

# 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](mailto:mixtequilla@hotmail.com)**Diseño de Portada****Julio César Hernández Rivera**

Centro de Cómputo Académico UCC, Campus Calasanz



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 trasformarse 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 contruidos 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 Germman, 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 la medida perceptiva 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 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).

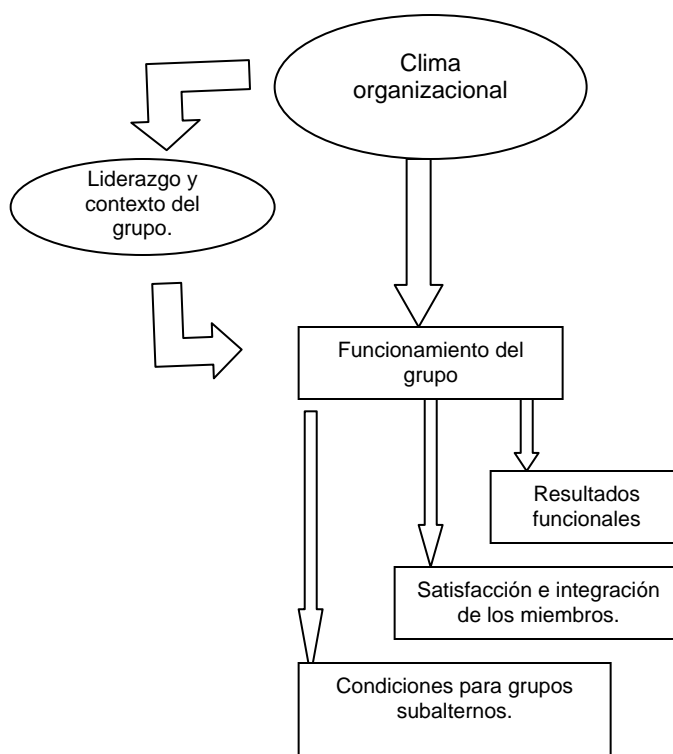
Es pertinente mencionar que es interés del presente estudio profundizar en las variables consideradas como intermediarias, sin que por ello se dejen de analizar aquellas que resulten durante la aplicación de instrumentos cualitativos, pues la ventaja de estos es precisamente aportar elementos de análisis 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).

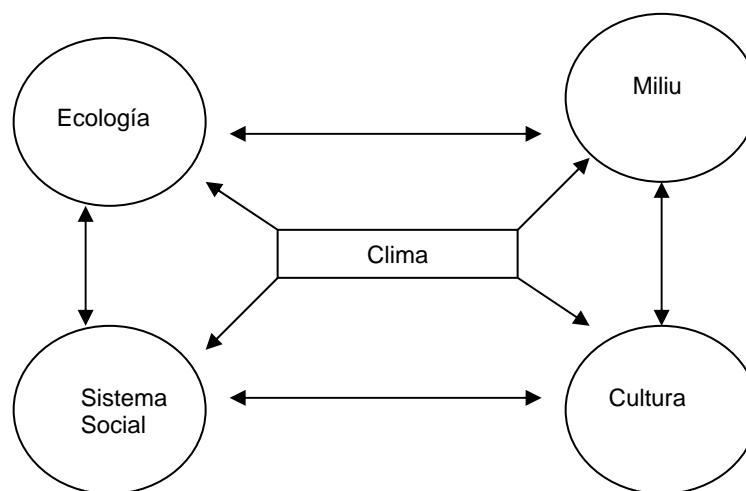
Figura No. 1. Modelo de Clima organizacional.



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.

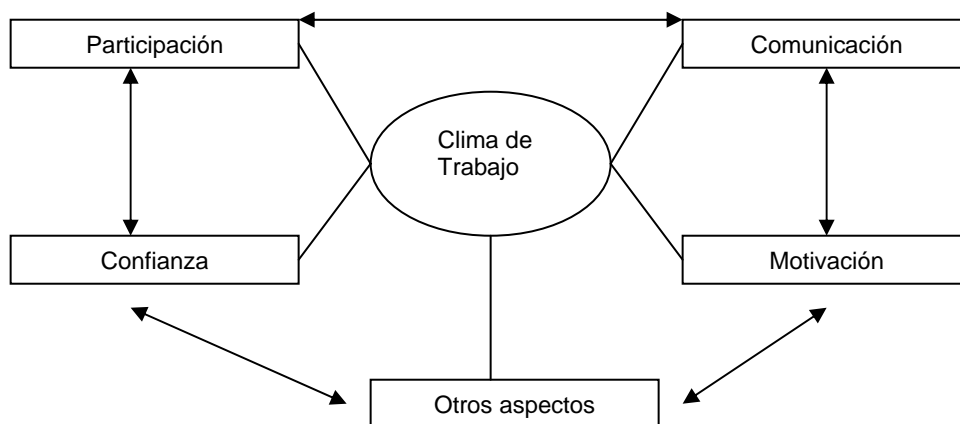
Anderson (citado por Martín y colbs., 1998) apoyándose en la taxonomía de Tagiuri, propone un modelo interactivo, basado en la teoría de sistemas que muestra todas las relaciones entre las dimensiones del ambiente y sus relaciones con el clima.

