Es importante mencionar que la información recabada pudo verse afectada, en gran medida por las circunstancias presentadas en el momento de la investigación. En primera instancia, por el reciente proceso de cambio de dirección en la facultad, percibiéndose un clima de tensión e incertidumbre; así como por el incipiente ciclo escolar.

Aunado con lo anterior, cabe puntualizar que los compromisos del director de la facultad, ante las condiciones del cambio administrativo y su tiempo disponible, impidieron su participación en la aplicación de los instrumentos del presente estudio.

De acuerdo con lo anteriormente señalado, las respuestas a los instrumentos de medición no fueron percibidas por el investigador con un alto grado de veracidad, cabe retomar lo postulado por Guillén y Guil (2000), cuando puntualizan que la conducta con frecuencia se somete a las circunstancias del momento y a las presiones sociales y laborales que experimenta el trabajador en un determinado momento; y por esta razón, resultó difícil determinar con total seguridad las actitudes hacia el clima laboral y el compromiso institucional, independientemente de que los docentes participantes comentaron que ya habían tenido experiencias pasadas, un tanto desagradables en otros estudios realizados en esta institución y por consiguiente, algunos de ellos no quisieron colaborar con la investigación, y aquellos que lo hicieron mostraron actitudes de reserva y mucha precaución; no obstante, en términos generales resultó satisfactorio el apoyo y colaboración de la comunidad académica de la Facultad de Pedagogía para la realización del presente estudio.

BIBLIOGRAFIA

ANUIES, (2001). La Educación Superior en México. Consultado el 7 de junio de 2005 en el world wide web: <http://www.anui.es.mx/principal/servicios/publicaciones/libros/lib78/4.html>

Arciniega, L. (2002). Compromiso organizacional en México: ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta? Consultado el 13 de julio de 2005 en el world wide web: <http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Articulo/LuisArciniegaCOMPROMISOORGANIZACIONAL.pdf>

Arias, F. (1991). Administración de recursos humanos. México: Trillas.

Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. Revista Contaduría y Administración. (200). Consultado el 9 de junio de 2005 en el world wide web: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>

Belausteguigoitia, I. (2000). La influencia del clima organizacional en el compromiso hacia la organización y el esfuerzo en miembros de empresas familiares mexicanas. México: UNAM.

Cesar, P. (1995). Proyecto de clima organizacional realizado en una institución pública. México: Universidad Veracruzana.

Claire, M. y Böhr, M. (2003). Tres dimensiones del compromiso organizacional: Identificación, membresía y lealtad. Universidad Católica boliviana San Pablo. (1). Consultado el 14 de julio de 2005 en el world wide web: [http://www.ucb.edu.bo/Publicaciones/Ajayu/volumen%202.1/TRES%20DIMENSIONES%20DEL%20COMPROMISO\(Articulo%20Completo\).htm](http://www.ucb.edu.bo/Publicaciones/Ajayu/volumen%202.1/TRES%20DIMENSIONES%20DEL%20COMPROMISO(Articulo%20Completo).htm)

Cohen, J. (1980). Introducción a la sociología. México: McGraw Hill.

Davis, K. y Newstrom J. (2001). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill.

Domínguez, G., Mesanza J., & Gairin J. (1996). Manual de organización de instituciones educativas. Madrid España: Escuela Española.

Edel, R. (2004). Diseño de proyectos de investigación en ciencias sociales y humanidades. México: Universidad Cristóbal Colón.

Fernández M. y Sánchez J. (1996). Manual de prácticas de psicología organizacional. España: Ediciones Amará.

Frankl, V. (1991). El hombre en busca de sentido. Barcelona España: Herder.

French, L. (1986). Administración de personal. Desarrollo de recursos humanos. México: Limusa.

Furnham, A. (2001). Psicología organizacional del comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford.

Gordon, J. (1997). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

Guillén, C. y Guil R. (2000). Psicología del trabajo para relaciones. Madrid España: McGraw Hill.

Gutiérrez, M. (1995). Nociones de calidad. México: Limusa.

Hellriegel D., Slocum, J., Woodman R. (1999). Comportamiento organizacional. México: International Thomson Editores.

Hernández, Sampieri R., Fernández C. y Baptista P. (2003). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.

Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson D. (1998). Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional. México: Prentice Hall.

Katz D. y Kahn R. (1986). Psicología social de las organizaciones. México: Trillas.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1990). Administración. México: Mc Graw Hill.

Kossen, S. (1995). Recursos Humanos en las organizaciones. México: Harla.

Lagomarsino, R. (2000). Médicos Uruguayos: su compromiso organizacional. Revista de antiguos alumnos del IEEM (15). Consultado el 10 de junio de 2005 en el world wide web: <http://www2.um.edu.uy/ieem/Revista/200312/Revista%20IEEM%20200312-03.pdf>

Lechuga, E. (1998). Estrategias para la optimización de los recursos humanos. México: Ediciones Fiscales ISEF S. A.

León, A. (1985). Organizaciones y Administración. Un enfoque de sistemas. Colombia: Norma.

Likert, R. (1986), Nuevas formas para solucionar conflictos. México: Trillas.

Marín, A. (2000). Análisis de la educación superior en México mediante la teoría del caos. Consultado el 7 de junio de 2005 en el world wide web: <http://fuentes.csh.udg.mx/CUCSH/Sincronia/caos.htm>

- Méndez, J. (1996). Sociología de las organizaciones. México: McGraw Hill.
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1997). Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia. México: Mc Graw Hill.
- Palma, S. (2003). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. Consultado el 4 de noviembre de 2004 en el world wide web: <http://www.ilustrados.com/documentos/motivayclima.doc>
- Peiro, J. y Prieto, F. (1996). Tratado de psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto. España: Ediciones Amarú.
- Portilla, S. y colbs. (2003). El emprendimiento nace dentro de las empresas. Universidad del Desarrollo. Informe cien (14). Consultado el 4 de noviembre de 2004 en el world wide web: http://www.udesarrollo.cl/cursos/scl/1100/cien/InformeCIEN_N14.pdf
- Robbins, S. (1999). Fundamentos del comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- Rojas, B. (1999). Competitividad. Gestipolis. Consultado 9 de noviembre de 2004 en el world wide web: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/competeitividad.htm>
- Salinas C., Laguna J., Mendoza M. (1994). La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica. México: Salud Pública.
- Sayazo, L. (2004). Investigación en comunicación organizacional. Ilustrados.com Consultado el 29 de junio de 2005 en el world wide web: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpZluuyZuuxryvTJOG.php>
- SES, (2005) Subsecretaria de Educación Superior. Glosario de términos de educación superior. Consultado el 7 de junio de 2005 en el world wide web: <http://ses4.sep.gob.mx/>
- Sikula, A. (1991). Administración de Recursos humanos en empresas. México: Limusa.
- Trujillo, E. (1999). La gestión del conflicto escolar en la Facultad de Pedagogía de la Universidad Veracruzana. 1990/1997. Una micropolítica institucional. México: Universidad Veracruzana.
- Uribe, F. (2001). Maquiavelismo: conceptualización, medición y su relación con otras variables. México: UNAM.
- UV (2005). Universidad Veracruzana. Introducción. Consultado el 12 de junio de 2005 en el world wide web: <http://www.uv.mx/>

Young, R. y Veldman, D. (2001). Introducción a la estadística aplicada a las ciencias de la conducta. México: Trillas.

Zepeda, F. (1999). Psicología organizacional. México: Addison Wesley Longman de México S.A. de C. V.

Zúñiga, A. (2003). La comunicación organizacional en las relaciones humanas. Consultado el 29 de junio de 2005 en el world wide web: <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/rrhh/comu.htm>

ANEXOS

UNIVERSIDAD CRISTÓBAL COLÓN
MAESTRIA EN RECURSOS HUMANOS

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

NO ESCRIBA SU NOMBRE
Sus respuestas son confidenciales y quedaran en anonimato

A continuación encontrará una serie de enunciados con relación a su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una **X** el número que corresponda a su opinión.

1	2	3	4	5
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

1.	Mi jefe es flexible en relación al cumplimiento de mis objetivos	1	2	3	4	5
2.	Mi jefe apoya mis ideas y la forma en que hago las cosas	1	2	3	4	5
3.	Mi jefe me da la autoridad de hacer las cosas como creo.	1	2	3	4	5
4.	Soy cuidadoso en la aceptación de responsabilidades porque mi jefe frecuentemente es crítico de las nuevas ideas	1	2	3	4	5
5.	Puedo confiar en que mi jefe apoye mis decisiones en el trabajo	1	2	3	4	5
6.	Tengo perfectamente claro cómo debo hacer mi trabajo	1	2	3	4	5
7.	La cantidad de responsabilidad y esfuerzo que se espera de mi trabajo esta claramente definida	1	2	3	4	5
8.	Las normas de desempeño en mi área son bien entendidas y comunicadas	1	2	3	4	5
9.	Me siento muy útil en mi trabajo	1	2	3	4	5
10.	Mi trabajo bien hecho hace la diferencia	1	2	3	4	5
11.	Me siento pieza clave en la organización	1	2	3	4	5
12.	El trabajo que hago es muy valioso para esta organización	1	2	3	4	5
13.	Casi nunca siento que mi trabajo no es reconocido	1	2	3	4	5
14.	Mis superiores generalmente aprecian la forma en que realizo mi trabajo	1	2	3	4	5
15.	La organización reconoce el significado de la contribución que hago	1	2	3	4	5
16.	Los sentimientos que expreso en mi trabajo son los verdaderos	1	2	3	4	5
17.	Me siento libre para ser yo mismo en esta organización	1	2	3	4	5
18.	Hay partes de mi que no puedo expresarlas libremente	1	2	3	4	5
19.	No hay problema si expreso mis sentimientos en este trabajo	1	2	3	4	5
20.	Mi trabajo es retante	1	2	3	4	5
21.	Para lograr mis objetivos de trabajo, requiero de mi máximo esfuerzo.	1	2	3	4	5

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD CRISTÓBAL COLÓN
MAESTRIA EN RECURSOS HUMANOS

CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

NO ESCRIBA SU NOMBRE
Sus respuestas son confidenciales y quedaran en anonimato

A continuación encontrará una serie de enunciados con relación a su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una **X** el número que corresponda a su opinión.

1	2	3	4	5
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

1.	Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización.	1	2	3	4	5
2.	Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos.	1	2	3	4	5
3.	No experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	1	2	3	4	5
4.	No me siento ligado emocionalmente a mi organización.	1	2	3	4	5
5.	No me siento integrado plenamente en mi organización.	1	2	3	4	5
6.	Esta organización significa personalmente mucho para mí.	1	2	3	4	5
7.	Hoy permanecer en esta organización, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.	1	2	3	4	5
8.	Sería muy duro para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera.	1	2	3	4	5
9.	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi organización en estos momentos.	1	2	3	4	5
10.	Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo, como para pensar en salir de mi organización.	1	2	3	4	5
11.	Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, podría haber considerado trabajar en otro sitio.	1	2	3	4	5
12.	Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización, es la inseguridad que representan las alternativas disponibles.	1	2	3	4	5
13.	No siento obligación alguna de permanecer en mi actual trabajo.	1	2	3	4	5
14.	Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi organización ahora.	1	2	3	4	5
15.	Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.	1	2	3	4	5
16.	Esta organización merece mi lealtad.	1	2	3	4	5
17.	No abandonaría mi organización en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella.	1	2	3	4	5
18.	Estoy en deuda con la organización.	1	2	3	4	5

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD CRISTÓBAL COLÓN
MAESTRIA EN RECURSOS HUMANOS

REACTIVOS DEL CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL
DE BROWN Y LEIGH (1996)

Apoyo de superior inmediato		
1.	S	Mi jefe es flexible en relación al cumplimiento de mis objetivos
2.	S	Mi jefe apoya mis ideas y la forma en que hago las cosas
3.	S	Mi jefe me da la autoridad de hacer las cosas como creo.
4.	S	Soy cuidadoso en la aceptación de responsabilidades porque mi jefe frecuentemente es crítico de las nuevas ideas
5.	S	Puedo confiar en que mi jefe apoye mis decisiones en el trabajo
Claridad del rol		
6.	CL	Tengo perfectamente claro cómo debo hacer mi trabajo
7.	CL	La cantidad de responsabilidad y esfuerzo que se espera de mi trabajo esta claramente definida
8.	CL	Las normas de desempeño en mi área son bien entendidas y comunicadas
Contribución personal		
9.	CO	Me siento muy útil en mi trabajo
10.	CO	Mi trabajo bien hecho hace la diferencia
11.	CO	Me siento pieza clave en la organización
12.	CO	El trabajo que hago es muy valioso para esta organización
Reconocimiento		
13.	R	Casi nunca siento que mi trabajo no es reconocido
14.	R	Mis superiores generalmente aprecian la forma en que realizo mi trabajo
15.	R	La organización reconoce el significado de la contribución que hago
Expresión de los propios sentimientos		
16.	E	Los sentimientos que expreso en mi trabajo son los verdaderos
17.	E	Me siento libre para ser yo mismo en esta organización
18.	E	Hay partes de mi que no puedo expresarlas libremente ®
19.	E	No hay problema si expreso mis sentimientos en este trabajo
Trabajo como reto		
20.	CH	Mi trabajo es retante
21.	CH	Para lograr mis objetivos de trabajo, requiero de mi máximo esfuerzo.

S: Apoyo del superior inmediato CL: Claridad del rol CO: Contribución personal
 R: Reconocimiento E: Expresión de los propios sentimientos CH: Trabajo como reto
 ® Pregunta inversa

UNIVERSIDAD CRISTÓBAL COLÓN
MAESTRIA EN RECURSOS HUMANOS

REACTIVOS DEL CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL
DE MEYER Y ALLEN (1991)

Compromiso Afectivo		
1.	AC	Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización.
2.	AC	Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos.
3.	AC	No experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización. ®
4.	AC	No me siento ligado emocionalmente a mi organización. ®
5.	AC	No me siento integrado plenamente en mi organización. ®
6.	AC	Esta organización significa personalmente mucho para mí.
Compromiso de Continuidad		
7.	CC	Hoy permanecer en esta organización, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.
8.	CC	Sería muy duro para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera.
9.	CC	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi organización en estos momentos.
10.	CC	Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo, como para pensar en salir de mi organización.
11.	CC	Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, podría haber considerado trabajar en otro sitio.
12.	CC	Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización, es la inseguridad que representan las alternativas disponibles.
Compromiso Normativo		
13.	NC	No siento obligación alguna de permanecer en mi actual trabajo. ®
14.	NC	Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi organización ahora.
15.	NC	Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.
16.	NC	Esta organización merece mi lealtad.
17.	NC	No abandonaré mi organización en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella.
18.	NC	Estoy en deuda con la organización.

AC: Compromiso Afectivo CC: Compromiso de Continuidad NC: Compromiso Normativo ® Pregunta inversa

UNIVERSIDAD CRISTÓBAL COLÓN
MAESTRIA EN RECURSOS HUMANOS

ENTREVISTA A LOS DOCENTES DE LA
FACULTAD DE PEDAGOGÍA DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

1. ¿Cómo percibe la atmósfera laboral de la Facultad de Pedagogía?
2. ¿Cómo considera que el director aprecia su trabajo?
3. ¿En qué consisten sus funciones?
4. ¿Qué ideas ha aportado para mejorar su labor docente?
5. ¿Cómo es el apoyo que el brinda el director en su labor docente?
6. ¿De qué manera expresa sus ideas, opiniones o comentarios de la Facultad?
7. ¿Cómo enfrenta los retos diarios de su labor? Trabajo como reto
8. ¿Siente orgulloso de pertenecer a la Facultad de Pedagogía? ¿Por qué?
9. ¿Cuáles son los motivos de su permanencia en la Facultad?
10. ¿Qué tipo de responsabilidad siente con la Facultad?

ENTREVISTAS

Docente 1.

Atmósfera laboral de la Facultad	Reconocimiento	Claridad del rol	Contribución aportada	Apoyo del superior inmediato	Expresión de los propios sentimientos	Trabajo como reto	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
<p>La percepción que tengo es que es agradable generalmente me limito a realizar mis actividades académicas y eso hace que no este muy involucrada realmente en diferentes grupos de compañeros... convivo más con alumnos que con directivos, autoridades o mis compañeros... me relaciono con cierta facilidad y eso hace que mi percepción sea muy favorable muy positiva.</p>	<p>Mira, ahorita acabamos de pasar el cambio del director... queriendo encontrar algún punto de reconocimiento, yo te diría que va en el sentido de que me eligen como docente... para mi el reconocimiento es que si habemos varias personas que solicitamos posiblemente, él pueda decir, bueno maestra le doy prioridad en contratarla, o al menos eso quiero creer, eso me dice de alguna manera que mi trabajo ha sido apreciado, aunque claro también hay normatividad para elegir a las personas... desde el momento que siento que me dan la oportunidad de participar que me aceptan es como un reconocimiento.</p>	<p>Aquí únicamente estoy contratada como docente, por lo tanto mi función principal es realizar el trabajo académico con los muchachos en las diferentes experiencias educativas que imparto... tengo muy claro cuales son, tanto mis obligaciones como mis derechos como docente... también hay un trabajo por academia, soy docente pero también pertenezco a una academia y bueno esa es otra función que realizo.</p>	<p>Aquí podría ubicarme en dos sentidos; uno, aportar ideas en mi labor docente en el aula en ese sentido de planificar estrategias diferentes de trabajo, buscar recursos didácticos variados... en un nivel más grande mi aportación se da en las academias, cuando uno va percibiendo que algo no va funcionando del programa hay que hacer cambios, hay que hacer reajustes, hay que ir modificando, entonces uno va proponiendo esas nuevas maneras de llevar adelante el trabajo académico, entonces hay una aportación en el aula, y hay una aportación fuera del aula, pero dentro de las academias. ¿y, regularmente son aceptadas sus ideas en las academias? Si, generalmente, si son llevadas a cabo, si son aceptadas, analizadas, consensadas, y finalmente muchas de ellas, no te digo que siempre pero, yo creo que un 85% o 90 de la veces son aceptadas.</p>	<p>Pues, uno es bastante autónoma, en el sentido de que uno hace su plan de trabajo y desarrolla sus actividades para el caso de la docencia tenemos el programa de estudios, marcado el período... Cuando llego a solicitar el apoyo, lo tengo, sólo que requiera algo personal, pero si estamos hablando de lo institucional yo solicito ante quien corresponda ...hay muchas instancias... para resolver los problemas.</p>	<p>De manera libre, o sea, me considero una persona bastante expresiva, ya no sé si es virtud o defecto suelo ser claridosa, entonces digo las cosas, o sea si algo no me gusta o me gusta, lo digo, con el tiempo he aprendido a ser prudente, a ser diplomática a decir las cosas no de una manera brusca, sino más suave, pero finalmente decirlas no me quedo callada y exploto.</p>	<p>...con una disposición de yo puedo, yo soy muy.... persistente, tenaz...lo enfrento con esa disposición de resolver las cosas, con la idea, eso si lo tengo muy claro que yo siempre pienso y pienso en positivo si puedo, y si no puedo por este camino busco otro, si tengo que hablar con personas, voy a hablar, si tengo que buscar con materiales lo hago, si tengo que conseguir cosas las pido, si tengo que quedarme más me quedo, o sea hay mucha disposición.</p>	<p>Si mucho, suelo afiliarme muy rápido a los grupos... cuando logre estar en el sistema oficial como empleada, me sentí muy beneficiada, aquí hay más prestaciones, hay más suelo, hay más compensaciones, pero lo principal son las oportunidades de crecimiento y de mejoramiento.</p>	<p>El primero y más grande es que me gusta mucho el trabajo con lo jóvenes, o sea disfruto, sinceramente, disfruto todas y cada una de mis clases... hay una parte económica, obviamente también, soy maestra pobre, trabajo por dinero, pero no lo es todo, o sea debe de haber una satisfacción personal que te llena, y yo creo que ese lado es el más fuerte para mí, es mi motivación más grande, el estar con ellos y ayudar a formarlos.</p>	<p>La primera de cumplir lo que tengo que hacer, yo creo que si las personas nos ubicamos en nuestro papel, y cumpliendo lo que se supone debemos hacer, no sólo la facultad sino la universidad, la sociedad, si yo soy académica debo cumplir mi papel académico asumir todas las funciones inherentes a la docencia y todavía dar un poco más en ese sentido.</p>

Docente 2.

Atmósfera laboral de la Facultad	Reconocimiento	Claridad del rol	Contribución aportada	Apoyo del superior inmediato	Expresión de los propios sentimientos	Trabajo como reto	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
Para unos casos en algún momento siento como que no hay integración... pero en momentos específicos, pareciera que no estamos tan dispersos que hay integración de grupos... se hace más intenso debido a las situaciones, sobre todo de tipo político, por ejemplo, una situación que te da esta sensación fue el cambio de dirección, pareciera que cada quien andaba en su mundo y de momento te das cuenta que si hay unión, y grupos, y bien comunicados y organizados.	Yo creo que lo aprecia directa e indirectamente, de dos maneras, una que puede ser por el tipo de trabajo que realizamos a través de terceros, entonces la apreciación la hace a través de los comentarios, las respuestas que dan otros; directamente mis alumnos hablan de mi trabajo, el director puede de esta manera apreciar el trabajo de un maestro porque esta escuchando a favor o en contra la opinión de los alumnos... otra forma es cuando directamente habla y te dice alguna situación y te invita a participar en comisiones de trabajo y sabes que lo hace porque estas dedicada a tu trabajo...¿y a usted si la han reconocido de esa manera? Si.	Básicamente la docencia... atención a tutorías a la trayectoria de los alumnos de la licenciatura, y también tengo tutorías de investigación de la maestría en educación, participo en el cuerpo académico de la línea de generación y aplicación del conocimiento de la facultad y tengo actividades de participación y gestión académica dentro de la misma, aquí soy coordinadora del área de administración educativa	...Yo trato de estar implementando siempre estrategias metodológicas que vayan innovando la practica que yo realizo en la docencia con cada uno de mis grupos...[y en las academias ¿si se aceptan sus ideas?] claro todo lo que uno tenga que se llame innovación de la docencia se trae a la academia, se discute se comparte se intercambia la experiencia, retomamos la experiencia de otro maestro, o maestros que nos piden cómo trabajar como nosotros lo hacemos, y entonces en la academia se aprueban se avalan cuando se trata de materiales que se pueden utilizar de manera conjunta	El director acaba de entrar en su gestión y no se ha presentado oportunidad de solicitar su apoyo.	...hay muchos espacios para expresar las ideas, en la facultad tenemos reunión de colegios de maestros, allí todos los maestros podemos expresar cualquier situación, respecto a nuestra labor académica a nuestro trabajo docente o de nuestros trabajos diversificados, están las juntas académicas, los consejos técnicos son los espacios públicos oficiales en donde nos podemos expresar... pues aquí no siento que haya represión digamos de algún tipo, salvo las que te marquen tu buen sentido, en términos de que uno, no va a expresar cosas que afecten a terceros o a molestar deliberadamente a terceros, pero para exponer la situación académica, para exponer otro tipo de situaciones.	...una cosa, creo yo, me ha distinguido, ha sido en que he tratado de incorporar todo lo que voy incorporando, al mismo tiempo hacia mí, como nuevo, como novedoso, como lo mejor tanto de estrategia metodológica, como de contenido lo voy tratando de incorporar a mis grupos, eso representa un reto porque siempre tienes mucho trabajo, nunca esta el trabajo acabado, siempre estoy buscando materiales, dinámicas, recursos, actualización constante, revisando internet, los periódicos, los libros... y entonces eso es un reto diario, yo hasta la fecha preparo mis clases.	Si, y satisfacción porque en diferentes lados donde he ido me he dado cuenta que hay un reconocimiento de la universidad veracruzana, o sea yo estoy orgullosa de haber salido de la universidad veracruzana y trabajar en la universidad veracruzana, eso en lo general, siento orgullo de pertenecer a la facultad de pedagogía... me siento muy contenta.	hay un motivo principal desde luego, que es la supervivencia económica, o sea por un lado es mi trabajo de base, es mi trabajo en el que él esta incluido en mi proyecto de vida algún día pienso jubilarme de aquí, es mi motivación, pero la otra mitad de mi motivación, es mi motivación personal de querer seguir siendo docente, estar en la facultad me mantengo al día me siento actualizada, me siento muy a gusto trabajando aquí y que todavía me siento productiva... la motivación es el gusto por el trabajo, el estar donde me gusta, haciendo lo que me gusta, pero desde luego, el que también me pagan lo que me gusta... me siento satisfecha, y al menos con metas laborales y profesionales cumplidas.	Mucha responsabilidad, mi compromiso es total si estoy contratada por un determinado número de horas, trabajo ese número de horas, y es muy clara la definición de mis actividades, o sea no hay de otra, mi trabajo es en el salón de clases y mi compromiso con la facultad es con los alumnos, trato de no faltar, trato de cumplir, de estar al día con el curso, con el programa, y de esa manera siento que mi compromiso se cumple en la colaboración de su formación en el apartado que me corresponde.

Docente 3.

Atmósfera laboral de la Facultad	Reconocimiento	Claridad del rol	Contribución aportada	Apoyo del superior inmediato	Expresión de los propios sentimientos	Trabajo como reto	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
Mira en general la atmósfera considero que es favorable, es de respeto es un clima de confianza con su reservas, también es cierto, ahorita que acabamos de tener un cambio de dirección apenas nos estamos conociendo, un nuevo clima de trabajo apenas estamos viendo cómo comportarnos, como actuar, como tratar de que se dé este clima de respeto, entonces en general te puedo decir que hasta ahorita bien.	Esa pregunta me la pones un poco difícil porque como te digo acaba de entrar he tenido dos o tres pláticas con él, en ocasiones como toda gente que está conociendo a los demás también he visto ciertas reservas, a veces ciertos acuerdos, ciertos desacuerdos, entonces es una pregunta que me cuesta un poco de trabajo respondértela de manera abierta, puesto que a penas lo estoy conociendo.	Mis funciones básicamente están dentro de la docencia, esto implica venir a dar clases, cumplir un programa, asistir a tiempo, pues cumplir con los requisitos administrativos que esto implica, en esto consiste básicamente mis funciones.	...hecho aportaciones sobre un seguimiento de las academias con la idea de poder ir modificando la práctica docente; sin embargo, también es un problema la falta de compromiso de muchos de los docentes para asistir a las academias... otra de las propuestas que hice y esa si fue muy clara y con muy buenos resultados también, fue el compartir esas experiencias que tienes de las materias que impartes cómo las trabaja uno, cómo las trabaja otro, y la idea que se quedo fue, que se concluyo, en hacer una especie de manual para que a partir de aquí, los que lleguen, tenerles o darles sugerencias de cómo trabajar llevar un seguimiento; sin embargo, te digo esta falta de compromiso, es lo que nos ha hecho que no concluyamos con los acuerdos que tenemos.	Si he solicitado apoyo de él y amablemente me lo ha brindado.	De manera verbal, en otra ocasiones por escrito, y también de manera respetuosa, tratando de convencer a la gente,.... "miren por aquí pueden irse para los resultados que deseamos obtener" pero te digo continuamos con la falta de compromiso, esto no se hace sólo esto es trabajo de equipo.	...trato de buscar esos retos del compromiso, ese reto de los conocimientos (estudiantes) deben adquirir, ese reto de que cubran o desarrollen ciertas habilidades a partir de la materia o experiencia educativa que imparto, y cubrir con los requisitos administrativos, también son los retos más comunes dentro de mi práctica docente.	Si, me siento orgullosa, una, porque egrese de esta facultad, y el regresar a ella, y sentir un doble compromiso porque dices, ellos me formaron, y yo creo que de todos lo maestros aprendes de todas la cosas que te pasan en esa institución aprendes cosas buenas, cosas malas, y viene un nuevo reto aquí también, de decir si esta es la institución que me formó, y me formo dijéramos bien, mi compromiso es formar y mejor, y sobretodo ante un plan de estudios nuevo, entonces claro que si me siento orgullosa.	Los motivos de mi permanencia en la facultad son por cuestiones de necesidades económicas, necesidad económica tomándola como un ingreso, otro de los motivos es el desarrollo profesional y el gusto que también tengo por la carrera, si estoy aquí hay que hacerlo bien, entonces son algunos de los motivos.	Yo creo que mi responsabilidad más grande con la facultad es a través de los alumnos porque a final de cuentas es con las personas con quienes estoy trabajando, o quienes estamos trabajando, entonces ese es el compromiso más grande que tengo, el realizar bien mis funciones, mi trabajo con los estudiantes... es el lograr objetivos curriculares, perfil profesional.

Docente 4.

Atmósfera laboral de la Facultad	Reconocimiento	Claridad del rol	Contribución aportada	Apoyo del superior inmediato	Expresión de los propios sentimientos	Trabajo como reto	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
Pues, me parece que es buena atmósfera, o sea que si nos llevamos bien entre compañeros de trabajo, aunque bueno a veces discrepamos también por cuestiones laborales... toda esta organización es compleja, también, a veces son las relaciones, pero generalmente nos llevamos bien.	Pues.... Si, creo que si lo valora. ¿Cómo se da cuenta de eso, maestra? Pues, generalmente no me llaman para hacerme alguna recomendación de que lleve a cabo algunas cosas porque otras no se han cubierto bien, y jسته!, y bueno en las reuniones podrían hacérmelo cuando tenemos oportunidad de conversar, y hasta ahora no me lo han hecho.	Bueno, mi función sustantiva es la docencia, o sea dar clases, frente a grupo, obviamente, y bueno eso, no sólo es frente a grupo, sino que todo ese trabajo implica, también de planeación fuera de salón de clase... lleva planeación, organización, orientación.	Bueno, ideas así como ideas, no podría decirte así, pero me gusta el trabajo en equipo, y creo que entre todos aportamos a veces cosas que podemos hacer, y en la medida de nuestras posibilidades las llevamos a cabo.	Si, si siento su apoyo.	Pues, de manera verbal y como te decía anteriormente, en las academias tenemos oportunidad de decir también, con respecto al trabajo laboral, entonces ahí tenemos la oportunidad de comentar... Lo hago abiertamente de manera oral, a veces cuando es necesario, y hay que hacerlo por escrito, se hace por escrito también.	Si, bueno, cómo los enfrento, capacitándome, estudiando, siendo autodidacta, comprometida, conmigo misma primero, y bueno este, yendo a la mayoría de cursos de formación que hay, siendo responsable, pero ante todo, pues formándome, autodidactismo, para dar un servicio de mejor calidad.	Mucho orgullo, porque fue la casa que me vio nacer, le debo muchas cosas, pero bien, digo cosas agradables, ayudo a mi desarrollo, y por lo mismo me siento muy complacida de laborar aquí lo hago con mucho gusto, es algo que me gusta mucho, y bueno por eso me siento orgullosa de mi facultad.	Bueno, pues antes de estar aquí tuve la oportunidad de estar en otros niveles escolares, finalmente he llegado aquí, y bueno así uno de los lugares que más me ha gustado porque me gusta este ambiente, aún con todas las situaciones que hay, creo que es un ambiente de libertad, aún con todo lo que podamos decir en su contra, y por eso creo que aquí he encontrado un espacio para mi realización como profesional y como persona.	Pues, responsabilidad de que, se logren, los objetivos, de mejorar, el nivel académico de la misma facultad... sé que mi responsabilidad es llevar a cabo todo lo que mi contrato de trabajo dice, lo hago con mucho gusto, y mi responsabilidad es participar en academias, ver por mi formación y dar un mejor servicio de calidad.

Docente 5.

Atmósfera laboral de la Facultad	Reconocimiento	Claridad del rol	Contribución aportada	Apoyo del superior inmediato	Expresión de los propios sentimientos	Trabajo como reto	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
Desde hace ya mucho tiempo, muy incierta, con muchas carencias de información y con muchas irregularidades en cuanto a equidad de lo que es, justo para unos, y para otros, y creo que está faltando orden, creo que esto ha creado algunos problemas de relaciones humanas muy penosos, y creo que esta faltando de corregir muchas cosas del campo laboral, en el ámbito laboral de la facultad... si me preocupa porque afecta mi trabajo, afecta las relaciones, afecta muchas cosas.	Bueno, el director no tiene mucho tiempo que entro, y a pesar de ello, más bien quiero creer que es por eso, que esta apenas involucrándose, pero creo que le ha faltado más involucramiento, a estas alturas, ya debería haber tenido mayor compenetración con los diferentes cuerpos académicos, con las academias, con los profesores, con los grupos y estar más en contacto, creo que se le ve aislado, se le ve poco cercano, al menos esa es mi percepción.	Mis funciones básicas es la docencia, mis actividades son frente a grupo, preparar la clase, organizar y facilitar el proceso de aprendizaje de los alumnos, toda la parte administrativa de registro, control, evaluación, y como ahora estoy dando unas experiencias educativas relacionadas con prácticas pedagógicas. Pues, tengo que ayudarlos para que se coloquen en instituciones en donde verdaderamente aprendan.	Bueno, en este momento particular, o sea yo tengo muchos años aquí, sería largo enumerarlo... pero hablando más concreto en esta nueva época de nuevo director... en una pequeña reunión informativa donde casi no había gente, yo le pedí a nuestro director que convocara a una reunión de colegio de profesores para tratar muchos temas que todavía nos falta...[¿y han aceptado las sugerencias que usted ha hecho?] No, la sugerencia concreta es que se hiciera un colegio de profesores, no se acepto, hubo otra sugerencia por ahí, en relación con un problema de una profesora y aparentemente fue aceptado, pero después me entere que fue mal interpretado y considerado de otra manera.	Bueno, pues de manera general creo que está cumpliendo lo que tiene que cumplir que es organizar la planta, organizar las materias, los grupos, los alumnos, y bueno en ese sentido creo que esta cumpliendo con su función, más allá de lo que normalmente todo director tiene que hacer en ese sentido, no he visto alguna aportación que podría ser muy necesaria a la altura de las circunstancias en las que estamos, pero no las he visto esas aportaciones.	Pues, ¿de qué manera? de una manera directa, clara, ¡heee! en los escasos foros en donde se nos invita, en la reuniones sindicales, en los colegios de profesores u otra junta para tratar temas relevantes... entonces en esos lugares en donde yo hablo y digo lo que pienso y siento, [¿y si se siente con la libertad de opinar?] si me siento con la libertad de hacerlo si, pero no dejo de sentir ciertos temorcillos, sobre todo por algunos antecedentes.	...creo que hemos tenido éxito enfrentando algunas dificultades que no han sido muchas, al menos frente a los grupos, y con los profesores no habido mucho contacto, mucha convivencia para tener problemas. ¿sigue siendo un reto el trabajo docente para usted? si todos los días me siento motivado, siento que hay nuevos retos que cumplir, si en ese sentido lo dices, Si, a mi me encanta lo que hago, este una de las razones por las que varío mis experiencias educativas, varío, aún teniendo las mismas experiencias educativas, varío mis técnicas, mis actividades con los grupos, y mis retos mismos, mi labor docente.	Si me siento muy orgulloso, me siento muy satisfecho, con todas las molestias que pudiera tener por algunas cosas, porque siento que la esencia misma que da origen a la facultad es de un alto nivel de nobleza y servicio a la sociedad, entonces el trabajar para una institución que tiene esa nobleza y esos propósitos me enorgullecen muchísimo... la institución esta formando gente que tiene que ser muy valiosa para la sociedad, y eso me hace tenerla en un alto concepto.	Bueno, ahorita mis motivos son ya de corte, digamos de estabilidad económica-laboral porque ya estoy pronto a jubilarme, estoy a tres años de jubilarme, pero me resulta difícil pensar en salirme y buscar otro camino, digamos una consolidación laboral que no es fácil hoy día dejarla, entonces francamente, esa es una, por otro lado yo sigo motivado por el trabajo que hago, los alumnos me inyectan mucho ánimo, yo me dejo inyectar por ellos mucho entusiasmo, mucha vitalidad, y eso a mi me mantiene muy contento aquí en la escuela.	Muchísima, o sea el hecho mismo de tener a mi cargo cuatro grupos, ¡heee! me crea una alta responsabilidad en cuanto a preparar mis materiales, en cuanto a venir todos los días, en cuanto asistir puntualmente, en cuanto a ser respetuoso y sensible con mis alumnos.

Docente 6.

Atmósfera laboral de la Facultad	Reconocimiento	Claridad del rol	Contribución aportada	Apoyo del superior inmediato	Expresión de los propios sentimientos	Trabajo como reto	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
Una atmósfera favorable en la medida que hay una nueva administración con una persona capaz de conducir la organización.	Aprecio, aprecio, diría que está consciente de que el trabajo y el desempeño de los profesores es un asunto clave para el cumplimiento de los objetivos, creo que está consciente de ello, pero que particularmente aprecie mi trabajo personal, me parece que no es exactamente su función apreciarlo o no apreciarlo.	Impartir las clases que me corresponden, impartir los cursos que me corresponden, soy un profesor por horas.	Pocas, más bien resuelvo mi labor docente de manera independiente porque así es la tarea de los docentes, mi labor es por horas.	El necesario y suficiente para el desempeño de mi labor docente.	¡Heee! no soy un miembro activo de la facultad en la medida en que cubro la mitad de mi carga académica, por lo tanto mis aportaciones e ideas en torno a la facultad no es común que las exprese, no participo en ello.	Pues mira lo principal es entender a los estudiantes, estoy hablando de mi trabajo en lo particular, yo creo que es entender con quien estoy trabajando, las generaciones cambian, cambian significativamente e, número uno, número dos tratar de conocer a los estudiantes de la mejor manera posible en la medida de las posibilidades, y número tres actualizando constantemente los contenidos y los materiales para el trabajo.	Muy orgulloso, muy orgulloso porque creo que si contribuimos todos a formar adecuadamente a los estudiantes, a darles un dominio de contenidos, pero también un conjunto de habilidades para pensar estamos contribuyendo al desarrollo de este país, de este Estado y de los individuos en sí, a través de ellos.	Mis motivos de mi permanencia, pues que esto ya es una tradición y la tarea de ser profesor es una tarea muy agradable, muy simpática, encantadora, muy divertida, y que me permite ser independiente, enseñar lo que creo que los estudiantes deben aprender, expresarme, actualizar mis conocimientos, y además esta muy bien remunerada.	Mucha, yo siento un amplio compromiso con la institución claro que si.

Docente 7.

