

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA REFORMA ACADÉMICA
2003 EN EL CONALEP QUERÉTARO.**

TESIS DE MAESTRÍA:

MAESTRÍA EN POLÍTICAS PÚBLICAS COMPARADAS



FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES

SEDE ACADÉMICA MÉXICO

POR:

CHAPARRO AGUILAR DAVID

VEGA MUÑOZ LOURDES

MARZO 2007

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA REFORMA ACADÉMICA 2003 EN EL
CONALEP QUERÉTARO.**

APROBARON:

MTRA. GIOVANNA VALENTI NIGRINI

DIRECTORA GENERAL DE LA FLACSO SEDE ACADÉMICA MÉXICO

LECTORA

MTRA. GABRIELA BECERRIL

INVESTIGADORA DE LA FLACSO SEDE ACADÉMICA MÉXICO

DIRECTORA DE TESIS

MTRO. EDUARDO VILLAREAL CANTÚ

COORDINADOR DE LA MAESTRÍA EN POLÍTICAS PÚBLICAS COMPARADAS

LECTOR

PREFACIO

El presente proyecto de investigación está enfocado principalmente para quienes están interesados en los temas de políticas públicas, gestión educativa, y la cultura y el clima organizacional. Los hacedores de políticas públicas, los directivos de centros escolares, los funcionarios públicos relacionados al sector educativo, son algunos de los actores que pueden tener interés y provecho del siguiente trabajo.

En un principio la orientación del proyecto iba encaminada a la influencia del clima organizacional en grandes sectores educativos, como pueden ser sistemas educativos nacionales exitosos. La dificultad del tiempo y la directriz precisa del cuerpo docente de la FLACSO establecieron la visión concreta y enfocada al clima organizacional y la implementación de la reforma académica 2003 en el CONALEP-QRO.

Es preciso dar las gracias a un gran número de personas e instituciones que apoyaron y soportaron nuestro proyecto. En primer lugar a la Secretaría de Educación del Estado de Querétaro, Lic. María Guadalupe Murguía Gutiérrez, por el impulso decidido que dio a nuestra participación primero en la especialidad de Política y Gestión Educativa y luego a la Maestría en Políticas Públicas Comparadas impartidas ambas por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), sede México. Nuestro profundo agradecimiento para la Lic. Murguía y nuestro reconocimiento a su visión de impulsar la preparación de funcionarios públicos para nuestro Estado.

Para la FLACSO nuestro respeto y reconocimiento por su labor académica tan reconocida, pero tan enriquecedora para nosotros. En particular a su directora la Mtra. Giovanna Valenti Nigrini por el impulso a la Maestría en Políticas Públicas Comparadas, proyecto en el que creemos y que siempre tuvo un cuidado especial por parte de su líder, cuidado que se tradujo en la selección de nuestros maestros, a los cuales nos resta agradecer y reconocer su tremenda valía y aporte académico y de experiencia para los que escribimos hoy este trabajo.

Es justo reconocer la guía y apoyo de nuestra Directora de Tesis, la Mtra. Gabriela Becerril, su aportación y guía fueron fundamentales para la culminación de este trabajo, la idea de que sin ella no hubiese sido posible el mismo, es una verdad contundente. En el transcurso

hemos conocido en Gabriela una gran profesional pero sobre todo un gran ser humano. Muchas Gracias.

Nuestro corazón está con El CONALEP-QRO., somos parte de esta noble y gran institución, que esta pequeña aportación sea de beneficio para nuestro querido Colegio.

A nuestras familias, las cuales nos apoyaron y además a las cuales les tomamos mucho de su tiempo. Sea el trabajo terminado un motivo de comprensión por todas esas horas robadas. Gracias por el apoyo y soporte de nuestras familias para este nuestro proyecto común.

RESUMEN

Nuestra investigación está en el contexto de las políticas públicas y la gestión escolar. En la actualidad el diseño de las políticas educativas intenta centrarse en el centro escolar, además de que algunos modelos de gestión también inciden en este centro escolar.

La búsqueda de la eficacia, el papel del contexto interno y externo, y la participación de distintos actores (alumnos, padres de familia, administrativos de los centros escolares) constituyen un conglomerado que tiene impacto en el servicio educativo que ofertan los centros escolares.

El clima organizacional dota con elementos para indagar cómo es la relación entre los individuos y su organización. La gestión paulatinamente se orienta a las necesidades de los sujetos y se introducen temas como liderazgo, calidad de las relaciones interpersonales, la comunicación, el clima. En términos de la gestión educativa, ¿De qué depende que una política se implemente mejor en un centro escolar que en otro?

Es relevante entonces empezar a documentar las experiencias exitosas de gestión educativa, su relación con el clima organizacional y tener herramientas de diagnóstico que nos ayuden a determinar el clima organizacional en los centros escolares, y lo más importante tener estrategias para mejorarlo.

En este marco de gestión educativa y políticas públicas educativas, el CONALEP opta por formular e implementar una política pública, que tiene como objetivo reformar su modelo educativo para la formación de profesionales técnicos bachilleres, misma que denomina Reforma Académica 2003. La Reforma Académica trae consigo cambios radicales lo que lleva a una de las preguntas de nuestra investigación ¿Cómo afectaron estos cambios en el clima organizacional de los planteles de CONALEP-QRO.?

Dividimos el trabajo en cinco capítulos.

En el capítulo uno daremos una introducción a las políticas públicas, definiremos el problema y su entorno, estableceremos los objetivos de la investigación y la hipótesis por probar, además de describir el sistema educativo de CONALEP.

En el capítulo dos estableceremos el marco teórico, introduciendo los conceptos de cultura y clima organizacional, así como las dimensiones del clima organizacional y como seleccionamos nuestras dimensiones para la investigación.

En el capítulo tres describimos la metodología de investigación que hicimos.

En el capítulo cuatro presentamos los resultados obtenidos y nuestras conclusiones y recomendaciones referentes al clima organizacional y los planteles de CONALEP-QRO.

En el capítulo cinco hablaremos de la Reforma Académica 2003 y la percepción de su implementación en CONALEP-QRO.

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 “Cuestionario de clima organizacional para personal administrativo”89

Anexo 2 “Cuestionario de clima organizacional para docentes”94

Anexo 3 “Cuestionario de clima organizacional para alumno”99

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1 “Evolución de la Matricula Plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” 35

Gráfica 2. “Evolución de la Matricula Plantel San Juan del Río” 35

Gráfica 3 “Evolución de la Matricula Plantel Amealco” 36

Gráfica 4 “Aprovechamiento escolar Plantel “Don Roberto Ruiz Obregón 1999 - 2006””37

Gráfica 5 “Aprovechamiento Escolar Plantel San Juan del Río 1999 – 2006” 38

Gráfica 6 “Aprovechamiento Escolar Plantel Amealco 1999 – 2006” 38

Gráfica 7 “Eficiencia Terminal Plantel “Don Roberto Ruiz Obregón”1999 – 2006” 39

Gráfica 8 “Eficiencia Terminal Plantel San Juan del Río 1999 – 2006” 40

Gráfica 9 “Eficiencia Terminal Plantel Amealco 1999 – 2006” 40

Gráfica 10 “Eficiencia de Titulación Plantel “Don Roberto Ruiz Obregón”1999 – 2006” .41

Gráfica 11 “Eficiencia de Titulación Plantel San Juan del Río 1999 – 2006” 42

Gráfica 12 “Eficiencia de Titulación Plantel Amealco 1999 – 2006” 42

Gráfica 13 “Clima organizacional” 61

Gráfica 14 “Clima organizacional percibido por administrativos” 62

Gráfica 15 “Clima organizacional percibido por docentes” 63

Gráfica 16 “Clima organizacional percibido por alumnos” 64

Gráfica 17 “Clima organizacional por dimensiones” 65

Gráfica 18 “Clima organizacional por dimensiones plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” 70