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 colbs.,1998:33).

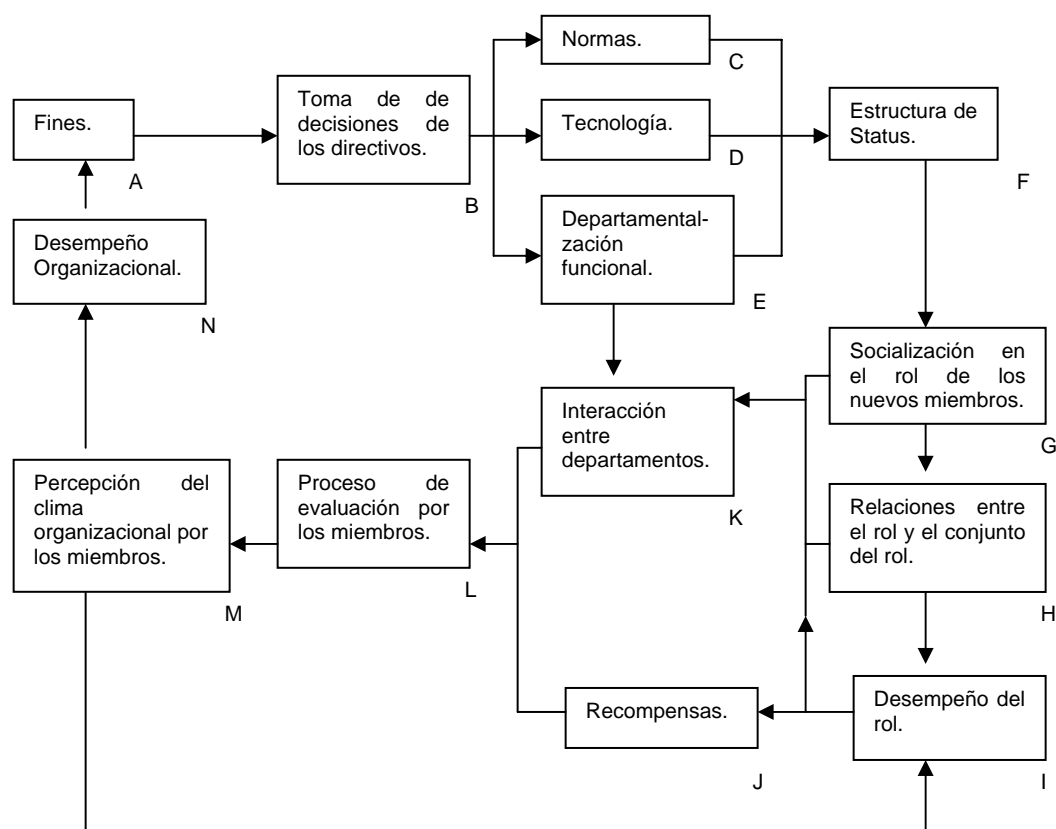
Figura No. 3. Modelo de Clima organizacional propuesto por la Universidad de Alcalá de Henares.



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.