Atmósfera laboral de la Facultad	Reconocimiento	Claridad del rol	Contribución aportada	Apoyo del superior inmediato	Expresión de los propios sentimientos	Trabajo como reto	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
Hay diferencia entre unos y otros, en algunos aspectos y creo que muchas veces la lucha por el poder afecta de alguna manera las relaciones personales, e inclusive a veces obstaculiza el cumplimiento eficaz de ciertas cosas, pero estas diferencias y estos intereses no llegan a paralizar la vida institucional... estos celos entre unos y otros, profesionales porque a quién reconocen más y a quién reconocen menos y "yo soy de este equipo y como no soy de ese equipo, sino de otro equipo, pues no meto el hombro" ¡hee! no es lo que predomina, ... Independientemente de que haya grupos, dentro de cada grupo hay una, digamos, competencia que	Hay un reconocimiento a mi trabajo y un aprecio personal hacia mi persona, [entonces, ¿siente que le reconocen su trabajo?] Si, un reconocimiento, pues a mi compromiso con la organización, y con sus tareas, y a mi capacidad, inclusive también, a mis cualidades profesionales y personales creo que hay reconocimiento y hay confianza.	Bueno, yo coordino un programa dentro de la maestría en educación el programa de tutorías, para la investigación ... también doy clases en la licenciatura de pedagogía, por las mañanas atiendo estas cuestiones de gestión académica y por las tardes soy profesora de la licenciatura.	Bueno yo, he participado en la elaboración de programas de cursos, básicamente, entonces, he aportado ideas, la otra idea que aporte y no me he incorporado, pero que yo aporte esa idea ¡hee! fue la de hacer eventos en los cuales se discutieran los productos de investigación...[¿y si le aceptaron esa idea?] Si de hecho ya van dos semestres consecutivos que se realizan foros, incluso los hemos realizado dentro de la maestría, foros de discusión que han impactado a la digamos, a la propia licenciatura porque antes en la licenciatura no se hacían, y ahora si se hacen, a partir digamos, del modelo y el ejemplo que nosotros hemos puesto en la maestría, y también de que vendimos esta idea a otros, esta idea en la propia academia de	Pues, mira él tiene un corto tiempo de estar con nosotros, pero él está atento a las necesidades y gestiones que uno realiza y resuelve siempre puntualmente, hasta ahora, todo lo que le ha sido planteado... cuando le he planteado la posibilidad de un curso él se ha movido, un curso para mejorar el trabajo, digamos docente dentro del área de investigación de la facultad, él se ha mostrado interesado y ha hecho las gestiones necesarias para que la propuesta que yo le he planteado salga adelante, entonces en general, te puedo decir que el maestro esta atento siempre, ha escuchado nuestras iniciativas, y nuestras	Bueno, las expreso casi siempre verbalmente, digamos acudiendo en primer lugar, a quien tenga que ver con el asunto que a mi me preocupa, me inquieta o me interesa plantear..., si es un asunto de academia, pues voy con el coordinador de academia, si es un asunto de un curso con compañeros que dan ese mismo curso, al mismo tiempo que yo, siempre es comentando, platicando directamente con la persona indicada, según el tipo de idea o inquietud que yo tenga... yo procuro, eso si, no expresar mis ideas en corrillos, soy muy discreta, muy institucional.	Con responsabilidad, a veces con estrés, a veces con mucho estrés y con preocupación, y tratando de dar mi mejor esfuerzo.	Pues si, siento orgullo de pertenecer a la facultad de pedagogía, porque de muchas maneras me ha sido reconocida mis capacidades, y mis posibilidades y hay un ambiente de respeto hacia mi persona, en ese sentido yo me siento orgullosa de pertenecer... me hace sentirme orgullosa porque estoy en una organización donde lo que es prioridad es lo académico.	Bueno, una de mis razones es de tipo laboral, yo tengo horas base dentro de la facultad, y la otra es que tengo un compromiso personal con el equipo de esta maestría... además de que pues, tampoco tengo grandes oportunidades distintas a las que hoy la facultad me ofrece, que sé yo, si me ofrecieran, no sé, un cargo de otro tipo con mucho más prestaciones o sueldo, que sé yo, a lo mejor si tendría que pensar en continuar o irme, pero no existe eso, ni tampoco hay grandes ofertas más allá de lo que la facultad me representa.	En primer lugar, mi responsabilidad esta con los estudiantes, antes que nada, mi responsabilidad esta con el compromiso de formar a los estudiantes de pedagogía... el cumplir con la misión que tiene la institución, y su modelo educativo, de procurar estudiantes autónomos, con valores sociales importantes, yo trato siempre...enseñar actitudes, valores, destrezas, habilidades cognitivas, de expresión oral, de expresión escrita... por supuesto tengo la responsabilidad del programa de maestría... y un compromiso, una responsabilidad que siento con mis propios compañeros de trabajo y con mis superiores de ser

se da sobre todo en los terrenos académicos... eso salva el clima laboral de la institución.			investigación de la licenciatura. Eso es lo que digamos he aportado para mejorar labor docente en particular.	necesidades para atenderlas.					cumplida y responsable con las tareas que me encargan.
--	--	--	---	------------------------------	--	--	--	--	--

Docente 8.

Atmósfera laboral de la Facultad	Reconocimiento	Claridad del rol	Contribución aportada	Apoyo del superior inmediato	Expresión de los propios sentimientos	Trabajo como reto	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
Mira ha pasado por varias etapas, estas etapas están en relación a la percepción personal... una primera etapa para mí es reconocimiento del personal... hay una segunda etapa en donde siento que hay una mayor conjunción de ideas... y una tercera etapa marcada con conflictos, diferencias de opinión... En este momento te puedo decir que yo en lo personal, veo un clima más tranquilo... En la medida en que se respeten los derechos de los demás, el derecho a hablar, el derecho a disentir, que se respeten los derechos laborales, que se respete a la gente que tiene méritos para ganar un concurso, que se	Mira, ahorita yo siento que con este director hay una buena relación... se nota que quiere establecer un trato horizontal, yo así lo estoy percibiendo, esta recibiendo las opiniones, a mí me pidió que le ampliara un comentario que hice en una junta de profesores sobre un propuesta de cursos de actualización... entonces yo lo veo receptivo, y siento que eso es positivo, y que eso debe ser que el director, sea un director para todos... Una forma, es darle juego a la gente para que opine, para que haga sus propuestas y se analicen ¿no?, las propuestas no van a pasar automáticamente, pero por lo menos que tú como proponente sientas	Docencia... también hago tutorías, aunque debo decirte que no estoy para nada de acuerdo con el concepto tutoría... para mi gusto no funciona, es más bien una tutoría educativa, escolar, pero no académica, para mí lo más valioso de la tutoría es que sea una tutoría académica, estrictamente académica...Entonces esa es mi función de tutoría, de impartir docencia, obviamente de preparar las clases, de ver los materiales ¿no? trabajar aquí con los alumnos tenerlos en espacios, a veces trabajamos aquí, a veces vamos a la	Mira tengo algunos escritos... tipos de trabajos intelectual que uno promueve en sus clases para que los alumnos generen productos, y también se vaya evaluando, a mí me interesa mucho que el alumno más que sea un contestador de pruebas, escriba, desarrolle habilidades comunicativas a través de escritura, y a través de la lectura, y a través de la exposición de algunos temas... sé que algunos profesores y eso me parece un buen gesto de ellos, han utilizado algunos de esos textos, como recomendación, como lineamientos para los alumnos para que hagan un	Bueno yo creo que aquí más que nada es un apoyo, se podría llamar así en términos de abrir los canales de comunicación de escuchar las propuestas, no hemos ahorrado recurrido a otro tipo de actividades. Hace cuatro años organizamos un encuentro internacional con una universidad centroamericana, y la verdad es que los apoyos que recibí fueron precarios y ha "regañadientes" pero era otra administración, jسته...! Ahorita ya no he organizado un evento en donde yo pudiera decir un apoyo en específico, entonces sólo es a nivel de abrir las puertas de la administración para escuchar las	Generalmente las expreso, bueno cuando hay reuniones, en las reuniones, también a veces he hecho críticas en clase cuando resulta preeminente, surge algún tema de interés, yo acostumbro hacer un comentario crítico de ciertas cosas que veo y no me gustan.	...estoy tratando sin perder la calidad del nivel de lectura de análisis, estoy intentando conectar mucho con la vida diaria y cotidiana del entorno de los alumnos porque a veces esto nos falla un poco, entonces ahora estoy enfatizando mucho en esto... estoy encontrando la salida, la cuadratura, el círculo los veo a los alumnos metidos en los temas, y eso a me da mucha confianza de que vamos a	Siempre lo he sentido, yo donde quiera que voy... siempre me asumo como profesor de esta institución, y es lo primero que digo yo trabajo en tal institución... me siento feliz de estar en la escuela, la prueba de ello es que tengo ya, estoy por cumplir veintiséis años.	Mi identificación con la actividad que hago... estoy tan metido con las cuestiones de la educación... me hace sentir muy satisfecho me gusta la docencia, me gusta estar en el proceso de la comunicación con los alumnos, de compartir.	Muy grande, siempre la he sentido muy grande... fundamentalmente con los alumnos, con ellos, si cumplo con ellos, estoy automáticamente cumpliendo con la institución, como yo lo he dicho a los directores distintos que ha habido aquí yo trabajo contigo, pero trabajo contigo de apoyo, de cumplir con mi trabajo, porque de nada sirve que te exprese una lealtad

respeten, el clima laboral va a mejorar, porque entonces hacemos a un lado grupitos, capillitas, intereses de grupo, intereses personales, y pensamos más en la institución.	que hay un canal de comunicación que luego se ha perdido.	biblioteca, vamos ir a hacer vistas a una escuela primaria.	ensayo o para que hagan una reseña o una ponencia, jeste...! Otras que he propuesto, algunas han pasado, no todas, ahorita te digo veo cierta receptividad.	propuestas, clarificarlas, en ese sentido ¿no?.		llegar a buen puerto.			incondicional si no estoy cumpliendo.
--	---	---	---	---	--	-----------------------	--	--	---------------------------------------

Docente 9.

Atmósfera laboral de la Facultad	Reconocimiento	Claridad del rol	Contribución aportada	Apoyo del superior inmediato	Expresión de los propios sentimientos	Trabajo como reto	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
Pues, ahorita me agarras en una interrogante tremenda porque estamos jeste...! nosotros iniciando actividades de semestre y con director nuevo, entonces ahorita si tenemos que replantear quizá algunas cosas que todavía no sabemos cual sea el plan de trabajo, [En general, cómo ha sido la atmósfera?] pues como ya son compañeros de trabajo de siempre pues yo considero que el ambiente esta bien, siempre y	Yo considero que ahorita si nos enfocamos a la nueva administración; es decir, el único nuevo que ha llegado ahorita, pues es el director, pero el director es parte de la plantilla académicas; es decir, ya estaba ¿no? solamente cambia de cargo sin dejar su carga ¿no? yo no te podría contestar la pregunta, porque necesitarías preguntárselo a él, ¿no? cómo visualiza, quizás no nada más de mí, sino de cada uno de los compañeros que estamos aquí,	Mi función principal es la docencia, es decir, mi carga frente a grupo, ahorita en este momento estoy trabajando con seis, seis grupos y de los cuales son cuatro materias diferentes, esto no quiere decir que no se tengan funciones jeste...! adjetivas o secundarias ¿no? jeste! que van saliendo en funciones de comisiones te va asignando la facultad o directamente rectoría.	En este momento podríamos decir que no hemos tenido la oportunidad para hacerlo porque no nos ha presentado aún su plan de trabajo el director, es decir; no sabemos hacia donde nos conducimos ¿no? anteriormente con la directora que teníamos que muy valorada, dado que nos hizo participar en muchas actividades	...anteriormente bueno el apoyo brindado por la directora que teníamos en todas las actividades que se deseaban emprender.	...a través de las academias, nosotros estamos organizados por academias o por áreas de conocimiento... entonces a través de las academias se emanan ideas, se emanan innovaciones... ¿se siente libre de expresar sus opiniones y comentarios?] Podría decirte que si, podría decirte que si, aunque jeste! tú sabes porque formaste parte de esta comunidad, que a veces resulta un poquito contra productiva, a veces expresar lo que piensas.	Claro que si porque miras cada periodo te enfrentas con chicos diferentes, es un reto, porque tu vives en la vida de estudiante y yo siempre les digo, que ya tienen referencias de uno, y entonces muchas veces ese es tu peor reto, una, si son positivas demostrarles porqué tienes esas cualidades, y si son negativas, demostrarles que no es lo que les dijeron, sino que realmente cada quien debe de contar como te vaya después de vivir la experiencia, pero indiscutiblemente yo creo que para cada docente iniciar un periodo escolar como	Fijate que si, más que nada a la Universidad porque es muy bonito que naces de ella, ella te forma, y luego también continuas trabajando para ella, entonces ser parte de la facultad que te formo, pues te hace sentir demasiado orgulloso.	Yo creo que el compromiso que tienes con las personas a las que vas formando, yo tengo como cinco años que me estoy yendo de año sabático, y por una cosa u otra lo voy posponiendo, porque surgen actividades de realizar con los chicos, ahora más con este nuevo plan de estudios, y entonces significaría dejarlos como a la mitad, y te dijo no me animo a irme, y ahorita estoy en ese proceso "me voy o no me voy", entonces si me cuesta bastante dejarla, dejar a los	Desde el momento que es la facultad que te formo, tu adquieres el compromiso, y a lo mejor estoy desfasada pero mayormente yo siento que mi compromiso es con los estudiantes

cuando no te apasionas ¿no? risas.	y de nuestro trabajo.		este dentro de la institución, bueno eso denota de que somos tomados en cuenta ¿no? por nuestro trabajo.			el de nosotros, ese es un reto al que te enfrentas a cosas diferentes a chicos diferentes, y cada grupo es totalmente diferente.		chicos, digamos las actividades pendientes, yo me siento muy comprometida con ellos.	
------------------------------------	-----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Docente 10.

Atmósfera laboral de la Facultad	Reconocimiento	Claridad del rol	Contribución aportada	Apoyo del superior inmediato	Expresión de los propios sentimientos	Trabajo como reto	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
En este momento como una atmósfera de novedad, de acomodo, de reorganización... En este momento no podría decir que no es bueno, ni malo, digamos que todo mundo estamos a la expectativa.	Creo que tiene antecedentes de mi trabajo, de mi esfuerzo, de mi responsabilidad, en este sentido percibo que hay un buen trato, pero hay momentos en que ese trato, tiene altibajos y no sé si se debe a una percepción de mi trabajo, o aun estado de ánimo personal, pero digamos que en lo general bien.	Son distintas, principalmente en la docencia, imparto experiencias educativas... también realizó gestión, soy responsable del cuerpo académico de esta facultad... realizó investigaciones... también trabajo, pues la planeación de mi didáctica, de mis cursos, y participo en eventos académicos que organiza la institución, o que de mis grupos surja, por el mismo trabajo, por el	Pues creo que algunas, varias...he aportado el diseño, a veces individual y otras veces el colectivo de casi todos los programas del área de administración educativa, he participado en el diseño de planes de estudio, ya llevo tres en los que he estado, he aportado escritos, ponencias, documentos de trabajo con los cuales se ha tomado decisiones importantes para la facultad. He contribuido en la organización de distintos eventos académicos...también he aportado el diseño de la Maestría en Administración Educativa... y finalmente	Mira en este momento como acaba de entrar, no ha tenido la oportunidad de apoyarme, más que en el aspecto laboral que me parece que hace lo que debe, es decir, me apoya tan igual que a los demás.	Casi siempre por escrito, y algunas veces claro en argumentos y pláticas informales ¿no?, pero cuando quiero proponer algo, generalmente lo hago por escrito, y con los debidos procedimientos y, si se trata de un proyecto pues así, [¿siente con la libertad de expresarlos?] Si, si, lo que me falta es tiempo para escribirlos, pero si.	...siendo consistente, responsable, hasta donde humanamente puedo, tampoco me paso, siendo consistente en mi trabajo, y tratando de ser congruente con lo que digo y hago, ¿Sigue siendo un reto para usted la labor docente? Si, claro, fijate que cada grupo que conozco haz de cuenta que vuelvo a empezar, o sea que yo me siento comprometida aquí... procuro	Si, muy fuertemente orgullosa con todos sus bemoles... me siento orgullosa de ser pedagoga y de pertenecer a la facultad de pedagogía, y también de los compañeros que tengo, porque con todos sus ¡heee! Pues las cosas que repito no me gustan mucho, pues son parte de su personalidad, y yo también tengo lo mío, así que trato de que haya una buena relación, salvar los momentos difíciles o molestos, trato	Pues que soy de base (risas), que me pagan bien, que me gusta, que estoy comprometida con el trabajo aquí, porque si no encontraría formas de irme, y trabajar en otro lado, pero ahorita me gusta estar aquí.	Pues yo creo que de toda mi vida, el cincuenta por ciento le pertenece a esta facultad, y a veces más, y digo que le quiero quitar más de lo que ocupa, porque en realidad ocupa más tiempo, si yo sumara mi tiempo dedicado a la labor, a veces es hasta el ochenta por ciento... pero me gusta, porque creo que hay que hacerlo, es necesario... tengo como la motivación y el deseo de hacer mas cosas de las que me piden.

		mismo interés, pues también trato de divulgar escribo algunas ponencias, y algunas vez escribo algún artículo.	lo más reciente en ese aspecto fue la participación en el diseño de plan de estudio de la maestría en educación, [entonces, generalmente ¿si les aceptan sus ideas que ha aportado?] Si, si ya sea, porque me inviten y aporte así, o porque yo observe algunos aspectos necesarios, o proponga, y casi siempre me son aceptados.			hacerlo de la mejor manera, con la menor predisposición posible.	de comprenderlos como son.		
--	--	--	---	--	--	--	----------------------------	--	--

Docente 11.

Atmósfera laboral de la Facultad	Reconocimiento	Claridad del rol	Contribución aportada	Apoyo del superior inmediato	Expresión de los propios sentimientos	Trabajo como reto	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
Bueno hay mucho apoyo, comunicación entre cada uno de los compañeros, actualmente se esta viendo con el cambio, con la nueva dirección, está interesado en apoyar al personal docente en el sentido de necesidades ¿sí? Creo que estamos bien.	Hmmm, esto ¡heee! como tenemos un nuevo director, yo creo que el nuevo director, apenas esta tratando de identificar en que consiste nuestra práctica docente, él anteriormente viene de ser docente, entonces el estar en un puesto directivo, yo creo que te permite ver todo el panorama general de lo que es la	Bueno yo soy catedrático de la facultad de pedagogía, mis funciones consisten ahora con la reestructuración del plan de estudios.	... más que ideas son estrategias en el aula...en cada momento o reuniones que tenemos, me gusta platicar mis estrategias que hago en el aula como formadora de habilidades de pensamiento con la intención de que mis compañeros, pues pudieran aplicarlas ¿no? también, lo que yo hago en lo que doy de habilidades de pensamiento...[¿Y estas ideas si las han aceptado?] ¿mis	Pues te decía en un principio, excelente si ¡heee! Creo que hay mucho interés esta muy comprometido y eso lo veo muy bien... entonces eso lo motiva a uno, porque sabes que tienes un apoyo, una coordinación, cooperación que esta pendiente, no sólo de lo que tu hagas... sino además de la responsabilidad	...cuando tenemos reuniones de academia se externan los puntos de vista, los comentarios, propuestas... yo creo que el trabajo en una facultad, el trabajo de formación de estudiantes debe de revisarse en academia , sólo a través del consenso se debe incluir, tanto nuestros conocimientos,	...Todos los días es un reto, tu podrás tener, planear, diseñar un espacio un tema, cambia totalmente, y un reto total, más que un reto es un compromiso porque quién está frente a un grupo coordinando actividades tiene una gran responsabilidad.	Totalmente, totalmente, soy egresada de esta facultad he visto como los procesos de transición, de evolución que ha habido ¡heee! le debo mucho, creo que tenemos el reto, el compromiso de darle lo mucho que nos dio... todo lo que hago hoy día es para mi facultad, para mis	En primer lugar me gusta, me gusta mi trabajo, en el aula, como docente, me revitaliza, el estar en contacto con los jóvenes, me da energía, el darte la oportunidad, y darte cuenta de que puedes, sembrar una semilla, una idea, que si la vas cultivando cotidianamente puede darte	Bueno, es una responsabilidad desde el punto de vista como docente, la forma cómo yo sea, lo que yo piense, lo demuestro en mi actuar docente con mis actitudes, con mi diálogo, con mi expresión de ideas, es un compromiso... estaba haciendo cuentas tengo, más de cien

	planta docente, yo creo que apenas esta tratando de involucrarse, qué hace uno, cómo lo hace, tienes clases, no tienes clases, qué apoyos necesitas, quiénes son los alumnos que más faltan, yo creo que de entrada diría hay interés es lo que percibo.		compañeros docentes? Si, hasta ahorita si, es más, la propia universidad en el período pasado estuvo dando una serie de talleres para los maestros con respecto a cuál es el papel de las habilidades del pensamiento en el aula, en la práctica docente y me comentaban en pasillos, oye, te acuerdas de lo que hemos platicado de lo que nos haz dicho de la actitud, del papel del docente, ¡qué interesante está!, oye es que lo vimos en tal taller, entonces eso es lo que lo reconforta a uno.	que tenemos que son los estudiantes, que no porque no tienes un material se suspenda la sesión, o tengas a la mera hora implementar otra estrategia, veo que hay mucho apoyo mucho interés.	como aportaciones; trabajamos en la academia para ver debilidades y fortalezas, del programa, de nosotros como docentes, ¡heee! de nuestro perfil, pero el trabajo consensado en la academia, acordado en equipo colaborativo.		estudiantes, mis compañeros.	buenos frutos. Otra en el terreno profesional porque como pedagoga me realizo, o sea como un reto, ¡heee! en el terreno, también de mis compañeros poderlos apoyar.	alumnos, eso a mi me compromete... trasciende, el compromiso que hay con la docencia, y con la facultad trasciende, me encanta.
--	--	--	---	---	--	--	------------------------------	---	---

Docente 12.

Atmósfera laboral de la Facultad	Reconocimiento	Claridad del rol	Contribución aportada	Apoyo del superior inmediato	Expresión de los propios sentimientos	Trabajo como reto	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
Bueno, en general en estos momentos, ¡heee! se observa por el cambio de administración, mucho movimiento en el sentido de desempeño, y en el sentido político vamos a	El nuevo director ha estado vigilante, en primer lugar de la asistencia de los profesores, vigilante de las coordinaciones, áreas o departamentos que tienen funciones específicas; por lo tanto creo que está en una etapa	Mis funciones básicamente, la docencia, y en las actividades que tengo bueno, son el asesoramiento de alumnos, ¡heee! la docencia directa en el salón de clases, y la supervisión de prácticas de	Bueno, ideas aportadas para mi mismo...en la actividad docente he estado cambiando mis propuestas del proceso de enseñanza-aprendizaje...[¿Las ideas que ha aportado si las han aceptado?] hmmm desafortunadamente no, ¡heee! las ideas que he aportado, y más que	Bueno, en la labor docente, básicamente el apoyo, es primero en la infraestructura en plata física contar con las aulas, contar con los instrumentos o materiales de auxilio académico, lo administrativo	Básicamente, es a través de la academia, ¡heee! los espacios para sus expresión, van desde el consejo técnico de la facultad... y después del consejo vienen las academias, los colegios, el colegio	...el reto del docente, es por ejemplo actualizarse, y el reto del docente es cumplir con una serie de propósitos formativos para los alumnos, y esos retos se reflejan al final de cada curso...bueno en lo académico,	Si, si me siento orgulloso de pertenecer a este gremio, y a esta facultad, y a esta universidad, ¡heee! me siento orgulloso porque creo	Primero, el gusto por la actividad docente, y segundo porque aún cuando ya estoy próximo a la jubilación en mi mente se despiertan muchas inquietudes todavía, respecto a la docencia y al	Bueno, es una responsabilidad muy grande, no solamente con la facultad, sino con la universidad, la sociedad, la nación, la humanidad... tengo una responsabilidad con los

<p>llamarle. La facultad se ha caracterizado, y creo que toda institución se ha caracterizado por formar grupos de trabajo, entonces cuando hay nuevo cambio, hay mucho movimiento... surgen nuevas ideas, nuevos proyectos ¡este! vitaliza una institución y es lo que está pasando en esta facultad.</p>	<p>de diagnóstico de la institución.</p>	<p>estudiantes fuera de la institución.</p>	<p>nada han sido alternativas de solución de problemas que se han suscitado en la institución en el aspecto curricular, y también en el aspecto laboral, y hablo del aspecto laboral porque no esta aislado del aspecto académico, aquí lo laboral y lo académico van de la mano. No, ya tengo mucho años de hacer propuestas, pero siempre gana la democracia siempre ¡heee! es el voto el que decide, y lo puedo decir con franqueza no siempre el voto ha sido hacia las propuestas o hacia las alternativas, sino hacia las salidas políticas de ese momento.</p>	<p>hemos tenido reuniones, cambios de horario, cambios de espacios o cuando hablo de movimientos de espacios, en cuanto no necesariamente tenemos que estar en el salón de clases para nuestras actividades, muchas veces se realizan en la biblioteca en la comunidad, y si hemos tenido ese tipo de ayuda por parte de la administración.</p>	<p>de profesores, las reuniones sindicales, los cursos y eventos donde se expresan alternativas de solución, o sea ha sido en este caso diversos espacios o instancias para proponerlos, pero también se hacen a nivel personal con los encargados o coordinadores en áreas distintas.</p>	<p>leyendo, actualizándome, respecto a las nuevas alternativas, ideologías, paradigmas el profesor debe estar leyendo y actualizándose, comentado con otros profesores, asistiendo a eventos, informándose de todo lo que ocurre en el ámbito académico, pero también intentado modalidades en el salón de clases.</p>	<p>que durante los años en los que me he desempeñado, he tenido buenos resultados, y el orgullo vanidoso de que los alumnos le digan a uno, que cumplió uno, con esa función... bueno, en general si me siento orgulloso.</p>	<p>quehacer universitario en general, entonces siento que todavía estoy en una madurez o en un proceso de maduración, respecto a mi actividad que estoy en proceso de crecimiento todavía, que todavía estoy en proceso de aprender y que puedo enseñar.</p>	<p>miembros de esta institución, con los miembros de academia, pero también con los miembros de la universidad, con los demás académicos del país y del mundo, en el sentido de que es una misión formadora.</p>
--	--	---	---	---	--	--	---	--	--

Docente 13.

Atmósfera laboral de la Facultad	Reconocimiento	Claridad del rol	Contribución aportada	Apoyo del superior inmediato	Expresión de los propios sentimientos	Trabajo como reto	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
<p>Pues mira, yo creo que como en todos lados, en general la atmósfera es buena, aunque no deja de haber grupos que dividan las diferentes ideas de cada maestro, y como que cada quien tiene su grupo... son grupos en cuanto a cuestiones de ideas, a cuestiones ideológicas, pero no afecta nuestra labor docente.</p>	<p>Pues si considero que aprecia el trabajo de todos, aunque acabamos de tener cambio de director, creo que es muy pronto como para que pueda él inmiscuirse en tantas cosas, pero veo algo bueno, muy positivo, él esta muy pendiente también de los horarios de cada quien, esta prestando atención de que haya menos faltas de los maestros en las aulas, entonces yo creo que eso es muy positivo para cuestiones de los alumnos, muchas veces se quejan de que los maestros no llegamos o llegamos tarde, etcétera, entonces ahorita ya hay un poco más de control y de conciencia.</p>	<p>Yo soy docente, estoy frente a grupo en dos experiencias educativas diferentes, una que es proyectos de investigación que bueno obviamente son las asesorías individuales con los alumnos... y metodología cuantitativa que si es frente a grupo.</p>	<p>Mira, aparte de ideas tenemos que ir modificando semestre con semestre para que no sea lo mismo, otros tipos de ejercicios, otro tipo de dinámicas, aplicar una didáctica diferente también porque no todos los grupos son iguales... entonces hay que implementar nuevas estrategias para esta labor, dependiendo con el grupo con el que se esté trabajando, vemos las características de este grupo, y cómo las estamos manejando...[¿y las ideas que ha aportado si las han aceptado?] Si, si las aceptan.</p>	<p>Pues, no específicamente que nos brinde un apoyo individual, sino un apoyo de manera general, en cuanto tenemos el acceso a todos los recursos, y hay disposición de parte de él, por parte de asistir o traer personas expertos cuando es necesario, y entonces bueno el apoyo es creo que con todos.</p>	<p>Pues, por lo regular cuando hay reuniones y juntas académicas, o ¡este! obviamente con el director, ya que todos los maestros tenemos la opción de hablar con él, y expresar ideas o sugerencias.</p>	<p>Pues bueno los enfrentamos así como que con mucha valentía, mucho orgullo, y sobre todo empeño por sacar adelante las cosas, si tenemos de todo, hay cosas que luego se nos atraviesan que a lo mejor no tenemos contempladas, pero pues ahora si, con lo años de experiencia que vamos obteniendo vas tratando de sacar las cosas adelante.</p>	<p>Si, a la universidad veracruzana, si, ¿a la facultad? claro, mira la facultad de pedagogía es una de las facultades con mayor número de alumnos, pero siempre se ha reconocido o se ha visto el empeño de cada uno de ellos, y para mi es muy bonito pertenecer a esta facultad por todo lo que he aprendido de ella, de los maestros, que ahora son también compañeros, ellos también nos van aportando de sus experiencias, nos van apoyando, y la verdad la facultad de pedagogía para mi, ha ido creciendo en todos los aspectos. Y es una facultad que se reconoce a nivel estatal, y a nivel nacional.</p>	<p>Mis motivos de permanencia, me gusta mucho el contacto con los muchachos aprendemos día a día, a lo mejor, soy de los docentes que me gusta estar actualizando, y aquí tenemos muchísimas opciones de eso... también por un crecimiento, tanto personal como profesional.</p>	<p>Pues, una responsabilidad muy grande porque fue una facultad que en su momento me dio mucho, y creo que así como ha sido tan noble con nosotros, la facultad y la universidad veracruzana, pues estamos comprometidos a corresponderle de la misma manera.</p>

Docente 14.

Atmósfera laboral de la Facultad	Reconocimiento	Claridad del rol	Contribución aportada	Apoyo del superior inmediato	Expresión de los propios sentimientos	Trabajo como reto	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
<p>Bueno, mira soy sincero trato de ser sincero siempre en todo, te voy a decir ¡este! mi percepción es que hay una ambiente de trabajo, hay maestros que están dedicados, ¡este! a este oficio a la cátedra, que están trabajando bien, pero como en todos los lugares hay maestros que no, ¡este! que no están entregados de manera plena al ejercicio de esta labor... ha habido un grupo hegemónico que ha dominado aquí en la administración de la escuela, y bueno sea manifestado en los cambios de dirección y en las políticas de trabajo... el nuevo modelo, curiosamente ha modificado las atmósfera de trabajo, las cargas laborales... pero ¡este! creo que si afecto a muchos de nosotros ¡este! que no diría gravemente, pero si afecto fuertemente muchos</p>	<p>¡Este! (pequeñas risas), ¡heee! yo veo que aprecia si vengo o no vengo, creo que aprecia si los alumnos, están en el salón de clases o no están en el salón de clases, pero no creo que tenga una información plena de lo que yo estoy haciendo en el salón de clases... creo que un director, y no hablo del director de pedagogía, porque también trabajo en otra facultad, a un director lo que le interesa más que nada es el control político de las situaciones, que los alumnos no causen problemas, que los alumnos no se distraigan, que no vayan con quejas de que no vino el maestro, de que el maestro está exigiendo mucho, o está aflojando demasiado, etcétera, creo que un director muchas veces, por desgracia se circunscribe a ser un administrador de las escuelas... insisto no creo que validen netamente el trabajo de uno, y eso a veces si resulta grave para un maestro porque lo hemos visto, tú lo haz vivido aquí en la facultad, maestros que se han jubilado, que se han ido de las aulas, y sin ningún reconocimiento, o un ¡heee! ¡este! algo que sea significativo de que en realidad le reconocieron su trabajo, y su</p>	<p>Yo soy docente, doy cátedra, ¿sí?, doy cátedra, esa es mi quehacer, elaboro mis programas, elaboro mi cátedra, planteo mis objetivos, ¡este! conduzco de alguna manera un grupo, ¡heee!, asesoro tesis, asesoro trabajos de investigación, prácticas de campo ¡este!, las tutorías no le he entrado, la verdad se me hace una cosa todavía risible las tutorías... porque creo que las tutorías están convirtiendo en charlas de café, en investigar que es lo que hace otro maestro en sus clases, y por ahí no va la cosa, que yo sepa, y se quiere perder.</p>	<p>...curiosamente en pedagogía, por la hegemonía que ha mantenido el grupo del que le hable, ¡este! no se me ha permitido participar en muchas de las actividades, ¿sí?, incluso hasta a veces yo solo me margino porque a veces hay la idea de que uno quiere coquetear con el poder, entonces yo mismo me hago a un lado, participo en las juntas académicas, apporto las ideas que puedo aportar, si me dan una actividad la realizo, pero siempre esta la idea de que uno viene a grillar, que uno quiere una cuota de poder, y eso en mi caso, al menos no ha operado, no he sido director de ninguna facultad, ni secretario, ni me atrae, no me atraen esos cargos...[Entonces maestro, no han sido aceptadas sus ideas,?] No del todo, no del todo, a veces</p>	<p>Hmmm ¡este! no, no ha habido tal pues, y si habido tal lo desconozco.</p>	<p>Pues el único auditorio que yo tengo son los estudiantes, y en ellos creo, y ¡este! con ellos platico esas cosas.</p>	<p>Mira, hay veces que el desgano me gana, "valga la redundancia" ¿sí? vengo, y me voy de plano, [pero, ¿sigue siendo un reto para usted la labor docente?] Por supuesto que si... creo que si es un reto, venir es un reto, y hay que venir embestido de docente porque de otra manera, lo único que hace uno es el ridículo, y los alumnos, lo perciben ¿sí? los alumnos lo perciben.</p>	<p>Si de algo me siento orgulloso es de eso... te lo digo de verdad con el corazón en la mano, me siento muy orgulloso de pertenecer a la Universidad Veracruzana, todos mis hermanos trabajan en la universidad veracruzana, con excepción de una de mis hermanas, pero siempre hemos vivido de ella, y mi madre nos ha inculcado respetar esta institución y la queremos como no tienes idea, (se le ponen los ojos llorosos), por eso es que me apasiono, por eso que algunos creen que los desplantes que tengo son con ánimo de poder no, es porque</p>	<p>...quiero a la institución como te lo he dicho, me gusta el contacto con los estudiantes, disfruto a los jóvenes, y por otro lado, he vivido de ello, no lo voy a negar, no soy un gran fan de la cátedra ¿sí?, pero de ello ha salido todo lo que soy, ello me ha dado para todo esto.</p>	<p>Muchísima, soy serio, trato de ser serio, con la facultad, con estos jóvenes que yo veo cotidianament e... trato de ser serio con ellos, ese es mi compromiso con la universidad y con los jóvenes, ¡este! porque creo mucho en la juventud, creo mucho en la juventud.</p>

casos ¿sí?.	estancia en esta facultad. ¿sí?, entonces insisto no creo que conozca mi trabajo.		han sido tiros al aire, si, a veces han sido tiros al aire.				defiendo esto, es por eso, nada más.		
-------------	---	--	---	--	--	--	--------------------------------------	--	--

Docente 15.

Atmósfera laboral de la Facultad	Reconocimiento	Claridad del rol	Contribución aportada	Apoyo del superior inmediato	Expresión de los propios sentimientos	Trabajo como reto	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
Yo creo que en términos generales, es una atmósfera buena, es decir hay espacios para iniciativas, la gente además de su trabajo cotidiano puede hacer propuestas y puede desarrollar, creo que la facultad en este momento inicia una etapa de un clima favorable al trabajo, creo en términos generales, también las relaciones como en muchas organizaciones, pues no son cordiales de todos con todos, pero si son lo bastante flexibles para que la gente pueda trabajar.	Pues yo creo que bien, el director de la facultad formaba parte del personal de este instituto, recién se ha ido para allá, o sea él esta compartido entre la facultad y aquí, pero su tiempo completo lo tenía aquí, él va de aquí, y en este instituto formamos parte del mismo cuerpo académico, entonces somos cercanos desde ese punto de vista, nos conocemos de muchos años, fue mi alumno, tenemos una relación bastante cercana, yo creo que si él aprecia mi trabajo.	En este momento soy solamente docente, y como tal formo parte de la academia de investigación, yo estoy impartiendo la experiencia educativa proyecto de investigación, entonces me reúno con la academia de proyecto, y me reúno con otras academias de la misma área como son la metodología cuantitativa, metodología cualitativa, experiencia de desarrollo de proyecto, es decir con las que tiene que ver con la experiencia que yo estoy impartiendo.	...hace algún tiempo participe en una revista que tiene la facultad, pienso colaborar con la revista estoy preparando, por ahí un artículo... estoy preparando la propuesta de modificar el programa de proyecto de investigación, y también ¡este! vamos a trabajar en la academia para hacer una revisión y una valoración de esa línea, dentro del plan de estudios, particularment e en su último tramo, en el	...yo a él siempre lo veo muy, pendiente de que funcionen bien las cosas, yo no sé sin con otros profesores ha platicado igual, o con otro grupo de profesores, pero por lo que a mí respecta ¡hee! de que él tiene muy presente de lo que hablamos antes, de que le da un seguimiento a lo que está sucediendo, y pues eso me da una buena impresión.	Bueno, hay espacios ya establecidos, para eso, básicamente a nivel de colegiado es la academia, la academia de la misma experiencia educativa y la academia del área, son los dos espacios en los que a nivel de grupo se puede expresar, y aparte en las conversaciones que he tenido con el director así, personales que también se lo he manifestado, y no ha habido oportunidades de otros espacios, pero creo que los que formalmente uno tiene que cubrir en primera	...preparado las clases, trabajo con los muchachos, trabajan ellos... ¿sigue siendo un reto la labor docente? Si, siempre es un reto, yo cada vez que empiezo un curso, así sea un curso que ya he impartido por varios años, siempre lo veo como nuevo, y lo siento como nuevo y siempre estudio, pues otra vez para que resulte lo mejor posible.	Claro, si, siempre... es una comunidad que siempre ha participado, que siempre ha colaborado en las tareas que son comunes a la universidad, que siempre sea hecho con decoro, cuando no lo ha hecho bastante bien, también a través de la contribución de sus egresados, pues tenemos como en todas las facultades egresados que tienen un rendimiento muy alto, mediano o bajo; sin embargo he tenido ocasión de comparar por razones de distintos cargos que he desempeñado fuera de la facultad, he empleado egresados de la facultad y egresados de otras facultades, y si me doy cuenta que los egresados de la facultad realmente hacen buen papel, me parece que si se está cumpliendo socialmente con la tarea	Yo creo que básicamente lo mismo que he dicho hasta el momento, es un espacio en el que yo confío y que hace un buen trabajo, es un espacio en el que yo siento que he sido feliz... y creo que la facultad es un espacio al que quiero mucho.	¡Uff!, pues enorme, enorme, yo creo que lo que los profesores no hagamos porque la facultad sea mejor, no va hacer que la facultad sea mejor, es decir, puede haber directores con iniciativa, de hecho los ha habido, pero un director no puede mover una facultad tiene que ser un esfuerzo conjunto, entonces bueno por lo que a mi toca, yo siempre he sentido un gran compromiso; tanto cuando he sido docente, como cuando he estado es otras espacios universitarios que puedo hacer algo por la facultad, siempre he procurado emplear pedagogos en las tareas en las que yo me desempeño, siempre he buscado que sean los mejores, y siempre lo han hecho bien trabajando

			tramo que tiene que ver con proyecto.		instancia son esos.		de la facultad.		conmigo, entonces pues eso habla de un compromiso.
--	--	--	---------------------------------------	--	---------------------	--	-----------------	--	--

Docente16.