Gráfica 19 “Clima organizacional por dimensiones – plantel San Juan del Río 71

Gráfica 20 “Clima organizacional por dimensiones – plantel Amealco” 71

Gráfica 21 “Clima organizacional Personal Administrativo por dimensión estructura” 73

Gráfica 22 “Clima organizacional Personal Administrativo por dimensión relaciones” 74

Gráfica 23 “Clima organizacional Personal Administrativo por dimensión recompensa” .. 74

Gráfica 24 “Clima organizacional Personal Administrativo por dimensión identidad” 75

LISTA DE GRÁFICAS, TABLAS, FIGURAS Y DIAGRAMAS

Gráfica 25 “Clima organizacional Personal Docente por dimensión estructura”	75
Gráfica 26 “Clima organizacional Personal Docente por dimensión relaciones”	76
Gráfica 27 “Clima organizacional Personal Docente por dimensión recompensa”	76
Gráfica 28 “Clima organizacional Personal Docente por dimensión identidad”	77
Gráfica 29 “Clima organizacional Alumnos por dimensión estructura”	78
Gráfica 30 “Clima organizacional Alumnos por dimensión relaciones”	78
Gráfica 31 “Clima organizacional Alumnos por dimensión recompensa”	79
Gráfica 32 “Clima organizacional Alumnos por dimensión identidad”	79
Gráfica 33 “Efecto de la Reforma Académica 2003 en el clima organizacional”	86
Gráfica 34 “Efecto de la Reforma Académica 2003 en el clima organizacional, percepción del Personal Administrativo”	87
Gráfica 35 “Efecto de la Reforma Académica 2003 en el clima organizacional, percepción de los Docentes”	87

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ranking de entidades federativas por volumen de matrícula a nivel nacional, ciclo escolar 2006 – 2007	11
Tabla 2. Oferta educativa del CONALEP	12
Tabla 3. Personal administrativo y docente asignado a cada plantel.....	23
Tabla 4. Evolución de la oferta educativa del plantel “Don Roberto Ruiz Obregón”	30
Tabla 5. Evolución de la oferta educativa del plantel San Juan del Río.....	31
Tabla 6. Evolución de la oferta educativa del plantel Amealco	32
Tabla 7. Cuadro comparativo de las dimensiones propuestas del clima organizacional por distintos autores.	54
Tabla 8 Análisis de varianza de las dimensiones del clima organizacional	72
Tabla 9 Indicadores académicos e índice de clima organizacional	80

LISTA DE FIGURAS

Fig. 1 “Entradas y salidas laterales de la reforma académica 2003”85

LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama 1. Operación del CONALEP 16

Diagrama 2. Estructura organizacional Dirección General..... 19

Diagrama 3. Estructura organizacional Plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” 20

Diagrama 4. Estructura organizacional Plantel San Juan del Río..... 20

Diagrama 5. Estructura organizacional Plantel Amealco..... 21

CONTENIDO

Capítulo 1. Introducción	1
1.1 Políticas Públicas	1
1.2 Definición del problema	2
1.2.1 Entorno del problema	2
1.2.2 Términos Básicos de Gestión	3
1.2.3 Modelos de Gestión	4
1.3 Objetivos de investigación	8
1.4 Hipótesis	8
1.5 CONALEP	9
1.5.1 El sistema educativo Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP)	9
1.5.2 Antecedentes históricos	9
1.5.3 CONALEP- QRO.	13
1.5.3.1 Antecedentes históricos	13
1.5.3.2 Servicios que ofrece.....	14
1.5.3.3 Normatividad	15
1.5.3.4 Estructura organizacional	19
1.5.3.5. Modelo de gestión escolar del CONALEP – QRO.	23
1.5.3.5.1 Sistema de Gestión de la Calidad	24
1.5.3.5.2 Acreditación de programas de estudio.....	25
1.5.3.5.3 Resultados obtenidos del CONALEP – QRO. a través de su Sistema de Gestión de la Calidad y la acreditación de carreras.....	27
1.5.3.6. Presentación de los casos a investigar	28
1.5.3.6.1 Antecedentes históricos	29
1.5.3.6.2 Características propias.....	32
1.5.3.6.3 Resultados académicos	34
1.5.3.6.3.1 Matrícula	34
1.5.3.6.3.2 Aprovechamiento escolar	36
1.5.3.6.3.3 Eficiencia Termina	38
1.5.3.6.3.4 Eficiencia de titulación.....	40

Capítulo 2. Marco Teórico	43
2.1 Cultura organizacional.....	43
2.2 El clima organizacional	45
2.3 Dimensiones del clima organizacional.....	47
2.4 El clima organizacional en la escuela.....	55
2.5 Selección de las dimensiones del clima organizacional	56
Capítulo 3. Metodología de Investigación.....	57
3.1 Actores, cuestionario y base de datos.....	57
3.2 Muestra, aplicación del cuestionario y base de datos.....	59
Capítulo 4. Resultados.....	61
4.1 Clima organizacional.....	61
4.2 Clima organizacional por actor.....	62
4.2.1. Personal administrativo	62
4.2.2 Docentes	63
4.2.3 Alumnos	64
4.3 Clima organizacional por dimensión.....	65
4.3.1 Identidad	65
4.3.2. Recompensa.....	67
4.3.3. Estructura.....	68
4.3.4. Relaciones.....	69
4.4 Clima organizacional por dimensión por plantel.....	69
4.4.1 Plantel “Don Roberto Ruiz Obregón”	70
4.4.2 Plantel San Juan del Río	70
4.4.3 Plantel Amealco.....	71
4.5 Clima organizacional por actor vs. dimensión	72
4.5.1 Personal Administrativo	72
4.5.2 Docentes	75
4.5.3 Alumnos	77
4.6 Indicadores académicos e índice de clima organizacional	80
4.7 Resultados de las preguntas abiertas	80
4.8 Conclusiones y Recomendaciones	81

Capítulo 5. Reforma Académica 2003	84
5.1 Reforma académica 2003	84
5.2 Características y elementos importantes de la Reforma Académica 2003	84
5.3 Percepción de la implementación de la Reforma Académica 2003 y posible efecto del clima organizacional.....	85

Capítulo 1. Introducción

1.1 Políticas Públicas

El concepto de política pública es reciente. Se introdujo en el lenguaje de las ciencias políticas y administrativas europeas en los años 1970 como una traducción literal del término *public policy*, esto es, la utilización del poder político para resolver los problemas colectivos lo que constituye el objeto esencial del análisis de políticas públicas. Toda política pública tiene como objetivo la solución de un problema público reconocido como tal en la agenda gubernamental. En tal sentido, representa la respuesta del sistema político – administrativo a un estado de la realidad social juzgado como políticamente inaceptable (Knoepfel, 2003).

Knoepfel (2003) menciona que los especialistas en políticas públicas concuerdan en que se requiere una definición operacional para calificar el objeto y el campo de estudio de esta disciplina. En este sentido, propone la siguiente definición para una política pública:

“... una política pública se define como una concatenación de decisiones o de acciones, intencionalmente coherentes, tomadas por diferentes actores, públicos y ocasionalmente privados –cuyos recursos, nexos institucionales e intereses varían- a fin de resolver de manera puntual un problema políticamente definido como colectivo. Este conjunto de decisiones y acciones da lugar a actos formales, con un grado de obligatoriedad variable, tendientes a modificar el comportamiento de grupos sociales que, se supone, originan el problema colectivo a resolver (grupos - objetivo), en el interés de grupos sociales que padecen los efectos negativos del problema en cuestión (beneficiarios finales).”

Una vez definido el concepto de política pública, consideremos las siguientes preguntas, ¿Cómo surge una política pública? ¿Cuál es el proceso o ciclo de las políticas públicas?

Abordemos estos cuestionamientos: primero para que exista una política pública debe presentarse un problema público reconocido en la agenda gubernamental como tal. Con respecto al proceso o ciclo de las políticas públicas, la idea general es la de un ciclo de las políticas públicas que comienza con el surgimiento del problema y va hasta la evaluación de los resultados obtenidos.