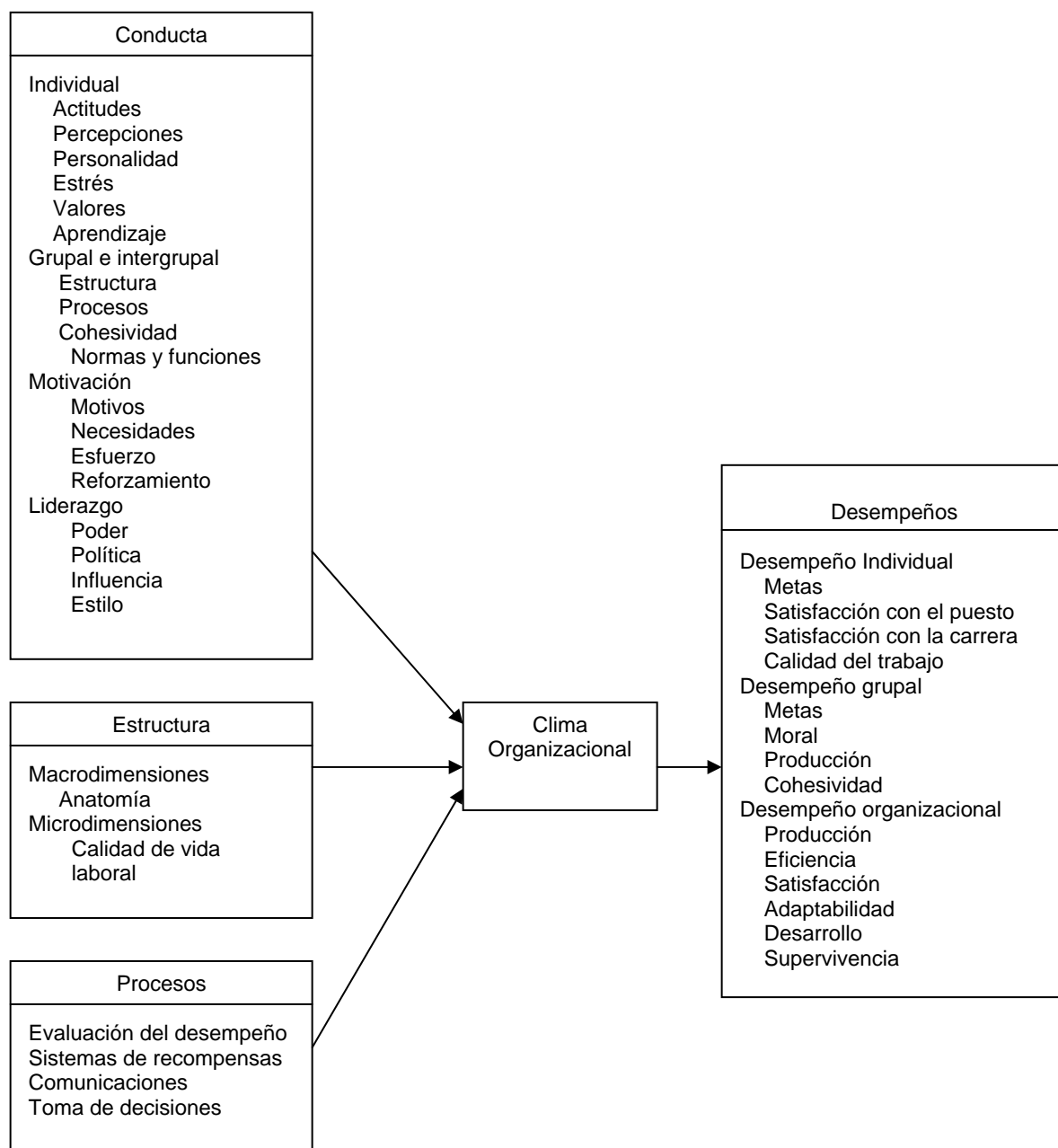
Figura No. 4. Modelo de Clima organizacional de Evan.



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 partición 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 esta 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 la 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 cual 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 procesos 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.