Atmósfera laboral de la Facultad	Reconocimiento	Claridad del rol	Contribución aportada	Apoyo del superior inmediato	Expresión de los propios sentimientos	Trabajo como reto	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
Pues, que hay oportunidades, pero que también hay muchas otras cuestiones que hay que atender, creo que hay oportunidades porque, al menos en mi caso si reviso algunas iniciativas que he tenido no ha habido obstáculo, también es cierto que en esto, no ha habido un apoyo tan amplio en lo económico, y académico porque cada maestro tiene su función, y entonces no se ha podido	Le decía que es reciente, que tenemos nuevo director y que bueno hasta este momento, dado que hay una buena relación como compañeros de trabajo que éramos antes, pues yo siento una buena actitud, pero le repito, esto es apenas el principio.	Mis funciones en la facultad son principalmente docencia, pero también la función de tutora, como complementaria, y bueno hay otras que han surgido que tienen que ver con actividades de algún modo de vinculación porque las experiencias educativas que imparto, establezco contacto con otras instituciones, donde realizan múltiples observaciones, pero son acciones muy	Pues, creo que estas ideas se están aportando continuamente porque la labor docente requiere de esta acción dinámica, entonces buscar estrategias que mejor logren el desempeño o la dinámica en el aula, hay que estar adecuando...¿las ideas que usted a aportado si las han aceptado? hasta este momento si, y creo que cabría señalar eso, que he tenido un buen apoyo, y he sentido que tuve que hablar con la academia, con la dirección de la facultad, y no hubo obstáculo alguno,	...el apoyo, pues es de manera colectiva, las gestiones que está empezando hacer para favorecer la vida escolar, como cuáles, bueno yo ya me encontré que el audiovisual que antes solamente era para VHS, ahora ya es para otro equipo más actualizado, y bueno, es un recurso más con el que contamos para la labor docente, por poner un ejemplo.	A través de las academias porque aunque no nos reunimos un grupo muy numeroso, pero generalmente cuando citan, yo si procuro estar, entonces es vía de expresar esas ideas. ¿se siente con la libertad de expresar sus ideas, comentarios u opiniones? Generalmente el trabajo de academia es muy enfocado, hay una orden del día, y respecto de éste es que se atiende, entonces pues, se vierten las ideas de un criterio específico.	Creo, que los retos cada uno por su particularidad implica una reacción particular... ¿sigue siendo un reto la labor docente? Creo que es intrínseco a la labor docente, siempre es un reto porque cada grupo presenta particularidades, exigencias y necesidades, entonces hay que responder a todo esto; es decir, creo que es un reto todo en sí.	Si, y sobre todo me siento orgullosa de formar parte de una institución educativa de trabajar en la educación superior, y de que sea pública, me parece que es una muy buena oportunidad social desarrollo, y aún con las complicaciones que tenga cualquier universidad pública o facultad de esta misma universidad es importante y aportar en lo posible.	La educación es una alternativa importante para el apoyo y desarrollo social, entonces por eso, aunque yo soy psicóloga, por ejemplo, me interesa el ámbito educativo.	Creo que contribuir no nada más con la facultad, sino con lo que esta facultad representa dentro de la universidad, y dentro de la sociedad, en este sentido, insisto en que el desarrollo de la educación en cualquiera de sus formas es relevante, y quienes están capacitando para enfatizar, estudiar o intervenir en el ámbito educativo, creo que requieren de la mayor atención, y formación posible.

establecer como mucho vínculo de relación; sin embargo en algunas ocasiones si habido algunas formas de apoyo.		específicas.	lo único que me piden es un seguimiento y resultados.						
--	--	--------------	---	--	--	--	--	--	--

Docente 17.

Atmósfera laboral de la Facultad	Reconocimiento	Claridad del rol	Contribución aportada	Apoyo del superior inmediato	Expresión de los propios sentimientos	Trabajo como reto	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
Bueno, yo la percibo como una atmósfera tranquila, agradable y de cordialidad.	Creo que aquí todos somos una pieza muy fundamental, si lo vemos como una analogía de un rompecabezas, ¡jeste! todos estamos haciendo una actividad la cual siempre es apoyada, y sobre todo reconocida por el director, y por la secretaria académica.	Mi función es prácticamente de académico, ¿no? dar clases, formar estudiantes, mis actividades, pues coordinar todo lo que se ve dentro del salón de clases, preparar mis sesiones; otra de mis actividades es participar en las reuniones de academia, cumplir con cada uno de los procesos que marca la	...cuando hemos hecho las reuniones de trabajo con las academias, ahí cada uno de nosotros hace una participación, ¡jeste! de cuáles son las actividades que está llevando a cabo, cuáles son las acciones y cuáles son las metas que se van cumpliendo, entonces, de los objetivos que nos hemos propuesto, entonces a partir de ahí uno hace una propuesta, hace un consenso en cuanto a ideas, y bueno quien desea tomarlo lo toma, en ocasiones ¡jeste! no	Pues, es una atención muy personalizada porque se preocupa de que si tenemos los materiales, si tenemos el espacio, se preocupa si lo alumnos asisten, si hay algún problema, creo que hay una comunicación directa en ese sentido.	Bueno son de manera directa superior, gracias a que existe esa comunicación, siempre me remito con las autoridades correspondientes, o con las personas encargadas de alguno de los servicios, y si hay la oportunidad también se hace en las reuniones, tanto de academia o de junta académica. ¿Se siente con la libertad de expresarlas? Claro porque me siento	Yo creo que todos los días es un reto, o sea no se puede tener algo así, como algo ya definido o acabado, ¡jeste! es así como el nervio con los artistas, yo creo que nunca se va a terminar eso, nuestra formación es constante, es prepararse porque las generaciones son muy demandantes, a	Realmente si, me siento muy orgulloso porque bueno, independientemente de que me haya yo formado aquí, me siento orgulloso porque estoy haciendo muchas de las cosas que a mi me gustan, estoy haciendo cosas que yo hubiese querido que mis maestros hubieran hecho conmigo, que tal vez lo hicieron, pero a lo mejor no le puse atención o	Bueno los motivos son laborales ¿no?, como toda institución porque hay una remuneración, pero a parte es algo, es un sentimiento muy personal, ¡jeste! de decir quiero apoyar, quiero ver de que manera puedo aportar algunas de mis ideas para la formación de los nuevos pedagogos.	Una responsabilidad de una verdadera formación, una formación al cien por ciento de cuando eres estudiante, donde se les atiende a sus intereses, a sus gustos, sin descuidar los objetivos y los planteamientos que se hacen en plan de estudios.

		facultad.	te voy a decir todas mis ideas han sido ¡este! aceptadas o llevadas a cabo a la práctica por mis compañeros, pero bueno se trata de aportar las ideas, y ya cada quien decide si lo toma o no.		escuchado, me siento aceptado con alguno de los planteamientos que se hacen, no hay ninguna objeción, simple y sencillamente puede haber alguna aclaraciones, pero no hay ninguna objeción.	partir de lo que ellos tengan de expectativas, ¡hee! los intereses que demuestren, también nosotros estar a nuestra forma de trabajar.	no le di la importancia necesaria, ahora lo estoy retomando, y estoy haciendo lo que a mi me gusta.		
--	--	-----------	--	--	---	--	---	--	--

Docente 18.

Atmósfera laboral de la Facultad	Reconocimiento	Claridad del rol	Contribución aportada	Apoyo del superior inmediato	Expresión de los propios sentimientos	Trabajo como reto	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
Tranquila ¡este! es un ambiente de alguna manera colaborativo, de parte de algunos compañeros en general bien. En general, en tranquila.	Pues mira como acaba de entrar ¡este! siento que apenas esta agarrando aprecio, o sea que a penas esta queriendo agarrar el ritmo de trabajo ¿no?, entonces si hay ciertos aspectos que faltan pulir, falta ponerles un poquito más de atención, pero en general, creo que esta teniendo un buen despegue.	Soy académico por horas, únicamente y específicamente estoy dedicado a la clase, y bueno tengo que atender y también los compromisos de la academia, venir a las juntas, elaborar mis clases, mis programas, y pues estar al pendiente de las juntas académicas.	Pues, básicamente en cuestiones de programa de estudios de la experiencia, referente a lo que son bibliografías, algunas actividades, y algunos materiales de apoyo, básicamente en eso. ¿son aceptadas las ideas que ha aportado? Pues, se toman en cuenta y, bueno se revisan, se saca una conjetura de ellas, y pues si se toma	Bueno, en mi persona bueno. Creo que es un apoyo mutuo; o sea, yo lo apoyo a él, y él me apoya a mí, en ese aspecto.	...trato de evitar, algunas otras cuestiones políticas o personales, y bueno cuando son aspectos de academia, trato de ser más abierto, pero en general soy muy cuidadoso en lo que digo. ¿se siente con la libertad de expresarse? Todavía no, todavía no, porque como la gestión acaba de empezar, entonces bueno, como tú sabes esos aspectos	Pues estudiando, capacitándome, y echándole ganas, pensando en mis alumnos, principalmente ¿no?, ellos son mi meta, y hasta donde ellos me exigen, es hasta donde yo, ocupo de base para seguirme preparando, y bueno obviamente, a través de cursos de actualización, a través de	Si me siento orgulloso de pertenecer, porque pues yo soy pedagogo, y yo pertencí a esta formación, fui fruto de esta cosecha, entonces ahora me gusta ayudar para que las generaciones que vienen atrás, también vivan esta experiencia, entonces, me siento orgulloso por eso.	Pues me gusta la docencia, básicamente es porque me gusta la docencia, porque ¡este! considero que el nivel en el que estoy ahorita dando clases, es el nivel pertinente para mí, para que yo pueda expresar mis conocimientos, y pues porque considero que soy apto para este papel.	Mucha, principalmente hacia con mi alumnos principalmente con ellos, porque lo que yo les digo a ellos tiene que ser, sustentado, tiene que tener fundamentos, después para la facultad, porque todo lo que digan mis alumnos, se que va a estar, o sea me van a tomar de base a mí, como ellos se

			un tiempo para que se tomen en cuenta, pero ahí están en espera de que lleguen a tomarse en cuenta, pero eso ya depende más de la academia de, en este caso, de tecnología, que es la que integro.		todavía vienen removidos porque bueno, "apoyas a ciertas personas", en unos aspectos donde los que están en el poder son otros, entonces bueno, no, todavía esa tierra está muy removida, todavía no hay esa confianza de hablar claramente sobre esos aspectos.	bibliografía, ¡jeste!, pues de curso de posgrado, etcétera.			comporten, lo que ellos digan, entonces va a ser cuestionado hacia mí, entonces ese es el compromiso con ellos.
--	--	--	--	--	--	---	--	--	---

Docente 19.

Atmósfera laboral de la Facultad	Reconocimiento	Claridad del rol	Contribución aportada	Apoyo del superior inmediato	Expresión de los propios sentimientos	Trabajo como reto	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
El ambiente que esta provocando la propia dirección, es amigable sobretodo abierto, flexible, muy sencillo, y apoya todo lo que sea académico, en beneficio de los estudiantes, en beneficio de los maestros... llevando a crear nuevos proyectos educativos. Eso ha beneficiado mucho, pero todo parte de una buena gestión o ambiente laboral que existe, ¡jeste! antes también lo	El director valora mucho, el trabajo que se hace aquí en el laboratorio... la verdad que nos está apoyando mucho porque son campos laborales vírgenes que el pedagogo puede tener, y el director en ese sentido tiene mucha fe, le da mucha importancia y va a respaldar el laboratorio.	Mis funciones como pedagogo es coordinar este laboratorio de informática aplicada a la docencia... también estoy responsable de la actualización, diseño y detalles de la página Web... también estoy responsable de apoyar en la práctica docente con los recursos informáticos a	...tengo como proyecto encabezado la creación de una biblioteca pedagógica digital... también queremos montar los cursos en línea, queremos sacar para este semestre, esperamos que en noviembre ya estén funcionando los cursos, en línea de tres experiencias... la mayoría son apoyadas	Bueno, en mi labor docente, me apoya muy considerablemente dadas las funciones que tengo aquí como técnico académico, en este laboratorio... no solamente a mí, yo creo que a todos... la mayor parte del tiempo estoy aquí, trabajando, sacando trabajos, y de esa manera cuando yo necesito un apoyo, como para el laboratorio, como para mi práctica docente,	...es joven esta administración tiene un par de meses, yo creo que tenemos la libertad de poder hacer, de proponer ideas prudentes que beneficien la facultad.	Trabajando al cien por ciento, siempre estando del lado académico, viendo la visión de la dirección, hacia donde va, y ver de qué manera apoyar... constantemente estoy actualizándome, entrando a cursos.	Si desde luego no solamente porque aquí me forme, sino que aparte de que algunos maestros, buenos siguen siendo mis maestros, ... no solamente orgulloso, sino responsable..., me siento a gusto, contento, y ¡jeste! como pez en el agua, y hay muchos proyectos interesantísimos aquí en la facultad.	Bueno los motivos son laborales, ¡hee! yo creo que más allá de personales o algo, el trabajo que estoy desempeñando ha sido bueno... lo he demostrado con todo el trabajo que se ha hecho, de manera personal directa o indirecta... es mi satisfacción personal, es mi motivación continuar aquí laboralmente, desde luego ha habido otras ofertas de trabajo, pero me centrado y concentrado aquí al cien por ciento, rechazando varias,	...ser responsable al cien por ciento, ser dedicado al cien por ciento, hacer las cosas pedagógicamente al cien por ciento, todo al cien por ciento y un poco más, o sea siempre dar lo mejor de sí mismo, y sacar el trabajo, tener el trabajo al día.

había, también lo había, pero como cada director trae... sus "propias reglas de juego", y su propio ambiente lo genera, entonces eso nos ha contagiado a todos, y hemos tenido, todavía, un poco de mayor libertad.		los maestros... estoy coordinando el diseño instruccional ...	porque son analizadas, revisadas... todo es discutido previamente, o con coordinadores de academia, o con los responsables directos... tenemos el apoyo institucional.	en mi formación, entonces sin salirnos del horario de trabajo, y en general de lo establecido, ¡hee! me ha apoyado constantemente.				porque me siento a gusto aquí, más allá del ambiente, sino es algo en lo que me forme, me capacite, y siga trabajando y estudiando constantemente.	
---	--	---	--	--	--	--	--	--	--

Docente 20.

Atmósfera laboral de la Facultad	Reconocimiento	Claridad del rol	Contribución aportada	Apoyo del superior inmediato	Expresión de los propios sentimientos	Trabajo como reto	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
En este momento la percibo tranquila, hmmm, como acabamos de pasar el cambio de dirección, con un poco de incertidumbre, de novedad, de adaptación por la nueva etapa que empieza.	Mira, acabamos de pasar el cambio del director, pero creo que lo aprecia desde el momento en que te invita a participar en eventos académicos, entonces eso dice que está reconociendo mi trabajo como docente.	Mis funciones básicamente son la docencia, es decir, dar clases, asistir a reuniones y juntas de profesores, preparar mis clases, todo lo que conlleva la planeación de mis clases, y participar en los eventos académicos de la facultad.	Bueno, por un lado están las estrategias metodológicas que desarrollo dentro del salón de clases con los estudiantes, y por el otro, procuro participar en las reuniones de academias y aportar mis experiencias.	Pues, como acaba de entrar, hmmm, observo que el apoyo está en el sentido de estar al pendiente de que contemos con los materiales y recursos didácticos necesarios para el desarrollo de nuestras actividades, pero en esta administración noto cierta flexibilidad.	Hmmm, pues cuando necesito externar una idea o inquietud lo hago con la persona indicada, y cuando es necesario lo hago por escrito. También lo hago en las academias que son espacios propios para externar las ideas y comentarios.	Como docente todos los días te enfrentas a retos, y es algo que me motiva a continuar en este quehacer, los enfrento preparándome y actualizándome constantemente en mi área.	Si, mucho a la universidad veracruzana y por ende a la facultad porque es una de las mejores universidades del país, y el ser académico de una universidad pública prestigiada te da reconocimiento social, me siento muy orgulloso de pertenecer a la facultad de pedagogía.	Bueno, uno ya te lo dije, otro motivo es porque me gusta el trabajo docente, dar clases y compartir mis experiencias con los estudiantes, otro motivo es el económico, la remuneración económica que obtengo de mi trabajo en la facultad.	Mucha, más que nada con los estudiantes, hacer la funciones para las que fui contratado, cumplir con la misión de la facultad.

Clima y Compromiso Organizacional

Una investigación

Volumen II

Por:

*Edel Navarro Rubén
García Santillán Arturo
Guzmán Corona Fernando*

Serie

Libros y Manuales: Finanzas, Contaduría y Administración

Unidad Multidisciplinaria: CIEA

Investigaciones/12:2007_V.II

Dr. Rubén Edel Navarro

Investigador SNI Nivel I. CONACYT
UNIVERSIDAD VERACRUZANA

<http://redeln.econozco.com/>

<http://www.uv.mx/>

52 (01 229) 934 58 08. Celular: 229 985 95 54.

Veracruz, Ver. México. Correos alternos:

redeln@exatec.itesm.mx redel@uv.mx

ID Skype : rubenedel

Dr. Arturo García Santillán

Investigador SNI Nivel I. CONACYT
UNIVERSIDAD CRISTOBAL COLON

Campus Calasanz

Carr. Veracruz-Medellín s/n Col. Puente Moreno, Boca del Río, Ver., MEXICO

Tel. (01 229) 9230170 al 76 Ext. 2060 y 2069

<http://dgip.ver.ucc.mx>

<http://dgip.ver.ucc.mx/CENTROS/CIEA/CIEA.htm>

Mtro. Fernando Guzmán Corona

Maestro en Administración y Gestión de Instituciones Educativas

Investigador Asistente

mixtequilla@hotmail.com

Diseño de Portada

Julio César Hernández Rivera

Centro de Cómputo Académico UCC, Campus Calasanz

All right reserved 2007

ISBN: 13-

Registro: Biblioteca Nacional Española No.

Como citar este e - book:

Edel, R. García, A. Guzmán, F.: (2007) "Clima y Compromiso Organizacional. Vol. II, Versión electrónica gratuita. Texto completo en <http://eumed.net/libros/2007c/>

ÍNDICE

	Pág.
Resumen	5
Capítulo I. Introducción	6
1.1. Descripción del problema	8
1.2. Justificación	10
1.3. Límites del estudio	11
1.4. Problema de investigación	13
1.5. Objetivos	13
1.6. Hipótesis de trabajo	14
Capítulo II. Marco teórico	15
2.1. Conceptualización de clima organizacional	15
2.1.2. Medición del clima organizacional	19
2.1.3. Teorías que sustentan el clima organizacional	23
2.1.4. Modelos de clima organizacional	26
2.1.5. Tipos de clima	31
2.2 Educación media superior	33
2.2.1. Objetivos de la educación media superior	34
2.2.2. Datos históricos	34
2.2.3. Objetivos curriculares	35
2.2.4. Materiales didácticos	36
2.2.5. Rol del profesor	37
2.2.6. Organigrama de un Telebachillerato	38
2.2.7. Descripción de puestos	40
Capítulo III. Diseño Metodológico	43
3.1. Tipo de Investigación	43
3.2. Población	43
3.3. Muestra	49
3.4. Instrumentos	50
3.5. Procedimientos	56
Capítulo IV. Resultados y discusión	61
4.1. Resultados	61
4.1.1. Escala de Likert	61

4.1.2. Grupo focal y entrevista semiestructurada	64
4.1.2.1. Factor comunicación	64
4.1.2.2 .Factor motivación	66
4.1.2.3. Factor confianza	69
4.1.2.4. Factor participación	71
4.2. Discusión de resultados	73
4.2.1. Factor comunicación	73
4.2.2. Factor motivación	75
4.2.3. Factor confianza	77
4.2.4. Factor participación	78
4.3. Conclusiones	80
4.3.1. Sugerencias	87
Fuentes de consulta	90
Anexos	94
Anexo I. Escala tipo Likert	95
Anexo II. Entrevista semiestructurada	101
Anexo III. Grupo focal	112
Anexo IV. Manual de organización de los Telebachilleratos.	135

Resumen

El estudio del clima organizacional en las instituciones educativas es una tarea compleja, por lo que se llevaría mucho tiempo en tratar de comprender todos los factores que lo determinan. Para evitar esta complejidad se hace necesario especificar las variables de interés. Estas variables se relacionan con la estructura organizacional y procesos organizacionales. En la presente investigación se abordó el clima organizacional de los Telebachilleratos de la zona Córdoba, Veracruz, recuperando algunas variables ubicadas en el plano de los procesos organizacionales. La interrogante de la cuál se parte se enuncia de la siguiente forma: ¿Cómo influyen los factores de comunicación, confianza, participación y motivación en el clima organizacional de los Telebachilleratos de la zona Córdoba, Veracruz?

La población de estudio estuvo conformada por 115 participantes entre profesores, coordinadores y un supervisor. La muestra que se utilizó fue no probabilística intencional.

El método bajo el cual se abordó el fenómeno de estudio es de corte cuantitativo-cualitativo y el tipo de estudio explicativo. Las técnicas e instrumentos que se emplearon para recolectar los datos responden al pluralismo metodológico, puesto que consisten en una escala tipo Likert, entrevista semiestructurada y grupo focal. Estos instrumentos permitieron realizar el análisis integral tomando como referencia la triangulación de los datos para llegar a la explicación lo más exhaustiva del objeto de estudio. En dichos instrumentos se midieron las variables del clima organizacional tales como, participación, comunicación confianza y motivación.

Las teorías que sustentan el clima organizacional son diversas, de ahí que los autores que han estudiado dicho tema, difieran en torno a las variables de estudio; sin embargo para efecto de la presente investigación se recuperaron algunas variables que presenta el modelo adaptado por la universidad de Alcalá de Henares.

Palabras claves: clima organizacional, comunicación, confianza, motivación y participación.

CAPITULO I.

INTRODUCCIÓN.

La educación requiere de innovación constante en sus planteamientos pedagógicos y en sus principios de organización, evitando que se implementen modelos que sirvieron a una institución en el ramo educativo. Se debe pensar en buscar al interior de cada organización soluciones que permitan mejorar el trabajo que se realiza por lo que cada centro escolar deberá responder de forma favorable a las necesidades que le presenta su contexto interno y externo. Ante esta situación conviene estudiar el clima organizacional, puesto que son diversos los factores que lo determinan, provocando una percepción positiva o negativa de los directivos y profesores. Cabe señalar que estas percepciones se traducen en actitudes hacia actividades productivas en el caso de que la percepción de los integrantes sea favorable; si la percepción es negativa habrá poco compromiso hacia los objetivos de la organización.

Las instituciones que conforman el sistema educativo público, deben ser más eficientes en todas las áreas que la integran. Para ello se hace necesario que los recursos con los que cuenta se aprovechen eficientemente, ya que los apoyos que otorga el gobierno hoy en día se hacen cada vez más escasos. Al respecto los directivos junto con su plantilla docente deberán pensar en optimizar los recursos escolares, tarea nada fácil cuando se comprende que la organización es compleja por el hecho de trabajar con el factor humano, pues este tiene innumerables intereses y distintas formas de pensar y percibir las acciones dentro del hecho educativo; cabe resaltar que uno de los principales capitales que tiene cualquier empresa, es su capital humano de cuyo desempeño depende en gran medida, la propia efectividad de la organización.

Las organizaciones educativas deben considerar dos aspectos: reconocerse como verdaderos centros educativos que forman y como organizaciones que tienen que resolver problemas que se relacionan con el clima organizacional. Al respecto es conveniente señalar que los directivos desconocen todos los factores que impactan al interior de la institución y que afectan el clima organizacional de la misma.

Capacitar al personal en cursos de teorías pedagógicas y administración escolar contribuye al mejoramiento de la calidad educativa, pero además se hace necesario que se lleven a cabo actividades de intervención que periódicamente regule el clima organizacional de las instituciones, ello facilitará la aplicación de las nuevas propuestas educativas. Ejemplificando un poco más, se tiene que la institución, percibida por sus docentes con un clima organizacional desfavorable tendrá dificultades en la realización de los principios de calidad educativa. En cambio dentro de las consecuencias positivas de un clima organizacional, de acuerdo con Gibson (1995:531) son las siguientes: “logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción y adaptación. Por otra parte, se debe destacar que el clima organizacional esta ligado con la motivación de los miembros. Si la motivación de estos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los miembros. En tanto el clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, depresión e insatisfacción: en algunos casos pueden transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación (Gibson, 2001).

De esta manera los integrantes de una organización son personas que en forma activa perciben e interpretan su ambiente laboral. Desde esta perspectiva el clima organizacional es un proceso de medición perceptual del ambiente laboral que influye en las actitudes y conductas de los miembros de una organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona información acerca de las percepciones que determina los comportamientos de los integrantes de la organización y por consiguiente permite introducir cambios planificados con el objeto de influir en dichas percepciones. Estos cambios se transforman en relevantes en la medida que los integrantes de la organización pueden participar en su definición y por supuesto en la acción de actividades en el marco de un programa de intervención permanente.

1.1. Descripción del Problema

El clima organizacional no es un objeto de investigación reciente, puesto que ya se han realizado investigaciones al respecto. En esta línea se mencionan los estudios de campo en los años setentas por Litwin y Stringer (citado por Gibson, 1995) que incluyó a 30 mujeres con título universitario que trabajaban en el departamento de servicio de una empresa pública. El clima de esta oficina se determinó a través de entrevistas personales y cuestionarios estructurados. Se encontró que el clima de la oficina era de frustración. Las presiones eran grandes no solo por las reglas que se tenían que cumplir, sino porque había mucho papeleo, atención constante a detalles mínimos y críticas continuas. Se encontró que la responsabilidad y riesgo eran bajos, pero las normas eran muy elevadas. Además las mujeres percibían relativamente cantidades bajas de recompensas, apoyo e identidad. Percibían el clima como frío y hostil por lo que favorecía poco el desarrollo de la lealtad e identidad del grupo.

La Universidad de Alcalá de Henares, realizó estudios de clima organizacional, coordinado por Martín (1999). El trabajo fue enfocado al clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación infantil, primaria y secundaria. El objetivo de la investigación fue el de conocer el clima de trabajo que se vive en los centros educativos arriba mencionados.

La metodología de trabajo fue presentada de la siguiente forma: partieron de un cuestionario de 132 ítems agrupados en 5 grandes factores, comunicación, motivación, confianza, participación y otros aspectos. Lo aplicaron a 1024 profesores de diversos centros públicos y sin entrar en detalles de los resultados de cada uno de los factores se concluyó que el clima de trabajo de los centros escolares es considerado como bueno, con reservas. La valoración global realizada de todas las respuestas, siguiendo la escala propuesta en la investigación (muy bajo, bajo, regular, bueno, alto, muy alto) muestra cómo sólo faltó una décima para llegar al valor 3 que ubicaría el clima organizacional como Bueno (2'8955) (Martín, 1999).

En México también se realizó un trabajo por Vázquez y Guadarrama (2001) titulado "El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior". Esta investigación se aplicó en el Instituto -Tecnológico de Toluca. Se encontró que el 80 por ciento de los trescientos cuarenta y cinco trabajadores perciben el clima organizacional que impera al que ellos desearían que existiera. Se aplicó un cuestionario que mide diez variables y las respuestas se agruparon de acuerdo con los sistemas de administración de Likert: explotador-autoritario; benevolente-autoritario; consultivo y participativo. Los resultados obtenidos se analizaron por área y departamento de la institución. Se observó que la media estadística sitúa todas las variables en el sistema benevolente-autoritario. Aunque en su mayoría desearían alcanzar el sistema consultivo. Ante estos resultados se hace la propuesta de capacitar a los directivos para el desarrollo de un estilo de liderazgo consultivo.

Los ejemplos arriba descritos dan muestra que ya se han realizado estudios respecto al clima organizacional, ello permite partir de conceptos ya construidos dando mayor comprensión a la hora de abordarlo en contextos educativos diferentes. Lo anterior indica que el clima organizacional es un objeto de investigación amplio en donde aparecen diversos factores y relaciones causales aun no abordadas por completo; por lo que permite al investigador elegir

diferentes aspectos de estudio. Además el propio enfoque y la metodología también le dan una perspectiva diferente buscando acercarse a una explicación lo más real del tema con la finalidad de ofrecer resultados que posibiliten visualizar el terreno organizacional.

1.2. Justificación

Las instituciones educativas que presentan bajo rendimiento laboral y escolar responden a varias causas que en muchas de las ocasiones se dan por solucionadas, es decir se piensa que con un excelente sueldo para el personal resolverá el problema. Por otra parte existen casos en donde las instituciones poseen la tecnología apropiada y pese a ello persisten los problemas en el desempeño del trabajo. Al respecto es conveniente analizar los elementos que incide en la percepción de las personas que laboran en una organización escolar.

Resulta importante reconocer por qué las instituciones en el contexto capitalista, con todas las “bondades” de éste, generalmente presentan dificultades en los recursos humanos, tales como problemas de comunicación, motivación, baja productividad, entre otros. Estas problemáticas se relacionan con el clima organizacional. Al respecto si las instituciones educativas no hacen una introspección de su clima organizacional, estarán descuidando el aspecto de calidad educativa, teniendo en cuenta que esta inicia inevitablemente con el recurso humano.

Hasta el momento no se identifica ningún estudio en la línea de investigación de clima organizacional dentro de la Dirección de Telebachillerato de Veracruz que aporte resultados de los factores que influyen en dicha variable, por lo que al abordarlo será de utilidad para retroalimentar al subsistema en este rubro, aportando conocimientos al personal de oficina central, supervisores y coordinadores acerca de las percepciones que tiene el personal docente de

algunos factores que influyen en el clima organizacional de los centros educativos. Por otra parte se debe tomar en cuenta que las tendencias que se presentan en la sociedad, determinarán o influirán en el clima de las organizaciones escolares futuras. Estas tendencias se relacionan con: mayor nivel educacional, reformas gubernamentales, crecimiento de las organizaciones, diversidad de fuerza laboral y adelantos tecnológicos. Al respecto, por el momento no se abordarán estas tendencias, pero sí se deben tomar en cuenta para profundizar en futuras investigaciones.

Por otra parte de acuerdo con Martín y cols. (2002:331) el analizar y diagnosticar el clima de una organización posibilita dos aspectos:

- 1.-Evaluar las fuentes de conflicto o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- 2.-Diseñar un proceso de intervención, presentando una especial atención a aquellos elementos problemáticos que requieren un tratamiento específico. Ello implicará que los administradores de la educación deberán reconocer estos cambios y actuar con proyectos que permitan mantener niveles adecuados en el desempeño de la organización.

Siguiendo la idea anterior se consideró pertinente estudiar el clima organizacional, ya que posibilitará el mejoramiento de los procesos administrativos escolares y aportará elementos necesarios en la búsqueda de la calidad educativa partiendo de los procesos organizacionales.

1.3. Límites del estudio

Reconocer los límites de las acciones emprendidas es asumir que el estudio de la realidad es compleja y aún más cuando se busca explicar las interacciones de hombres y mujeres en una organización.

El primer límite que presenta la investigación se relaciona con las variables independientes de clima organizacional, ya que solo se revisaron aquellas que pertenecen a los procesos organizacionales tales como: motivación, comunicación, confianza, y participación. En los instrumentos de medición se dejaron de estudiar las variables independientes que se relacionan con la estructura organizacional tales como: especialización de funciones, número de niveles jerárquicos, entre otras.

El segundo límite corresponde a la población de estudio, ya que la muestra que se obtuvo solo pertenece a una zona escolar de las 34 que existen en el Estado de Veracruz de la modalidad Telebachillerato. Para efecto del presente estudio solo se eligió la zona Córdoba, Veracruz por tener un mayor acceso geográfico a las instituciones que la integran. Además por razones económicas y de tiempo se limitó a una sola zona de estudio.

El tercer límite corresponde a la forma en que se aplicó la escala tipo Likert. Ésta no se pudo aplicar de forma directa por parte del investigador a los profesores, por lo que se pidió ayuda a la supervisión escolar y a los coordinadores de cada centro educativo para que hicieran llegar la escala tipo Likert a los sujetos de estudio. Dicha decisión tiene como base la condición geográfica, ya que los Telebachilleratos que se ubican en la zona Córdoba, Veracruz se caracterizan por pertenecer a la región de las grandes montañas, aumentando considerablemente las distancias entre cada Telebachillerato y dificultando la accesibilidad, debido al escaso transporte y mal estado de la carretera.

El procedimiento anterior posiblemente dio como resultado que algunos profesores marcaron respuestas arriba de la percepción real que vive en su centro por temor a represalias del coordinador, esta afirmación se establece ya que en el piloteo de los instrumentos, cuya aplicación fue realizada de forma directa por el investigador se observaron resultados por debajo de los resultados

obtenidos en la aplicación con el proceso antes descrito. Es importante señalar que los instrumentos no debían llevar nombres de las personas o del plantel al que pertenecía la plantilla docente, solo se tenían que colocar en los sobres bolsas (color amarillo) una vez que lo terminaran, para que a su vez los coordinadores los regresaran inmediatamente a la supervisión escolar.

1.4. Problema de Investigación

El problema de investigación que se formuló es el siguiente:

¿Cómo influyen los factores de comunicación, confianza, participación y motivación en el clima organizacional de los Telebachilleratos de la zona Córdoba, Veracruz?

1.5. Objetivos

Los objetivos de la presente investigación se describen a continuación:

Objetivo General:

- Determinar el impacto de los factores de comunicación, confianza, participación y motivación en el clima organizacional de los Telebachilleratos, zona Córdoba, Veracruz.

Objetivos Específicos

- Describir el clima organizacional en los Telebachilleratos de la zona Córdoba, Veracruz.

- Analizar el clima organizacional en los Telebachilleratos de la zona Córdoba, Veracruz.

1.6. Hipótesis de trabajo

Las hipótesis que se plantean para dar respuesta a la pregunta de investigación se enuncian a continuación:

H1. El factor comunicación influye desfavorablemente en el clima organizacional de los Telebachilleratos de la zona Córdoba, Veracruz.

H2. El factor confianza influye de manera negativa en el clima organizacional de los Telebachilleratos de la zona Córdoba, Veracruz.

H3. El factor participación influye desfavorablemente en el clima organizacional de los Telebachilleratos de la zona Córdoba, Veracruz.

H4. El factor motivación influye de manera negativa en el clima organizacional de los Telebachilleratos de la zona Córdoba, Veracruz.

CAPÍTULO II.

FUNDAMENTOS TEORICOS.

2.1. Conceptualización de clima organizacional

Es momento de entrar a la revisión teórica de clima organizacional, enfocado a las instituciones educativas en la modalidad de Telebachilleratos; para ello se debe enunciar que es un elemento que ha adquirido una relevancia en los últimos años; ya que a partir del clima organizacional se puede incidir en el mejoramiento de las instituciones. Es importante no confundir el clima organizacional con el clima del aula, este último se centra específicamente en el estudio de las interacciones dentro del aula. Al respecto Muijs y Reynolds (citado por Murillo, 2002:6) “entienden el clima de aula como la disposición o la atmósfera creada por un profesor en su aula, la forma en que el profesor interactúa con los alumnos y el ambiente físico en que se desarrolla.” Por lo tanto no es de interés en esta investigación estudiar las interacciones específicas dentro de las clases, sino las interacciones que se dan entre el coordinador, profesores y supervisor en relación con la comunidad educativa.

De acuerdo con Brunet (2004) el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial, por Gormman, en el año de 1960. Denison (1991) menciona que la expresión de clima organizacional también se encuentra en las investigaciones realizadas por, Halpin y Croft (1962), Litwin y Stringer (1968), Tiagiuri y Litwin (1968), Likert (1961,1967), Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970).

Al respecto se menciona que no es un concepto reciente, sino ha sido motivo de múltiples investigaciones, pero a pesar de ello sigue teniendo un lugar para la discusión y la búsqueda de nuevos conocimientos. Cabe mencionar que los estudios de clima organizacional nacieron en el ámbito de las organizaciones empresariales distintas al ámbito educativo, sin embargo existen elementos comunes

en ambos ambientes, tales como estructuras y procesos organizacionales, por lo que se recuperan elementos teóricos y metodológicos para generar conocimientos en el ambiente escolar.

No se pretende agotar todas las definiciones que existen del clima organizacional, sino, solo se recuperan aquellas que ofrezcan un acercamiento al objeto de estudio desde el ámbito educativo y que reflejen la posición teórica del investigador.

Tagiuri y Litwin (citado por Denison, 1991:23) expresan que “El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización”.

Martín y cols.,(1999:10) menciona que:

“El término Clima, es un concepto metafórico derivado de la metodología, adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir, en última instancia, una mayor productividad en términos no solo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos”

De acuerdo con Fernández y Asensio (citados por Martín y cols., 1998:20), se entiende al clima como:

“1.-Tono o atmósfera general del centro educativo o de clase, percibido fundamentalmente por los estudiantes. Dentro de esta línea algunos evaluadores incluyen además la percepción de los profesores y más excepcionalmente, otros miembros de la comunidad educativa.

2.-El clima entendido como cualidad organizativa. Es una concepción que parte de la consideración de la institución educativa como una organización y que, consecuentemente, utiliza como principal fuente de información a directivos y profesores, esto es, personas conocedoras de los entresijos que marcan el funcionamiento del centro.”

En las conceptualizaciones de clima organizacional arriba mencionadas se puede observar que se presentan diferentes informantes claves de la institución. Recordemos que no se trata de clima áulico sino de clima organizacional cuyos informantes claves de mayor importancia por tener un acercamiento y vivencia diaria con los procesos organizacionales son los directivos (coordinadores y supervisores) juntos con los profesores, de ahí que no es de gran interés que los alumnos sean informantes claves para este fin; sin embargo, no se niega la percepción que pudieran tener los alumnos y padres de familia dentro de los procesos organizacionales, pues ésta puede ser valiosa para explicar algunos aspectos del clima organizacional.

Al respecto Gairín (1996) argumenta que las relaciones que existen entre los miembros de una organización y el conocimiento mutuo que poseen juegan un papel importante en la configuración de la percepción del clima que se genere en el colectivo. Los climas no deben considerarse como estilos cognitivos o mapas lógicos. Más bien son esquemas colectivos de significado, establecidos a través de las interacciones desarrolladas en las prácticas organizacionales. El clima debe considerarse como intersubjetivo, esto es como una vivencia diaria entre los colaboradores de una institución educativa en donde intercambian percepciones.

De acuerdo con Chiavenato y cols. (2001:119-120) “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento”. Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta distintas fuentes de información de los integrantes de una institución.

Goncalves (2000) menciona que el clima organizacional dentro de las instituciones se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo. Estos dos últimos de acuerdo con Brunet (2004) se ubican en los procesos organizacionales, que sería la parte que interesa investigar en el presente trabajo, no obstante se reconoce que las

estructuras organizacionales tienen un peso específico en la percepción de las personas, es por ello que estos procesos le dan el carácter de un fenómeno complejo a estudiar, ya que hay múltiples variables por investigar.

El clima es una función institucional que se crea, se puede intervenir sobre él. No es sólo un concepto o un fenómeno cuyo conocimiento nos ayudará a entender mejor el funcionamiento de las organizaciones. Es sobre todo un concepto de intervención para quienes deseen dedicarse a la mejora en el campo de la educación y de la acción social. Esta definición busca operacionalizar los estudios en donde se observen resultados de la intervención (Zabalza, 1996).

Ahora bien, quien intente intervenir en una organización para mejorar el clima de la misma, debe partir de que es un constructo o concepto que utilizamos para referirnos de diferentes dimensiones de la organización. Es sobre esas dimensiones sobre las que deberemos dirigir nuestra intervención para mejorar el clima (Gairín y cols., 1996).

Denison (1991) argumenta, que el clima organizacional, se puede entender como una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por otra parte hay definiciones que refieren al clima organizacional como un conjunto de condiciones que existen y tienen un impacto sobre el comportamiento del individuo. La primera definición se ubica en un estado psicológico individual como la satisfacción y la otra que dice que el clima es un conjunto objetivo de circunstancias como la estructura organizacional.