Knoepfel (2003) en su documento precisa cinco fases para el ciclo de las políticas públicas, a saber: 1) surgimiento y percepción de los problemas, que es la situación que produce una

necesidad colectiva, una carencia para la cual se busca una solución, 2) inclusión en la agenda política, que corresponde a la consideración, por parte de los actores decisivos del sistema político administrativo, de las múltiples demandas provenientes de grupos sociales, en un entorno de incipiente, pero creciente, democracia. En particular los actores que deseamos resaltar para nuestro estudio son los alumnos, docentes y administrativos, que participan de manera directa en un servicio educativo, 3) formulación de la política, en términos generales, es la selección de los objetivos, instrumentos y procesos a poner en práctica para resolver el problema en cuestión, 4) implementación, consiste en una adaptación del programa de la política a las situaciones concretas encontradas y 5) evaluación, pretende determinar los resultados y los efectos de dicha política en términos de cambios de conducta en la población objetivo y en términos de solución del problema.

1.2 Definición del problema

1.2.1 Entorno del problema

Nuestro problema está dentro del contexto de la gestión educativa y las políticas públicas educativas. En la actualidad el diseño de las políticas educativas intenta centrarse en el centro escolar. Pero los centros escolares están inmersos en un contexto externo e interno donde intervienen distintos actores. La participación de estos actores: alumnos, padres de familia, docentes; entran en tensión con la búsqueda de la eficacia inmediata que enfatizan algunos modelos de gestión, sobre todos los iniciales, que más adelante abordaremos.

El encuentro de los distintos actores supone un escenario donde se generen espacios de comunicación, de consensos, en donde los actores encuentren entendimiento. Tal ejercicio también supone un espacio democrático que, por su carácter formativo atañe incluso más al sector educativo, que al sector empresarial.

Estos espacios democráticos también deben darse en los propios centros escolares, por lo tanto sería conveniente que las propias escuelas tomen decisiones en este sentido. Dotar a las escuelas de esta autonomía y capacidad es otro reto de la gestión educativa. Como un mecanismo de evaluación y seguimiento, la ciudadanía tendría que participar en el propio ámbito escolar.

Con lo anterior se coloca en el debate el tema de la democratización de las instituciones, la descentralización, y como lo menciona Ana Patricia Andrade (Andrade, 2002: p.5): “la democratización de la educación se vuelve una gran política, que cruza lo pedagógico y lo institucional; y la formación ciudadana se constituye en un eje del proceso educativo”.

Por otro lado, los centros escolares siguen una gestión tradicional, estamos en general, dentro de un paradigma de gestión orientado hacia la eficiencia, con esquemas fuertemente normativos, con procesos de planeación que no consideran entornos externos dinámicos, muchas veces bajo esquemas fuertemente centralizados, y esta orientación hacia la eficiencia no está enmarcada bajo una reflexión crítica (Casassus, 2000).

Una pequeña reseña de los modelos de gestión es útil para entender lo anterior y ubicar cómo la gestión educativa también tiene su referencia en los modelos que a continuación se describirán.

1.2.2 Términos Básicos de Gestión

Hay distintos énfasis en la definición de gestión, nos parece que tales definiciones se pueden clasificar de manera muy general de acuerdo a las dos líneas originales de teorías, la percibida por Platón, en donde la gestión está relacionada a una acción autoritaria, que plantea la necesidad de la autoridad para conducir a los hombres a realizar acciones heroicas y de valor. Por otro lado la corriente aristotélica vincula la gestión con acción democrática, en donde los hombres son forjadores de su propio destino (Casassus, 2000).

Más recientemente la gestión se concibe de manera más estructurada como un proceso racionalizador, donde la organización, a través de ciertas metas, fija su función en su entorno. Aparece por primera vez el concepto de motivación laboral, la cual se asocia con interés económico. Dentro de la escuela Clásica de la Administración se forja el concepto de división del trabajo pero con énfasis en la dirección. Dentro de estas corrientes siempre los autores ponen dentro del tema central de la gestión la pregunta ¿Cuáles son las motivaciones de las personas en su lugar de trabajo y cómo se les puede impulsar a mejorar su desempeño?

La gestión siempre se relaciona con la acción humana, y luego ya en una organización con la articulación de recursos, los objetivos, pero surgen otras definiciones que ponen énfasis

en la interacción de las personas, desde esta perspectiva “las personas actúan en función de la representación que ellas tengan del contexto en el cual operan” (Casassus, 2000:p.4). Bajo este concepto es importante como las personas realizan sus esquemas mentales acerca de lo que es la organización.

También la gestión se vincula al lenguaje, a través de la comunicación se establece la acción. La gestión centrada en procesos, término muy relacionado a calidad, también implica aprendizaje, para articular, para relacionar el contenido del aprendizaje con la estructura, para interpretar el entorno exterior y el interno, el aprendizaje para una organización se convierte en factor de supervivencia. Por otro lado, la gestión educativa tiene como objeto la formación de seres humanos.

A continuación se presenta, a manera de síntesis, los distintos modelos que tratan de enmarcar la acción humana, sus interacciones sociales, y el papel del sujeto en este proceso, de acuerdo a Juan Cassasus (Casassus, 2000).

1.2.3 Modelos de Gestión

Modelo normativo. Se introduce la racionalidad en el ejercicio de gobierno, apoyado en la proyección y programación. Se pretende alcanzar el futuro desde las acciones del presente. La visión normativa considera al futuro de manera lineal. La dinámica social en el modelo está ausente, pero encaja bien con modelos verticales y normativos tales como el sistema educativo tradicional.

Modelo prospectivo. Tiene como fundamento la idea de que el futuro no se explica necesariamente por el pasado, entonces el futuro es previsible a través de la construcción de escenarios, se deben considerar en la planeación la idea de futuros alternos, proyectando trayectorias, actores y estrategias también alternas.

Modelo Estratégico. Se pone atención a lo que se necesita para alcanzar escenarios, es la capacidad de articular los recursos de la organización. La visión de la acción humana está relacionada con la competencia organizacional en un entorno de escasez de recursos. Lo anterior propicia la etapa de consideraciones estratégicas para que las organizaciones tengan presencia y permanencia en un contexto dinámico y cambiante.

Modelo estratégico situacional. Bajo un contexto de crisis e incertidumbre, los escenarios u objetivos deseados tienen que pasar por un análisis situacional para identificar los posibles problemas que amenazan su viabilidad. Aquí los actores tienen una función protagónica en el sentido de sus intereses, entonces se deben buscar espacios para la búsqueda de acuerdos y concertación de intereses.

Modelo calidad. El interés de este modelo es el resultado y los procesos, se desarrollan sistemas de medición y evaluación. Sus componentes principales son: el enfoque al cliente, el liderazgo, la mejora continua, y se introduce de manera sistemática también, el concepto de ambiente laboral. En el aspecto educativo la calidad se orienta a disminuir la burocracia y los costos asociados, el enfoque al aprendizaje, y sobre todo el enfoque a procesos. También se introducen procesos de evaluación. Por otro lado aparecen modelos asociados a los sistemas formales de calidad, los organismos externos de acreditación de carreras, en donde un agente externo revisa y evalúa los programas educativos y avala que dichos programas cumplan con lo que dicen que deben cumplir.

Modelo de reingeniería. La reingeniería introduce el tema de cambio radical. No se trata de mejorar lo que existe sino se requiere reconsiderar si lo que existe está bien concebido. Entra un proceso de reflexión y crítica y la capacidad de las organizaciones al cambio radical.

Modelo comunicacional. Como los procesos de comunicación son los que impulsan u obstaculizan las acciones deseadas entonces el lenguaje como un factor principal. Esta relacionado este modelo con los compromisos que se contraen de manera comunicacional o enunciativa, es decir los eventos ocurren en la esfera del lenguaje. La gestión aquí se entiende como el desarrollo de compromisos para la acción.