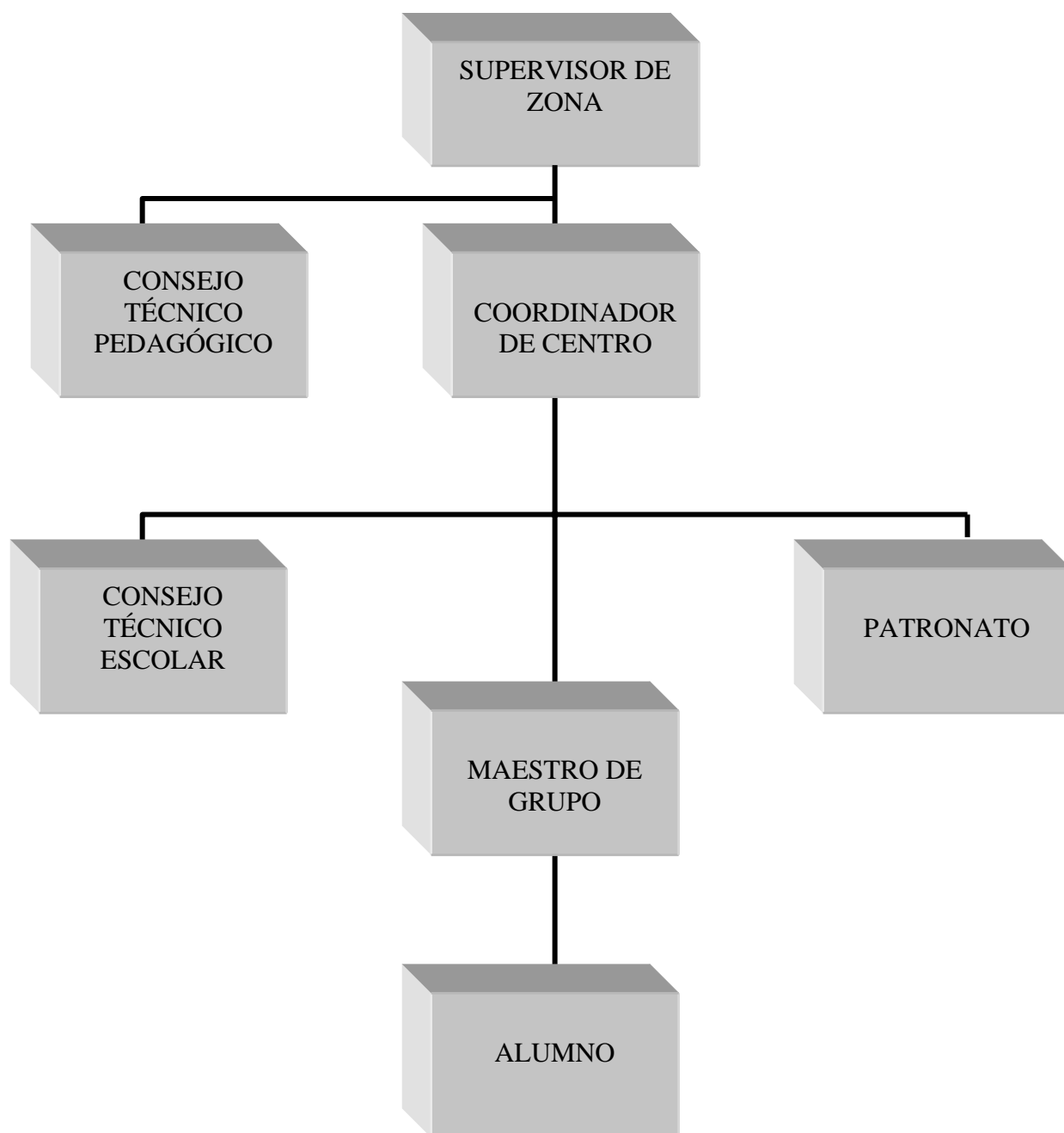
La función del coordinador de centro consiste en la realización de actividades administrativas, consolidación de la información de la infraestructura del plantel, así como la vinculación escuela-comunidad y el establecimiento de capacitación para el trabajo, acordes al lugar donde se encuentra el centro 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	%
<b>ÁREA HUMANIDADES</b>		
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%
<b>AREA ECONÓMICA- ADMINISTRATIVA</b>		
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%
<b>ÁREA CIENCIAS DE LA SALUD</b>		
Lic. Psicología	2	1.7%
Mtria. Psicología comunitaria	1	0.8%
Lic. Cirujano Dentista	1	0.8%
<b>ÁREA BIOLÓGICO AGROPECUARIA</b>		
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%
<b>ÁREA TÉCNICA</b>		
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.Chicontepec	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 Calaría
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.

<b>Muy bajo</b>	<b>Baja/o</b>	<b>Regular</b>	<b>Buena/o</b>	<b>Alta/o</b>	<b>Muy Alta/o</b>
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
<b>MEDIA GENERAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>3.1</b>	<b>Bueno</b>

#### **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 se 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 cols., (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:

<b>Muy baja/o</b>	<b>Baja/o</b>	<b>Regular</b>	<b>Buena/o</b>	<b>Alta/o</b>	<b>Muy Alta/o</b>
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, habemos de todo tipo de nivel superior entonces por lo tanto como se dice cada cabeza es un mundo, entonces hay diferente 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 enfocado 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 mí. 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 mi 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 dijo, 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. Amenos 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 se 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 se si ya les comento algo, hay que bajar a esos consejos técnicos a esas academias para un mejor aprovechamiento.

(E.V) No se si alguien quiere dar una conclusión general, un comentario final, sino daremos por terminado este grupo focal. De antemano agradezco su participación. Se 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 damos 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 una 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.