Retomando este orden de ideas, ahora se puede conceptualizar el clima organizacional como:

La percepción individual y colectiva que tienen los directivos y profesores de los centros escolares, producto de sus vivencias e interacciones en el trabajo que desarrollan diariamente en los centros educativos y que afectan su desempeño laboral.

2.1.2. Medición del clima Organizacional

Para Gibson y cols., (1987) medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad. Esto implica que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización.

Medir la percepción del clima significa determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido satisface o agrada. Son continuos diferentes que hay que mantener en la medida de lo posible separados.

Dentro de las medidas de clima organizacional de acuerdo con Brunet (2004), se puede identificar tres posturas: medida múltiple de los atributos organizacionales, medida perceptiva de los atributos individuales y medida perceptiva de los atributos organizacionales.

En relación a las medida múltiples de atributos organizacionales, esta considera el clima como un conjunto de características que describe a una organización y la distingue de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización. Las variables utilizadas en esta concepción de clima son numerosas por lo que se llevaría mucho tiempo para analizarlas todas, además solo estudia los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de investigar el comportamiento vinculado a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

Referente a la medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción. Considerado al clima de esta forma se vuelve sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por

los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales. Los instrumentos que se aplican son generalmente cuestionarios que solo miden la satisfacción de un factor y no la percepción real del mismo. Para evitar esta tendencia se recomienda utilizar instrumentos que profundicen el estudio, tales como entrevistas y grupo focal.

Con respecto a las medidas perceptivas de los atributos organizacionales se tienen que: a) son percibidas a propósito de una organización y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad. Las variables propias de la organización interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.

Se puede criticar el hecho de que la mayor parte de los investigadores no han especificado el papel que juega el medio externo, la economía de mercado o las interacciones posibles de esas variables sobre las percepciones individuales del clima.

Ahora bien, una cuestión diferente se plantea al señalar algunas variables que pueden influir en el tipo de percepciones o de juicios establecidos sobre el ambiente. Aquí los factores de satisfacción, motivación o de personalidad pueden estar presentes al tiempo que pueden ser también modificados posteriormente por esa percepción. Es un aspecto que no se puede negar al tratar de medir el clima organizacional, pues las respuestas pueden estar condicionadas por el momento en que esto está pasando la institución y por ende el informante clave, sin embargo no debiera ser un motivo de preocupación al querer medir el clima, puesto que eso significa que en ese tiempo el clima organizacional posiblemente presente indicadores negativos. Además recordemos que ninguna organización es estática, por lo que la misma dinámica de la organización nos lleva a percibir distintos climas.

Rodríguez (1999) menciona que el clima de una institución educativa tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización,

con cambios relativamente graduales, sin embargo, una situación de conflicto no resuelto, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso hasta llegar a contaminar la productividad de la organización.

Al respecto Gairín (1996) argumenta que para conocer como funciona una institución escolar, se requiere de información sobre cuál es su estructura formal o cómo define la legislación, cada una de las funciones a desempeñar y las competencias que corresponden a cada una de las personas que forman parte de la misma. Todos los aspectos señalados como constituyentes del clima (tanto los componentes objetivos y reales de la organización como la percepción que de los mismos tienen el grupo en su conjunto y cada uno de sus miembros) van a afectar el funcionamiento de la organización en cuestión. Todas ellas van a construir esa atmósfera institucional que connotará en un sentido u otro todo el funcionamiento de la organización.

De acuerdo con Martín y cols., (2002:331-348) el analizar y diagnosticar el clima organizacional posibilita:

- “Evaluar las fuentes de conflicto de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Diseñar un proceso de intervención, presentando una especial atención a aquellos elementos problemáticos que requieren un tratamiento específico.”

De acuerdo con el modelo o definición del clima por parte de Gairín (1996:294) se pueden tomar las siguientes acciones para mejorar las organizaciones:

- a) Pueden ser la estructura, los recursos y condiciones materiales o el estilo de funcionamiento de la organización.
- b) Puede ser las percepciones que los miembros de la organización tienen sobre los diversos aspectos de la misma tanto si la tomamos en consideración título individual o como visión compartida entre el conjunto de los miembros de la organización.”

Por lo tanto conocer la importancia que tiene el clima en el éxito de las organizaciones es una exigencia para todos los integrantes de la misma y de una manera especial para sus principales responsables. Se debe considerar que la estructura organizacional es una materia bruta que hay que ir moldeando día a día.

En el caso de las instituciones formativas, la decisiva importancia de esta variable viene dada porque, al condicionar el funcionamiento de la organización, el clima escolar mediatiza también la clase de resultados académicos y sociales obtenidos por los alumnos. Y además, el propio clima constituye parte de los aprendizajes que los alumnos adquieren: suele hablarse, por eso, del clima como parte del “currículo oculto” que los centros escolares imparten a sus alumnos (Gairín,1996).

El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una organización cuyo clima es deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta” normalmente tienen un bajo clima organizacional.

El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despido, entre otros. Estas variables a su vez pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo de estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

Las promesas que se realicen al personal de una institución acerca de mejoramientos de las remuneraciones, de las condiciones físicas, relaciones laborales, provocan mejoría momentánea en el clima laboral. De no cumplirse estas promesas

puede ser que el clima se torne peor que el inicial, ya que no se cumplieron las necesidades. En este caso se produce frustraciones, desconfianza y una actitud de desesperanzada y altamente negativa hacia la organización.

De acuerdo con Jorde-Bloom, (citado por Gairín, 1996:416) sintetiza los aspectos positivos que conlleva a un buen clima:

- “Colegialidad, entendida como el grado en que los profesores se muestran amistosos, se apoyan y confían unos en otros y mantienen un alto grado de cohesión y espíritu.
- Desarrollo personal y profesional.
- Apoyo a la dirección, que a su vez, apoya y mantiene expectativas.
- Claridad en la definición y comunicación de estrategia, procedimientos y responsabilidad.
- Sistemas de recompensas, referido al grado de equidad en la distribución de beneficios y oportunidades para el desarrollo.
- Toma de decisiones, desde una autonomía personal reconocida y asumida.
- Consensos sobre los objetivos de la organización.
- Orientación a la tarea, reflejada en la planificación, procesos y resultados.
- Contexto físico acorde con las necesidades personales.
- Apertura a la innovación que traiga consigo una constante actualización y mejora de la organización.”

Es pertinente mencionar que para evaluar el clima organizacional, no es necesario interrogar a todos los elementos de una institución. La encuesta puede ser válida si se toma una muestra representativa del grupo, por lo que el clima de cada departamento o unidad que compone la organización sería equivalente al clima total (Brunet, 2004).

2.1.3. Teorías que sustentan el Clima Organizacional

De acuerdo con Brunet (2004) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela gestalt y funcionalista.

La primera de ella es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Martín y cols. (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica.

Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individuo. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

Después de haber especificado las escuelas subyacen al concepto de clima organizacional, es recomendable mencionar que en el presente estudio se adopta la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización que propone Likert. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermediarias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación,

actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida (Brunet:2004).

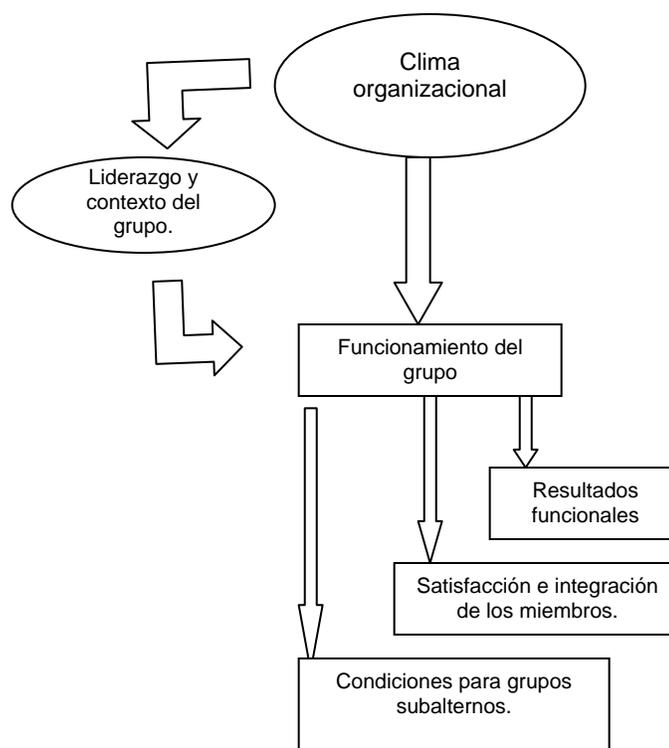
Es pertinente mencionar que es interés del presente estudio profundizar en las variables consideradas como intermediarias, sin que por ello se dejen de analizar aquellas que resulten durante la aplicación de instrumentos cualitativos, pues la ventaja de estos es precisamente aportar elementos de análisis que escapen a la predeterminación del el proceso de investigación. Con ello rescatan las percepciones esenciales de los participantes que resulten claves para comprender el objeto d estudio. En esta línea de ideas, se reconoce que el clima organizacional es un sistema abierto al contexto interno y externo de la comunidad educativa.

2.1.4 Modelos de clima organizacional.

A lo largo de los estudios del clima organizacional los teóricos de este campo han propuesto algunos modelos que servirán de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, dando cuenta de que es un elemento complejo que guarda estrecha relación diversos factores organizativos.

Al respecto se presenta el modelo de sistemas de funcionamiento organizacional propuesto por Katz y Kahn (citado por Denison, 1991:39).

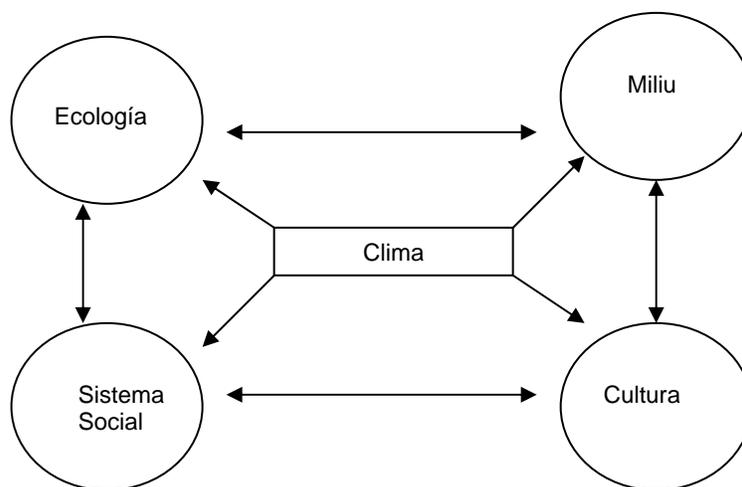
Figura No. 1. Modelo de Clima organizacional.



En el modelo anterior se puede observar que el clima organizacional tiene un proceso de influencia a través de líder que vincula al grupo de trabajo con el resto de la organización. Además este conjunto de factores, junto con las actividades de los propios miembros del grupo, determinan los resultados funcionales, la satisfacción de los miembros y las condiciones en las cuales debe operar en la jerarquía cualquier grupo subalterno.

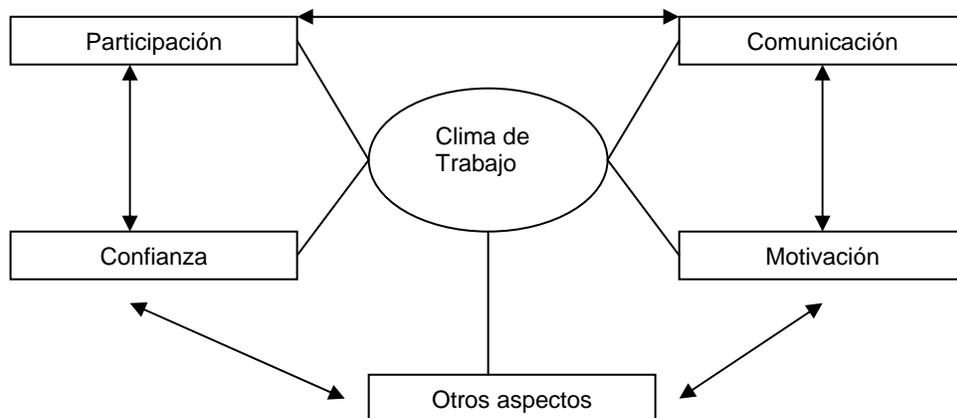
Anderson (citado por Martín y cols., 1998) apoyándose en la taxonomía de Tagiuri, propone un modelo interactivo, basado en la teoría de sistemas que muestra todas las relaciones entre las dimensiones del ambiente y sus relaciones con el clima.

Figura No. 2. Modelo de Clima organizacional propuesto por Anderson.



La universidad de Alcalá de Henares elabora otro modelo de clima organizacional visto desde la perspectiva de sistemas, quedando configurado de la siguiente forma (Martín y cols.,1998:33).

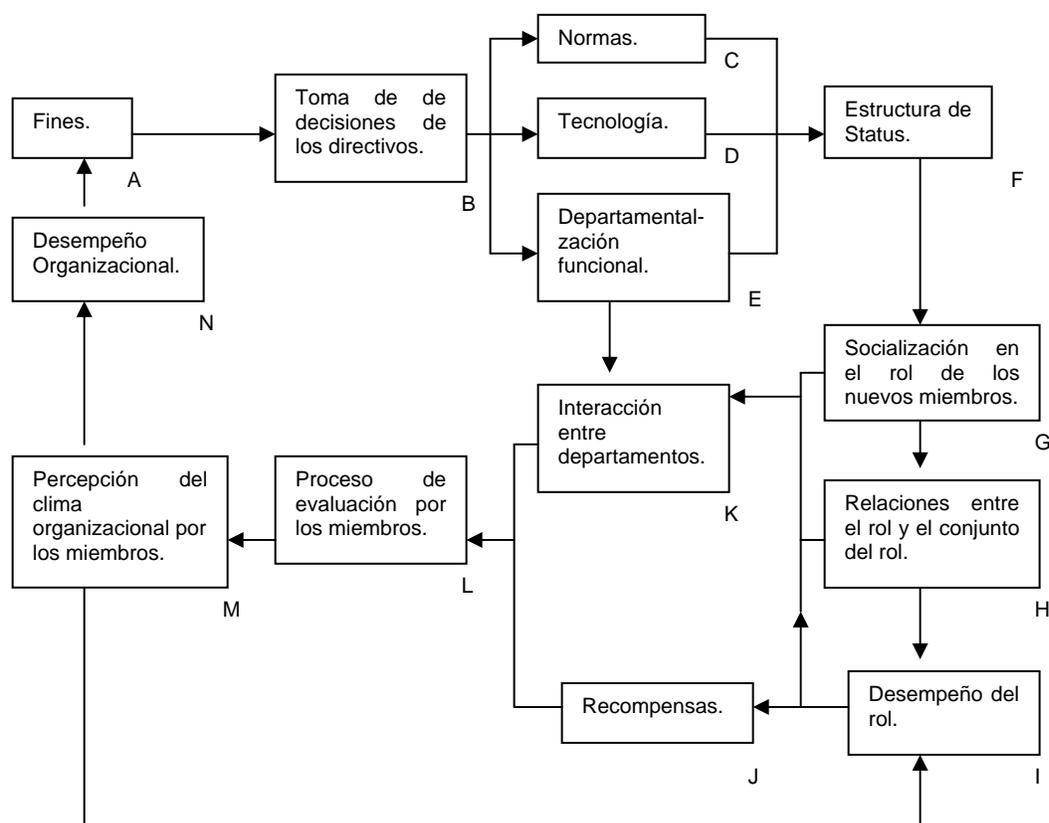
Figura No. 3. Modelo de Clima organizacional propuesto por la Universidad de Alcalá de Henares.



Al respecto, el modelo anterior, no debe considerarse como una adaptación fiel del modelo de Anderson, aunque hay algunas dimensiones que coinciden.

Evan (citado por Peiró, 2001) ofrece un modelo de clima organizacional a partir de la consideración de la organización como sistema abierto. Este autor expresa que el clima organizacional está determinado por una serie de influencias externas a la organización (inputs) y tiene repercusiones sobre el clima en que ella se gesta, aunque al mismo tiempo éste es el resultado de procesos internos a la propia organización.

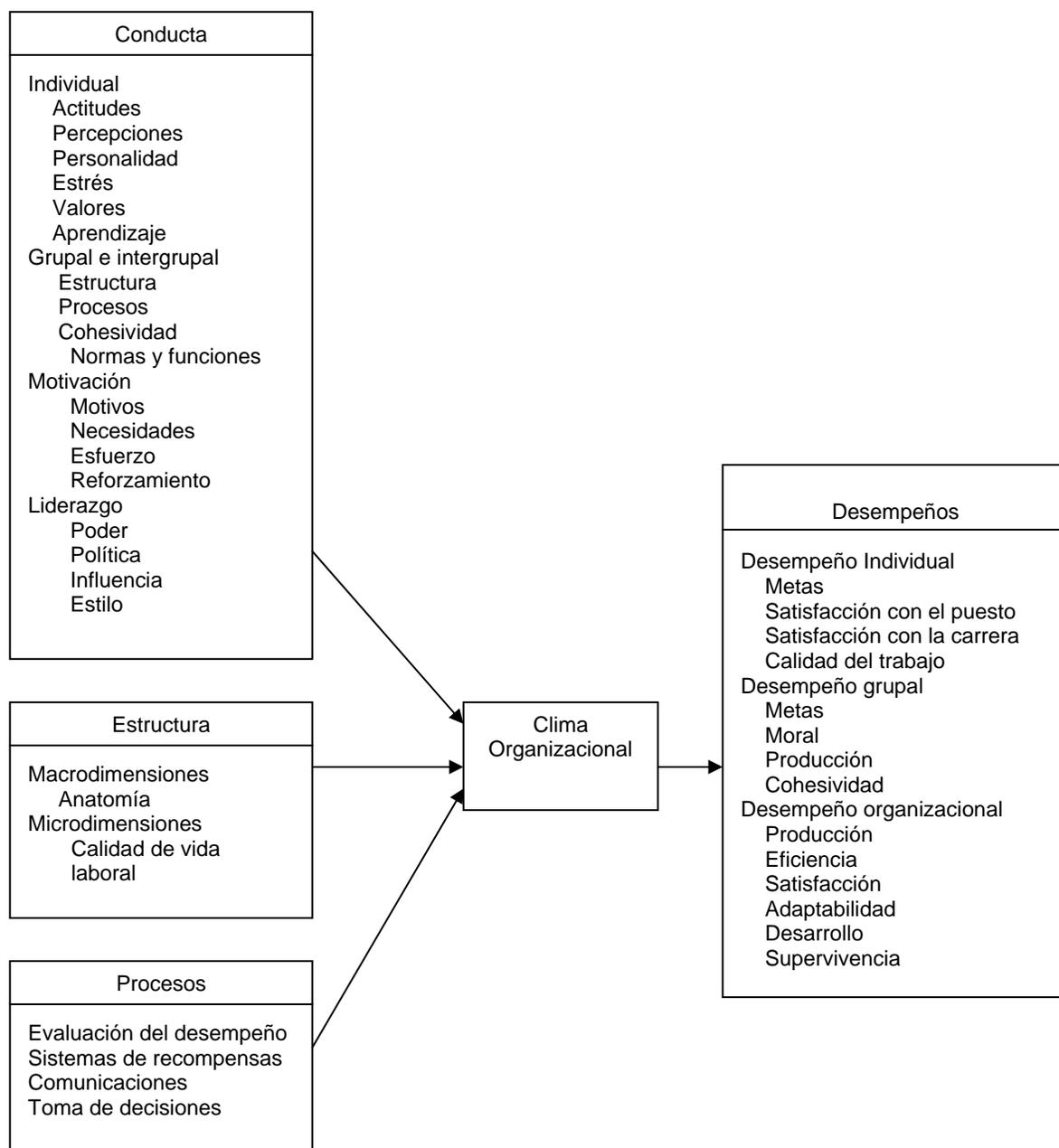
Figura No. 4. Modelo de Clima organizacional de Evan.



Como se observa en el modelo arriba plasmado, se recuperan algunos aspectos determinantes del clima organizacional, tanto a nivel individual como a nivel departamental y de la organización en su conjunto, al tiempo que se establece la repercusión que ese clima tiene sobre el comportamiento de los miembros y la posible eficacia de la organización en su conjunto.

Gibson y cols. (1987) argumentan que el clima organizacional tiene un enlace con la conducta humana, estructura y procesos de organización. Además explican que el clima va más allá de las dimensiones de las personas y de los grupos impactando directamente en el resultado del desempeño organizacional. La relación anterior se muestra de la siguiente forma.

Figura No. 5. Modelo de Clima organizacional de Gibson y cols.



Cuando se cambian las variables de conducta, estructura o proceso, el clima de la organización puede recibir una influencia positiva o negativa en el desempeño laboral. Estos cambios al realizarse desde los altos mandos de las organizaciones, llevan a pensar en la importancia que los responsables de dichos mandos, es decir, en ellos recae el buscar alternativas de desarrollo organizacional en donde se realicen acciones para mejorar el ambiente de la organización.

2.1.5. Tipos de Clima

Likert (1965) propone los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales.

Sistema I. Autoritarismo Explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Sistema II. Autoritarismo paternalista

En este la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurada.

Sistema III consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y muchas veces un alto grado de confianza. Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistir a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Sistema IV. Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Después de las referencias teóricas acerca del clima organizacional resulta importante presentar una información amplia del terreno que caracteriza a la educación media superior haciendo énfasis en los objetivos y elementos medulares en la modalidad de Telebachillerato.

2.2. Educación media superior

El sistema educativo nacional está dirigido por la secretaría de educación pública (SEP), la cual se divide en educación básica, media superior y superior. La educación media superior está a cargo de la Dirección General de Educación Media Superior y Superior (DGEMSyS) que tiene como función diseñar, coordinar, organizar los planes y programas de todas las modalidades perteneciente a este nivel y que son de sostenimiento estatal.

La Dirección de Telebachillerato es un servicio coordinado que actualmente depende de la subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de Veracruz. Su inclusión en el sistema general de Bachillerato, bajo su normatividad, propone una dependencia administrativa y académica adaptada y adecuada a la modalidad televisiva, con una planeación y organización integrada y propia, así como un modelo educativo específico.

La información que a continuación se expresa, tiene como fuente de referencia directa el material de apoyo titulado “El Telebachillerato de Veracruz, modelos educativos y televisión: algunas experiencias. Guillermo (2001)

2.2.1. Objetivos de la educación media superior

El Telebachillerato es una modalidad alternativa para cursar la educación media superior con los mismos objetivos del bachillerato general estatal, comparte con él su finalidad esencial: generar una primera síntesis personal y social en el educando mediante el conocimiento, así como el desarrollo de habilidades, actitudes y valores en torno a una cultura general básica, además de posibilitar su incorporación al trabajo productivo mediante el área de capacitación para el trabajo.

2.2.2. Datos Históricos

El Telebachillerato es una modalidad educativa que surgió en el año de 1980, con el impulso del entonces Gobernador Licenciado Rafael Hernández Ochoa. Actualmente depende de la Subsecretaría de educación media superior y superior del estado de Veracruz; cabe señalar que en el año 2005, se le otorgó el nombramiento de Dirección de Telebachillerato, confiriéndole mayor libertad para administrar y gestionar cambios significativos dentro del subsistema.

Dos motivos dieron origen al establecimiento de la modalidad televisiva: por un lado la instalación de los servicios de bachillerato en el medio rural, lo que permitiría tener bachilleres en este medio con la consecuente mejora, tanto individual como socio cultural, que requieren cualquier localidad de la República. Por otro lado, de manera comparativa, establecer un servicio de Telebachillerato competitivo con las escuelas tradicionales y los sistemas abiertos y a distancia, con los mismos planes y programas de estudio, que se convertiría en una buena opción para acceder a la educación superior.

En 1987, cuando se llevó a cabo el cambio curricular a 58 asignaturas y el plan de estudios se incrementó a tres años, el Telebachillerato cambió la organización de la Coordinación General, las áreas pasaron a ser oficinas de supervisión.

A partir de 1992, se modificó nuevamente el diseño organizativo. El Telebachillerato se constituyó en una Coordinación Central, con unidades regionales de supervisión y centros de estudio distribuidos en todo el estado.

2.2.3. Objetivos Curriculares

- Proporcionar al educando una cultura integral básica acorde con los avances científicos, tecnológicos y culturales.
- Desarrollar en el educando actividades reflexivas, críticas y creadoras mediante el uso y aplicación de los métodos de la información básica, de la ciencia y la cultura.
- Propiciar en el educando una actuación consciente y responsable mediante la adopción de un sistema de valores universales relacionados con un medio natural y social.
- Formar en el educando las actitudes, hábitos y habilidades que le orienten para el autoaprendizaje necesario en su formación.
- Proponer al educando las opciones básicas para el desarrollo de sus intereses y actitudes vocacionales.

2.2.4. Materiales didácticos

Como toda alternativa educativa, el Telebachillerato basa su modelo pedagógico en el binomio tradicional del proceso enseñanza-aprendizaje: maestro-alumno, pero además agrega un tercer elemento propio de la modalidad, los medios didácticos.

Se identifica como medio básico de a modalidad al videoprograma y a la guía didáctica impresa, ambos configuran el sustento de la enseñanza a través de videos educativos.

En marzo de 1980, a través de un consejo editorial integrado por el personal del Telebachillerato, se inició la elaboración de los textos Módulos para Bachillerato, editados por Trillas, los cuales eran utilizados tanto por los alumnos como por los maestros.

En 1981, se sustituyeron dichos Módulos por guías didácticas propias mimeografiadas. Estas eran una transcripción del guión de la teleclase.

En 1984, surgió el Modelo Didáctico para la Elaboración de Guías Didácticas, con lo cuál éstas modificaron su estructura, incluyendo las siguientes secciones: introducción general, índice objetivos generales, unidades y bibliografía.

A partir de 1993, con el fin de facilitar los procesos formativos, se redefine el concepto de teleclase para producir videos que faciliten la interacción entre el joven y su comunidad y que no sea sólo informativa; así se inicia la transmisión de nuevos videos educativos, con lo que se pretende expresar una intención más compleja: desmitificar la realidad, mostrar la relatividad de los conocimientos, favorecer la construcción personal de los mismos, contextualizar los proceso de construcción y evidenciar los pasos de ese proceso.

2.2.5. Rol del profesor

Dentro del modelo pedagógico del Telebachillerato, los medios didácticos y el docente son elementos fundamentales; por lo que este último debe contar con las siguientes características: vocación por la docencia, cultura general actualizada, una especialización en alguna de las áreas académicas en las que se divide el currículum, disposición al trabajo y a la vida comunitaria propia de las localidades donde se ubican los centros de Telebachillerato.

Las funciones que un docente de Telebachillerato debe realizar en su centro son: académicas, administrativas y de extensión a la comunidad. Tradicionalmente, se ha desempeñado como maestro de grupo con las siguientes funciones:

- Cumplir con las labores administrativas del centro de estudios con el auxilio, en algunas de ellas, del patronato, los padres de familia y alumnos.
- Realizar la conducción de un grupo específico de alumnos, incluyendo la asesoría general al mismo, en cuanto a conocimientos y actividades de aprendizaje.
- Realizar la asesoría específica, de acuerdo con su propia especialidad, a los distintos grupos que conforman el centro de estudios.

Por las condiciones de los centros de Telebachillerato, la práctica docente de los maestros se puede transformar en actividades de maestros de áreas, quienes dirigen a los grupos en las asignaturas de su especialidad.

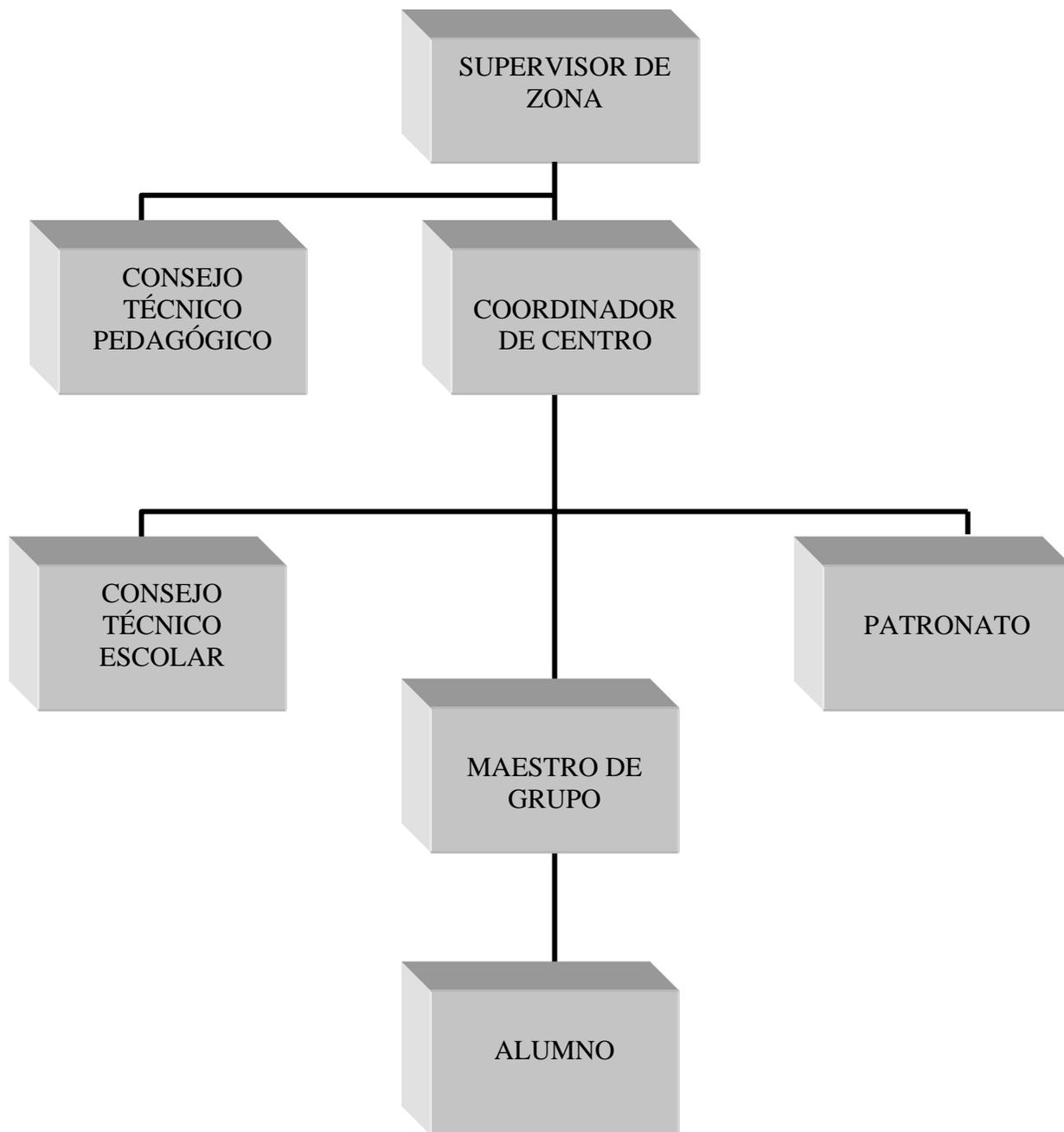
La función del coordinador de centro consiste en la realización de actividades administrativas, consolidación de la información de la infraestructura del plantel, así como la vinculación escuela-comunidad y el establecimiento de capacitación para el trabajo, acordes al lugar donde se encuentra el centro escolar, sin que se olvide de las actividades académicas del grupo asignado.

Todo docente debe tener en cuenta que el uso de los medios educativos (guía didáctica y video educativo) en clase, debe estar precedido de una planeación que define en qué momento se presentará el video educativo y cuándo se trabajará con la guía didáctica; cuáles son los aspectos centrales de ambos y qué actividades se realizarán antes, durante y después de la sesión; cómo de distribuirá el tiempo en clase; cuánto durará la presentación del video complemento o de los segmentos seleccionados; de qué manera se relacionarán con otros materiales de apoyo, así como su vinculación con otras asignaturas.

2.2.6. Organigrama de un Telebachillerato

En la siguiente gráfica se puede observar la estructura organizacional de los centros educativos de Telebachilleratos, asimismo se describen cada uno de los departamentos que lo integran destacando su función, las líneas de autoridad y de comunicación. Cabe señalar que la información que se presenta tiene como fuente el manual de organización de los centros de estudio Domínguez y cols., (2002).

Gráfica No. 1. Organigrama de un Telebachillerato Zona Córdoba, Veracruz



2.2.7. Descripción de puestos

La descripción de puestos que a continuación se presenta se retomó del manual de organización de los Centros Escolares de la modalidad de Telebachillerato, el cual data del año 1987.(Domínguez y cols., 2002)

Coordinador

Puesto: coordinador del centro de estudios.

Ubicación: centro de estudio de Telebachillerato.

Definición: es el docente que tiene la responsabilidad de dirigir y organizar las actividades, los recursos y todo lo necesario para el desarrollo del centro de estudios.

Función General: diseñar, coordinar, asesorar y evaluar el funcionamiento general del centro, con la participación integral de maestros de grupo, alumnos, padres de familia y comunidad.

Jefe inmediato: supervisor de zona.

Puesto bajo su mando: maestros de grupo.

Informa funcionalmente a: supervisor de zona, consejo técnico escolar, patronato escolar y maestro de grupo.

Maestro de Grupo.

Puesto: maestro de grupo

Ubicación: centro de estudio de Telebachillerato.

Definición: es el profesionalista responsable de la conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje y de la formación de los estudiantes bajo su responsabilidad.

Función General: organizar, realizar, coordinar y controlar las actividades del proceso enseñanza-aprendizaje.

Jefe inmediato: coordinador de centro.

Puesto bajo su mando: el que corresponda dentro del consejo técnico escolar.

Informa funcionalmente a: coordinador de centro, supervisor de zona.

Le informan funcionalmente: coordinador de centro, supervisor de zona.

Patronato escolar

Nombre del organismo: patronato escolar.

Ubicación: comunidad.

Definición: Es el grupo de familia de todos los alumnos inscritos, que participan, promueven y gestionan la obtención de los recursos materiales necesarios para el funcionamiento del centro, el cuál para sus gestiones, estará representado por sus directiva, integrada por un presidente, un secretario, tesorero y dos vocales.

Objetivo: apoyar en el desarrollo de las actividades del centro a través de la gestión de recursos, con la participación de todos los padres de familia y la comunidad en general.

Responsable: presidente del patronato.

Informa funcionalmente a: coordinador de centro, supervisor de zona y padres de familia.

Le informan funcionalmente: padres de familia, coordinador de centro, supervisor escolar, secretario y tesorero del patronato.

Consejo Técnico escolar.

Nombre del organismo: consejo técnico escolar.

Ubicación: centro de Telebachillerato.

Definición: Organismo integrado por los elementos representativos de cada centro; que organiza, planea y evalúa las actividades a desarrollar en un centro.

Objetivo: Atender a la problemática escolar que presenta el centro.

Responsable: coordinador de centro.

Informa funcionalmente a: coordinador de centro, supervisor de zona y patronato.

Le informan funcionalmente: padres de familia, coordinador de centro, supervisor escolar, secretario y tesorero del patronato.

Integración: Este organismo esta integrado por el Coordinador del Centro, los Maestros de Grupo, el Patronato y los Representantes de cada grupo (uno por grupo). Su formación se realiza durante el primer mes de actividades, una vez integrado el patronato y nombrados los alumnos representantes de cada grupo.

Consejo Técnico pedagógico.

Nombre del organismo: Consejo técnico pedagógico.

Ubicación: zona escolar.

Definición: organismos que elabora materiales de apoyo al trabajo docente y de evaluación para las actividades curriculares propias de la modalidad educativa del Telebachillerato.

Responsable: supervisor de zona.

Informa funcionalmente a: oficina técnica y supervisión.

Le informan funcionalmente: maestros de grupo.

Integrantes: Se integrará por todos los Maestros de Telebachillerato, tanto Coordinadores de Centro como Maestros de Grupo que se encuentren en servicio, tomando como criterio el perfil profesional que cada uno posea.

CAPÍTULO III.

DISEÑO METODOLÓGICO.

3.1. Tipo de Investigación

El enfoque bajo el cual se orienta el presente estudio es de corte cuantitativo-cualitativo y el tipo de investigación es explicativo. En esta línea “Los estudios explicativos están dirigidos a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales. Hernández, Fernández y Baptista (2003:126)

Cabe señalar que al recolectar datos se utilizaron las siguientes técnicas: encuestas (tipo likert), grupo focal y entrevista semiestructurada, por lo que se hace referencia al pluralismo metodológico.

3.2. Población

La población de estudio para llevar a cabo la investigación sobre el clima organizacional de los Telebachilleratos de la zona Córdoba, Veracruz, estuvo constituida por 115 docentes, 51 de sexo femenino y 64 del sexo masculino. Además la población incluyó al supervisor de la zona Córdoba, Veracruz por considerarse como un informante clave.

En lo que se refiere a las características de los sujetos, se menciona que todos los profesores que laboran en la modalidad de Telebachillerato tienen derecho a seguro social, aguinaldo, estímulo asistir a todas las clases durante el año escolar, permisos económicos, prestaciones por parte del Instituto de pensiones del Estado. En el caso de las mujeres tiene prestaciones y goce de días

relacionados con la maternidad. Cabe mencionar que los profesores trabajan solo 5 horas diarias. Por lo que el ingreso que percibe respecto a un profesor de Telesecundaria es menor. Además dentro de esta modalidad no hay estímulo a la superación académica, por lo que la carrera magisterial no aplica a quienes laboran en esta modalidad. Por otra parte los profesores no tienen derecho a cotizar en Infonavit; si alguno de ellos desea adquirir una vivienda lo pueden hacer mediante otro programa que no se especifica o por medio de aquellos sindicatos que establecen acuerdos con las constructoras de viviendas.

En cuanto al nivel de escolaridad que tiene los docentes se muestra que el, 38.3% de la población alcanzan el grado de licenciatura, en tanto el 57.4% son pasantes de licenciatura. Solo un 0.8% de los docentes tiene el grado de maestría y el 3.5% son pasantes de maestría. Dentro de la modalidad de Telebachillerato, hay una diversidad de perfiles académicos para hacer frente a las demandas educativas. Al respecto se presenta la siguiente tabla en donde se describen los perfiles académicos del personal que labora en los centros educativos.

Tabla No. 1. Perfil académico de los profesores que laboran en los Telebachilleratos Zona Córdoba Veracruz.