De esta manera vemos que paulatinamente la gestión se orienta a las necesidades de los sujetos. De acuerdo a Juan Cassasus: “los resultados tienen que ver no tanto con las funciones y procesos racionalmente determinados, sino con elementos tales como el compromiso, y la satisfacción en el trabajo” (Casassus, 2000:p.17)

Es entonces cuando se introducen los temas de liderazgo, calidad de las relaciones interpersonales, la comunicación, el clima, temas todos ellos relacionados con la adaptación al cambio. Es relevante entonces empezar a documentar las experiencias exitosas de gestión

educativa, y tener un clima organizacional sano, pero también es importante determinar primero que se entiende por un clima organizacional sano, o dicho de otra manera, tener herramientas de diagnóstico que nos ayuden a determinar nuestro clima, y luego tener estrategias para mejorarlo.

En este marco de gestión educativa y políticas públicas educativas, y con la finalidad que éstas tienen, la de resolver un problema, el CONALEP en el ámbito educativo que le compete, opta por formular e implementar una política pública, que tiene como objetivo reformar su modelo educativo para la formación de profesionales técnicos bachilleres, misma que denomina Reforma Académica 2003, que en términos muy generales tiene que ver con la modalidad educativa. Con esta reforma se convierte en educación bivalente, es decir, vale como una carrera de profesional técnico y el bachillerato. Antes de esta reforma ya era posible obtener ambos, pero no era obligatorio y se dejaba totalmente a consideración del estudiante el obtener el certificado de bachillerato cursando materias adicionales.

En la Reforma Académica 2003 también se toma en cuenta salidas laterales anuales y además normas de competencia asociadas a un conjunto de materias, de tal manera que al término de su carrera el estudiante pudo haber obtenido tres títulos técnicos, teniendo como culminación el título de profesional técnico, pero también cinco o seis normas laborales que lo acreditan como apto, de acuerdo al tipo de cada norma y se les reconocen ciertas habilidades y conocimientos adquiridos, que tienen una validez oficial, pero que también tienen un reconocimiento por parte del mercado laboral, lo que se debiera traducir en mejores niveles de ingresos para los jóvenes, o tener acceso a ese mercado.

Con estas medidas se trata de ampliar las oportunidades de los jóvenes. Por un lado se les otorga uno o varios certificados a los jóvenes que no culminan sus estudios y también se les permite obtener el certificado de bachillerato a los que concluyen, además de su título de profesional técnico.

Así, la reforma académica trae consigo cambios radicales, tanto en el área académica como en la administrativa. Para la primera, por mencionar alguno de los cambios radicales, se cristaliza en la obtención del certificado de bachillerato sin necesidad de cursar materias adicionales. Otro ejemplo es que el modelo académico contempla entradas o ingresos de

alumnos en todos los semestres y salidas o egresos al final del segundo, cuarto y sexto semestre. Para el área administrativa, se tuvieron que modificar los sistemas informáticos de los departamentos de control escolar. El sistema previo presentaba cierta flexibilidad que permitía a los planteles hacer ajustes en casos de errores de captura, mientras que en el actual sistema esto ya no es posible, para poder hacerlo es necesario que se gestione la actualización previa solicitud escrita a la dirección estatal frente a oficinas nacionales. Todos estos cambios no fueron del todo bien vistos por el personal directivo, administrativo, docente y alumnos de los planteles del estado de Querétaro, cierta resistencia a los cambios, las necesidades de equipo, material bibliográfico y demás para hacer frente a esta reforma, la capacitación necesaria para operar con la reforma académica, e incluso la normatividad que iba orientar las nuevas actividades y por ende el servicio educativo. Esto nos lleva a una de las preguntas de investigación, ¿cómo afectaron estos cambios en el clima organizacional de los planteles del Conalep – QRO.?

Es reconocido, principalmente por la disciplina de la Administración de Organizaciones, que un elemento importante para el buen funcionamiento de las organizaciones es su personal. En este sentido, y en términos de la gestión educativa, ¿De qué depende que una política se implemente mejor en una organización que en otra? ¿Será que en los planteles de Querétaro hay factores organizacionales que estén afectando la implementación de una reforma de manera exitosa?

La investigación del clima organizacional, evidentemente, nos da una mirada parcial de la visión sistémica que sugieren las teorías actuales de gestión organizacional. Otro tipo de relaciones no serán abordadas en este trabajo, y que también deben ser investigadas para poder dar un veredicto del grado de maduración del sistema organizacional CONALEP, esto es, las relaciones entre organizaciones o planteles, las relaciones entre los planteles y las oficinas estatales, entre oficinas estatales y oficinas centrales, entre otras. Lo que sí hemos contemplado en este estudio son las relaciones que se dan entre los principales actores involucrados en el quehacer educativo de este nivel educativo (maestros, administrativos –como soporte- y alumnos)

El estudio del clima organizacional, entonces, dota con elementos para indagar cómo es la relación entre los individuos y su organización. Con ello, el responsable de la organización

puede tomar decisiones que permitan mejorar la actitud del personal hacia el mejoramiento de la misma organización y poder caminar a la calidad educativa. Se centra no sólo en recabar las subjetividades del individuo, sino rescatar ciertos aspectos culturales y sociales que propician la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

Con base en lo anterior, consideramos importante realizar un estudio acerca del clima organizacional de los planteles del CONALEP –QRO., para esto, primero tendremos que indagar ¿Qué es el clima organizacional?, operacionalizar el concepto, después describir, ¿Cómo está el clima organizacional de los planteles del CONALEP – QRO.?, ¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y los niveles de desempeño organizacional (considerando indicadores académicos)?, y finalmente, en el marco del ciclo de las políticas públicas, en específico en la fase de implementación, ¿Hubo un efecto en el clima organizacional de los planteles a partir de la Reforma Académica 2003?

1.3 Objetivos de investigación

Objetivos planteados para esta investigación:

- 1) Operacionalizar el concepto de clima organizacional tomando elementos de la gestión educativa, más que de la gestión empresarial.
- 2) Describir el clima organizacional de cada uno de los planteles del CONALEP – QRO. y las posibles causas en el caso de encontrar resultados distintos en cada plantel
- 3) Analizar la relación que existe entre el clima organizacional y los desempeños organizacionales tomando en consideración algunos indicadores de avance educativo.
- 4) Averiguar si hubo un efecto en el clima organizacional de los planteles Querétaro a partir de la Reforma Académica 2003.

1.4 Hipótesis

- 1) Un clima organizacional sano, identificado por sus principales actores, se asocia positivamente con el desempeño organizacional.
- 2) La reforma académica 2003 tuvo un efecto negativo en el clima organizacional.

Los sistemas operan dentro de un contexto externo con el cual interactúan y poseen un contexto interno. En términos de la educación, el contexto externo está constituido por entidades como los padres de familia, organizaciones sociales, la economía, sistema legal, político o cultural. El contexto interno lo constituye el personal que es miembro de la organización, esto es, en términos de la escuela, sólo en cuanto a las personas que son alumnos, docentes, técnicos y directivos. La interacción de estos entornos le es propia a dicho sistema (Casassus, 2000).

En el siguiente apartado se presentara lo concerniente al sistema CONALEP; sus objetivos, sus recursos, su estructura y funcionamiento; la interacción del propio sistema con los entornos externos e internos.

1.5 CONALEP

1.5.1 El sistema educativo Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP)

El CONALEP forma parte del Sistema Nacional de Educación Tecnológica y se encuentra coordinado por la Secretaría de Educación Pública, nació con el propósito de ampliar la cobertura y elevar la calidad de la educación tecnológica en México. Para ello se propuso una educación integral de los jóvenes que les permitiera desarrollar su personalidad y sentido social y, a la vez, adquirir conocimientos técnicos vinculados con la práctica que los dotara de conocimientos y habilidades propias de su formación profesional técnica que se requirieren para contribuir al desarrollo tecnológico del país.