PERFIL ACADÉMICO	No. DE DOCENTES	%
ÁREA HUMANIDADES		
Lic. Comunicación educativa	1	0.8%
Lic. Pedagogía	14	12.2%
Lic. Ciencia de la Comunicación	2	1.7%
Lic. Derecho	3	2.6%
Lic. Lengua Inglesa	2	1.7%
Mtria . Administración	3	2.6%
Lic. Ciencias Sociales	2	1.7%
Lic. Educación Secundaria	4	3.5%
Mtria. Educación superior	1	0.8%
Lic Ciencias de la Educación	1	0.8%

Lic. Historia	2	1.7%
Lic. Sociología	1	0.8%
AREA ECONÓMICA- ADMINISTRATIVA		
Lic. Administración de Empresas	5	4.3%
Lic. Informática	10	8.7%
Lic. Contaduría	10	8.7%
Lic. Sistemas computacionales	2	1.7%
Lic. Estadística	1	0.8%
ÁREA CIENCIAS DE LA SALUD		
Lic. Psicología	2	1.7%
Mtria. Psicología comunitaria	1	0.8%
Lic. Cirujano Dentista	1	0.8%
ÁREA BIOLÓGICO AGROPECUARIA		
Ing. Agrónomo	10	8.7%
Lic. Biología	1	0.8%
Med. Veterinaria Zootecnia	1	0.8%
Lic. Ciencias Naturales	1	0.8%
Lic. Ciencias Agrícolas	1	0.8%
ÁREA TÉCNICA		
Lic. Químico fármaco Biólogo	1	0.8%
Ing. Mecánico Eléctrico	10	8.7%
Lic. Arquitectura	3	2.6%
Ing. Electrónica	4	3.5%
Ing. Industrial en Producción	4	3.5%
Ing. Químico	4	3.5%
Ing. Bioquímica en alimentos	1	0.8%
Ing. Civil	2	1.7%
Ing. Industrial eléctrico	1	0.8%
Lic. en relaciones Industriales	2	1.7%
Ing. Mecánico Industrial	1	0.8%

En la tabla anterior se puede observar que el 31.3% de los profesores pertenecen al área de conocimiento de las humanidades, seguida por el área técnica con el 28.7%. En tercer lugar continua el área económico- administrativa con el 24.3%. Existe un 12.2% de docentes que tienen un perfil relativo al área biológico agropecuaria. Finalmente solo hay un 3.5% de profesores en el área de ciencias de la salud.

En su mayoría los profesores de Telebachillerato, que trabajan en la zona Córdoba, Veracruz, pertenecen a distintos sindicatos, solo una minoría aun no se afilian a ninguno por lo que su posición sindical es libre. A continuación se presenta una tabla en donde se especifica la filiación sindical que prevalece dentro de los centros educativos de la modalidad arriba mencionada.

Tabla No. 2. Profesores sindicalizados de los Telebachilleratos Zona Córdoba Veracruz.

SINDICATOS	No. DE DOCENTES	%
SNTE	40	34.7%
LIBRE	19	16.5%
SITEV	18	15.6%
SUTSEM	13	11.3%
SETSE	13	11.3%
SDTEV	11	9.5%
CROC	1	0.8%
TOTAL	115	100%

Actualmente hay 894 Telebachilleratos, distribuidos en 34 zonas Escolares. Cada zona escolar tiene un supervisor y un auxiliar que depende directamente de la Dirección de Telebachilleratos, ubicada en Xalapa Veracruz. Para tener una referencia específica a continuación se presentan las zonas escolares distribuidas en distintos municipios del Estado de Veracruz.

Tabla No. 3. Zonas Escolares.

1.Acayucan "A"	2.Acayucan "B"	3. Álamo
4.Ceresos	5. Cerro Azul	6.Coatzacoalcos
7.Cosamaloapan	8.Córdoba	9.Coscomatepec
10.Chicontepepec	11.Espinal	12.Huayacocotla
13.Isla	14.Ixhuatlán de Madero	15.Martínez de la Torre
16.Misantla	17.Orizaba	18.Papantla
19.Paso del Toro	20.Poza Rica "A"	21.Poza Rica "B"
22. San Rafael	23.San Andrés Tuxtla	24.Santiago Tuxtla
25.Tantoyuca	26.Tempoal	27.Tierra Blanca
28.Túxpam	29.Veracruz	30.Xalapa "A"
31.Xalapa "B"	32.Xalapa "C"	33.Xalapa "D"
34. Zongolica		

Para efecto de este estudio solo se abarcó la zona Córdoba en donde se agrupan 29 Telebachilleratos.

En la siguiente tabla se presentan los Telebachilleratos que conforman la zona Córdoba, Veracruz. Es importante señalar que la supervisión dividió la zona en 3 grandes sectores, Tezonapa, Atoyac y Córdoba, con la finalidad de elegir escuelas para que proporcionen la información de la supervisión a los Telebachilleratos cercanos.

Tabla No. 4. Telebachilleratos que integran la Zona Córdoba Veracruz.

1.Arroyo Azul	11. Ixtacapa el Chico	21.S. Agustín del Palmar
2.Atoyac	12.Laguna Chica	22. Sta. Elena
3.Cacahuatal	13.Manzanillo	23. San José Balsa Camarón
4.Felipe Carrillo Puerto	14. Mata Tenatito	24. San José de Tapia
5.Caxapa	15.Monte Alto	25.San José Tenejapa
6.Cerro Azul	16. Naranjal	26. Santo Domingo Manzanares
7.Chicomapa	17. Palenque Palotal	27.San Rafael Calarúa
8.Cuichapa	18. Palmillas	28. Tepatlaxco
9. El Bajío	19. Plan de Libres	29. Vázquez Vela
10. El porvenir	20. Rincón del Bosque	

Estas escuelas se encuentran ubicadas en los municipios de la región de las grandes montañas del Estado de Veracruz y en las comunidades que integran a los municipios. Recordemos que la razón en un principio de esta modalidad educativa, fue llegar a las zonas más alejadas de las poblaciones marginadas. La mayoría de los Telebachilleratos se encuentran en lugares rurales, semiurbanos y la minoría en lugares urbanos.

Es importante señalar que la modalidad de los Telebachilleratos de la zona arriba mencionada se encuentran en el modelo académico, en donde el maestro de grupo se hace cargo de la conducción de los aprendizajes, asesorías y orientación de todas las materias de un semestre, revisando tareas, efectuando análisis, ejercicios y discusión de los contenidos académicos por asignaturas, tomando como eje de los aprendizajes a la guía didáctica y video educativo. Los horarios que se manejan en los Telebachilleratos son matutinos (8:00-13:00 hrs.) y vespertinos (15:00 - 20:00 hrs). Estos son autorizados por la dirección central a la que pertenece la modalidad.

Para graficar esta zona a continuación se presenta un mapa en donde se ubica la región y los municipios que integran la zona Córdoba, Veracruz.

Gráfica No. 2. Mapa de las regiones del Estado de Veracruz.



Fuente: Gobierno del Estado de Veracruz.

3.3. Muestra

Los criterios para la selección de la muestra fueron determinados por el investigador, por lo que el tipo de muestreo empleado fue no probabilístico intencional. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003:326-327) este tipo de muestra supone un procedimiento de selección informal. A partir de ella se hace inferencias sobre las poblaciones. La ventaja de esta muestra es que se requiere no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características.

Los criterios de inclusión para seleccionar a los profesores participantes fue:

- a) Ser docentes de los Telebachilleratos.
- b) Tener como mínimo 3 años de antigüedad en la modalidad educativa.
- c) Pertenecer a cualquier área de especialidad académica.
- d) De ambos géneros.
- e) De procedencia sindical indistinta.

El tamaño de la muestra quedó finalmente conformada por 60 profesores, tomando como base los criterios de inclusión arriba mencionados.

3.4. Instrumentos

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003:357) hay dos opciones con respecto a la utilización del instrumento de medición:

- 1.-Elegir un instrumento ya desarrollado y disponible, el cual se adapta a los requerimientos del estudio en particular.*
- 2.-Construir un nuevo instrumento de medición de acuerdo con la técnica apropiada para ello.*

De las dos opciones recomendadas, en la presente investigación se procedió a elegir la primera con la ayuda de recomendación de criterio de expertos.

Antes de iniciar con la validez del instrumento y la forma de aplicarlo, es conveniente señalar que el primer instrumento sistemático de medida de clima en el ámbito educativo fue desarrollado por Pace y Stern (1958), dando lugar al Collage Characteristics Index (CCI) con el objeto de medir la presión ambiental de los estudiantes y sus efecto en el desempeño académico. Más tarde Astin y Holland (1961) publican el EAT (Enviromental Assessment Technique) con el que mide el clima universitario a través de las características de los alumnos.

El antecedente de la escala aplicada en la presente investigación, es referido por estudios realizados en la Universidad de Alcalá de Henares, cuyo trabajo fue titulado “Clima de Trabajo y Participación en la Organización y Funcionamiento de los Centros de Educación Infantil/Primaria y Secundaria” financiado por el Ministerio de Educación y Cultura-Centro de Investigación y Documentación Educativa (M.E.C.-C.I.D.E). Dicho estudio fue iniciado en 1996 y la línea de investigación que siguieron fue evaluativo, a partir de un modelo causal e interpretativo.(Martín y colbs.,1998)

La escala utilizada en el estudio de la universidad Alcalá de Henares quedó integrada por 132 ítems, agrupados en cinco grandes factores (comunicación, motivación, confianza, participación y otros aspectos) que actúan como dimensiones fundamentales del clima de trabajo, así como otros aspectos de la organización y funcionamiento de los centros docentes. Dicha escala se aplicó a 1024 profesores de diversos centros públicos de Infantil/primaria y /o secundaria que conformaron la muestra del estudio. La fiabilidad del instrumento en cada una de sus dimensiones, fue calculada mediante el coeficiente de consistencia interna de Cronbach, que consiguió resultados muy alto (>0,9). El cálculo de los coeficientes de fiabilidad se realizó con todos los ítems de cuestionario, excepto con los ítems 1.31, 1.32, 1.33 debido a que se generaron cierta confusión por su diferente patrón de respuesta.

Se debe tener en cuenta que todos los ítems del cuestionario tenían una escala de respuesta de 6 puntos (0-5), de menos a más grado de acuerdo o conformidad. Por lo tanto se puede considerar el punto medio de escala en 2.5 puntos. Aunque decidieron un número par de alternativas de respuestas para evitar la tendencia a situarse en el punto central de la distribución, a la hora de calcular las puntuaciones medias, el problema de la regresión a la media se hizo notar considerablemente.

Los resultados que se encontraron en los estudios de la Universidad de Alcalá de Henares, a través de la aplicación de dicho instrumento fue que según la opinión del profesorado de centros públicos ubicados en el ámbito de gestión directa, el clima de trabajo en los centros escolares fue bueno, con reservas, ya que faltó una décima para llegar al valor de 3 que indicaría BUENO (2.8955). Por otra parte cada uno de los factores por separados como determinantes del clima se tuvo que el mejor valorado fue la Confianza con (3.0924), seguido de Comunicación (3.0813), situándose en el nivel más bajo la Participación (2.6391), seguido de la motivación (2.6696) y los otros aspectos (2.9952) entre los que se incluyeron variables muy distintas que conviene analizar de forma diferenciada. En conclusión, no se llegó a la valoración de bueno/a, que significaría la mitad de la escala aunque está muy cerca.

El instrumento anteriormente descrito fue adaptado para su empleo en la presente investigación, acerca del clima organizacional en los Telebachilleratos de la zona Córdoba, Veracruz.; para ello se redujo el número de ítems de 132 a 94, ya que, solo se retomaron 4 variables principales: comunicación, motivación, confianza y participación, eliminando los ítems correspondientes al estudio de la estructura organizacional y 7 ítems del factor participación, ya que no correspondían al interés dentro del nuevo objeto de estudio. (ver anexo I)

Una vez adaptado el instrumento por el investigador, se recurrió a la revisión de criterio de expertos, en este sentido las recomendaciones fueron básicamente semánticas para adecuarlo al nuevo contexto. Para especificar dichas modificaciones se tiene que en la dimensión de comunicación los expertos recomendaron modificar 6 preguntas y eliminar 2. En lo que respecta a la dimensión motivación, se adaptaron 8 preguntas. Haciendo alusión al factor confianza se cambiaron semánticamente 3 preguntas. En relación al factor participación solo hubo una sugerencia de tipo semántica. Durante la aplicación del piloteo de la escala, los participantes no expresaron confusiones o sugerencias de fondo, solo mencionaron que eran demasiadas preguntas y que le

llevaría tiempo responderlas. Cabe hacer mención que los criterios de selección para los participantes en dicho piloteo se basó en la antigüedad del profesor; es decir, éstos debían tener como mínimo 3 años de laborar en la modalidad Telebachillerato y que fueran de diferentes centros, de procedencia sindical indistinta de ambos géneros y perteneciente a cualquier área de especialidad académica.

Es medular señalar que en el piloteo del instrumento se obtuvo una media general del clima organizacional de 2.8, considerándolo como regular, resultado que lo ubica en un ambiente negativo pese a que solo faltaron dos décimas para alcanzar una media de 3.

Dentro de la escala se utilizó de forma indistinta el término coordinador o director, para referirse al responsable inmediato del centro educativo. Este empleo de terminología responde a la costumbre de padres de familia, alumnos y profesores; ya que cada vez que se dirigen al responsable del centro emplean cualquiera de los dos términos arriba señalado; sin embargo en el manual de funciones la acepción oficial que se aplica a dicho responsable de la institución es el de coordinador.

En cuanto a la validez del instrumento de la escala tipo Likert, aplicado en el estudio de clima organizacional se utilizó la relacionada con la validez de contenido, es decir el instrumento abarcó las preguntas referentes a las dimensiones de clima organizacional que se requirieron medir: confianza, participación, motivación y comunicación. Por cada una de estas variables independientes se elaboraron preguntas específicas para obtener información. Además como resulta compleja la validez de contenido se revisaron otros instrumentos para conocer como han sido medidas las variables por otros instrumentos (Hernández, Fernández y Baptista, 2003:355) para ello se toma como referencia la escala de la Universidad de Alcalá de Henares, "Clima de

Trabajo y Participación en la Organización y Funcionamiento de los Centros de Educación Infantil/Primaria y Secundaria”.

Respecto al análisis de la escala tipo likert, se realizó un tratamiento estadístico descriptivo el cual incluyó los procedimientos de medidas de tendencia central. Con la utilización de las medidas de tendencia central, se presentó la información en tablas, esto implicó un ordenamiento para el procesamiento y cuantificación de cada ítem y posteriormente con los resultados de cada ítem se determinó la media de las dimensiones estudiadas.

Para calificar cuantitativamente el clima organizacional se recurrió a una tabla en donde se presentan 6 categorías y sus correspondientes valores. Ésta tabla se empleó en la escala tipo Likert para que cada profesor marcara la opción que se relacionaba con la percepción que tenía del clima organizacional de su institución. En dicha categorías los valores que se relacionan con el nivel bajo se inclinan hacia el espectro de negativo (0-2) y hacia la derecha se inclinan los espectros positivos (3-5). Cabe hacer mención que estas categorías y su relación numérica se emplearon para determinar el nivel que alcanzó cada dimensión de clima organizacional, además se recurrió a dichas categorías para ubicar cuantitativamente el clima global de los Telebachilleratos de la zona Córdoba Veracruz. A continuación se expresa de forma esquemática las categorías antes descritas.

Muy bajo	Baja/o	Regular	Buena/o	Alta/o	Muy Alta/o
0	1	2	3	4	5

Por otra parte, los valores asignados por los profesores, fueron contabilizados para obtener la frecuencia, frecuencia absoluta y media. Esto se realizó por cada pregunta y al final por cada factor de análisis de tal manera que los resultados permitieron en el apartado de discusión decir que factor del clima organizacional fue el más alto de acuerdo a la utilización de las medidas de

tendencias central. Además se hizo una comparación de medias de cada factor del clima organizacional que se está midiendo (comunicación, motivación, confianza y participación).

La segunda técnica que se utilizó fue la de grupo focal, en la cual se recogió la percepción sobre clima organizacional a partir de la interacción de profesores.(ver anexo III).

De acuerdo a Martínez (1996) el grupo focal se caracteriza porque centra su atención e interés en un tema específico de estudio e investigación que le es propio, por estar cercano a su pensar y sentir; y es de “discusión” porque realiza su principal trabajo de búsqueda por medio de la interacción discursiva y el intercambio de opiniones de sus miembros. El grupo focal es un método de investigación colectivista, más que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto.

Dicho grupo estuvo conformado por 7 profesores, los cuales fueron elegidos tomando como referencia 3 años de experiencia laboral y que pertenecieran a distintos Telebachilleratos En un principio se construyó la guía del grupo focal con 15 preguntas. Esta guía fue revisada por el grupo de expertos en el tema de clima organizacional y por personas dedicadas a la investigación de la Universidad Cristóbal Colón. Las recomendaciones consistieron en reducir el número de preguntas a solo 10. Además sugirieron que dichas preguntas debían dar mayor apertura para que los profesores pudieran expresarse abiertamente, evitando que estas fueran direccionadas

La tercera técnica que se aplicó fue una entrevista semiestructurada, la cual permitió la obtención de información de fuente primaria, amplia y abierta, en dependencia de la relación entrevistador entrevistado.

Es medular señalar que la entrevista se divide en estructurada, semiestructurada o no estructurada o abierta. En la primera, el entrevistador se basa en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a éstas. La entrevista semiestructurada se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. La entrevista abierta se fundamenta en una guía general con temas no específicos y el entrevistador tiene toda la libertad de manejarlas (Grinnell citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2003:455).

La guía de entrevista semiestructurada que se aplicó en la presente investigación, estuvo conformadas por 13 preguntas, pero al ser revisadas por los expertos de la Universidad Cristóbal Colón recomendaron evitar que las preguntas fueran direccionadas. Después de revisión de criterios de expertos quedaron 7 preguntas básicas. Durante la entrevista se anexaron tres preguntas más que el investigador consideró pertinente realizar para profundizar sobre el tema.

Una vez que se llevó a cabo dicha técnica se procedió a realizar un análisis de cada pregunta y por cada profesor. Después del análisis de contenido se procedió a identificar categorías generales. Dichas categorías serán contrastadas con la teoría en el apartado de discusión.

La aplicación de los instrumentos anteriormente descritos tiene como referencia la recomendación que hace Hernández, Fernández y Baptista (2003) al mencionar que el ideal de la investigación es recolectar datos cuantitativos y cualitativos respecto de un problema de investigación, utilizando diversas herramientas.

3.5. Procedimiento

Este apartado tiene como propósito describir cuáles fueron las etapas y procesos específicos de la investigación.

Como primer punto se procedió al estudio del tema de clima organizacional para definir de forma congruente el problema de investigación con relación a la modalidad educativa de Telebachillerato. Una vez establecido el problema de investigación se formuló la hipótesis de estudio con su correspondiente variable (dependiente e independiente). Posterior a ellos, se eligió la población de estudio quedando incluidos los profesores, coordinadores y supervisor de la zona Córdoba, Veracruz. Los alumnos de las instituciones no participaron dentro de la población debido a que el clima organizacional no se va a centrar en los procesos específicos de enseñanza-aprendizaje, sino en los procesos organizacionales.

Se aplicó una escala tipo Likert. El instrumento se le dio a cada coordinador de Telebachillerato, los cuales a su vez lo distribuyeron a cada profesor de su centro de estudio. En total se aplicaron 60 encuestas tipo Likert. Una vez que los coordinadores regresaron los instrumentos vía supervisión se procedió a tabular los resultados a través de una tabla en donde solo se escribía por cada pregunta la media correspondiente. Posterior a este procedimiento se sumaron y dividieron las medias de cada ítems para obtener una media general por cada variable (comunicación, motivación, confianza y participación) de esta forma se sumaron las medias por cada variable para finalmente obtener en su conjunto la media general del clima organizacional.

Resulta relevante mencionar algunos aspectos referentes a la aplicación de los instrumentos. En primer lugar, cuando el supervisor convocó a la reunión de coordinadores, no asistieron todos los centros por lo que faltaron los siguientes: Chicomapa, Tapia, Calería y Atoyac. No se especificó el motivo de la ausencia, a pesar de que en esa reunión abordarían asuntos importantes en materia educativa y entrega de documentación oficial.

Por otra parte en lo que se refiere a las actitudes y comentarios registrados durante la aplicación del instrumento una profesora con 9 años de experiencia y con un cargo de delegada sindical, argumentó que no respondió con sinceridad la escala, ya que su coordinador sería la persona que regresaría el instrumento a la supervisión escolar, por lo que se enteraría de los valores asignados a cada pregunta; al respecto reconoció haber marcado valores de bueno y alto, aunque admitió que no son los valores reales que percibe en su institución. En otro caso una profesora que regreso personalmente el instrumento al investigador, advirtió que los valores que ella asignó a cada cuestión no reflejan su verdadero pensar, es decir dio un puntaje mayor al que realmente se merece el clima organizacional de su centro educativo.

Resulta significativo analizar de manera específica las respuestas de los profesores de uno de los centros, ya que se observó que en su mayoría marcaron la opción media del instrumento, lo anterior conduce a la reflexión en torno a las razones que determinaron dichas respuestas y a la posibilidad de estar determinadas por el temor hacia alguna represalia por parte del coordinador, o en todo caso, de la propia supervisión.

De acuerdo con la situación anterior, cabe destacar que la aplicación de los instrumentos de la presente investigación se realizó a través de la supervisión con el propósito de alcanzar la mayor muestra posible. Se aprovechó una reunión de coordinadores para solicitar la colaboración de los centros educativos. En ese momento se observó que ningún coordinador manifestó desacuerdo en relación a la petición por parte del investigador, solo uno de ellos se acercó al investigador para preguntar acerca de la elaboración del instrumento y la metodología empleada en el presente estudio. A cada coordinador se le dio un instrumento dentro de un sobre bolsa para cada uno de los profesores que integran el centro educativo. Ellos tenían que dárselo al profesor respetando el anonimato del mismo.

Cabe señalar que la supervisión en todo momento se ha mostrado interesada en apoyar la investigación, por lo que se han aprovechado algunas reuniones de ésta para solicitar la participación de los profesores y coordinadores de cada Telebachillerato.

Con la finalidad de triangular los datos para determinar el clima organizacional, el investigador decidió aplicar técnicas cualitativas. Al respecto los datos que ayudaron a describir el objeto de estudio fueron obtenidos a partir de un grupo focal y una entrevista semiestructurada.

El grupo focal fue llevado a cabo, en una institución educativa neutral a los Telebachilleratos. Este estuvo integrado por 2 profesores y 5 profesoras de más de 3 años de experiencia educativa en el subsistema Telebachillerato. Cabe mencionar que la sesión fue videograbada y todos los diálogos se transcribieron para posteriormente sacar elementos de análisis. Es importante señalar que el investigador solo realizó un grupo focal, debido a varias razones. Una de ellas se refiere a la falta de tiempo manifestada por los profesores; otros expresaron cierto temor, ya que con anticipación se les comentó la mecánica bajo la cual se iba a desarrollar el grupo focal.

En tres ocasiones se preparó el ambiente para realizar el grupo focal y solo asistían entre dos y tres profesores de los 8 citados a cada reunión. La idea no consistía en asistir a un Telebachillerato y tomar a todos los profesores que se pudieran encontrar en ese momento. La intención era que en cada grupo focal participaran profesores de distintos Telebachilleratos, con diferente perfil académico. Finalmente se llevó a cabo solo una entrevista semiestructurada con el supervisor de la zona. Esta decisión fue tomada por considerar al supervisor como informante clave, ya que su experiencia como supervisor en dos zonas distinta a la actual le da una visión amplia de los climas que se viven en los Telebachilleratos.

Además antes de asumir el cargo actual, desempeñó el rol de docente y coordinador. La entrevista fue audiograbada. De igual forma se transcribieron todos los diálogos para posteriormente identificar las categorías de análisis.

Después de obtener los resultados de las técnicas aplicadas el investigador inició la discusión de los mismos a la luz del marco teórico propuesto, ofreciendo fundamentos sólidos para la comprobación de las hipótesis planteadas.

CAPÍTULO IV.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

4.1. Resultados

4.1.1. Escala de Likert.

La información que a continuación se presenta es producto de cada una de las respuestas del cuestionario tipo Likert conformado por 94 ítems. Por cada pregunta se obtuvo la media correspondiente. Dichas preguntas están organizadas por cada factor perteneciente a los procesos organizacionales que son: comunicación, motivación, confianza y participación.

En la tabla No. 5 se muestran los resultados de las medias correspondientes a la variable comunicación. Las preguntas que miden esta variable abarcan del número 1.1 al 1.30.

Tabla No. 5. Factor Comunicación.

Preguntas	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12
Media \bar{X}	3.1	3.4	2.7	3.3	2.9	2.8	2.5	3.4	2.9	3.0	3.6	3.6
Preguntas	1.13	1.14	1.15	1.16	1.17	1.18	1.19	1.20	1.21	1.22	1.23	1.24
Media \bar{X}	3.6	3.5	3.4	3.7	3.2	3.5	3.3	3.3	3.1	3.1	3.3	3.3
Preguntas	1.25	1.26	1.27	1.28	1.29	1.30						
Media \bar{X}	2.9	2.9	2.8	1.6	1.5	1.5						

En la tabla No. 6 se presentan los resultados de las medias correspondientes a la variable motivación. Los ítems que miden esta variable abarcan del número 2.1 al 2.27.

Tabla No.6. Factor Motivación.

Preguntas	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12
Media \bar{X}	3.4	3.3	3.1	3.3	3.2	3.2	3.3	3.0	3.1	2.8	3.0	3.2
Preguntas	2.13	2.14	2.15	2.16	2.17	2.18	2.19	2.20	2.21	2.22	2.23	2.24
Media \bar{X}	3.0	3.4	3.2	2.9	3.3	3.3	3.2	3.2	3.0	3.0	3.4	3.2
Preguntas	2.25	2.26	2.27									
Media \bar{X}	3.1	2.9	3.3									

En la tabla No. 7 se observan los resultados de las medias correspondientes a la variable confianza. Los ítems que miden esta variable comprenden del 3.1 al 3.11.

Tabla No. 7. Factor Confianza.

Preguntas	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11
Media \bar{X}	3.1	3.1	3.7	2.9	3.1	3.1	2.9	3.1	3.2	3.0	3.3

En la tabla No. 8 se describen los resultados de las medias correspondientes a la variable participación. Los ítems que miden esta variable abarcan de la 4.1 a 4.26.

Tabla No. 8. Factor Participación.

Preguntas	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12
Media \bar{X}	3.4	3.3	2.9	2.6	2.5	1.9	3.0	3.1	2.7	2.6	2.5	2.6
Preguntas	4.13	4.14	4.15	4.16	4.17	4.18	4.19	4.20	4.21	4.22	4.23	4.24
Media \bar{X}	2.6	2.5	2.7	2.0	2.3	1.9	3.2	3.2	3.2	2.9	3.2	2.9
Preguntas	4.25	4.26										
Media \bar{X}	3.2	2.9										

En esta tabla se muestran los resultados totales de la media de cada variable. Las cuales al sumarse cada una de las medias nos arrojan la media general. Dicho resultado ofrece una referencia cuantitativa del clima organizacional. Al respecto se presenta la siguiente tabla.

Tabla No. 9. Totales de media por factor de análisis.

FACTOR DE ANÁLISIS	MEDIA \bar{X}	CATEGORÍA
MOTIVACIÓN	3.2	Bueno
CONFIANZA	3.1	Bueno
COMUNICACIÓN	3.1	Bueno
PARTICIPACIÓN	2.9	Regular
MEDIA GENERAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL	3.1	Bueno

4.1.2. Grupo focal y entrevista semiestructurada.

Los resultados que a continuación se presentan tienen como base las técnicas de grupo focal (profesores de Telebachilleratos) y entrevista semiestructurada (supervisor de la zona). Estas técnicas a diferencia de otras investigaciones de clima organizacional, que solo han utilizado una metodología cuantitativa, en la presente se recupera el pluralismo metodológico para abordar el objeto de estudio desde diversas perspectivas.

En cada dimensión estudiada de clima organizacional se expresan los datos arrojados por el grupo focal y la entrevista previo análisis de contenido realizado.

4.1.2.1. Factor Comunicación

Con respecto a la comunicación entre profesores y alumnos, se observa que esta es percibida como adecuada, en donde existe un respeto mutuo. Además hay apertura para externar las ideas. En el proceso de comunicación interviene la confianza que los profesores ofrecen a los alumnos. Sin este factor, la imposibilitaría. Además como los alumnos viven en comunidades rurales se facilita dicho proceso.

“Bueno por el hecho de trabajar en comunidades rurales todavía los muchachos son muy respetuosos, por que yo creo que todavía hay comunidades rurales, principalmente, por que hay lugares que yo he visto que algunos compañeros, que no, como que se igualan al maestro y no hay mucho respeto y en cuanto a comunidades rurales hay mucho respeto yo creo que eso también fomenta la comunicación”
(Profesora T.B.6).

Cuando el moderador del grupo focal hizo la pregunta ¿cómo le parece que es la comunicación entre los profesores? Estos coincidieron que tienen dificultades para comunicarse con los coordinadores.

“Bueno, yo con mis compañeros me llevo bien, todos los compañeros, excepto el coordinador, o sea siempre hay una distancia que marca la no comunicación” (Profesora de T.B.6.)

Al respecto los profesores opinaron que esto se debía en gran parte al perfil profesional del coordinador. Coinciden que dicha característica interviene para facilitar o dificultar la comunicación entre coordinadores y profesores.

Con cierto perfil humanístico es una persona más abierta en cuanto a comunicación, como más, este, que acepta más las cosas o en alguna gestión y de otro tipo de perfil como que se cierra un poquito” (Profesora de T.B. 1)

La maestra (coordinadora) es ingeniero química. Sí. Yo siento que eso que dice la maestra es muy cierto, el perfil cuenta bastante. (Profesora de T.B.4)

Desde la supervisión se reconoce que los profesores de Telebachillerato tienen perfiles diferentes por lo que no todos los docentes tienen una formación normalista, lo cual se considera un factor que dificulta el proceso de comunicación.

“tienen diferentes perfiles, sabemos que no todos son normalistas, habemos de todo tipo de nivel superior entonces por lo tanto como se dice cada cabeza es un mundo, entonces hay diferentes criterios, diferentes tipos de opiniones que a veces por una parte es buena, pero por otra parte a veces nos altera el poder dar las cosas como uno quisiera” (S.V.Z)

Por otra parte agregaron que la información que la supervisión de la zona envía a los centros educativos se hace de una forma muy lenta. Algunos reconocen que este problema se genera a raíz de que a veces los coordinadores

tienen diversas actividades que realizar por lo que la información no la dan en el preciso momento.

“yo entiendo que tienen muchas actividades, recibir la información y pasarla al otro día, el día que van a ver al supervisor, anotarlo y decir miren esta es una reunión y explicar, no que a veces se les pasa la época de darte la información y se viene a acordar a la mera hora” (Profesora de T.B.2)

Por parte de la supervisión se considera que en términos generales la comunicación entre profesores y coordinadores es buena. Cabe señalar que reconoce que a veces los coordinadores no llevan la información a los centros. “la comunicación no es como uno la quisiera, existen a veces algún “defaz” de comunicación por parte de algunos coordinadores hacia algunos docentes pero esto es en algunos casos muy pequeño” (S.V.Z)

Otra de las causas que incide en la dificultad para que llegue la información a los centros de forma rápida por parte de la supervisión se debe a que hay Telebachilleratos muy alejados, aunado a ello la falta de líneas telefónicas y el escaso acceso a vía de transporte. “En la zona Córdoba una de las situaciones que a veces se nos complica el tener una buena comunicación son las distancias de nuestros centros de Telebachilleratos” (S.V.Z)

4.1.2.2 Factor Motivación

Se percibe en términos generales que es necesario que los coordinadores reconozcan el trabajo de los profesores haciéndolo de manera pública y aunque no se manifieste de manera formal se recomienda que se comunique de forma verbal los logros que se alcanzan en los centros de trabajo. “Yo lo hago a lo mejor de manera personal a cada compañero yo creo que sí es importante que se haga público para que ellos también se sientan motivado con los demás compañeros.” (Profesora T.B.3)

Se observa que no hay reconocimientos formales por parte de la supervisión, de igual forma los coordinadores de cada institución no han adoptado algún tipo de reconocimiento formal. “yo creo que el reconocimiento se lo da el propio profesor de la labor que esta haciendo en su comunidad” (S.V.Z)

Aunque por parte de la supervisión, solo se mencione que debe haber una motivación intrínseca de cada profesor, los profesores opinan que debiera haber un acercamiento y un reconocimiento a la labor docente que se desempeñe eficientemente.

“pero siempre es pertinente al menos un palmazo de que hay un buen trabajo o esta usted mal, o sea no es por carencia del algo, sino parte de la relación de trabajo es siempre un aliciente a usted de que hizo un buen trabajo, excelente siga adelante”
(Profesor T.B.5)

La opinión que tienen los profesores hacia el supervisor en torno al tipo de reconocimiento que este realiza es favorable, puesto que cuando el supervisor llega a los centros de trabajo, reconoce el trabajo de forma verbal ante los compañeros coordinadores y profesores. Cabe señalar que solo se reconoce el aspecto administrativo y pocas veces el académico. Al respecto menciona una coordinadora “me ha tocado ir a una junta pasada el supervisor si exaltó el trabajo del maestro Pablito, dijo pues que no se había equivocado en nada y lo felicitaba porque había hecho muy bien su trabajo de coordinador” (Profesora T.B.3).

En el aspecto de reconocimiento no se presentaron opiniones negativas, sin embargo, se toca de forma rápida que la supervisión tiene carencias en cuanto a la planeación de actividades.

“Sí con muchas carencias, porque yo entiendo que hay muchas carencia en supervisión, a veces con la programación de cosas de actividades que no las están haciendo por año, pero espero que mejore” (Profesor T.B.5)

Los centros que se encuentran en las comunidades son reconocidos y de alguna manera apoyados por los patronatos escolares. Lo que queda claro es que si se quiere aumentar el reconocimiento social de los Telebachilleratos se requiere difundir las actividades e involucrar a lo padres de familia:

“el reconocimiento de la comunidad hacia la labor docente y del coordinador, es que pues no nada más las actividades que se hagan en el centro se queden ahí, sino que se difundan, que se enteren también los padres de familia, los involucrados en nuestras actividades”(Profesora de T.B.1)

En algunos casos se percibe que el reconocimiento de la comunidad solo se lo dan al coordinador, puesto que es el que está más en contacto con la misma, sin embargo si el centro trabaja en equipo se debe extender a los profesores, para que sea una fuente de motivación extrínseca. “hay algunas veces como coordinador se quieren parar el cuello” (profesor de T.B.7)

Referente al mismo tema, pero ahora de una forma más directa se les preguntó a los profesores ¿Cuál es el grado de motivación que se vive en los centro de trabajo? Al respecto se comparte la idea de que si existe motivación sin expresarla cuantitativamente. Comparten la idea de que la motivación depende de la vocación que se tenga de ser profesor sin importar el perfil profesional de formación que se lleve al aula.

“Es importante la labor de nosotros y es importante sentirse motivado, siento que de ahí parte, me gusta este trabajo. Hay compañeros que dicen “es que yo quería una plaza y ahí encontramos trabajo seguro y desde ahí vemos que son personas desmotivadas.” (Profesora T.B.3)

“Bueno en ese sentido creo que depende mucho, no del perfil sino de la intención que tengamos de ser verdaderos docentes, yo creo que eso en nuestro contexto va en la mayoría de todos, si tienes una verdadera intención de ser docente obviamente el trabajo mismo te motiva” (Profesor T.B.5)

Desde la supervisión se percibe la motivación de los profesores y coordinadores, pero se enfatiza que el personal de nuevo ingreso tiene una motivación mayor que los profesores que ya tienen más años de laborar. Esto debe que el personal de nuevo ingreso se caracteriza por lo siguiente:

“la gente que tiene muchos años pues también tiene su parte de trabajo, su parte de participación de motivación, (pausa) pero no como la gente nueva, la gente nueva quiere aprender, son muchachos jóvenes, son gente que siempre están dispuestas, está puntual, en el trabajo, en ello están en las comunidades, ahí se quedan, ahí radican” (S.V.Z)

La afirmación anterior se interpreta que evidentemente existe motivación entre los profesores de los Telebachilleratos, pero hay diferentes grados de motivación y depende básicamente de la antigüedad que tiene los profesores. Esto lleva a formular la siguiente pregunta ¿a mayor antigüedad en las instituciones disminuye la motivación del personal? Respecto a la respuesta que se pudiera dar aparecen las opiniones de los profesores de forma dicotómica, diciendo lo siguiente:

“Un anécdota que me pasó hace tiempo, me habla por teléfono un compañero y me dice ¿qué estás haciendo? Estoy preparando mis clases, me dice “no seas tonta ponles un video y un resumen”, no maestro por que este es un trabajo y hay que realizarlo lo mejor posible y además me gusta. Es transformar también y me dice espérate a que cumplas diez años y luego me platicas y haber si sigues pensando igual y gracias a Dios tengo 11 años trabajando en Teba y sigo pensando lo mismo. Es importante la labor de nosotros y es importante sentirse motivado” (Profesora T.B.3)

4.1.2.3. Factor Confianza

Referente al grado de confianza que se vive en los centros se logra observar que solo se establece en un nivel bueno entre el profesor - alumnos y regular entre profesor a profesor; por parte de la coordinación existe una desconfianza hacia el profesorado. Las posibles causas que los mismos

profesores manifestaron se refieren al aspecto de profesionalización del docente; es decir, si un profesor sigue estudiando se le percibe por parte de algunos coordinadores como un posible aspirante al cargo de coordinador por lo que se genera cierta inseguridad y desconfianza por parte del coordinador. En pocas ocasiones se le percibe al docente como un profesional que se sigue formando para ofrecer un mejor servicio educativo o para el mejoramiento de los Telebachilleratos. Por otra parte se menciona que la causa de esta desconfianza tiene relación con una percepción sociocultural.

“la posición de que es sociocultural el problema de que un maestro tenga celos o un cierto rechazo con los maestros o desconfianza es por inseguridad y crea un ambiente de tal forma” (Profesor T.B.5)

Además dentro de estas causas aparece la escasa comunicación que existe por parte del coordinador lo que impide establecer una relación de confianza. Finalmente se observa la desconfianza de algunos coordinadores cuando no permiten que los profesores tengan acceso a la documentación oficial del Telebachillerato, incluso hay coordinadores que se llevan a sus casas los documentos oficiales.

Esta situación en palabras de un coordinador no debiera ser problema, sino al contrario debiera deslindarse responsabilidades a cada profesor para que ayude a la elaboración de documentos y de esta forma se facilite el trabajo colaborativo.

Desde la supervisión se percibe que a veces se generan los conflictos en los centros educativos por la rotación constante de los profesores por acercarse a sus lugares de origen. Esto ocasiona que un profesor con poca experiencia en el sistema pueda ser coordinador de un centro y aunque llegue después un profesor con amplia experiencia de coordinador, el cargo será para el primero que llegó y desde ahí comienzan las desconfianzas entre coordinador – docente.

“hay veces que el docente tiene menos experiencias o tiene más experiencia que el coordinador, pero bueno, llegó de cambio posterior y el coordinador ya estuvo un tiempo antes por lo tanto aunque sea nuevo en la modalidad él es el que está representando la escuela y el otro que llega como docente a lo mejor lleva más años en la modalidad, pero bueno las circunstancias se dieron de otra manera”
(S.V.Z)

4.1.2.4. Factor Participación

Con referencia a la pregunta ¿De qué manera participan los profesores y coordinadores en las actividades del centro de trabajo? Se observa que sí participan los profesores en las actividades del centro, en donde a cada quien se le responsabilizan de ciertas actividades por lo que el trabajo se hace en equipo. No obstante hay opiniones diversas en relación a la forma de cómo los coordinadores ejercen la participación haciendo uso de su liderazgo; ya que se menciona por una parte las actividades se asignan de forma equitativa y por la otra que se hace de forma autoritaria.