El objetivo principal del CONALEP es la formación de profesionales técnicos de nivel medio con la característica de que, a través, de su obligada coordinación con los representantes de los sectores productivos, asegure a sus egresados una efectiva incorporación a la actividad laboral.

1.5.2 Antecedentes históricos

El CONALEP fue creado mediante decreto Presidencial publicado el 29 de diciembre de 1978 en el Diario Oficial de la Federación, como un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, que rige sus relaciones laborales por el apartado

“B” del Artículo 123 Constitucional, y tiene su sede en Metepec, Estado de México, y es denominado como Oficinas Nacionales ¹.

La tabla 1 muestra la cobertura de operación nacional del CONALEP; que inicia sus actividades en septiembre de 1979 con la creación de diez planteles ubicados en el Distrito Federal y el Estado de México, actualmente su número ha llegado a 266 planteles distribuidos en todas las entidades del país, con una matrícula total de 236,185; la entidad federativa que tiene el mayor porcentaje de participación en la matrícula es el Estado de México, con un 18.70%.

¹ Información tomada del Manual Organizacional del CONALEP – QRO.

Tabla 1. Ranking de entidades federativas por volumen de matrícula a nivel nacional, ciclo escolar 2006 – 2007

Ranking	Estado	# de planteles	Matrícula total	% de participación
1	Estado de México	39	44,162	18.70
2	Distrito Federal	27	37,816	16.01
3	Jalisco	16	13,290	5.63
4	Guanajuato	12	11,028	4.67
5	Sonora	14	10,137	4.29
6	Michoacán	13	8,990	3.81
7	Veracruz	12	8,889	3.76
8	Baja California	6	7,961	3.37
9	Chihuahua	7	7,550	3.20
10	Tamaulipas	9	6,825	2.89
11	Coahuila	8	6,305	2.67
12	Sinaloa	12	6,304	2.67
13	Puebla	9	6,068	2.57
14	Quintana Roo	5	5,887	2.49
15	Nuevo León	8	5,171	2.19
16	Chiapas	8	4,994	2.11
17	Tabasco	6	4,830	2.05
18	Guerrero	8	4,180	1.77
19	Morelos	4	4,067	1.72
20	Oaxaca	5	3,907	1.65
21	Aguascalientes	5	3,668	1.55
22	San Luis Potosí	5	3,666	1.55
23	Yucatán	4	3,537	1.50
24	Hidalgo	6	3,252	1.38
25	Tlaxcala	2	2,378	1.01
26	Nayarit	2	2,147	0.91
27	Durango	2	1,919	0.81
28	Querétaro	3	1,870	0.79
29	Baja California Sur	2	1,812	0.77
30	Campeche	3	1,530	0.65
31	Zacatecas	2	1,192	0.50
32	Colima	2	853	0.36
Total Nacional		266	236,185	

Fuente: Sistema Nacional de Estadística del CONALEP.

La oferta educativa que ofrecen los planteles es de un total de 42 carreras en el país, conformadas por dos grandes grupos, las carreras industriales (32 carreras) y las de servicios (10 carreras); en donde cada grupo atiende distintas áreas de estudio (Ver tabla 2). Cada plantel oferta las carreras de acuerdo a las necesidades de su entorno, CONALEP establece que esta oferta sea como mínimo dos carreras y máximo cuatro.

Tabla 2. Oferta educativa del CONALEP

CARRERAS INDUSTRIALES		CARRERAS DE SERVICIOS
<i>Procesos de producción y transformación física</i>	<i>Electricidad y electrónica</i>	<i>Contaduría y administración</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Construcción • Control de calidad • Industria del Vestido • Máquinas Herramienta • Metalmecánica • Producción de calzado • Productividad industrial • Textil 	<ul style="list-style-type: none"> • Electricidad industrial • Electrónica industrial • Mecatrónica • Redes de distribución eléctrica • Sistemas electrónicos de aviación • <i>Tecnologías de información</i> • Informática • Mantenimiento de equipo de cómputo y control digital • Telecomunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Asistente directivo • Contaduría
<i>Procesos de producción y transformación química biológica</i>	<i>Mantenimiento e instalación</i>	<i>Turismo</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Artes gráficas • Control de la contaminación ambiental • Curtiduría • Metalurgia • Minero Metalurgista • Plásticos • Procesamiento industrial de alimentos • Producción y transformación de productos acuícolas • Químico industrial 	<ul style="list-style-type: none"> • Automotriz • Electromecánica • Mantenimiento de motores y planeadores • Motores a diesel • Mantenimiento de sistemas automáticos • Refrigeración y aire acondicionado • Laministería y recubrimiento de aeronaves 	<ul style="list-style-type: none"> • Alimentos y bebidas • Hospitalidad turística
		<i>Salud</i>
		<ul style="list-style-type: none"> • Dental • Enfermería general • Optometría • Salud comunitaria • Terapia respiratoria

Fuente: Memoria de la gestión Institucional 2001- 2006

1.5.3 CONALEP- QRO.

1.5.3.1 Antecedentes históricos

El 17 de agosto de 1998 el Secretario de Educación Pública; el Director General del CONALEP; en coordinación con el C. Gobernador Constitucional del Estado de Querétaro Arteaga, y sus CC. Secretarios; firman el convenio de coordinación para la federalización de los servicios de educación profesional técnica, el cual tiene por objeto establecer las bases, compromisos y responsabilidades de las partes para la transferencia, organización y operación de los servicios de educación profesional técnica que presta el CONALEP en el estado ².

El 23 de septiembre de 1999 la Quincuagésima Segunda Legislatura del Estado de Querétaro expide el decreto por el que se crea el Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Querétaro (CONALEP-QRO). Organismo público descentralizado del Gobierno del Estado de Querétaro, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Tanto el convenio de coordinación para la federalización de los servicios de educación profesional técnica como el decreto de creación son publicados en el periódico oficial del Estado de Querétaro: “La Sombra de Arteaga” el día 24 del mismo mes y año, siendo el Ing. Ignacio Loyola Vera, el Titular del Poder Ejecutivo ³.

Con lo anterior, se cuenta con autonomía técnica y operativa para la ejecución de los planes y programas de educación profesional técnica que estén a su cargo y hayan sido aprobados por el CONALEP; además de formar parte del sistema nacional de Colegios de Educación Profesional Técnica.

En el Estado de Querétaro en el mes de septiembre del año 1980 son creados los planteles “Don Roberto Ruiz Obregón” y San Juan del Río, en la ciudad capital y San Juan del Río respectivamente. En septiembre de 1999 se crea el plantel Amealco, con esto el número total de planteles es tres. Para el año 2000 se crea la Dirección General del CONALEP – QRO. con la finalidad de que ésta sea la encargada de dirigir la operación de los planteles del estado y ser el enlace con las oficinas nacionales del CONALEP en Metepec, Estado de México para la aplicación de la normatividad.

² Idem.

³ Idem.

1.5.3.2 Servicios que ofrece

En todos los Colegios Estatales el CONALEP ofrece los servicios de la formación profesional técnica-bachiller, capacitación laboral al sector productivo de bienes y servicios, evaluación para la certificación de competencias laborales y el apoyo a la comunidad. A continuación se explican brevemente cada uno de estos servicios.