Al respecto se percibe inconformidad de algunos profesores; se mencionan que el coordinador del centro ejerce un liderazgo autoritario. Es decir, asigna actividades sin tomar en cuenta las habilidades que posean los profesores. Alguno de ellos dejan de considerar las opiniones de los profesores. “En mi caso también, este, mi opinión no la toman en cuenta y cuando doy una opinión parece que se molesta la coordinadora.”(Profesora de T.B.4)

Desde la supervisión se caracteriza cuantitativamente la participación como muy buena. “Sí hay participación por parte de ellos, en eso sí los maestros están muy motivados en la participación, saben que el participar en las actividades de una u otra forma hace crecer al propio centro de Telebachillerato” (S.V.Z)

Por otra parte cuando se participa en las actividades hay veces que no se organizan correctamente:

“la coordinación quiere participar en todo, pero a su vez existe una gran desorganización, por lo mismo que estamos con un programa queremos hacer 5 programas y nada más venimos cubriendo uno, y con los demás quedamos mal”
(Profesor de T.B.7)

Finalmente en lo que respecta a esta misma variable de participación se les preguntó a los profesores ¿Si se organiza un evento, se van con la confianza de que fue bien organizado, de que no hubo favoritismo? Las opiniones se inclinaron a que los eventos van mejorando en cuanto a la organización. “Se ha tratado de ser neutral” (profesora de T.B.1). En algunas ocasiones se presentan irregularidades en los eventos deportivos, ya que algunos Telebachilleratos llevan los famosos “cachirules” (jóvenes que no están matriculados).

Por otra parte de sugiere al supervisor que los Consejos Técnicos pedagógicos pueden mejorarse para aprovechar el talento de los profesores.

Al respecto la supervisión considera que la mayoría de los maestros salen satisfechos de los eventos que realiza, sin embargo es difícil que se puedan cumplir las expectativas de todos.

“hay veces que hay situaciones que se nos presentan en los diferentes eventos y bueno... y eso hace que los maestros no se vayan pues motivados con la participación que dieron por parte de ellos, pero esto sucede en todo tipo de actividades que se realicen, ya que es gente, pues ellos mismos no están a gusto con la participación de algunas actividades.” (S.V.Z)

4.2. Discusión

Con base a la información que se obtuvo de los instrumentos cuantitativos y cualitativos se procedió a la discusión de los mismos, la cual se realizó por cada uno de los factores que se recuperaron para medir el clima organizacional (comunicación, motivación, confianza y participación).

4.2.1. Factor Comunicación

Se observó que el mayor puntaje en la escala tipo Likert, se alcanzó en la pregunta que se relaciona con el respeto entre el profesorado hacia los alumnos, dicha media fue de 3.7; en tanto el puntaje menor se relacionan con la posibilidad de ocultar información, entre el propio profesorado, al respecto alcanzó una media de 1.5 es decir entre ellos no se percibe que se oculte información por lo que se estima que el traslado de la información es buena de los profesores con los alumnos y entre los mismos profesores; sin embargo es desfavorable entre coordinadores hacia los profesores. Las causas que se mencionaron al respecto es que el perfil de los coordinadores no les ayuda a establecer buenas relaciones de comunicación.

En términos generales esta problemática que manifestaron los profesores debe ser considerada, ya que se convierte en un factor que pudiera estar afectando otras variables. Es pertinente mencionar que no todos los coordinadores tienen una formación en el área de humanidades ni se pretende que sea una normativa para que sean coordinadores sino que se deben buscar estrategias para aprovechar el potencial de los coordinadores independientemente del área de formación que estos tengan.

Además se mencionó que los coordinadores no comunican a tiempo la información que reciben de la supervisión.

En algunos casos los profesores se enteran por otros compañeros de distintos Telebachilleratos. De acuerdo con Brunet (2004) la situación antes descrita se caracteriza por que la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

Lo anterior tiene que ver con el estilo de liderazgo que ejerce el coordinador con sus subordinados. Si es un liderazgo autoritario, se afectará la forma de comunicar las ideas. Cabe mencionar que la posición jerárquica influye en las relaciones de comunicación y aunque se le llame coordinador al responsable directo de un centro educativo, este aparece en un nivel superior de puesto que el profesor, por lo que consciente e inconscientemente llevará esta etiqueta organizacional y que se reflejará en los procesos comunicativos.

En otro orden de ideas el traslado de información entre el centro y la supervisión escolar es regular eso se debe a que algunos Telebachilleratos se encuentran alejados geográficamente dificultando dicho traslado. Por otra parte dentro de las instituciones educativas los padres de familia deben involucrarse en las actividades que se realicen al interior, en este sentido los profesores trasladan información de forma regular a los padres de familia, esto lleva a pensar que hay mecanismos que impiden que la comunicación sea más constante, puesto que los padres deben estar vinculados al centro educativo para conocer que hace la escuela con respecto a la educación de sus hijos.

Referente al respeto que hay en el acto comunicativo en términos generales es bueno, esto quiere decir que si bien es cierto que hay problemas en como se produce la información y el traslado de la misma, se establece una formalidad para comunicar.

4.2.2. Factor Motivación

La motivación que prevalece en los Telebachilleratos de la zona Córdoba, Veracruz es cuantitativamente hablando buena sin una marcada tendencia hacia la categoría de alto, puesto que solo alcanzó una media general de 3.2. Las preguntas que mayor puntajes obtuvieron son las que se relacionan con la satisfacción del profesorado en relación a su trabajo; el grado de reconocimiento sobre su propia tarea y el grado de motivación del profesorado con su trabajo de aula, en las tres preguntas anteriores se reflejó una media de 3.4; en tanto la pregunta que alcanzó una media inferior fue la que se relaciona con el grado de reconocimiento del trabajo entre el propio profesorado, al respecto se tiene que esta fue de 2.8, ubicándolo en un nivel negativo.

Por otra parte se observa que en los Telebachilleratos se deja de reconocer públicamente los logros del cuerpo docente. Además desde la supervisión no se tienen un plan de reconocimiento formal hacia la labor del mismo. En este sentido los profesores aceptan que sí es necesario que se reconozca la labor de los docentes del centro, no importando la formalidad, es decir si es verbal o por algún medio escrito.

Además se menciona que los profesores tienen un alto grado de motivación intrínseca, esto se refleja cuando el profesor realmente tiene la vocación y el interés de enseñar; sin embargo no todos tienen un perfil normalista o pedagógico por lo que resultaría interesante conocer de estos profesionales si tienen la vocación de enseñar de lo contrario a largo plazo serán profesores con problemas de motivación o lo más preocupante profesores frustrados.

Desde la supervisión se menciona que se percibe a los profesores de nuevo ingreso con mayor motivación. Ello se refleja en que son puntuales, participativos y trabajan más tiempo con la comunidad. De ninguna manera se juzga que los profesores de mayor antigüedad carezcan de motivación, pero en comparación

con el personal de nuevo ingreso, en su mayoría hay baja motivación del personal que tienen más años de servicio en la modalidad de Telebachillerato. Además los profesores desde su punto de vista se sienten percibidos por la supervisión con bajo prestigio profesional y un regular nivel de motivación; no así con su comunidad educativa y a nivel sociedad. Ante esta situación se hace pertinente considerar los reconocimientos e incentivos para los profesores al servicio de la educación. Además resultaría interesante conocer si a mayor edad laborando en el sistema educativo baja la motivación de los profesores o cuáles son las condiciones en las que baja la motivación docente.

El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de éstos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar (Chiavenato y cols., 2001). En el caso de los profesores de Telebachillerato, se percibe una buena motivación, puesto que así lo refleja la media. Sin embargo, faltaría llevar a cabo acciones para elevar la motivación del personal. En el caso de la escala aplicada se observa que la mayor motivación se encuentra en su trabajo áulico con una media de 3.4 ello quiere decir que el ambiente social fuera del aula deja de tener un impacto favorable para aumentar dicha motivación.

Gibson, J. y cols.,(2001) expresan en esta línea que el clima organizacional esta ligado con la motivación de los miembros. Si la motivación de éstos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los miembros. En tanto el clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión: en algunos casos pueden trasformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación.

4.2.3. Factor Confianza

En este factor se percibe que hay ligeramente más confianza entre profesores, que entre profesores y coordinadores. Esta situación se debe cuidar en los centros puesto que López, J. (2003:34) considera que “un clima caracterizado por la confianza entre profesores favorece la eficacia de la organización”.

La desconfianza que se presentan en los centros responde a diversas causas las cuales a continuación se mencionan. El punto neurálgico que expresan algunos profesores es que la mayoría de los coordinadores de los centros son desconfiados en relación a su puesto laboral de mayor jerarquía, ya que temen ser destituidos por los profesores especialmente por aquellos que tengan estudios de postgrado. Al respecto hasta el momento no existe documento que estipule los requisitos para que algún profesor participe por la coordinación en un periodo escolar.

En la mayoría de los casos se observó que cuando un maestro llega a fundar un Telebachillerato se queda como coordinador y si un coordinador decide cambiar del centro por razones personales, el profesor de mayor antigüedad que en ese momento labora en la institución es quien generalmente puede ocupar el cargo, pero si este coordinador hace una permuta (intercambio) con otro coordinador los puestos se siguen respetando. En otros casos por condiciones fortuitas se llega a ser coordinador sin pasar por rigurosos proceso de selección. En este sentido no se tiene estipulado una carrera laboral dentro del sistema Telebachillerato y por esta razón no se sabe si hoy el profesor está de coordinador o mañana estarás como solo profesor de grupo. Económicamente hablando, el cargo de coordinador genera un ingreso económico ligeramente mayor al del profesor, pero aumenta su compromiso, puesto que es responsable directo de lo que pase en la institución.

En el caso de que un profesor sea de nuevo ingreso o tenga pocos años de servicio y le corresponda ser coordinador significa que habrá esa lucha de poder, con el profesor de mayor experiencia que venga de una coordinación; ya que el nuevo coordinador trae nuevas propuestas y el antiguo querrá aportar sus experiencias lo que generará ciertas desconfianzas entre el nuevo coordinador y el profesor con amplia “experiencia” en el cargo.

Otro de las formas en que se manifiesta la desconfianza se observa en que el coordinador en su mayoría no permite que los profesores tengan acceso a los documentos, e incluso se llevan la documentación a sus casas o mantienen el archivo bajo custodia. Por la responsabilidad que implican dichos archivos se debe tener ciertas precauciones, pero la forma en que se tiene dichas precauciones desencadena desconfianza la cual es percibida por los profesores como causantes de conflictos laborales. Retomado el manual de los centros de estudios en el apartado de funciones administrativas y académicas de los profesores, éstos tienen la función de llenar documentación oficial y junto con el coordinador de centro elaborar el cronograma general de actividades.

En relación a lo antes señalado es pertinente seguir las recomendaciones de Likert (citado por Martín y cols., 2002) al considerar que las organizaciones deben de crear un clima de confianza y participación plena, desde el convencimiento de que el ser humano necesita instituciones-organizaciones educativas con climas de seguridad y apoyo que se asienten sobre el valor “participación”.

4.2.4. Factor Participación

Cuantitativamente se tiene que el factor participación alcanzó una categoría de regular con una media de 2.9.

Existen opiniones dicotómicas en cuanto a la forma de participación, ya que en algunos casos el coordinador lo hace tomando en cuentas las opiniones de los profesores y en la otra el coordinador ejerce una actitud autoritaria, es decir el coordinador solo indica que es lo que se va a hacer sin intercambiar algún tipo de diálogo que arroje alternativas para que se realicen las actividades de forma idóneo.

Por parte de la supervisión escolar considera que la participación en los centros educativos es buena, puesto que siempre que se convoca a las actividades hay una respuesta de los Telebachilleratos. En este sentido se tiene que la influencia que proporciona un sistema de tipo participativo y de iniciativas individuales aumenta considerablemente la posibilidad de que los valores sean aceptados plenamente por cada uno, tanto a nivel personal como colectivo (Martín y cols., 2002).

Cabe señalar que aunque se participa no siempre los profesores se van motivados, ya que se presentan dificultades dentro de la organización de algunos eventos. Incluso dentro de los centros se percibe que algunos eventos tienen dificultades de organización.

La respuesta anterior varía un tanto de las opiniones o percepciones de los profesores; ya que dependiendo de la posición de los empleados en la jerarquía organizacional o de un departamento particular puede influir en la percepción del clima. Es decir los altos directivos de una institución u organización tienen una tendencia a percibir más favorablemente el clima de su empresa que los trabajadores no directivos o manuales (Brunet, 2004).

Es conveniente mencionar que el ayuntamiento, la supervisión, asociaciones diversas no mantienen una participación constante con los centros educativos. Cuantitativamente hablando se le asigna una participación regular, esto indica que se encuentra en el plano negativo de acuerdo a la escala utilizada.

Por otra parte se observa una tendencia negativa en la formación de grupos formales (reglamentarios) e informales (voluntarios) en las promoción de actividades escolares. En cuanto a la formación de los grupos voluntarios estos se hacen escasos, ya que algunos profesores trabajan en otras instituciones, por lo que no promueven actividades extra curriculares. En otros casos los profesores tienen que viajar todos los días de la comunidad a los lugares urbanizados dejando poco tiempo para presentar proyectos educativos en beneficio de la comunidad.

4.3. Conclusiones

Con base al marco teórico, a los objetivos de la investigación y al análisis e interpretación de los resultados obtenidos se concluye que el clima organizacional en los Telebachilleratos de la zona Córdoba Veracruz, es percibido favorablemente por los docentes, lo anterior en virtud de alcanzar una media general de 3.1 en la escala aplicada a los mismos, la cual se ubicó en el rango de “bueno”, sin embargo, a pesar de que el clima organizacional es valorado positivamente en 3 de las 4 dimensiones evaluadas, se debe considerar que el nivel obtenido no es elevado, en relación con el valor de mayor puntaje de la escala que es de 5 (muy alto).

De acuerdo con los puntajes obtenidos en las 4 dimensiones evaluadas se destaca que no existieron diferencias significativas entre los mismos, ya que los datos obtenidos en las medias generales oscilaron entre 2.9 y 3.2.

La dimensión de motivación manifestó la percepción más favorable entre los docentes, por lo tanto, se concluye que el factor motivacional influye de manera positiva en el clima organizacional de los Telebachilleratos, rechazándose de esta forma la hipótesis de trabajo No. 4. del presente estudio.

Sin embargo, alcanzar un puntaje de 3.2 que lo ubica en una categoría de “bueno” no representa un indicador organizacional de excelencia. Al respecto Velásquez (2003:96) menciona que si una organización no cuenta con un clima favorable se verá en desventaja con otras que si lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios”

En el factor confianza, el resultado al que se llegó es que se tiene una percepción favorable por parte de los docentes, en consecuencia se concluye que dicha dimensión influye de forma positiva en los centros educativos, por lo que se rechaza la hipótesis de trabajo No. 2 de la presente investigación. Es relevante mencionar que a pesar de dicho resultado no se observa una tendencia hacia la categoría de alto, puesto que ligeramente alcanzó una media de 3.1, ubicándolo como bueno; en esta dimensión la confianza se puede explicar en función de los malos entendidos que se suscitan entre los profesores, lo cual conlleva a que los mismos se muestren poco afectivos y abiertos a la convivencia extraescolar. Esto crea una percepción en los integrantes de los centros escolares que dificulta el trabajo en equipo, por lo que puede afectar y propiciar que los alumnos y padres de familia reflejen dicha conducta.

En lo que respecta a la dimensión de comunicación, se alcanzó una media de 3.1, ello quiere decir que la percepción de los profesores es favorable, por lo tanto se concluye que dicho factor influye de forma positiva en los centros escolares, de esta forma se rechaza la hipótesis de trabajo No.1. Al igual que el factor anterior ligeramente superó la categoría de regular.

Haciendo referencia a los resultados favorables que presentaron las dimensiones antes señaladas es importante hacer referencia a Gibson (1995:531) pues menciona que “un resultado positivo del clima organizacional favorece los siguientes aspectos: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción y adaptación”.

Finalmente haciendo referencia al factor participación se concluye que éste influye de forma negativa en el clima organizacional, por lo que se acepta la hipótesis No. 3. Si bien no se niega la participación de los profesores en su totalidad, se requiere un mayor Interés por vincularse con la institución e invertir más tiempo en el desarrollo de la misma; se observa que los profesores generalmente cumplen con su horario de trabajo que es de 5 horas de lunes a viernes sin ofrecer más tiempo en la realización de actividades extraescolares, esta situación se presenta con mayor frecuencia con los profesores que no se quedan en la comunidades. Al respecto se impide que se integren grupos informales o voluntarios. Es medular mencionar que la parte sindical tiene que ver en la forma en que participan los profesores pues no se le puede obligar de forma administrativa a desempeñar actividades extras en los centros de trabajo; además por parte de la Dirección de Telebachillerato se carece de estímulos al desempeño de aquellos profesores que ofrecen más tiempo en la realización de actividades escolares.

La organización de actividades de los coordinadores en algunos centros se lleva a cabo de forma autoritaria, descuidando recuperar las sugerencias de los profesores y sobre todo las habilidades.

La modalidad educativa Telebachillerato, cada vez amplía su oferta educativa, llegando a las comunidades más alejadas, llevando consigo educación y la posibilidad de que los alumnos ingresen a las universidades o instituciones de nivel superior ampliando con ello la pirámide educacional; sin embargo, esto no contribuye a favorecer un mejor ambiente laboral sino al contrario se corre el riesgo de que al no evaluarse el clima organizacional constantemente y al no presentar proyectos de intervención se extienda una percepción desfavorable de la atmósfera de trabajo. Al respecto se debe recordar que en el Estado de Veracruz existen alrededor de 894 Telebachilleratos aumentando así la responsabilidad de hacer operativo un programa que evalúe el clima organizacional de manera permanente, para corregir posibles desviaciones.

Durante el desarrollo de la investigación y tomando como referencia el grupo focal y la entrevista semiestructurada se observaron algunos factores que afectan el clima organizacional de forma negativa en los Telebachilleratos de la zona Córdoba Veracruz, tales como: liderazgo, selección del personal directivo, rotación del personal docente, filiación sindical, magnitud de la organización, trabajo en equipo, manejo de conflictos y manual de organización de los centros.

- Liderazgo.

En este rubro, se observó que algunos coordinadores de los centros educativos no ejercen un liderazgo democrático con el personal que tiene a su mando, por lo que afecta la percepción de este. Tomando como referencia a Likert (1965) se tiene que en los Telebachilleratos existe un liderazgo denominado “autoritarismo paternalista” caracterizado por que la mayor parte de las decisiones se toman en la cima. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en el nivel superior, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Se puede desarrollar una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la misma.

Retomando el grupo focal de la presente investigación, en repetitivas ocasiones los profesores manifestaron que en sus centros educativos los coordinadores centralizan todas las decisiones fomentándose un ambiente desfavorable puesto que no promueve la participación de los profesores en las decisiones escolares. Lo ideal sería fomentar un liderazgo caracterizado por Likert (1965) como sistema IV o participación en grupo. En este tipo de liderazgo la dirección tiene plena confianza en sus empleados. La comunicación no se hace de forma ascendente, sino también de forma lateral. Además los empleados están motivados por la participación y por el mejoramiento de los métodos de trabajo. Resulta significativo que con este tipo de liderazgo se fomentan las relaciones de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. En síntesis con este tipo de liderazgo que ejerza el coordinador, todo el personal de la organización forma un equipo de trabajo.

- Selección del personal directivo.

Respecto a la selección del personal directivo en la modalidad Telebachillerato se carece de un perfil definido para que un profesor sea coordinador del centro, esta situación provoca que el personal que dirige la institución no sea idóneo para asumir el cargo. Cabe hacer mención que dichos puestos son considerados de confianza por lo que en el momento menos pensado puede ser destituido la persona y poner a otra otorgándole nuevamente la confianza de trabajar por la institución sin antes revisar a profundidad si realmente es apto para fomentar un liderazgo democrático en donde el personal sienta que es escuchado y que sus propuestas son importantes. Al respecto se debe establecer un proceso de selección de este personal que cumpla con el perfil profesional idóneo para que ejerza un liderazgo efectivo en los centros escolares de tal forma que mantengan saludable el ambiente organizacional.

- Rotación del personal docente.

Se ha observado que debido al constante cambio del personal a otras instituciones de la misma modalidad se rompe con los equipos de trabajo y por ende con la dinámica del mismo, formándose un ambiente distinto que puede alterar de forma negativa el clima laboral. Es pertinente hacer mención que es un derecho de todos los profesores acercarse a su lugar de origen o a la zona de interés personal, pero cuando dicho profesor solicita su cambio y no lo consigue rápidamente o en el tiempo esperado muestra una actitud de escasa participación y baja motivación en el desempeño de su labor escolar. Dicho factor no es responsabilidad del coordinador del centro sino de los sindicatos y de la Dirección General de Telebachillerato que envían a los profesores lejos de su lugar de origen. Es relevante señalar que los sindicatos con tal de ganar miembros prometen cambios de forma rápida y en innumerables casos lleva tiempo dicho proceso, agudizando en el personal ciertas molestias reflejadas en su desempeño docente.

- Filiación sindical.

Los sindicatos son organizaciones que deben existir para proteger los derechos y hacer cumplir las obligaciones que se establezcan en el contrato colectivo de trabajo, pero no para solapar y promover situaciones que desequilibren el ambiente laboral de un centro escolar. En los Telebachilleratos de la zona escolar Córdoba, Veracruz existen 6 distintas organizaciones sindicales tales como: SUSTSEM, SDTEV, SITEV, SNTE, SETSE, CROC; actualmente el sindicato que tiene más agremiado es el SNTE con 34.7%, le continúa SITEV con el 15.6%. Los profesores que aun no se afilian a un sindicato representan el 16.5%. Es importante especificar que aquellos que no tienen filiación sindical son considerados como libres, a disposición de los arreglos laborales que determine la Dirección de Telebachillerato, sin embargo en el momento que ellos lo decidan tienen la libertad de elegir el sindicato que lo respaldará laboralmente. Además el sindicato que hace presencia en la zona antes mencionada es el SUTSEM con un 11.3% y con el mismo porcentaje se ubica el SETSE 11.3%; SDTEV con el 9.5% y CROC con el menor porcentaje 0.8%. Con lo anterior se demuestra que en cada centro educativo existen diversidad de criterios laborales; por otra parte si la mayoría del personal de una institución educativa pertenece a “X” sindicato y la minoría a “Y”, se forman dos grupos de poder en el cual la mayoría sindical toma acuerdos desde su posición sindical afectando las relaciones de comunicación y participación con los miembros pertenecientes al sindicato minoritario.

- Magnitud de la organización.

Dentro de la estructura organizacional, el supervisor de la zona escolar tiene a su cargo 29 Centros educativos y 115 profesores por lo que al cumplir con las funciones administrativas descuida las visitas periódicas a los Telebachilleratos, que en su mayoría se encuentran alejados de la supervisión escolar. Respecto a este rubro se hace necesario mayor personal en dicha supervisión para que el responsable de esta cumpla en tiempo y forma con visitas

frecuentes a las instituciones permitiéndole así atender las diferentes problemáticas que a nivel organizacional se presentan en las escuelas y que afectan el clima de trabajo.

- Trabajo en equipo.

Durante la investigación se encontró que los profesores perciben el trabajo en equipo desfavorablemente, lo ideal sería que tendiendo reunidos a profesores de distintas áreas del conocimiento en cada centro educativo, se gestionen proyectos tanto académicos y administrativos promoviendo así el trabajo en equipo. De continuar el trabajo individualista se tendrá una institución desorganizada, estática y poco innovadora, en donde cada elemento solo cumple con su horario de trabajo ofreciendo el mínimo esfuerzo de su capacidad real y por ende ofrecerá resultados que de ninguna forma fortalecerán los procesos organizacionales tales como la motivación, comunicación, confianza y participación.

- Manejo de conflictos

Frecuentemente las relaciones que se establecen entre profesores y coordinadores no son cordiales, puesto que en reiteradas ocasiones los desacuerdos que se expresan no son manejados de forma positiva por parte de éstos, por lo que las personas involucradas con ciertas diferencias terminan por involucrar a otros para buscar apoyos reforzando así su punto de vista, evitando el acercamiento directo con la persona afectada. En este sentido Billikopf (2003:180) explica lo siguiente, “cuando no podemos manejar bien nuestros desacuerdos, el resultado puede ser la contención. La contención crea un sentido de distancia psicológica entre las personas, tal como sentimiento de antipatía, antagonismo enconado, competencia, enajenación mental e indiferencia”. Al respecto se sugiere que principalmente los coordinadores reciban capacitación en este tema

para que concilien los diferentes intereses y contribuyan a la disminución de conflictos laborales que se viven en las organizaciones educativas.

- Manual de organización de los centros.

El manual de organización de los Telebachilleratos se elaboró desde 1987 (ver anexo IV) y se divide en actividades administrativas y académicas, las cuales se deben cumplir de forma diaria, periódica y eventual. Lejos de facilitar el trabajo de coordinadores y profesores crea saturación de funciones y en ocasiones desacuerdos en la ejecución de la mismas. No siempre un manual que exceda de funciones y actividades es el más eficiente. Lo ideal sería simplificarlo delimitando correctamente lo que ha de desempeñar el coordinador y el profesor. Cabe señalar que la modalidad Telebachillerato no cuenta con personal administrativo que permita repartir equitativamente las labores, por lo que tanto coordinador y profesores deben desempeñar labores tanto administrativas como académicas. Las primeras le restan tiempo a las funciones principales de coordinador y docente que es la de educar.

4.3.1. Sugerencias

Las siguientes sugerencias se hacen con base en las conclusiones, las cuales podrán servir como punto de partida para mejorar el clima organizacional de los Telebachilleratos pertenecientes a la zona Córdoba Veracruz.

- Diseñar un programa de superación académica en donde se mantenga al personal en constante capacitación para el desarrollo y el mejoramiento de competencias académicas y sociales.
- Crear un sistema de reconocimiento e incentivos al desempeño docente y capacitación.

- Actualizar un manual de organización de los centros escolares acordes a las nuevas necesidades que surgirán con la reforma educativa en el nivel bachillerato; ya que, el actual manual de organización data desde 1987. En dicho manual se deben especificar las líneas de comunicación y las nuevas funciones en las cuales participará el personal de supervisión, coordinadores de centro, profesores y padres de familia.
- Definir los procesos de selección de coordinadores en los centros educativos. Al respecto se propone elaborar un perfil del puesto para seleccionar a los coordinadores de los centros educativos, evitando que se designen con mínima experiencia laboral en la modalidad de Telebachillerato o por condiciones fortuitas. En dicho perfil se sugiere que se estipulen las condiciones para reelegir o hacer cambios en el puesto de coordinador. Estas condiciones tendrán como base la calidad en el cumplimiento de las funciones. Además un segundo criterio tiene que ver con el clima organizacional; es decir, un coordinador deberá promover un buen ambiente de trabajo para que el recurso humano desempeñe al máximo sus competencias y habilidades.
- Diseñar un programa de habilidades directivas para coordinadores, que abarque trabajo en equipo, llenado de formatos oficiales, procedimientos técnicos de control escolar y manejo de conflictos. Independientemente del perfil que tengan los coordinadores deberán desarrollar habilidades que les permitan identificar al personal con el que trabajan para detectar qué tipo de motivación requiere su personal, la forma en que debe manejar la comunicación y los conflictos, convirtiendo los centros educativos en instituciones que aprenden.
- Elaboración de un sistema computarizado de control escolar con la finalidad de simplificar los trámites de control escolar en la supervisión y los centros educativos.

- Elaborar una página electrónica que sirva de enlace entre coordinadores y profesores, de esta forma estarán enterados de las actividades próximas a realizarse por parte de la supervisión de la zona escolar, Córdoba Veracruz. Dicha página será un medio para establecer comunicación inmediata y periódica entre la supervisión y los 29 Telebachilleratos que conforman dicha zona.
- Crear nuevas áreas de intervención desde la supervisión en donde se promueva el trabajo colaborativo, de comunicación y participación, incluyendo el área de recursos humanos, para distribuir el trabajo de tal forma que el responsable de la supervisión invierta menos tiempo en actividades administrativas dedicándose más a labores de gestión del mejoramiento permanente del clima organizacional.
- Diseño de un curso-taller de inteligencia emocional que permita mejorar las relaciones laborales. Dicho programa deberá tener etapas de evaluación constante para indicar el grado de efectividad en dichas relaciones.
- Finalmente se recomienda que se implemente un sistema permanente de evaluación del clima organizacional para ofrecer retroalimentación del estado que guardan los factores (comunicación, confianza, participación y motivación) en relación con la percepción que tienen los profesores coordinadores y supervisores. Esta evaluación se recomienda que sea de forma presencial y semipresencial; en la primera se recomienda utilizar técnicas cualitativas para recoger datos significativos y en la semipresencial, se hace pertinente el uso de Internet con un software especializado en el cual se garantice el anonimato de los participantes.

FUENTES DE CONSULTA

AGUILAR, M. (1997). El clima social en los centros docentes. Psicología social de las organizaciones educativas .España: Kronos.

BILLIKOPF, G.(2003). Administración Laboral Agrícola: Cultivando la Productividad del Personal. Regents of the University of California.

BRUNET, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones Definición Diagnóstica y Consecuencias. México: Trillas.

CHIAVENATO, I. Y Colbs. (2001). Administración de Recursos Humanos. México: Mc. Graw Hill.

DENISON, D. (1991). Cultura corporativa y productividad organizacional. Colombia: Legis, Fondo editorial.

DOMÍNGUEZ y colbs., (2002). Manual de Organización de los Centros de Estudio. Departamento de Telebachillerato.

EDEL, R. (2004). Diseños de Proyectos de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades. Colombia : Psicom Editores.

GARZA, J. (2000). Administración contemporánea. México: Mc Graw Hill.

GAIRÍN, J. (1996). La organización Escolar: contexto y texto de actuación. España: La Muralla.

GAIRÍN, J. (1998). La función directiva en el contexto español. En V.V.AA. Principales dificultades de la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio. Bilbao. Ediciones Mensajero.

GAIRÍN J. y DARDER P. (1994). Organización y Gestión de centros educativos. España: Praxis.

- GIBSON, J. y Colbs. (2001). Las organizaciones Comportamiento Estructura Procesos. México: Mc. Graw. Hill.
- GIBSON, J. y Colbs. (1995). Organizaciones, Conducta, Estructura Proceso. México: Nueva Editorial Interamericano.
- GONCALVES, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC)
- GONZÁLEZ, M.; OLIVARES, S. (1999). Comportamiento organizacional: un enfoque Latinoamericano. México CECSA.
- GUILLERMO, J. (2001). Material de apoyo. El Telebachillerato de Veracruz. Modelo Educativo y Televisión: Algunas experiencias. SEC.
- HERNÁNDEZ, R; FERNÁNDEZ, C; BAPTISTA, P. (2003). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- KOONTZ, H. (1994). Administración, una perspectiva global. México: Mc Graw Hill.
- LIKERT R. (1965) Un nuevo método de Gestión y Dirección. España: Deusto.
- LÓPEZ J. (2003). Cultura y clima organizacional escolar, estudio de validez e influencia en el desempeño organizacional escolar. Tesis Doctoral, Barcelona.
- LÓPEZ, O. (1999). El clima organizacional de la universidad de Costa Rica. Revista de la universidad de Costa Rica. Vol.23.No. Especial.
- MARTÍN, M y colbs.,. (1998). Clima de trabajo y participación en las Organizaciones Y funcionamiento de los centros de Educación Infantil, Primaria Y Secundaria. España: Ministerio de Educación y Cultura. Universidad de Alcalá.
- MARTÍN,M y colbs.,(1999) Clima de Trabajo y Eficiencia de centros Docentes: relaciones causales. España Universidad de Alcalá.

MARTÍN, M. (2000). Clima de Trabajo y organizaciones que aprenden. Universidad de Alcalá. España: Departamento de Educación Servicios de Publicaciones.

MARTÍN, M.; CANTÓN, I.; NIETO J. (2002). Planificación de los centros educativos. Organización y calidad. CISSPRAXIS, S.A Barcelona.

MARTÍNEZ M.(1996) Los grupos focales de discusión como método de investigación. Universidad Simón Bolívar. Consultado el 22 de octubre del 2005 en la Word Wide Web: <http://prof.usb.ve/miguelm/gruposfocales.html>

MARTÍNEZ, J. (1998). Evaluar la participación en los centros educativos. España: Escuela española.

MARTÍNEZ, R.; SANFABIÁN, J. (2002). Autoevaluación la cultura participativa del centro. Revista Organización y Gestión Educativa. Num.4 España: Praxis .

MURILLO, F. (2002). El clima como factor de eficiencia Escolar. Revista Organización y Gestión Educativa. Num.4 España: Praxis .

OJEMBARRENA, R. (1997). Cuestionario sobre clima escolar. Estrategias y elementos para la gestión educativa. España. Editorial praxis.

PEIRÓ, J. (2001). Psicología de la Organización. España: Universidad de Educación a distancia.

PHEGAN, B. (1998). Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México: Panorama Editorial.

ROBBINS, S. (1996). Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

RODRÍGUEZ, D. (1999). Diagnóstico Organizacional México: AlfaOmega.

RODRÍGUEZ, G. y colbs., (1999). Metodología de la Investigación Cualitativa. España: Editorial Aljibe.

SAN MARTÍN, A. (2002). Hacia un reparto equilibrado del poder en las organizaciones escolares. Revista Organización y Gestión Educativa. Num.4 España: Praxis .

SOTO, E. (2001). Comportamiento organizacional. Impacto de las emociones. México Thumoun Learning.

VALLE, R. (1995). Gestión Estratégica de Recursos Humanos. España: Kronos.

VELÁSQUEZ, R. (2003) Clima organizacional a nivel universitario. México: Edit. Pretince Hall.

ZABALZA, M. (1996). Manual de Organización de instituciones Educativas. España: Editorial Escuela Española.

ANEXOS

ANEXO I

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TELEBACHILLERATOS DE LA ZONA
CÓRDOBA, VERACRUZ.**

Le solicitamos de forma respetuosa responda el siguiente cuestionario con la mayor sinceridad. Recuerde que el anonimato de la persona queda totalmente garantizado por el responsable de la investigación.

A continuación se presentan una serie de situaciones comunes en los centros educativos. Señale con una "X" en la casilla de la opción que más se ajuste a lo que usted piensa, siempre en relación con su centro.

Para ello utilizarán las siguientes respuestas:

Muy baja/o	Baja/o	Regular	Buena/o	Alta/o	Muy Alta/o
0	1	2	3	4	5

Cómo le parece que se está produciendo la comunicación/traslado de información.						
1.1 Entre el profesorado	0	1	2	3	4	5
1.2 Entre el profesorado y los alumnos	0	1	2	3	4	5
1.3 Entre el profesorado y los padres	0	1	2	3	4	5
1.4 Entre el coordinador y el profesorado	0	1	2	3	4	5
1.5 Entre el centro y la supervisión escolar	0	1	2	3	4	5
1.6 Entre el centro y otros organismos (municipales etc.)	0	1	2	3	4	5
1.7 ¿Le parece que hay suficiente información?	0	1	2	3	4	5

Sobre la rapidez/agilidad en el traslado de la información/comunicación.						
1.8 De la dirección al profesorado	0	1	2	3	4	5
1.9 Del profesorado a los padres	0	1	2	3	4	5
1.10 De la supervisión escolar al centro	0	1	2	3	4	5

Sobre el respeto que existe entre los miembros de la Comunidad Educativa.						
1.11 Del equipo directivo hacia los profesores	0	1	2	3	4	5
1.12 De los profesores hacia el equipo directivo	0	1	2	3	4	5
1.13 Entre el profesorado	0	1	2	3	4	5
1.14 Del profesorado hacia los padres	0	1	2	3	4	5
1.15 De los padres hacia el profesorado	0	1	2	3	4	5
1.16 Del profesorado hacia los alumnos	0	1	2	3	4	5
1.17 De los alumnos hacia el profesorado	0	1	2	3	4	5

Sobre el nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la Comunidad Educativa						
1.18 Del director hacia los profesores	0	1	2	3	4	5
1.19 De los profesores hacia el equipo directivo	0	1	2	3	4	5
1.20 Entre profesorado	0	1	2	3	4	5
1.21 Del profesorado hacia los padres	0	1	2	3	4	5
1.22 De los padres hacia el profesorado	0	1	2	3	4	5
1.23 Del profesorado hacia los alumnos	0	1	2	3	4	5
1.24 De los alumnos hacia el profesorado	0	1	2	3	4	5

Sobre la utilidad/funcionalidad de las normas que afectan a la comunicación:						
1.25 Las que provienen de la supervisión escolar	0	1	2	3	4	5
1.26 Las que se fijan en el centro	0	1	2	3	4	5
1.27 No recogidas en ningún documento, establecidas por la costumbre	0	1	2	3	4	5

Sobre la posibilidad de ocultar información, le parece que se oculta						
1.28 Desde la dirección del centro	0	1	2	3	4	5
1.29 Entre el propio profesorado	0	1	2	3	4	5
1.30 Desde la Supervisión escolar	0	1	2	3	4	5

Cómo le parece el grado de satisfacción existente en el centro						
2.1 Del profesorado con su trabajo	0	1	2	3	4	5
2.2 Del profesorado con las relaciones internas	0	1	2	3	4	5
2.3 Del profesorado con las relaciones externas	0	1	2	3	4	5
2.4 Del profesorado con los resultados (académicos)	0	1	2	3	4	5
2.5 De la comunidad educativa con el centro	0	1	2	3	4	5
2.6 De la Supervisión Escolar con el centro	0	1	2	3	4	5
2.7 Del director con el profesorado	0	1	2	3	4	5

Cómo le parece que es el grado de reconocimiento del trabajo que se realiza en el centro:						
2.8 Entre el propio profesorado (se reconoce mutuamente su trabajo)	0	1	2	3	4	5
2.9 De la comunidad educativa del centro hacia el profesorado	0	1	2	3	4	5
2.10 De la Supervisión escolar hacia el profesorado	0	1	2	3	4	5
2.11 De la sociedad en general hacia el profesorado	0	1	2	3	4	5
2.12 De la dirección hacia el profesorado	0	1	2	3	4	5
2.13 Del profesorado hacia la dirección	0	1	2	3	4	5
2.14 Grado de reconocimiento sobre su propia tarea	0	1	2	3	4	5

Cómo le parece que percibe el profesorado su prestigio profesional, cómo cree que se le valora.						
2.15 A nivel de su Comunidad Educativa	0	1	2	3	4	5
2.16 A nivel de la Supervisión	0	1	2	3	4	5
2.17 A nivel social en general	0	1	2	3	4	5
Cómo considera que es el grado de autonomía existente en su centro:						
2.18 Autonomía pedagógica	0	1	2	3	4	5
2.19 Autonomía organizativa	0	1	2	3	4	5
2.20 Autonomía de gestión	0	1	2	3	4	5
2.21 Autonomía económica	0	1	2	3	4	5
2.22 Autonomía de funcionamiento interno	0	1	2	3	4	5

En qué grado le parece que el profesorado se siente motivado en el centro:						
2.23 Con su trabajo de aula	0	1	2	3	4	5
2.24 Con el tipo de relaciones internas que se establece en el centro	0	1	2	3	4	5
2.25 Con el tipo de relaciones externas que se establecen desde el centro	0	1	2	3	4	5
2.26 Con el tipo de relaciones que se establecen con la supervisión escolar.	0	1	2	3	4	5
2.27 Con el tipo de relaciones que se establecen con la dirección	0	1	2	3	4	5

Cómo le parece que es el grado de confianza que se vive en su centro:						
3.1 Entre el profesorado	0	1	2	3	4	5
3.2 Entre la dirección y el profesorado	0	1	2	3	4	5
3.3 Entre los profesores y alumnos	0	1	2	3	4	5
3.4 Entre los profesores y los padres	0	1	2	3	4	5
3.5 Entre la dirección y los padres	0	1	2	3	4	5
3.6 Entre el centro y Supervisión escolar.	0	1	2	3	4	5

Cómo le parece que es el grado de sinceridad en las relaciones de su centro:						
3.7 Entre el profesorado	0	1	2	3	4	5
3.8 Entre la dirección y el profesorado	0	1	2	3	4	5
3.9 Entre los profesores y los alumnos	0	1	2	3	4	5
3.10 Entre los profesores y los padres	0	1	2	3	4	5
3.11 Entre la dirección y los padres	0	1	2	3	4	5

Cómo le parece que es la participación en las actividades del centro:						
4.1 Por parte del profesorado	0	1	2	3	4	5
4.2 Por parte del alumnado	0	1	2	3	4	5
4.3 Por parte de los padres	0	1	2	3	4	5
4.4 Por parte del ayuntamiento	0	1	2	3	4	5
4.5 Por parte de la Supervisión Escolar	0	1	2	3	4	5
4.6 Por parte de otros sectores (empresas, asociaciones, etc)	0	1	2	3	4	5

Como propicia la participación el profesorado en las deliberaciones y decisiones:						
4.7 De sus mismos compañeros	0	1	2	3	4	5
4.8 De los alumnos	0	1	2	3	4	5
4.9 De los padres	0	1	2	3	4	5
Sobre grupos formales e informales del profesorado en el centro						
4.10 Tendencia del profesorado a formar parte de grupos diversos	0	1	2	3	4	5
4.11 Existencia de grupos formales en el centro (reglamentarios)	0	1	2	3	4	5
4.12 Existencia de grupos informales en el centro (voluntarios)	0	1	2	3	4	5
4.13 Preferencia del profesorado para incorporarse a grupos formales	0	1	2	3	4	5
4.14 Preferencia del profesorado para incorporarse a grupos informales	0	1	2	3	4	5
4.15 Grado en que ayudan los grupos formales en las actividades del centro	0	1	2	3	4	5

4.16 Grado en que dificultan los grupos formales las actividades del centro.	0	1	2	3	4	5
4.17 Grado en que ayudan los grupos informales en las actividades del centro.	0	1	2	3	4	5
4.18 Grado en que dificultan los grupos informales las actividades del centro.	0	1	2	3	4	5

Sobre los equipos y reuniones de trabajo del profesorado en su centro.						
4.19 Cómo es el nivel de trabajo en equipo en su centro	0	1	2	3	4	5
4.20 Cómo valora el desarrollo de las reuniones en su centro	0	1	2	3	4	5
4.21 Cómo considera la formación del profesorado para trabajar en equipo	0	1	2	3	4	5
4.22 Cómo le parece el número/frecuencia de reuniones en su centro	0	1	2	3	4	5

Sobre la coordinación en el centro, cómo le parece que se está produciendo.						
4.23 Entre el profesorado	0	1	2	3	4	5
4.24 Entre el profesorado y los padres	0	1	2	3	4	5
4.25 Entre el profesorado y el director	0	1	2	3	4	5
4.26 Entre el profesorado y supervisión escolar.	0	1	2	3	4	5

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO II

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

(GUIÓN DE ENTREVISTA)

Objetivo: Conocer la opinión del supervisor de los Telebachilleratos zona Córdoba referente al clima organizacional de los centros.

1.- ¿En su opinión como es la **comunicación** entre profesores y coordinadores de los centros educativos?

2.-¿Qué percepción tiene de la **comunicación** entre centros educativos y supervisión escolar?

3.- ¿Qué clase de **reconocimiento** realizan los coordinadores hacia el trabajo de los profesores?

4.- ¿Cuál es el grado de **motivación** que se vive en los centros de trabajo?

5.- ¿Cuál es su opinión del grado de **confianza** entre coordinador y profesores?

6.- ¿Cómo percibe la **participación** de los profesores y coordinadores en las actividades del centro?

7.-¿Cuál es el grado de **participación** de los centros educativos en las actividades que organiza la supervisión?

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

La siguiente entrevista se le aplicó al supervisor de los Telebachilleratos de la zona Córdoba Veracruz el 29 de abril del 2005 a las 10:00am, cuyo objetivo es conocer la opinión que tiene acerca de las siguientes dimensiones: comunicación, confianza, participación y motivación.

(E.V). En su opinión ¿Cómo es la comunicación entre profesores y coordinadores de los centros educativos?

(S.V.Z). Pues la comunicación depende en cierto modo de cada uno de los coordinadores en sus centros de telebachillerato. Por parte de la supervisión pues se trata que la información sea veraz y oportuna para cada uno de los coordinadores y bueno estos a su vez bajen la información a los docentes de cada uno de nuestros centros escolares ,eh, pues se ve en algunos centros de telebachillerato pues que la comunicación no es como uno la quisiera, existen a veces algún “desfaz” de comunicación por parte de algunos coordinadores hacia algunos docentes pero esto es en algunos casos muy pequeño en su mayoría siento que la comunicación entre los profesores y coordinadores es buena.

(E.V). Entiéndase también como comunicación entre los indicadores que yo manejo el respeto que existe hacia la forma de expresar las ideas, la aceptación de las ideas ¿este tipo de aspectos se perciben?

(S.V.Z). Sí, sí se sienten la situación, es que el trabajar con el aspecto humano, con profesores con docentes tiene diferentes perfiles, sabemos que no todos son normalistas, tenemos de todo tipo de nivel superior entonces por lo tanto como se dice cada cabeza es un mundo, entonces hay diferentes criterios, diferentes tipos de opiniones que a veces por una parte es buena, pero por otra parte a veces nos altera el poder dar las cosas como uno quisiera.

(E.V). ¿Qué percepción tiene de la comunicación entre los centros educativos y supervisión escolar?

(S.V.Z). Haber otra vez.

I: ¿Qué percepción tiene de la comunicación entre los centros educativos y supervisión escolar?

Es decir considera que hay buena comunicación en cuanto a la forma de comunicarse de la supervisión a los centros educativos, los centros educativos se acercan a la supervisión.

(S.V.Z). Yo siento que sí, sí la hay, sí hay buena comunicación, existen muchos factores las diferentes supervisiones tiene cada una sus diferentes características. En la zona Córdoba una de las situaciones que a veces se nos complica el tener una buena comunicación son las distancias de nuestros centros de Telebachilleratos o sea las distancias a veces nos impiden el poder comunicarnos, eh, refiriéndome en este momento a la información rápida oportuna que nos pide el departamento en los tiempos justos, nos llaman hay que pasar esta información de inmediato, y hay veces que hay Telebachilleratos muy lejanos que no comunicación vía telefónica, vía poderlos citar de inmediato entonces de una u otra manera eso sí nos altera un poco la comunicación entre nuestros centros de telebachillerato.

(E.V). Entonces estamos hablando que hay lugares muy alejados.

(S.V.Z). Hay lugares muy retirados, hay lugares, donde, eh, pues la comunicación no es tan veraz, el transporte también pues influye en esto, entonces no hay transporte como uno quisiera para poder tener la información como uno pretende, o como uno quisiera llevarla acabo pero eso son en el caso de los centros que están muy retirados.

(E.V). ¿Qué clase de reconocimiento realizan los coordinadores hacia el trabajo de los profesores?

(S.V.Z). Pues el reconocimiento, no hay documento algún, reconocimiento estricto como un diploma o algo así del reconocimiento a la labor del docente pero, nosotros como docentes pues tenemos esa(pusa)este esas actividades, tipos de actividades que realizar y como docente no se nos... sabemos que la labor que tenemos que realizar es muy grande, la labor no nada más y principalmente en telebachillerato, hablo de la modalidad exclusiva de telebachillerato, como docente no nada mas es venir e impartir las clases sino que involucra todo lo relacionado con el centro de trabajo, lo administrativo, los patronatos escolares, los padres de familia e incluso la familia, los problemas de los propios alumnos; entonces el trabajo que realizamos como docente la mayoría es muy extensa es muy grande no nada mas comprende en el aspecto técnico pedagógico de un docente, entonces eh, pues más que un reconocimiento yo creo que el reconocimiento se lo da el propio profesor de la labor que esta haciendo en su comunidad ¿no?,no tanto el reconocimiento que le pudiera dar a lo mejor el coordinador o a lo mejor el supervisor claro que todos los que están de coordinadores, todos los que estamos como supervisores hemos pasado la parte la fase de docentes y coordinadores y sabemos cuales son las actividades que tenemos que ir realizando. y nosotros mismos sabemos que la única persona que nos va a dar un reconocimiento por la labor que realizamos nosotros es nosotros mismos, sentirnos satisfechos de trabajar con alumnos de poderlos , eh, de alguna manera formar y bueno pues los padres de familia, la convivencia que tenemos con ellos este es muy grande, pero el reconocimiento yo creo que nos los damos nosotros mismo del orgullo del trabajo que estamos realizando y hasta donde y que es lo que queramos hacer.

(E.V). oK. ¿Cuál es el grado de motivación que se vive en los centro de trabajo?

(E.V). No se si quiera que especifique.

(S.V.Z). Sí

(E.V). El grado en que uno participa en las actividades sin necesidad de que el coordinador este detrás del profesor y que se siente esas ganas por el trabajo del centro, que los profesores no se sientan desmeritados por su profesión.

(S.V.Z). La, la motivación, de hecho los Telebachilleratos tiene mucha gente nueva, mucha sangre nueva, o sea , hay muchos maestros nuevos principalmente en esta zona que hay una región donde están un poquito retirado, entonces por lo tanto eso lleva a que los maestros lleguen a estos lugares ¿no? maestros de nuevo ingreso. Realmente los maestros de nuevo ingreso llegan con una motivación grande de querer aprender de querer saber, de hacer las cosas por lo tanto la participación, hablo únicamente de la gente nueva, la gente que tiene muchos años pues también tiene su parte de trabajo, su parte de participación de motivación ,(pausa) pero no como la gente nueva, la gente nueva quiere aprender son muchachos jóvenes, son gente que siempre están dispuestas, está puntual , en el trabajo, en ello están en las comunidades, ahí se quedan ahí radican, entonces en las mañanas, si un Teba trabaja en las tardes y ellos están en la mañana, pues para no aburrirse o para estar perdiendo el tiempo y viceversa si un Teba trabaja en la mañana pues están viendo que hacer que poder realizar, entonces si hay motivación por parte o sea están motivado por el trabajo por la inquietud de aprender, por la inquietud de saber como va a desempeñar su labor como docente, vuelvo a repetir no todos vienen normalistas de saber como van a trabar con un grupo a veces, este, al inicio nos cuesta un poquito el ir aprendiendo pero al fin de cuanta se hace y se logran buenos objetivos porque ya para hablar de 25 años de la modalidad de Telebachillerato y cada día crece y crece, pues estamos hablando que se está realizando un buen trabajo en lo que es el Telebachillerato.

(E.V). **¿Cuál es su opinión del grado de confianza entre coordinador y profesores?**

(S.V.Z). Qué clase de confianza?

(E.V). Confianza en cuanto a la sinceridad con que se establecen las relaciones personales, hay esa confianza para compartir las ideas o esa confianza de decir profesor puedo revisar documentos.

(S.V.Z). Aquí se manejan muchos aspectos, por ejemplo en el caso de los coordinadores aquí tenemos cambios de puestos de lugares muy frecuentes a horita el coordinador esta, mañana ya no va estar, tratando, uno de los derechos como trabajador es irse acercando a los lugares de origen, entonces pues cada docente día con día quiere irse a cercando a sus lugares, vienen de ser coordinadores, vienen a un centro de telebachillerato a veces viajan todavía la vestimenta de seguir siendo coordinadores y de seguir realizando las actividades como las venían realizando en su centro, entonces a veces nos encontramos con Telebachilleratos donde hay 5 docentes y los 5 han sido coordinadores, uno el titular en este momento, los cuatro han sido coordinadores, esto en ocasiones nos debería facilitar el trabajo, por qué, porque son 5 experiencias enormes que tenemos en nuestro centro, por poner un ejemplo, es de que no, existe el deseo, de que pues bueno como allá tenían esa atención de querer tener nuevamente esa misma atención aquí en el lugar donde estamos, entonces eso a veces si nos llega a tener algunos conflictos en nuestros centros de telebachillerato, hay otros centros que no, hay otros maestros que no, profe, vuelvo a mencionar es un mundo de pensamientos, ¿no? quisiéramos que todo los Telebachilleratos trabajáramos de la misma manera ese es el objetivo y se pretende de seguir así, pero bueno, no es una labor que la vamos hacer de la noche a la mañana, es un proceso de trabajo que tenemos que ir realizando, bueno de concientizar a los maestros, de concientizar a los coordinadores de la labor que están presentando ellos en su centro de telebachillerato y bueno, hay veces que el docente tiene

menos experiencias o tiene más experiencia que el coordinador, pero bueno, llegó de cambio posterior y el coordinador ya estuvo un tiempo antes por lo tanto aunque sea nuevo en la modalidad él es el que está representando la escuela ¿sí? y el otro que llega como docente a lo mejor lleva más años en la modalidad , pero bueno las circunstancias se dieron de otra manera entonces, pues uno quisiera como supervisor que ese tipo de trabajo, que ese tipo de gente que nos llega los centros alcen, revivan más ¿no? bueno pues imagínese la experiencia tan enorme de la gente que ya tiene muchos años y llega, pero o hay veces que existe de querer ser uno el coordinador, bueno eso sucede en algunos casos, en otros por supuesto hay una comunicación muy buena, hay telebachillerato aquí en la zona donde los coordinadores como los docentes hay una coordinación, hay un trabajo perdón, muy bueno entre ellos de comunicación de motivación de todo tipo pero eso depende no nada mas de una persona , si yo llego como coordinador y traigo la motivación, traigo la confianza de querer trabajar como lo quiero, pero si no tengo el apoyo de los maestros pues yo no lo voy a poder hacer, para trabajar bien, tengo que trabajar en equipo y para ello no depende de uno sino los que integremos ese equipo.

(E.V). ¿Cómo percibe la participación de los profesores y coordinadores en las actividades del centro?

(S.V.Z). En la zona la participación es muy buena, a horita pues de hecho esta supervisión es nueva, es de reciente creación, lleva nueve meses de estar funcionando esta supervisión, ahora vamos para diez meses y bueno pues la participación de los profesores en diferentes actividades que convoca la supervisión sí hay participación de todos, eh, pues principalmente esto es con la motivación de los propios alumnos que ambos son participantes en las actividades que convoca la supervisión y por supuesto también convoca actividades para los docentes, coordinadores y profesores, pero, este, si hay participación por parte de ellos, en eso sí los maestros están muy motivados en la participación, saben que el participar en las actividades de una u otra forma hace crecer al propio centro de

telebachillerato y yo creo que estamos enfocados al centro donde estamos, a hacerlo crecer de una u otra manera.

(E.V). ¿Cuál es el grado de participación de los centros educativos en las actividades que organiza la supervisión?

(E.V). Observación: Esta pregunta la respondió en la pregunta anterior) por lo que se trató de profundizar en la organización de los eventos que realiza la supervisión.

(E.V). Alguna sugerencia por parte de los centros por ejemplo cuando la supervisión organiza alguna actividad, se van satisfechos, usted percibe esa satisfacción o hay pequeñas inconformidades acerca de lo que se está haciendo por parte de la supervisión.

(S.V.Z). En general la mayoría de los maestros salen satisfechos, pero uno nunca puede quedar bien a todas las actividades que realicen, no somos moneditas de oro, hay veces que hay situaciones que se nos presentan en los diferentes eventos y bueno y eso hace que los maestros no se vayan pues motivados con la participación que dieron por parte de ellos, pero resto sucede en todo tipo de actividades que se realicen, ya es gente que, pues ellos mismos no están a gusto con la participación de algunas actividades, pero bueno en general se pretende, yo creo que las cosas salen bien sí se organizan y todo tipo de organización se van a realizar y bueno tratamos de tener la mejor organización posible, quisiéramos tener más elementos de trabajo en la zona o sea me refiero a diferentes características, tenemos docentes, quisiéramos tener a lo mejor maestros en educación física, cierto tipo de apoyo en donde a veces, no lo tenemos pero siempre lo buscamos y lo encontramos.

(E.V) ¿Y por parte de la supervisión el personal es completo o se hace la sugerencia de que para brindar un mayor servicio extensivo a los centros se requiere de mayor personal?

(S.V.Z). Claro, nunca es suficiente, o sea, con el personal que contamos todas las supervisiones escolares, de hecho nada más contamos con el supervisor y un auxiliar de la supervisión escolar y sí se requiere por lo menos otro elemento para poder trabajar en todas las actividades posibles. Muchas ocasiones las cuestiones administrativas por tantos centros de telebachillerato, pues debemos estar recibiendo documentación y dejamos fuera las actividades que nos compete como supervisores y es la labor de campo de estar en los centros de Telebachilleratos, hablamos que la recepción de documentos pues no son de 3 o 4 días son de un mes dos meses, tres meses completos encerrados en la supervisión escolar, recibiendo, preparando documentación para la entrega, y bueno si tuviéramos el apoyo de algún otro elemento bueno, entonces ya se podrían hacer las actividades que corresponden a la supervisión escolar.

(E.V). Alguna conclusión general acerca de esta entrevista. ¿Quiere usted abundar?

(S.V.Z). No pues nada más lo que mencioné hace rato, me parece muy interesante este proyecto, que tiene usted en mente que ya está llevando a cabo por que de una u otra manera nos va permitir valorarnos en donde estamos, que es lo que hemos hecho, y bueno, sobre eso sacar que podemos hacer más adelante. A lo mejor estamos fallando en algunas cosas que no nos estamos dando cuenta, entonces estos tipos de proyectos nos permite retroalimentar estas acciones que de alguna u otra manera realizamos desde abajo, desde los alumnos, patronatos escolares, docentes, este, coordinadores, supervisores, jefes de los departamentos, subdirector de la dirección y el propio director de

Telebachilleratos, eso nos permite toda esta cadena, este, toda esta cadena que tenemos de niveles pues nos permite saber como estamos.

(E.V). Le agradezco la entrevista supervisor. En Cuanto se tengan los resultados con gusto se le entregará esa parte de análisis y discusión de la información.

(E.V). Gracias muy amable.

(S.V.Z). De que profe.

ANEXO. III

GRUPO FOCAL

Objetivo: Conocer la opinión de los profesores de Telebachillerato acerca del clima organizacional de su centro de trabajo.

(PREGUNTAS GUÍAS)

Buenas tardes, los he invitado para conocer su opinión acerca del clima organizacional de sus centros de estudios. De antemano agradezco su participación.

1.- ¿Cómo le parece que es la comunicación entre los profesores y alumnos?

2.- ¿Cómo le parece que es la comunicación entre los profesores?

3.- ¿Cómo le parece que es la comunicación entre los profesores y el coordinador de la institución?

4.- ¿Qué clase de reconocimiento se dan entre los propios profesores?

5.- ¿Qué clase de reconocimiento realiza el coordinador del centro hacia el trabajo de los profesores?

6.-¿ Qué clase de reconocimiento se da del supervisor hacia los centros educativos?

7.-¿Cuál es el grado de motivación que se vive en su centro de trabajo?

8.-¿Cuál es el grado de confianza que se vive en su centro de trabajo?

9.- ¿De qué forma participan los profesores y el coordinador en las actividades del centro de trabajo?

10.-¿Cuál es el grado de participación de los centros educativos en las actividades de la supervisión escolar?

TRANSCRIPCIÓN DE LA REUNIÓN CON EL GRUPO FOCAL

Una de las características de los profesores que he designado para el grupo focal es que son profesores con una antigüedad dentro del sistema.

Entramos entonces con el objetivo del grupo focal que es conocer las opiniones de los profesores de Telebachillerato acerca del clima organizacional de su centro de trabajo.

La primera pregunta es **¿Cómo le parece que es la comunicación entre profesores y alumnos?** Quien quiere responder esta pregunta.

(Profesora T.B.1) Bueno en mi centro de trabajo que es “Palmilla” la comunicación es adecuada como para fomentar el aspecto escolar.

I: ¿Qué es adecuada?

(Profesora T.B.1) O sea que no ha habido problemas.

(E.V) Ok. Se me había olvidado decirle que entendamos como comunicación el respeto hacia esta, las líneas de comunicación que existen, cada cuando se reúnen para comunicarse.

(Profesora T.B.2) En el caso de mi centro, yo trabajo con los muchachos bajo el respeto mutuo, no llego como una autoridad en el aula, trato de fomentar el respeto hacia ellos y de ellos hacia mi. Me presento como una persona que tiene errores y ellos tienen la opción de corregirme, yo también los corrijo. Hay un mutuo aprendizaje.

(Profesora T.B.3) Con respecto a la pregunta. El telebachillerato “Cuichapa” cada maestro es asesor de un grupo, entonces ahí la problemática que nos veamos el alumno se la comenta al maestro, y nosotros nos reunimos todos los días a la hora del reces, y es ahí en donde comentamos algunos de los problemas y es ahí donde tratamos de darle... claro si es un problema muy personal se trabaja

asesor con el alumno, pero si es una problemática que afecta a todo el grupo, pues ya lo comentamos entre todos y tratamos de darle una solución a ese problema.

(Profesora T.B.4) Por ejemplo en mi centro es muy variada la comunicación, ahí hay cierto problema porque el coordinador no se presta a decirnos lo que piensa y pueda comunicarse. Yo siento que les he brindado toda la confianza a mis muchachos para que cualquier duda, cualquier problema con toda la confianza se puedan acercar a mi, pero en cuanto a la maestra (coordinadora), o sea, no...

(Profesor T.B.5) Yo en lo personal considero que debe haber una interacción mutua pero en el trasfondo de todo ello considero que es el aspecto cultural, sociocultural de lo que determina la comunicación. De hecho como el Telebachillerato esta enfocado hacia las zonas rurales, implica que el trato sea más directo de más integración con su contexto ,entonces yo repito es un aspecto sociocultural y que va depender mucho de cada uno de los pueblos. Incluso usted citaba hace unos momentos, si hay alumnos que respetan a uno, aunque uno este equivocado respetan la decisión y quedan de su inconformidad pero lo hacen, le digo no es perder valores simplemente yo creo que es muestra del progreso, es abrir los ojos alo que nosotros llamamos a un mundo actual. El hecho que uno este un alumno en desacuerdo quiere decir que no haya un proceso de comunicación, sino al contrario a partir de ello demostrar las inquietudes y desacuerdos.

(Profesora T.B.6) Bueno por el hecho de trabajar en comunidades rurales todavía los muchachos son muy respetuosos, por que yo creo que todavía hay comunidades rurales principalmente, por que hay lugares que yo he visto que algunos compañeros, que no, como que se igualan al maestro y no hay mucho respeto y en cuanto a comunidades rurales hay mucho respeto yo creo que eso también fomenta la comunicación.

(E.V) Entonces si no hay ninguna otra aportación, me gustaría pasar a la pregunta número

2. ¿Cómo le parece que es la comunicación entre profesores?

(Profesora T.B.6) Bueno, yo con mis compañeros me llevo bien, todo los compañeros, excepto el coordinador, o sea siempre hay una distancia que marca la no comunicación, pero realmente entre profesores y coordinador no hay mucha comunicación. Pero con los compañeros sí trabajamos muy bien este, nos apoyamos en las actividades que hay que realizar en grupo, nos apoyamos mutuamente, consideramos que hay buena comunicación entre maestros, pero con el coordinador ya, punto y aparte.

(Profesor T.B.5) En lo personal, por experiencia personal, difiero, en la mayoría de los casos es verdad hay poca comunicación del directivo con el profesorado, sin embargo, repito es la evolución de la cultura, en mi experiencia personal de 11, 1 años dentro del TEBA, perdón 12 años, siempre hemos trabajado en equipos de trabajo, muestra es en los trabajos que se han realizado en los centros que he estado. Y eso del coordinador o director, se habla. Como profesor de un telebachillerato, tienes una responsabilidad igual que la del coordinador, simplemente la diferencia es la parte de lo administrativo que le corresponde al coordinador. Pero de ahí a que no haya comunicación aceptable a mi me es difícil creer o entablar una problemática en una escuela como esta, no sé con los demás coordinadores, no conozco bien sus problemas.

(Profesora T.B.1) Bueno, yo quiero hacer hincapié en lo siguiente, a veces yo creo que difiere un poquito esto de la comunicación en cuanto al tipo de perfil que tengan los maestros y sobre todo cuando se llega a ser coordinador. Con cierto perfil humanístico es una persona más abierta en cuanto a comunicación, como más este, que acepta más las cosas o en alguna gestión y de otro tipo de perfil como que se cierra un poquito, no, o no se verdad cual será la razón, pero me imagino que es el mismo perfil que delinea el tipo de coordinador.

(Profesora T.B.4) Fíjate, que sí es cierto por que, la verdad yo nunca, o sea siempre he tenido buena comunicación con todos los compañeros, pero hasta a horita no hay buena comunicación.(con la coordinadora)

I. ¿Por que? ¿Qué perfil tiene?.

(Profesora T.B.4) La maestra (coordinadora)es ingeniero química. Sí. Yo siento que eso que dice la maestra es muy cierto, el perfil cuenta bastante.

(Profesor T.B.7) Creo que , como dice, tal vez el perfil cuenta mucho, este al menos yo en el centro en donde estoy, la comunicación era bastante buena, y ahora la comunicación es un poco.. no es áspera, pero es un poco más cerrada , nos evitamos de hablar muchas cosas con el coordinador; ya con los profesores ..., viene un lado cierto yo vengo de ser coordinador, este, pues la relación es buena, pero con el coordinador tal vez, por que sientan que ejerce alguna autoridad estando al frente de la escuela, este, mucho aparentan cosas que no son, no ?,y tal vez, seamos, pues como se podría decir como seres humanos tenemos todas las fallas pero no tratar de comunicarse bajo la apariencia de coordinador.

(E.V) ¿Usted esta de acuerdo con el perfil?

(Profesor T.B.7) Eee, mmm Sí tiene que ver mucho con el perfil.

(Profesora T.B.2) Yo quiero decir, bueno en el caso mío, yo no estoy de acuerdo con que sea el perfil por que en el primer centro que yo trabajé, la maestra era de ese perfil de humanidades y era muy, pues como le diré era exigente, pero a la vez muy grosera, realmente una persona grosera, hablaba con gritos faltando el respeto a las perdonas sin embargo, a horita a lo mejor nos falta más comunicación con el coordinador, en este caso él es ahora ingeniero, pero, sin embargo, no hay esa falta de respeto, lo que pasa que a veces se le pasa darnos la información, es muy, a hi se veo que falta mucho que la información que reciba del supervisor trasmitirla, no, nos la da, a veces ya a la mera hora ya se acordó o nosotros le tenemos que estar pidiendo la información, más sin embargo el respeto lo hay, él no es una persona que falte al respeto a veces sí, se limita muchas cosas pero, no falta al respeto, yo creo que va ahí, de acuerdo a la personalidad, no? la preparación, lo que ha vivido también como persona, no le agregaría eso al perfil.

(E.V) ¿la información que se les da de coordinador a profesor es ágil, es rápida ?.

(Profesora T.B.2) Sí , a veces se les olvida darte la información que, lo conveniente para ello sería también, por que yo entiendo que tienen muchas actividades, recibir la información y pasarla al otro día, el día que van a ver al supervisor, anotarlo y decir miren esta es una reunión y explicar, no que a veces se les pasa la época de darte la información y se viene a acordar a la mera hora. no?

(Profesora T.B.6) Exactamente también es mi caso

(E.V) ¿También? La agilidad de la información no es ágil?

(Profesora T.B.6) No la verdad no. y luego, de hecho hay ocasiones en que nosotros nos enteramos de entregar documentación, no se por ejemplo, y de los incentivos para el diez de mayo para las maestras que tenemos bebes, nunca nos enteramos que había que entregar el talón de cheque, nunca nos dijeron nada y

esa información ya les habían entregado a los coordinadores y nos enteramos por otro compañero de otro telebachillerato y así fue como dimos el talón de cheque, pero la verdad, así, son detallitos, pero la verdad, es información que debe de llegar como dice la dice la maestra, y llegan pero muy tarde ¿Sí?

(Profesora T.B.4) Fíjese, así será la mala comunicación que hay entre el coordinador conmigo, que hay veces tengo que andar pidiendo la información con el compañero Alfredo, la documentación que hay que entregar, los formatos por que a mi no me llega a tiempo, casi a la mera hora de entregar, pero es muy mala la comunicación

(E.V) ¿Alguien más que quiera comentar? Si no es así pasamos a la siguiente pregunta.

(E.V) 4.- ¿Qué clase de reconocimiento se da entre lo propios profesores?

(Profesora T.B.4) Pues yo esta por demás que le diga, ya le dije todo.

I: No se le reconoce el propio trabajo.

(Profesora T.B.4) No.

(Profesor T.B.5) En lo personal nosotros, incluso la semana pasada tuvimos una reunión de cuatro horas y nos externamos precisamente carencia de cada uno de nosotros y nos motivamos los uno a los otros. Tenemos dos ingenieros, licenciada en economía y un servidor que es pedagogo esa actividad cultural nos encauzamos bien. Sí hay ese reconocimiento al menos en lo personal el jueves fue el supervisor para ofréceles a los maestros su apoyo y sobre todo reconocerles el profesionalismo que hemos logrado crecer

gracias a todo ellos, de mi parte si hay reconocimiento de mis compañeros entre los compañeros nos motivamos, nos alentamos, pues bien, mira, tienes buen grupo, etc, las materias se están reflejando con los aspectos curriculares cosas de esas si hay esas líneas de comunicación

(Profesora T.B.3) Bueno , aquí estoy escuchando al compañero coordinador, y sí me mueve el tapete, por que yo creo que nos hace falta eso, los estímulos hacia los compañeros, a veces es necesario que el coordinador reconozca públicamente, yo lo he hecho pero no así como el caso de Alfredo, por ejemplo cuando terminado una documentación, les digo compañeros miren la documentación se entregó, no hubo errores, les agradezco que gracias a ustedes se entregó todo en tiempo y forma, no hay ningún problema todo estuvo bien, cuando hay algún problema les digo, bueno se entrego todo pero hubo algunos detallitos acá, bueno, no son la gran cosa, son mínimos vamos a tratar que la próxima vez los compongamos, y pues no hay problemas. O sea se le da la confianza a todos, pero sí lo que dice Alfredo, es bien importante reconocer el trabajo. Yo lo hago a lo mejor de manera personal a cada compañero yo creo que sí es importante que se haga público para que ellos también se sientan motivado con los demás compañeros.

(Profesora T.B.1) Yo sí quisiera hacer hincapié en esta armonía del centro, pero también para el buen desempeño de cada uno de nosotros como profesores, porque pues ahora sí te desenvuelve más, aporta más y tienes reconocimiento, o sea que sí es algo muy importante en un centro.

(E.V) Maestra, por parte del coordinador hacia los profesores del telebachillerato ¿Qué reconocimiento hay?

(Profesora T.B.2) No, Bueno, digamos que el reconocimiento no se da de manera formal y tal vez no sea para todos yo si creo necesario que se diera ese tipo de reconocimiento, ahora en lo personal no me hace falta, yo trato de hacer mi trabajo, si lo hago bien yo me siento satisfecha y si no lo hago bien, no; o sea siento que tengo que mejorarlo, no me hace falta que el coordinador me diga felicidades, siento que para mi no en lo personal, a lo mejor par los compañeros sí, sea necesario ¿no? que es bueno porque a otros si les hace falta, yo siento que para mi algo bueno que sería, este, se les apoyará a todos los maestros y si hacen algo se les reconociera y pues más que nada que a mi me corrigieran y si tengo un error que sí se me haga ver, porque a veces no se nos da el asesoramiento para corregir este error y bueno dices yo ya me superé porque lo hice bien esta vez, para mi sería eso, que me corrijan el error en donde yo esté mal pero de una buna manera y tener como un estimulo, bueno lo hizo bien pero quiero corregir como lo mencionaba la maestra, pero, este en lo personal eso diría.

(E.V) Por parte de la comunidad hay un reconocimiento hacia los profesores y coordinadores ?

(Profesor T.B.5) en nuestro caso, en Tepatlaxco, sí, no por mucha gente, por algunos padres de familia sí, pues nos damos a conocer en los eventos que realizamos, van se acercan, nos felicitan hemos logrado que la población del centro les impacte totalmente a los padres y venga de ahí un reconocimiento, pues no, que te puedo decir que más importante que las palabras. Y si retomo un poquito lo de la maestra. Maestra, discúlpeme, no es que necesitemos un reconocimiento, no es falta de autoestima, al menos en lo personal, pero siempre es pertinente al menos un palmazo que hay un buen trabajo o esta usted mal, o sea no es por carencia del algo, sino parte de la relación de trabajo es siempre un aliciente a usted de que hizo un buen trabajo, excelente siga adelante, es lo mismo que usted hace con los muchachos, si usted le dice

no sabes totalmente le trucas el estudio y genera un problema psicológico, si usted le dice aunque este mal échale ganas ahí vamos usted...

((Profesora T.B.2)) La maestra acepta que es bueno que se hagan los reconocimientos...

(E.V) ¿Alguien más?

(Profesora T.B.1) bueno para el caso también el reconocimiento de la comunidad hacia la labor docente y del coordinador, es que pues no nada más las actividades que se hagan en el centro se queden ahí, sino que se difundan, que se enteren también los padres de familia, los involucrados en nuestras actividades ¿no? de alguna manera tienen que saber que estamos haciendo para que haya ese reconocimiento.

(Profesor T.B.7) Sí ,porque hay algunas veces como coordinador se quieren parar el cuello ¿no? y yo creo que desmerita el trabajo que hacen los profesores, porque al fin de cuenta es un trabajo en equipo y el coordinador va y la comunidad se lo va a reconocer al coordinador no al equipo completo, en este caso si es necesario, como dice el maestro una palmadita y decir compañero esta bien hecho y delante de lo demás, no siente, que desmerita tu trabajo pero es lo que aparenta con la comunidad.

I: Vamos con la siguiente pregunta que es ¿Qué clase de reconocimiento se da del supervisor hacia los centros educativos?

(Profesora T.B.3) Bueno en este caso como coordinador, me ha tocado ir a una junta pasada el supervisor si exaltó el trabajo del maestro Pablito, dijo pues que no

se había equivocado en nada y lo felicitaba porque había hecho muy bien su trabajo, yo siento también que el maestro debió haberse sentido contento, o sea que en general algunos maestros con algunos errorcillos por ahí pero hemos librado, pues lógico es un cambio, estamos acostumbrados a entregar la documentación de una forma cambia totalmente a otra, entonces yo creo que sí todos nos descontrolamos un poquito, el maestro Pablito, pues entregó todo muy bien y el supervisor le hizo un reconocimiento público que lo debió haber hecho sentir muy bien, en ese aspecto en el administrativo.

(Profesor T.B.5) En lo administrativo, sí, de ahí no se sabe nada más. Yo sentí un poco de envidia, pero bueno...

(E.V) ¿Hacia los profesores, el reconocimiento del supervisor?

(Profesor T.B.5) Yo retomo lo del centro el jueves pasado, una felicitación extensiva hacia los grupos de la escuela y a todos los integrantes que laboramos nos felicitó por el trabajo de equipo que tenemos, sí lo hay. De supervisión que le pudo decir, siempre habido una suerte, no es suerte verdad, es un trato muy humano para con nosotros, algunos detallitos que nos equivocamos, “no miren es aquí es allá”, a horita le corregimos, ya no sufrimos lo que anteriormente en supervisión temblaba uno, a hora no, yo encuentro esa gran facilidad un trato muy humano muy profesional de la supervisión. Sí con muchas carencias, porque yo entiendo que hay muchas carencia en supervisión, a veces con la programación de cosas de actividades que no las están haciendo por año, pero espero que mejore. En general si hay un buen trato y reconocimiento de la supervisión hacia los maestros de Tepatlaxco al menos.

(E.V) Vamos con la siguiente pregunta, **¿Cuál es el grado de motivación que se vive en su centro de trabajo?**

(Profesor T.B.5) Si nos da las pautas de que se entiende como motivación.

(E.V) La forma en que uno se siente con agrado para trabajar, se siente así como sin necesidad de que lo anden apresurando mucho administrativamente, con ese entusiasmo de trabajar por el centro, es esa fuerza interna.

(Profesor T.B.5) Bueno en ese sentido creo que depende mucho, no del perfil sino de la intención que tengamos de ser verdaderos docentes, yo creo que eso en nuestro contexto va en la mayoría de todos, si tienes una verdadera intención de ser docente obviamente el trabajo mismo te motiva, a veces no te alcanza el tiempo, yo creo que la intención va a depender de uno de ser un verdadero docente de ahí que queda sobre entendido que sepa uno lo que es ser un verdadero docente. Más aun en el aspecto interno si vamos desmotivado a clases lo transmite, hay veces que el grupo esta inquieto, llego y me bostezo ante el grupo y les digo jóvenes hoy tengo sueño, me da mucha pena, pónganse a hacer otras cosas, hoy me siento muy mal, ese grupo cae en cierto grado de pasividad. Pero cual les digo jóvenes que pasó, cual cansado vengo lucido desde las siete de la mañana, uno irradia esa motivación.

(Profesora T.B.4) Yo creo que, desde luego que estamos aquí, yo en lo personal a mi el magisterio siempre y yo si estoy aquí es porque le tengo cariño a mi trabajo. A mis muchachos los trato bien les enseño con agrado con amor, mi trabajo me gusta mucho.

(Profesora T.B.6) Decía una maestra de la universidad, “hago lo que me gusta y aparte me pagan por hacerlo”

(Profesora T.B.3) En este aspecto, yo siempre lo he dicho desde que ingresé al Teba, los mitos o sea, estamos trabajando en zonas alejadas de la comunidad hay una falta de respeto y de ética por parte de muchos maestros que llegan el

martes y que se van el jueves, yo decía es donde más nosotros tenemos que dar, tratando que los jóvenes salgan bien preparados que compitan en la ciudad con muchachos de escuelas particulares ese siempre ha sido mi pensar. Un anécdota que me pasó hace tiempo, me habla por teléfono un compañero y me dice ¿qué estás haciendo? Estoy preparando mis clases, me dice “no seas tonta ponles un video y un resumen”, no maestro por que este es un trabajo y hay que realizarlo lo mejor posible y además me gusta. Es transformar también y me dice esperarte a que cumplas diez años y luego me platicas y haber si sigues pensando igual y gracias a Dios tengo 11 años trabajando en Teba y sigo pensando lo mismo. Es importante la labor de nosotros y es importante sentirse motivado, siento que de ahí parte, me gusta este trabajo. Hay compañeros que dicen “es que yo quería una plaza y ahí encontramos trabajo seguro y desde ahí vemos que son personas desmotivadas”.

(E.V) Vamos con la siguiente pregunta

¿Cuál es el grado de confianza que se vive en tu centro de trabajo?