- Formación profesional técnica – bachiller. Es la formación a través de la cual se adquieren conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que permiten al egresado integrarse al campo laboral, o bien a la educación superior. Todo esto en un período de seis semestres, en los que se recibe una formación integral en sus vertientes vocacional u ocupacional, propedéutica y para la vida. Con esta formación se obtiene el título de profesional técnico y el certificado de bachillerato.
- Capacitación para y en el trabajo. Este es un servicio que es ofertado al sector productivo de bienes y servicios para capacitar y/o actualizar el recurso humano de las distintas organizaciones que así lo deseen, ya sea dentro de las instalaciones de la organización o en los planteles. La capacitación puede darse en dos modalidades: Capacitación para el trabajo, orientada a brindar atención a la población que encontrándose desempleada necesita adquirir competencias laborales para incorporarse a un puesto de trabajo; y la Capacitación en el trabajo, que proporciona atención a los trabajadores que requieren actualizarse y adquirir nuevos conocimientos y destrezas.
- Evaluación para la certificación de competencias laborales⁴. Este servicio se brinda a través de los centros evaluadores⁵ instalados en los planteles, con lo que se

⁴ Las competencias laborales se definen como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que los trabajadores aplican ante una situación específica de trabajo y para obtener resultados en una función productiva.

⁵ Un Centro de Evaluación es una empresa o institución educativa acreditada por un Organismo Certificador (es una institución cuyo objetivo es acreditar centros de evaluación, así como certificar las competencias laborales de los individuos), que apoya el proceso de certificación de conformidad con las reglas generales establecidas por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). La principal función consiste en evaluar la competencia laboral de los individuos mediante la recolección de evidencias de conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes, en el desempeño de una función productiva. Estas evidencias se integran en un portafolios y es avalado por un Organismo Certificador.

contribuye al desarrollo de mano de obra calificada que demanda el sector productivo de bienes y servicios.

Este proceso permite identificar las habilidades, destrezas y conocimientos de una persona durante el desarrollo de una actividad laboral específica, para su verificación en las competencias y certificación ante el organismo certificador por medio de Centros evaluadores

- Apoyo a la comunidad. Por medio de este servicio el CONALEP tiene la finalidad de apoyar en las necesidades de la comunidad, orientadas al beneficio social. Algunas actividades dentro de este programa son la recolección de despensas, mantenimiento a escuelas, limpieza de áreas públicas, capacitación a zonas marginadas, apoyo en desastres naturales, etc.

1.5.3.3 Normatividad

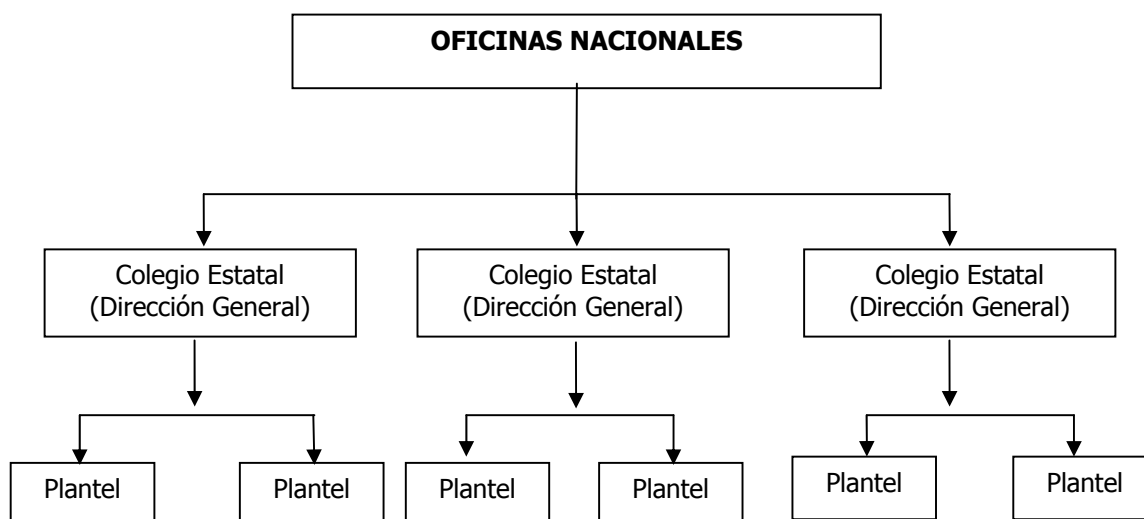
Como ya se mencionó en párrafos anteriores, el CONALEP – QRO. cuenta con autonomía técnica y operativa para la ejecución de los planes y programas de educación profesional técnica que estén a su cargo y hayan sido aprobados por el CONALEP. Con base en lo anterior los distintos actores, oficinas nacionales, colegios estatales (entendido como la Dirección General en cada estado) y planteles; operan de acuerdo a su ámbito de competencia federalizado de la siguiente forma:

- Oficinas Nacionales.
 - Función normativa en materia de planes y programas de estudio, acreditación y certificación de estudios, materiales didácticos y formación del personal académico.
 - Diseño y desarrollo de perfiles, planes y programas de estudio para la formación profesional técnica – bachiller.
 - Establecimiento de las normas para los servicios de profesional técnico – bachiller, la coordinación de la vinculación institucional y de los servicios de capacitación.
-

- Colegios estatales.
 - Servicios de coordinación y gestión de recursos materiales, financieros y de información para apoyar la operación de planteles en la prestación de los servicios.
- Planteles.
 - Prestación de los servicios administrativos y educativos para la formación profesional técnica – bachiller, servicios de capacitación, evaluación de competencias laborales y apoyo a la comunidad.

Por lo anterior, la operación del CONALEP sería como se muestra en el diagrama 1.

Diagrama 1. Operación del CONALEP



Fuente: Elaboración propia

Con base en la competencia mencionada anteriormente, Oficinas Nacionales emite la normatividad que aplica a todos los colegios estatales que conforman el Sistema CONALEP, de manera general reglamentos, acuerdos, normas, procedimientos y bases y lineamientos, en los cuales se regulan aspectos académicos, revalidación y equivalencia, reconocimiento oficial, entre otros. A continuación se enlista algunos ejemplos.

1. Lineamientos generales para el concurso de ingreso y los procesos de inscripción, reinscripción y reingreso al sistema CONALEP. 06 julio 2005.
2. Calendario escolar del sistema nacional de colegios de educación profesional técnica. 18 julio 2006.
3. Bases para la operación de atención a la comunidad del sistema CONALEP. 05 junio 2006.
4. Criterios para la elaboración de informes de labores y de autoevaluación de los colegios estatales del sistema CONALEP. 07 abril 2006.
5. Reglamento para la modificación de la oferta educativa de los planteles del sistema CONALEP. 31 enero 2006.
6. Lineamientos de becas institucionales a alumnos del sistema nacional de colegios de educación profesional técnica. 27 abril de 2005.
7. Reglamento académico escolar para alumnos del sistema CONALEP. 19 enero de 2005.
8. Reglamento escolar para alumnos del sistema nacional de colegios de educación profesional técnica. 08 octubre de 1999
9. Bases para la asignación de denominación y número de clave oficial a los planteles y centros de asistencia y servicios tecnológicos del sistema CONALEP. 07 diciembre de 2004.
10. Reglamento de bibliotecas de los planteles del sistema CONALEP. 28 junio de 2004.
11. Lineamientos para el otorgamiento de becas para cursos en instituciones educativas en el extranjero, para alumnos regulares de quinto y/o sexto semestre escolar, egresados, prestadores de servicios académicos y personal administrativo del sistema del colegio nacional de educación profesional técnica (CONALEP) de los estados unidos mexicanos. 15 enero de 2004.
12. Actualización del reglamento escolar para alumnos del sistema nacional de colegios de educación profesional técnica. 29 agosto de 2003.

13. Reglamento por el cual se norma el reconocimiento de validez oficial de los estudios del sistema CONALEP para los particulares e instancias de instituciones públicas. 11 diciembre de 2002.
14. Operación de los centros de asistencia y servicios tecnológicos del sistema CONALEP, en materia de vinculación. 20 diciembre de 2000.
15. Equivalencia entre las asignaturas del esquema básico general de los planes de estudio 1990, correspondientes a las asignaturas del tronco común del bachillerato, con las asignaturas del bloque de formación básica de los planes de estudio 1997, que se imparten en el colegio nacional de educación profesional técnica. 4 septiembre de 2000.
16. Normas para la convalidación de estudios de la carrera de profesional técnico en enfermería. Con clave enfe5890, al de profesional técnico en enfermería general con clave enfe5993 ambas del sistema CONALEP. 30 octubre de 2000
17. Operación de los centros de asistencia y servicios tecnológicos del sistema nacional de colegios de educación profesional técnica, en materia de promoción y difusión de los servicios de capacitación y tecnológicos, así como para la priorización de las necesidades de equipos, accesorios, construcción y/o adaptación de instalaciones. 02 septiembre de 1999.
18. Operación de los centros de asistencia y servicios tecnológicos del CONALEP, en materia de oferta de servicios, ingresos y egresos y manejo de información. 02 septiembre de 1998
19. Lineamientos para la distribución de becas y estímulos económicos otorgados por los sectores productivo, público, educativo y social para alumnos del colegio nacional de educación profesional técnica. 19 mayo de 1998.
20. Normas y procedimientos para regular la operación del sistema modular, que deberán observar los servidores públicos del CONALEP. 05 marzo de 1997.

21. Acuerdo que faculta a los directores y encargados de planteles y cast⁶, así como a los representantes estatales/regionales del CONALEP, para suscribir convenios de carácter educativo y contratos. 01 abril de 1995.

El CONALEP-QRO. cuenta con su normatividad interna, como el reglamento interior que define las competencias de cada una de sus áreas y el manual organizacional que menciona las funciones específicas de cada uno de los cargos con los que se cuenta.

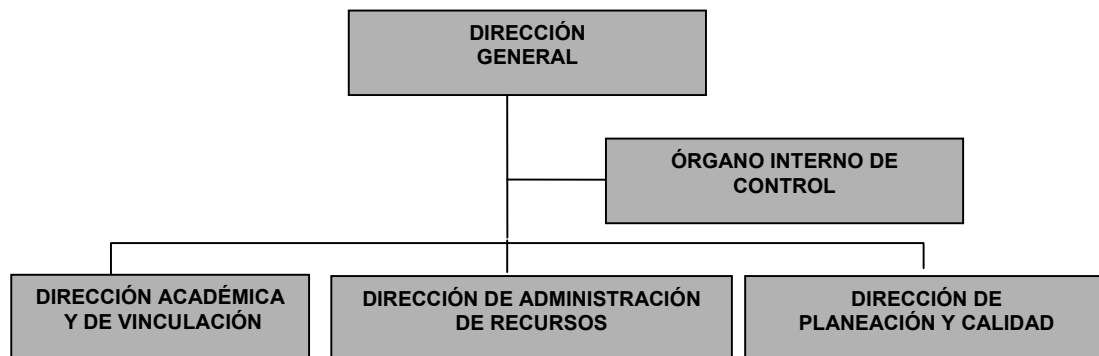
1.5.3.4 Estructura organizacional

El CONALEP – QRO. cuenta con cuatro unidades administrativas: la Dirección General y los tres planteles. En la Dirección General se encuentran tres Direcciones de área: Dirección académica y de vinculación, Dirección de administración de recursos y la Dirección de planeación y calidad.⁷

Cada una de las unidades administrativas está compuesta de la siguiente manera.

Dirección General

Diagrama 2. Estructura organizacional Dirección General.



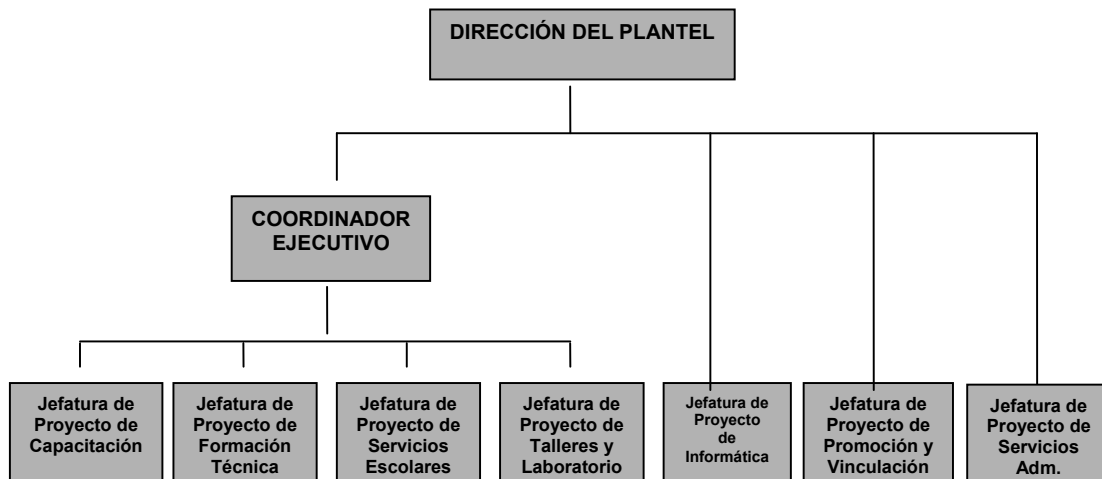
Fuente: Manual Organizacional del CONALEP –QRO.

⁶ Por sus siglas, Centro de Actualización y Servicios Tecnológicos, cuya actividad es el desarrollo y capacitación de recurso humano para el sector productivo de bienes y servicios.

⁷ Información tomada del Manual Organizacional del CONALEP – QRO.

Plantel “Don Roberto Ruiz Obregón”

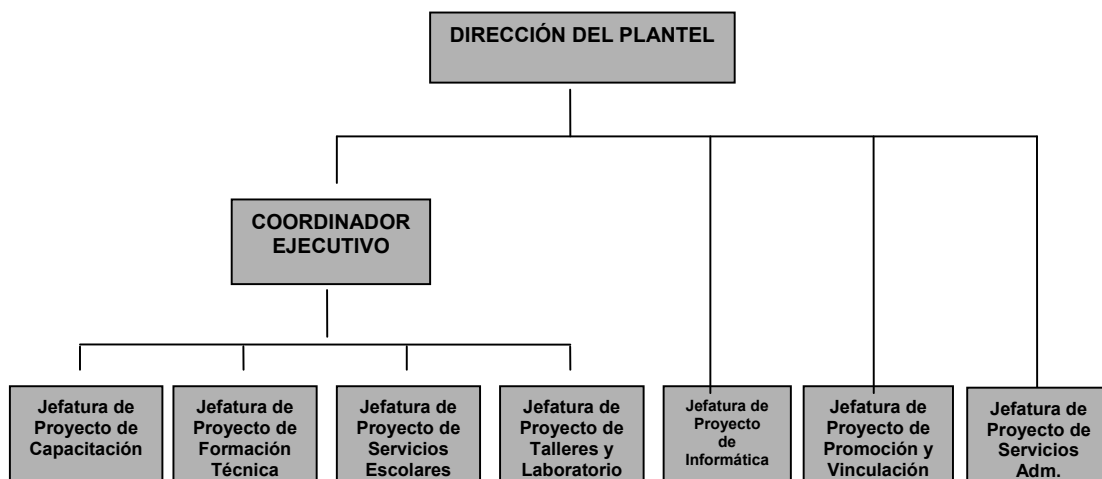
Diagrama 3. Estructura organizacional Plantel “Don Roberto Ruiz Obregón”



Fuente: Manual Organizacional del CONALEP-QRO.

Plantel San Juan del Río

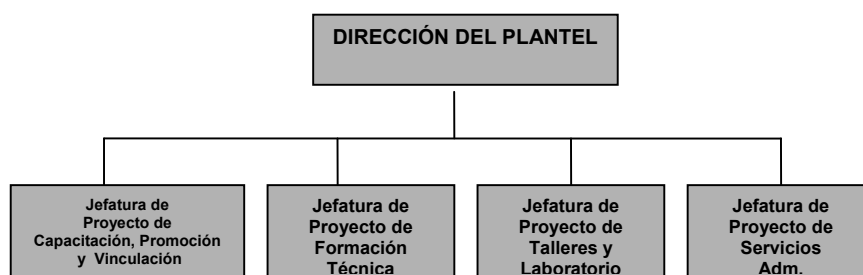
Diagrama 4. Estructura organizacional Plantel San Juan del Río.