(E.V) El grado de confianza entendamos la sinceridad con que se producen las relaciones entre los miembros de la institución, la confianza que hay dentro de la misma institución.

(Profesora T.B.2) Bueno en el caso mío para externar mis puntos de vista en cuanto al trabajo, la labor, sí hay confianza, sí lo externo, porque estoy acostumbrada a externarlo no se de ellos hacia nosotros no sé si tenga la suficiente confianza para externarlo, hasta a horita llegamos a veces a chocar un poco porque uno dice una cosa y el otro dice otra cosa, externamos nuestras ideas, sí hay esa confianza, ya cada quien debe respetar las ideas de cada persona, siento que sí se da.

(Profesora T.B.4) Siento que en nuestro trabajo muchas veces los maestros también debemos hacerla de psicólogos, este, ahí encontramos diferente clases de jóvenes, entonces yo en lo particular me he acercado a esos jóvenes y les pregunto me intereso del por que están en ese estado de ánimo y todo eso tratamos juntos de darle solución a los problemas y así he ganado mucha confianza de ellos hacia mi, se acercan bastante.

(E.V) ¿Y de los profesores hacia usted?

(Profesora T.B.4) Por la relación que tenemos no hay mucha comunicación y al no haber comunicación no hay confianza.

(E.V) ¿Entre alumnos y usted sí se establece la confianza?

(Profesora T.B.4) Sí, la prueba está en que ahora que fue el supervisor, él se dio cuenta de cómo estaba la armonía en el grupo.

(Profesor T.B.7) Sí, lo que pasa es que, existe más la confianza desde mi punto de vista de alumnos con maestros y maestros con maestros, existe una gran desconfianza de parte del coordinador hacia los maestros, por “x” motivos, siente que cuando llega un nuevo elemento al centro ya sea por cambio o salen para estar cerca, creen que lleva uno algún favoritismo, inclusive se sienten como acosados o asechados como que uno va tras su coordinación, eso es lo que yo he sentido.

(E.V) Ok. Entonces hay desconfianza por parte de los coordinadores hacia los profesores.

(Profesor T.B.7) Sí, inclusive, creo que este como dice aquí la maestra, bueno el papeleo, los papeles hay que estar, pues tomarlos siempre y cuando pidas

permiso de tomarlos en ese momento, si necesitas ver, checar y no estar siempre bajo llave y las lleve ¿no? las llevan bajo el cuello para que nadie me las vaya a robar y si entra uno a ocupar algo, van a atrás de uno y dices bueno no soy ratero, somos del mismo equipo ¿no? en sí este varios centros por comentarios de mis compañeros que existe a veces la confianza del coordinador hacia los maestro.

(Profesora T.B.4) Sí, por ejemplo en mi caso, la coordinadora, la documentación no la tiene ahí todo lo tiene en su casa, todo si va hacer un oficio o algo, hace el oficio ahí y se lo lleva a su casa.

(Profesor T.B.7) Incluso muchos, prefieren gastar y tener copias en Kardex, todo lo original lo tienen en su casa, el papeleo pertenece a la escuela, debe estar en la escuela para cualquier documento que surja ¿no? y no tenerlo en una caja fuerte.

(Profesora T.B.4) Pues yo cuando llegue ahí, traté de, pues yo nunca había tenido problema en otras centros, digo somos dos mujeres, vamos a tratar de llevar la fiesta en paz, pero pues no se pudo entonces mejor ya voy a trabajar con mi grupo y cualquier problema tratarlo de resolverlo yo porque no hay comunicación con ella es una persona muy cerrada, no se puede entonces opté por eso incluso los festivales y todo eso ella no me toma parecer y somos dos digo vamos hacer esto, vamos a sacar este bailable, esta poesía, vamos a organizarlo de esta manera, no ella organiza todo yo nada más la observo a mi no me pide participar.

(E.V) ¿Maestra en su centro se establece la confianza?

(Profesora T.B.1) mas o menos, a veces sí a veces no, yo si creo en eso de lo profesional de que si ella ya se prepara más eso ya crea desconfianza, en el caso de mi centro sí porque puede decir ella sabe me vaya a quitar la coordinación y de hecho pues no porque tu vas a trabajar y sale o sea no hay esa confianza.

(Profesor T.B.5) Un maestro entra en un contexto de inseguridad si recae lo que dice la maestra, pero yo por ejemplo, si vengo noble maestro todos tienen maestría no debo sentirme mal, si todos vamos al mismo centro a trabajar, que mejor cada quien hace lo que mejor puede, todos estamos dotados de capacidades de ahí que no debe existir un celo profesional, yo así lo creo, al contrario es un apoyo, yo tengo deficiencias de ciertas cosas que a lo mejor no manejo pero de las que manejo yo las quiero compartir con ustedes si me lo permiten y vamos corrigiendo, adelante, yo retomo la posición de que es sociocultural el problema de que un maestro tenga celos o un cierto rechazo con los maestros o desconfianza es por inseguridad y crea un ambiente de tal forma, ¿sí? Los documentos son de la escuela y en la escuela deben de estar, al contrario para mí es deslindar responsabilidades, saben que maestros están todos archivados quien quiera lo puede tomar, sabe que hago, aquí tiene los kardex, están todos ordenados, si yo los entrego completos no tienen porque perderse, tan es así que el jueves pasado fue una maestra para hacer una investigación sobre índice de reprobación porque en su centro no le permitían, no tome maestra, le dije denle la información por generación cuantos reprobados, pues sí es mi trise realidad, al contrario si de algo sirven sus estudios para que me ayuden adelante, todos los profesores tienen mi confianza.

(Profesora T.B.6) Exactamente eso es bueno, porque al menos en mi caso (expresa con la cabeza diciendo no) el coordinador hay ocasiones en que llega y puede pasar topando o tumbando y no nos da los buenos días y yo en mi caso siempre he dicho es la falta de educación que no le enseñaron, porque digo los buenos días somos compañeros de trabajo, habría que dárnoslo y realmente no ha sucedido. (no, no)

(E.V) ¿Alguien más quiere participar?

(E.V) Entonces vamos con la siguiente pregunta **¿De qué manera participan los profesores y coordinadores en las actividades del centro de trabajo?**

(E.V) A que me refiero, los criterios aquí, si trabajan en equipo, organizan actividades extraescolares, participan en las academias, lo hacen de manera individual.

(Profesor T.B.5) Bueno hay cosas que se requiere hacer de manera individual y cosas que se requiere hacer por equipo. Nuevamente retomando, te puedo decir que actividades hacemos todas las que te puedan venir en mente así de fácil, espero que aquí el maestro no vaya a divulgar, pero yo aprovecho todas su opiniones porque al mismo tiempo delegas responsabilidades en ellos, si usted me propone algo si como no, me parece perfecto, adelante usted coordina. Estoy deslindando responsabilidad y además voy a hacer una proyección para el centro que es el beneficiado.

(E.V) ¿alguien más? maestra

(Profesora T.B.2) Bueno generalmente, usted sabe que se da un consejo técnico escolar cuando son actividades a niveles importantes, ya se opina de cómo nos vamos a organizar, quien se va a encargar de determinadas actividades. Por ejemplo para la limpieza de la escuela, el coordinador dice se va a hacer de esta manera, el maestro hace bien al delegar autoridad uno le sugiere de esta manera trabajamos así.

(Profesora T.B.6) En mi caso todo lo contrario es autoritarismo nada más.

(E.V) ¿autoritarismo?

(Profesora T.B.6) Exactamente, nada más dice, ustedes esto, ustedes el otro, nada más. Igual por ejemplo en la repartición de materias, este sí escogemos materias de acuerdo a nuestro perfil, porque trabajamos por materias, uno puede hacerlo trabaja por materias y de acuerdo a nuestro perfil, pero hay materias que de plano nos se nos dan porque no es de nuestro perfil y si yo se que hay otras

formas para decir, mira estas son las materias de este semestre cuales puedes dar por tu perfil y ya las que queden nos las sorteamos, física o matemáticas y si no es de tu perfil tendrás que estudiar, tratar de sacar adelante la materia, pero el autoritarismo de decir a ti te toca esta, a ti la otra (no esta de acuerdo con la forma en que mueve la cabeza)

(E.V) No es participación para usted.

(Profesora T.B.6) no

(Profesora T.B.4) En mi caso también, este, mi opinión no la toman en cuenta y cuando doy una opinión parece que se molesta la maestra. Vamos a poner un caso el uniforme para el veinte de noviembre, yo escuchaba todo lo que la profesora decía a los alumnos, se me ocurre a mi levantar la mano, maestra si me permite hablar con, porque no el uniforme de este color se vería bien, pues son jóvenes, el ritmo de vida de los muchachos y todo eso con el color, ahí no dijo nada, pero cuando yo me salí les dije, pues allá ustedes saben si le hacen caso a la profesora como van a ir de ese color y quien sabe que, ya no vuelvo a opinar más y así muchas cosas más, o sea hay mucho autoritarismo ahí.

(E.V) maestra

(Profesora T.B.1) Pues se participa en las actividades estipuladas por parte de la coordinación, sí.

(E.V) maestro

(Profesora T.B.7) No sí se participa, pero también a veces caemos en el exceso por parte de la coordinación quiere participar en todo, pero a su vez quiere participar en todo y existe una gran desorganización, por lo mismo que estamos con un programa queremos hacer 5 programas y nada más venimos cubriendo

uno, y con los demás quedamos mal, entonces se habría que buscar una mejor organización para todo y no decir a todo sí. No se puede, este, hacer muchas cosas

(E.V) OK. Vamos a la siguiente pregunta **¿Cuál es el grado de participación de los centros educativos en las actividades de la supervisión escolar?**

(E.V) ¿Participan los centros educativos al llamado de la supervisión escolar?

(Profesora T.B.4) Sí en mi centro siempre se ha participado

(Profesora T.B.6) Sí.

(Profesora T.B.2) Sí

(Profesora T.B.1) Sí

(E.V) ¿Esta participación es por cumplir el reglamento de la supervisión o realmente hay esas ganas de participar?

(Profesora T.B.4) Bueno en nuestro caso sí, se tienen los deseos de participación.

(Profesora T.B.1) Creo que en la mayoría de los centros.

(E.V) ¿Sí se organiza un evento, se van con la confianza de que fue bien organizado, de que no hubo favoritismo?

(Profesora T.B.1) Pues se ha tratado de ser neutral ahora si que en los eventos deportivos se buscan árbitros que no sean los mismos profesores.

(E.V) ¿Cuándo participan se van contentos aunque se haya perdido?

(Profesor T.B.5) Ha habido casos, a excepción de irregularidades como pasó aquí en los eventos del Teba los famosos “Cachirules”, pero ahí depende de la ética de cada centro. Amén a nosotros de manera muy particular nos afectó en dos deportes, en tres deportes, de manera directa y nos vamos...Voleibol. No fue así porque traían un potencial, claro yo sé que una persona no lo hizo todo, pero fue el que más puntos nos ganó, en básquetbol una muchachita, entonces, nosotros vamos con lo que tenemos, o sea de ahí depende todo; si tu instaura e inculca en los jóvenes honestidad, ética lo vas a lograr, pero si eso instauramos en los “cachirules” en los muchachos que esperamos de ellos en un futuro. A lo mejor dicen, es que nada más va hacer a horita y eso no va a ser trascendente, no es cierto es trascendente por que se hace vicio. Entonces no del todo, la verdad y esos son los de talles que yo le decía que a la supervisión le hace falta. De manera yo comenté con el supervisor algunos detalles a mejorar como en los consejos técnicos son pérdidas de tiempo, bien pudiera ponerse a trabajar a gente trabajos completos como el que estamos haciendo, que valga la pena y lo demás aprovechar a o todos los docente que son un potencial, yo veo en cada uno de nosotros un potencial, vamos a aprovecharlo a analizarlo para grupos productivos, él me comentó que en eso está, creo que está un proyecto para el próximo semestre, no sé si ya les comento algo, hay que bajar a esos consejos técnicos a esas academias para un mejor aprovechamiento.

(E.V) No sé si alguien quiere dar una conclusión general, un comentario final, sino daremos por terminado este grupo focal. De antemano agradezco su participación. Sé que todo fue apresurado, porque ustedes tenían actividades. ¿Alguien más?

(Profesora T.B.3) Yo te quiero agradecer la invitación y que me hayas enseñado estas preguntas, repito hay algunas que te mueven el tapete; en el caso mío coordinador a veces conocer la opinión de nuestros compañeros maestro es muy

valiosa porque sabe uno en donde está fallando, en donde tiene uno que reforzar, entonces, yo creo que fue muy valioso para mi, Fernando, te agradezco la invitación, y este, la verdad para mi fue muy valioso y estos puntos los voy a pensar y los voy a poner en práctica.

(Profesora T.B.6) Ojalá que la mayoría de los coordinadores los pusieran en práctica.

(Profesora T.B.3) O sea a veces te metes tanto en el trabajo, que no es porque sea uno malo, es que luego pierde la lista el lado humano porque estas en lo técnico. Este tipo de reuniones son bien importantes par que te ayudan a ver en donde estas tus fallas, en donde están tus aciertos y donde tienes que trabajar más y que aspectos has descuidado y que hay que retomar.

(Profesora T.B.4) y proponer un curso de relaciones humanas

(E.V) ¿no se ha dado?

(Todos los profesores) no se ha dado un curso de relaciones humanas.

(Profesor T.B.5) Hay maestros que requieren asistencia especial, por un problema psicológico, creadme le hablo con hechos, eso es gravísimo que se lo transmitas a los jóvenes es un grado de inseguridad se lo vas a instaurar por el resto de sus vidas y por si fuera poco lo van a heredar a sus hijos. De verdad hay que darles seguridad sobre todo a los jóvenes. El curso de relaciones humanas no damas para los coordinadores sino también para los maestros. El objetivo central sería la perspectiva de la docencia realmente. ¿qué tanto queremos estar en la docencia? Y si ya estamos ¿Qué podemos hacer? Hay quienes dicen es que ya estamos aquí y ya esta dado. No, Yo entiendo que hay cosas que no podemos resolver los

altos niveles, como elevar el salario de los maestros, verdad, pero hay cosas que sí podemos hacer ¿Cuál? Lo académico, eso sí lo podemos hacer eso es competencia realmente del docente frente al grupo. Es del profesor, no del coordinador y supervisor sino del docente. Sería para ambas partes, la verdad.

(Profesora T.B.6) Hay maestra, si ustedes son maestros y no se llevan bien como quieren que... sí lo reflejen.

ANEXO IV

DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LOS TELEBACHILLERATOS.

COORDINADOR

Puesto: coordinador del centro de estudios.

Ubicación: centro de estudio de Telebachillerato.

Definición: es el docente que tiene la responsabilidad de dirigir y organizar las actividades, los recursos y todo lo necesario para el desarrollo del centro de estudios.

Función General: diseñar, coordinar, asesorar y evaluar el funcionamiento general del centro, con la participación integral de maestros de grupo, alumnos, padres de familia y comunidad.

Jefe inmediato: supervisor de zona.

Puesto bajo su mando: maestros de grupo.

Informa funcionalmente a: supervisor de zona, consejo técnico escolar, patronato escolar y maestro de grupo.

Actividades diarias

Administrativas

- Planear y coordinar la organización y funcionamiento del centro.
- Presentarse al centro de estudio 15 minutos antes del inicio de clases para abrir las instalaciones y verificar su estado.
- Supervisar la asistencia y puntualidad de los docentes, así como el cumplimiento del trabajo en el horario autorizado para el centro.

- Verificar la firma de asistencia de los maestros y registrar la propia en los formatos oficiales destinados para tal fin; se es el caso hacer las anotaciones pertinentes.
- Supervisar el uso correcto de las instalaciones, materiales y equipo disponible para el trabajo.
- Promover y cuidar la limpieza permanente de las instalaciones.
- Promover una buena disciplina escolar, con la finalidad de proyectar una imagen adecuada en la comunidad.
- Supervisar el correcto aseguramiento y resguardo de los bienes y documentos del centro.
- Verificar que los maestros de grupo realicen las actividades de planeación didáctica, organización de grupo y evaluación curricular.
- Fomentar el trato cordial entre los maestros, alumnos padres y miembros de la comunidad.
- Instalar en su centro de estudios los organismos de apoyo como son: patronato escolar y consejo técnico escolar.
- Solicitar al patronato los recursos necesarios para el funcionamiento del centro.
- Coordinar junto con las autoridades municipales y educativas de la comunidad, la realización de eventos cívicos, deportivos y culturales.
- Registrar en el avance programático lo establecido en su planeación diaria de actividades y entregarlo en tiempo y forma a la Supervisión Escolar de la Zona.
- Resolver la problemática de tipo administrativo y académico que se presente en el centro educativo.

Académicas.

- Cuidar que los maestros de grupo apliquen la metodología de trabajo propia en la modalidad, procurando que cuenten con los recursos didácticos necesarios.

- Verificar que el maestro de grupo cumpla con los horarios propuestos para su semestre en el subprograma de trabajo de práctica docente.
- Verificar que se realicen en el aula las actividades de aprendizaje propuestas por el maestro de grupo en su planeación diaria de actividades.
- Verificar el avance que llevan los maestros de grupo en los programas de estudio a través del reporte de los avances programáticos.
- Verificar que los materiales de apoyo utilizados por los maestros de grupo estén de acuerdo a los contenidos programáticos.
- Intervenir, previa solicitud del maestro de grupo, en y para la resolución de problemas de aprendizaje, conducta y eventualidades surgidas en su grupo.
- Promover los valores cívicos, así como la realización de las actividades paraescolares, orientación educativa y de capacitación para el trabajo que complementan el currículo de bachillerato.

Actividades Periódicas

Administrativas

- Verificar que se cumplan los programas de estudio de cada una de las asignaturas que integran el plan de actividades de bachillerato.
- Informar a los padres de Familia y Comunidad de las actividades desarrolladas en el centro.
- Promover la participación de los padres de familia, autoridades municipales y comunidad en las actividades que realiza el centro.
- Aplicar mensualmente a los maestros de grupo la ficha de supervisión correspondiente.
- Asistir a las reuniones de trabajo que promueva el Departamento de la Supervisión de zona.
- Aplicar la normatividad administrativa de registro y certificación de estudio.

- Cumplir oportuna y correctamente con el llenado de los formatos de control escolar, personal, estadística y programa académico, así como la participación en programas sectoriales.
- Realizar con la colaboración de los maestros de grupo el proceso de inscripción y reinscripción de los alumnos del centro a su cargo.
- Entregar al supervisor de zona los registros de asistencia, permisos económicos y su comprobación, así como los avances programáticos de sus maestros al término de cada mes.
- Proporcionar al supervisor toda la información verbal y escrita requerida por él.
- Promover la comunicación e interacción con los maestros de otros niveles educativos.
- Convocar y presidir las reuniones de Patronato Escolar y Consejo Técnico Escolar mensualmente o cuando se requiera.
- Gestionar la adquisición de recursos materiales y equipo necesario para el buen funcionamiento de centro.
- Asignar el semestre y las asignaturas de las que deberá responsabilizarse el maestro de grupo para su asesoría.
- Verificar el cumplimiento de las actividades señaladas en el cronograma general de actividades.
- Informar y analizar los documentos administrativos y técnicos pedagógicos con los maestros para su aplicación.
- Proporcionar a los maestros los formatos, documentos normativos y técnicos pedagógicos para la realización de su práctica docente.
- Atender a los padres de familia en la problemática escolar de sus hijos.
- Solicitar las evaluaciones parciales y finales a los maestros de grupo para su validación y entrega oportuna a la supervisión escolar.
- Atender a los alumnos de los diferentes grupos, en los problemas de orden escolar disciplinario y académico que se expongan.

Académicas.

- Participar en las acciones educativas cívicas que se realicen en su comunidad como parte del programa de actividades paraescolares.
- Asesorar a los maestros de grupo en la atención de las diferencias detectadas en la ficha de supervisión.
- Organizar con el personal docente y el alumnado los honores a nuestra Enseña Nacional cada lunes.
- Asistir junto con los maestros de grupo a los cursos de formación y profesionalización docente que convoque la Dirección de Telebachillerato.
- Participar en las reuniones de consejos técnico pedagógicos.
- Supervisar el cumplimiento de las actividades curriculares y de apoyo en el centro como son: capacitación para el trabajo, seguimiento de egresados, orientación educativa y actividades paraescolares.
- Verificar la realización y registro de la evaluación continua en los formatos establecidos para ello cada quince días.

Actividades Eventuales

Administrativas.

- Realizar la planeación de las actividades del ciclo escolar en el cronograma general de actividades.
- Aplicar las sanciones a que se hagan acreedores los alumnos de su centro y en su caso, ratificar las que apliquen los maestros de grupo e informar por escrito a la supervisión escolar.
- Comunicar a la Dirección de Telebachillerato los hechos que afectan la vida institucional del centro con el fin de encontrar conjuntamente soluciones adecuadas.
- Levantar y mantener actualizado el inventario del centro de estudios.
- Fortalecer las relaciones del centro con otros centros y sus integrantes.

- Formar comisiones de apoyo y asignar las tareas para el desarrollo de las actividades en que participará el centro.
- Solicitar autorización a la Supervisión de zona y Dirección de para la realización de viajes de estudio, en coordinación con los padres de familia.
- Promover la expansión del centro a través de la promoción de la modalidad en la comunidad y circunvecinos para fortalecer la inscripción del centro.

Académicas.

- Participar en eventos como: conferencia, simposio, etc., realizado por la Supervisión o la Dirección.
- Ayudar a resolver problemas de reprobación y deserción de su centro o zona escolar.

MAESTRO DE GRUPO.

Puesto: maestro de grupo

Ubicación: centro de estudio de Telebachillerato.

Definición: es el profesionista responsable de la conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje y de la formación de los estudiantes bajo su responsabilidad.

Función General: organizar, realizar, coordinar y controlar las actividades del proceso enseñanza-aprendizaje.

Jefe inmediato: coordinador de centro.

Puesto bajo su mando: el que corresponda dentro del consejo técnico escolar.

Informa funcionalmente a: coordinador de centro, supervisor de zona.

Le informan funcionalmente: coordinador de centro, supervisor de zona.

Actividades Diarias

Administrativas:

- Asistir puntualmente a las labores 10 antes de inicio de actividades.
- Registrar mediante firma la asistencia diaria a sus labores en el formato determinado para tal fin.
- Verificar que los recursos didácticos necesarios para el trabajo, así como el equipo de proyección, estén en orden y funcionando.
- Registrar la asistencia diaria de los alumnos y los avances logrados por ellos en el instrumento asignado para tal fin.
- Supervisar el uso de los materiales didácticos y equipo de proyección.
- Cuidar el mantenimiento y limpieza del salón asignado con la colaboración de los alumnos.
- Al término de las labores diarias, asegurar las instalaciones, materiales y equipo de proyección del salón asignado.
- Junto con el coordinador, supervisar el desalojo de las instalaciones por parte de los alumnos.
- Establecer buena comunicación con los padres de familia, alumnos y maestros de su centro.
- Cumplir con la normatividad establecida por la Dirección para el desarrollo de las actividades del centro.

Académicas

- Realizar la planeación de las actividades para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Efectuar los ajustes a la planeación diaria, tomando como referencia su avance programático.

- Verificar y promover que los alumnos cuenten con las guías didácticas y materiales de apoyo para realizar la asesoría.
- Realizar la asesoría de acuerdo al horario propuesto en el subprograma de práctica docente y/o calendario de transmisión, respetando los tiempos destinados para ello.
- Propiciar un buen ambiente que permita tanto la observación del video, como la realización de las técnicas didácticas que faciliten el proceso enseñanza –aprendizaje.
- Aplicar el modelo de enseñanza de la modalidad: lectura previa del tema, proyección de videos, integración de contenidos, realización de ejercicios e investigación, aclaración de dudas y reforzamiento necesario.
- Realizar el proceso de evaluación continua que permita detectar las dudas de los alumnos.
- Desarrollar las sesiones de reforzamiento necesario de acuerdo a la extensión y dificultad de los contenidos temáticos.
- Apoyar a los maestros que así lo requieran con asesorías específicas de la disciplina que posee.
- Evaluar el desempeño de sus alumnos en el desarrollo de las actividades registrando los resultados en los formatos que para este fin proporciona la Dirección de Telebachillerato.
- Realizar el llenado de los formatos de inscripción, reporte de calificaciones y conclusión del ciclo.
- Resolver la problemática académica que se presente en su grupo conjuntamente con el coordinador de centro.
- Proporcionar información y asesoría que permita mejorar la acción educativa y los materiales de apoyo a ella.

Actividades Periódicas

Administrativas

- Realizar aseo de la escuela de acuerdo al rol establecido.
- Calificar y concentrar los resultados de evaluación en los formatos respectivos, así como en el Kardex.
- Mantener actualizados los registros de asistencia y evaluación diaria.
- Informar a los padres de familia sobre el aprovechamiento y avance de sus hijos.
- Proporcionar la información requerida por el coordinador, supervisor y personal de oficinas centrales, así como los documentos que se le soliciten.
- Cumplir con las actividades que le competen, en el Consejo Técnico Escolar.

Académicas

- Elaborar junto con el coordinador de centro el cronograma general de actividades.
- Efectuar los ajustes que requieran las actividades en cuanto a orientación educativa, capacitación para el trabajo y actividades paraescolares.
- Elaborar oportunamente los exámenes parciales de cada asignatura tomando como base los instrumentos de evaluación destinados para tal fin.
- Aplicar durante el periodo establecido, el examen parcial correspondiente a cada asignatura, así como los exámenes extraordinarios y de regularización que los alumnos requieran.
- Proporcionar los exámenes parciales, extraordinarios y de regularización al coordinador.
- Desarrollar y participar en sesiones de trabajo docente que permitan intercambiar experiencias y estrategias didácticas entre los maestros del centro.

- Participar con su grupo en el homenaje a la bandera y eventos cívicos que lo requieran.
- Asistir a las reuniones de trabajo y cursos de actualización docentes que convoque la Dirección de Telebachillerato.
- Colaborar en las actividades que determine la coordinación del centro, la Supervisión Escolar y la Dirección de Telebachillerato.

Actividades Eventuales

Administrativas

- Colaborar junto con la coordinación del centro en las actividades propias del proceso de inscripción y reinscripción.
- Elaborar boletas parciales y finales del grupo a su cargo.
- Participar en las sesiones y actividades señaladas por el consejo técnico pedagógico.
- Participar en la elaboración del inventario del centro.
- Reportar al coordinador las necesidades de su grupo, fallas de equipo de proyección para canalizarlas al patronato escolar.
- Participar con los alumnos en las actividades de conservación y mantenimiento del edificio escolar.
- Aplicar oportunamente las medidas que garanticen la adecuada disciplina del alumnado, conservando la buena imagen del centro.
- Cumplir con las comisiones que le encomienden tanto del centro, como de la Supervisión Escolar y la Dirección de Telebachillerato.
- Colaborar en la expansión del centro a través de la promoción de la modalidad en la comunidad y en las circunvecinas para fortalecer la inscripción del centro.

Académicas

- Participar en eventos académicos, deportivos, culturales y cívicos convocados por el centro, Supervisión Escolar y Departamento de Telebachillerato que le permitan fortalecer tanto sus conocimientos disciplinarios como docentes.
- Implementar acciones académicas que les permitan como los docentes del Centro, fortalecerse como tales.
- Promover trabajos de investigación tendientes a mejorar la modalidad educativa.
- Implementar acciones tendientes a disminuir los niveles de reprobación y deserción escolar de su Centro y su zona.

PATRONATO ESCOLAR

Nombre del organismo: patronato escolar.

Ubicación: comunidad.

Definición: Es el grupo de familia de todos los alumnos inscritos, que participan, promueven y gestionan la obtención de los recursos materiales necesarios para el funcionamiento del centro, el cuál para sus gestiones, estará representado por sus directiva, integrada por un presidente, un secretario, tesorero y dos vocales.

Objetivo: apoyar en el desarrollo de las actividades del centro a través de la gestión de recursos, con la participación de todos los padres de familia y la comunidad en general.

Responsable: presidente del patronato.

Informa funcionalmente a: coordinador de centro, supervisor de zona y padres de familia.

Le informan funcionalmente: padres de familia, coordinador de centro, supervisor escolar, secretario y tesorero del patronato.

Procedimiento para la Formación.

- El coordinador convocará a reunión de padres de familia en un plazo que no exceda de 15 días posteriores a la entrega de la matrícula general del centro en dicha reunión:
 1. La directiva saliente rendirá un informe detallado acerca del manejo de los recursos materiales y financieros durante su gestión y esperará la aprobación de la asamblea.
 2. Posterior a la aprobación deberá hacerse llegar copia de dicho informe a la Supervisión Escolar de zona.
 3. Se lleva a cabo la elección de la nueva directiva conformada por Presidente, Secretario, Tesorero y dos vocales, levantándose el acta correspondiente.
 4. El coordinador del centro hará llegar un ejemplar del acta constitutiva de la nueva directiva del Patronato Escolar y Supervisión de zona, en un plazo no mayor de cinco días, para que la Dirección reconozca a los integrantes de la directiva la calidad conferida.
 5. Los integrantes de la directiva durarán en su cargo un año, sin derecho a ser reelecto.
 6. Sólo podrán ser miembro de la directiva del Patronato Escolar quienes sean padres de familia. Los tutores no podrán ser electos por ningún cargo dentro de la directiva.

Funciones Generales

- En el plazo de un mes después de su elección, la directiva deberá presentar a la asamblea de Padres de Familia el programa de trabajo, remitiendo copia del mismo al supervisor de zona.

- Presentar el orden en que se deben satisfacer las necesidades detectadas en el Centro.
- Gestionar y satisfacer las necesidades que presente el Centro y que hayan sido detectadas por el Consejo Técnico Escolar a fin de que el Centro trabaje adecuadamente, previo establecimiento del programa de trabajo.
- Gestionar ante las autoridades correspondientes la adquisición y regulación de bienes inmuebles.
- Fijar fechas de reunión de padres de familia (una cada tres meses como mínimo) para informar a los padres y maestros de lo realizado en este periodo.
- Acordar la cooperación mensual en la asamblea de padres de familia.
- Vigilar el cumplimiento de los acuerdos tomados en las asambleas de padres de familia.
- Asistir a las reuniones de Patronatos y de Consejos Técnicos Escolares, convocada por el Supervisor de Zona o por la Dirección.
- Acudir periódicamente al centro para conocer sus necesidades.
- Junto con el coordinador del Centro, levantar y mantener actualizado el inventario de bienes de la escuela.
- Entregar al coordinador del centro un reporte de los recursos financieros manejados durante el semestre, al término del mismo.
- Informar al Supervisor Escolar o autoridad educativa de la Dirección de Telebachillerato sobre la cualquier irregularidad de que sean objetos los alumnos.
- Participar en campaña de promoción de inscripción de alumnos al centro.

Nota: No intervenir en la organización y marcha técnico-académica del centro.

Presidente del Patronato

Funciones

- Promover la participación de los padres de familia para gestionar los apoyos que requiere el centro.
- Presidir las reuniones de patronato.
- Encabezar el desarrollo de las actividades programadas y vigilar su cumplimiento.
- Informar a la asamblea de padres de familia de las actividades planeadas desarrolladas por el patronato.
- Discutir con los demás integrantes del patronato la determinación de las actividades a realizarse, así como la prioridad de atención de las necesidades del centro.
- Vigilar el cumplimiento y apoyar en la realización de sus actividades a cada integrante del patronato.
- Responder ante el Centro y la Dirección de Telebachillerato de las tareas encomendadas al Patronato.

Secretario del Patronato

Funciones

- Levantar acta de los acuerdos que se tomen en las reuniones del Patronato con Padres de familia, remitiendo copia al Supervisor de zona y a la Dirección de Telebachillerato.
- Elaborar informes sobre los avances de las actividades realizadas por el patronato.
- Proponer las actividades que en su opinión debe realizar el patronato en beneficio del Centro.
- Archivar y mantener actualizada la información recibida o elaborada por el patronato, conservando el archivo en el Centro de estudios.

- Recibir y transmitir la información que les gire la Dirección de Telebachillerato, el Coordinador del Centro u otras instancias.
- Proporcionar la información que solicite el propio patronato, el coordinador del Centro y Dirección de Telebachillerato.
- Participar con los demás integrantes del Patronato en la determinación de las actividades a realizar.
- Cumplir con las actividades que se le encomienden.

Tesorero del Patronato

Funciones

- Propiciar los recursos necesarios para satisfacer las necesidades del centro, con el visto bueno del presidente.
- Recabar las cuotas de cooperación fijadas en asambleas de padres de familia.
- Registrar en una libreta espacial el manejo de las entradas y salidas de efectivo.
- Controlar el movimiento de recursos materiales y financiero del centro para su correcta aplicación.
- Cuidar los recursos materiales y financieros del centro que permitan hacer frente a las necesidades del mismo.
- Participar con los demás integrantes del Patronato en la determinación de las actividades a realizar y los recursos necesarios.
- Cumplir con las actividades que se les encomienden.

Vocales del Patronato

- Realizar las actividades y comisiones que les sean encomendadas
- Ayudar al funcionamiento eficaz del Patronato del Centro.

- Suplir en sus faltas temporales al Presidente, Secretario o Tesorero, así como en el caso de que alguno de sus miembros renuncie o se separe definitivamente como miembro del patronato, en tanto no se lleve a cabo una reunión de padres de familia para la reestructuración del patronato.
- Participar y sugerir actividades para el desarrollo del trabajo del Centro.

CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR.

Nombre del organismo: consejo técnico escolar.

Ubicación: centro de Telebachillerato.

Definición: Organismo integrado por los elementos representativos de cada centro; que organiza, planea y evalúa las actividades a desarrollar en un centro.

Objetivo: Atender a la problemática escolar que presenta el centro.

Responsable: coordinador de centro.

Informa funcionalmente a: coordinador de centro, supervisor de zona y patronato.

Le informan funcionalmente: padres de familia, coordinador de centro, supervisor escolar, secretario y tesorero del patronato.

Integración: Este organismo esta integrado por el Coordinador del Centro, los Maestros de Grupo, el Patronato y los Representantes de cada grupo (uno por grupo). Su formación se realiza durante el primer mes de actividades, una vez integrado el patronato y nombrados los alumnos representantes de cada grupo.

Funciones Generales

- Dar a conocer las actividades cívicas, deportivas, culturales y académicas que desarrollará el centro a lo largo del ciclo escolar.
- Organizar las acciones que permitan el cumplimiento de tales actividades.
- Proponer soluciones a la problemática del centro y realizar las gestiones pertinentes a quien corresponda.

Funciones Específicas

- Conocer los subprogramas de trabajo del centro de estudios y determinar las necesidades a satisfacer para que aquellos se cumplan.
- Conocer los documentos que norman a los centros de estudios y darlos a conocer a los padres de familia.
- Proponer las actividades y los tiempos para satisfacer las necesidades que sean de su competencia.
- Proponer la forma en que se conseguirán los materiales indispensables para el desarrollo de las actividades escolares.
- Presentar el plan de actividades a los padres de familia.
- Revisar en las asambleas si lo acordado se lleva a cabo y si el Centro de estudios labora satisfactoriamente.
- Fomentar la participación de los ex – alumnos y miembros de la comunidad en las actividades escolares para el mantenimiento y consolidación del centro de estudios.
- Abstenerse de intervenir en los aspectos laborales del centro escolar así como en cuestiones políticas y religiosas.

Reuniones

- Es obligatorio la realización de reuniones mensuales, para conocer el avance en las actividades que realiza el Centro.
- Ante la problemática o situación extraordinaria se convocará a una reunión con ese carácter.
- Es indispensable la presencia de la presentación de Padres de familia, Maestros y Alumnos para la realización de estas reuniones.
- Las reuniones se desarrollarán en el Centro de estudios, en horario que no afecte las labores escolares y previo acuerdo de los participantes.

CONSEJO TÉCNICO PEDAGÓGICO.

Nombre del organismo: Consejo técnico pedagógico.

Ubicación: zona escolar.

Definición: organismos que elabora materiales de apoyo al trabajo docente y de evaluación para las actividades curriculares propias de la modalidad educativa del Telebachillerato.

Responsable: supervisor de zona.

Informa funcionalmente a: oficina técnica y supervisión.

Le informan funcionalmente: maestros de grupo.

Integrantes: Se integrará por todos los Maestros de Telebachillerato, tanto Coordinadores de Centro como Maestros de Grupo que se encuentren en servicio, tomando como criterio el perfil profesional que cada uno posea.

Funciones

1. Académicas: Realizar material didáctico de acuerdo al perfil profesional con la finalidad de fortalecer, complementar y reforzar el ejercicio docente, además de conocer los contenidos programáticos.
2. Técnica: Diseñar y elaborar materiales de apoyo para la formación de los educandos.
3. Pedagógica: Determinar los métodos y las técnicas de enseñanza-aprendizaje y el uso de los medios.

Conformación

- El Coordinador, Secretario y dos Vocales serán electos por los miembros del Consejo Técnico Pedagógico en cada área de conocimiento durante la primera sesión de la misma y durarán en su función un ciclo escolar.

- Los Vocales deberán ser especialistas de la asignatura en la cual se realicen los materiales de apoyo, con reconocimiento por su labor docente y participación en los trabajos realizados en la zona.
- Si algún Maestro de Grupo, cambia de zona escolar, deberá integrarse al Consejo correspondiente de la nueva zona y realizar las actividades que se le encomienden.
- Los representantes del consejo técnico verificarán el avance de las actividades programadas y las reorganizará si es necesario.
- Si en un consejo Técnico Pedagógico se encuentran más de 10 maestros este se subdividirá para la realización de las actividades, asignándosele otra temática o material a elaborar.

Reuniones de trabajo

- Estará programadas en el plan anual escolar, las cuales serán coordinadas y supervisadas por personal de las oficinas Técnica y de Supervisión.
- Se realizarán previa convocatoria de la Dirección o de la zona de Supervisión, señalando horario y sede.
- Se considera obligatorio la asistencia del personal de oficina técnica para la integración y la presentación de productos.
- Es atribución de la oficina Técnica el indicar el tipo de materiales que se van a elaborar, así como los proyectos académicos que se realicen en cada zona.
- Se considera obligatoria la participación y asistencia de todos los docentes de la zona a los Consejos Técnico Pedagógicos.

Funciones de los representantes

Coordinador

- Organizar y distribuir el trabajo entre los integrantes de cada consejo técnico pedagógico.
- Informar al Supervisor de zona y oficina Técnica sobre los avances en el trabajo.
- Analizar y distribuir los documentos normativos entre los miembros de cada consejo.

Secretario

- Elaborar el acta constitutiva en la reunión de instalación.
- Levantar la minuta de cada reunión de trabajo.
- Entregar los materiales terminados al Supervisor de zona.
- Colaborar con el coordinador y los otros miembros en la realización de los materiales determinados.

Vocales

- Asesorar como especialista de la asignatura, en la realización de los materiales encomendados.
- Colaborar con el coordinador y los otros miembros en la realización de los materiales determinados.

Funciones

- Cuando en una zona no exista el número requerido para integrar un consejo Técnico Pedagógico de área de conocimiento (3), se integrará a otro con el cual tenga afinidad, previo acuerdo con el supervisor de zona.

- Las conclusiones de las juntas de consejo tendrán carácter de recomendación para las autoridades educativas y constituirán un elemento más para la planeación del quehacer educativo.
- En cuanto a su cobertura y organización los Consejos Técnicos Pedagógicos podrán ser: por Zona de Supervisión, Regional y Estatal.