Fuente: Manual Organizacional del CONALEP-QRO.

Plantel Amealco

Diagrama 5. Estructura organizacional Plantel Amealco.



Fuente: Manual Organizacional del CONALEP –QRO.

Objetivos de las Direcciones de área⁸.

Dirección Académica y de Vinculación

Es su objetivo el siguiente:

Coordinar, supervisar y evaluar que la operación de los procesos de Educación Profesional Técnica y Profesional Técnica Bachiller, vinculación y capacitación se realicen conforme a las políticas, normas y procedimientos establecidos por el Director General del CONALEP – QRO. y el CONALEP, a fin de contribuir con los objetivos del Colegio y las metas planteadas en el Programa Operativo Anual y en el Programa Estratégico.

Dirección de Administración financiera

Es su objetivo el siguiente:

Administrar eficaz y eficientemente los Recursos Humanos, Materiales y Financieros del Organismo con la finalidad de garantizar la prestación del servicio que ofrece el CONALEP – QRO.

⁸ Información tomada del Manual Organizacional del CONALEP – QRO.

Dirección de Planeación y Calidad

Es su objetivo el siguiente

Realizar la planeación de largo, mediano y corto plazo para el logro de los objetivos estratégicos y el desarrollo organizacional del CONALEP – QRO. Implementar, mejorar, coordinar, mantener y evaluar el Sistema de Gestión, para garantizar la calidad en los servicios ofertados.

Dirección de plantel

Es su objetivo el siguiente:

Dirigir y administrar eficaz y eficientemente los recursos financieros, humanos y materiales para ofrecer los servicios de Educación Profesional Técnica y Profesional Técnica Bachiller, capacitación, evaluación de competencias y de atención a la comunidad, de acuerdo a las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Dirección General del CONALEP – QRO.

Total de personal administrativo, prestadores de servicios profesionales (docentes) y alumnos del CONALEP-QRO.

El CONALEP contrata a los prestadores de servicios profesionales (PSP) bajo el esquema de contratación por honorarios asimilados, por un período de seis meses, cada semestre se realiza la contratación de acuerdo a las necesidades de materias que haya que cubrir. Por lo que no tienen una plaza o base dentro de la organización, por lo tanto no tienen prestación alguna, a excepción de que al finalizar el año se les otorga un estímulo económico de acuerdo a su desempeño. En lo sucesivo se entenderá de manera equivalente los conceptos de prestador de servicios profesionales como docente.

El CONALEP ha utilizado este esquema de contratación desde sus inicios. La razón principal es porque como se ha mencionado anteriormente, un elemento importante de este sistema educativo es formar profesionales técnicos – bachilleres que adquieran los conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan integrarse al sector productivo de bienes y servicios en el momento de su egreso. Por esta característica el CONALEP se preocupa porque quienes son los responsables directos de propiciar esta formación es el

docente o maestro que está en el aula día a día, sean personas que tengan un trabajo en la industria con la experiencia necesaria para transmitir sus conocimientos. De esta manera los PSP buscan en CONALEP un ingreso adicional y no una fuente que cubra completamente sus ingresos.

Los PSP's tienen la oportunidad de dar materias de acuerdo a su perfil, el total de materias o grupos no debe exceder las 20 horas/semana/mes, es decir, hay materias en las que se deben impartir cinco horas durante la semana, para este ejemplo sería cuatro materias como esta o bien, cuatro grupos distintos de la misma materia.

El personal administrativo es considerado desde las plazas de secretarías hasta el Director General, el personal encargado de limpieza, jardinería, cafetería y papelería son proveedores externos contratados por CONALEP – QRO. para brindar estos servicios.

Cada plantel se le asigna un número de personal administrativo y docente para brindar el servicio a determinado número de alumnos. La tabla 3 muestra los datos para cada unidad administrativa.

Tabla 3. Personal administrativo y docente asignado a cada plantel

	Plantel			Total
	“Don Roberto Ruiz Obregón”	San Juan del Río	Amealco	
Personal administrativo	35	26	13	74
Docentes	104	54	23	181
Total	139	80	36	255

Fuente: Dirección Académica y de Administración Financiera del CONALEP – QRO.

1.5.3.5. Modelo de gestión escolar del CONALEP – QRO.

El CONALEP ha impulsado fuertemente la calidad educativa en todos sus Colegios Estatales. Con la finalidad de lograr lo anterior, el CONALEP ha adoptado un modelo de gestión de la calidad acreditada y certificada, modelo que considera la certificación de sistemas de gestión de la calidad y la acreditación de programas de estudio.

1.5.3.5.1 Sistema de Gestión de la Calidad⁹

En el año 2000 el plantel San Juan del Río implementó un sistema de gestión de la calidad para el aseguramiento de la calidad en la formación profesional técnica basado en la norma ISO9002:94 y logró su certificación en el mismo año.

Para el 2002 se inicia con el diseño de un sistema que tuviera el alcance de los tres planteles del Estado y la Dirección General y se obtiene el certificado en la norma ISO9001:2000 para todos los planteles.

El sistema de gestión de la calidad del CONALEP – QRO. se diseñó e implementó considerando el modelo académico para la formación de profesionales técnicos¹⁰. El sistema de gestión tiene alcance únicamente para este servicio (el servicio de capacitación, evaluación de competencias y atención a la comunidad no se considera) y controla a los tres planteles del Estado y a la Dirección General. Para el sistema de gestión de la calidad del CONALEP – QRO. su producto es el conocimiento adquirido durante los seis semestres de formación profesional técnica, los clientes son los alumnos, quienes reciben el servicio de la formación profesional técnica, sus proveedores son los docentes, dado que son ellos quien proveen de conocimiento a los alumnos, a través del proceso enseñanza – aprendizaje. Dentro de este sistema se encuentra desde los procesos de promoción a las secundarias hasta la titulación de los egresados.

El sistema está diseñado con un total de cuatro grandes procesos¹¹ y veinticuatro procedimientos¹².

Los procesos son: 1) responsabilidad de la dirección, que tiene que ver con el establecimiento de la política y los objetivos de la calidad, las revisiones al sistema y toma de decisiones para mejorarlo; 2) gestión de recursos, se refiere al aseguramiento de los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para el buen funcionamiento del

⁹ La norma ISO9000:2000 define como sistema de gestión de la calidad al conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

¹⁰ El sistema de gestión de la calidad tienen el alcance de la formación profesional técnica debido a que cuando se diseñó e implementó se encontraba el plan de estudios 1997, que al finalizar los seis semestres los egresados solamente obtenían el título de profesional técnico, si era decisión del alumno podía cursar seis materias adicionales para obtener el certificado de bachillerato.

¹¹ Producto se define como el conjunto de actividades que relaciona entre sí y que transforman elementos de entrada en resultados.

¹² Un procedimiento define la forma específica de cómo se realizan las actividades o los procesos.

sistema; 3) formación profesional técnica, considera todas las actividades que se realizan para brindar este servicio, la promoción, expedición de fichas, inscripción, re-inscripción, prácticas tecnológicas, servicio social, prácticas profesionales, evaluación y selección de docentes, servicio de biblioteca y sala audiovisual, actividades deportivas, sociales y culturales y titulación: 4) medición, análisis y mejora, en este proceso se encuentran las auditorías internas al sistema de gestión, el análisis de los resultados, las tomas de decisiones para mejorar, las acciones preventivas y correctivas.

Los procedimientos son: 1) control de documentos, 2) control de registros, 3) responsabilidad de la dirección, 4) gestión de recursos, 5) infraestructura, 6) recursos humanos, 7) planificación del modelo académico, 8) promoción y expedición de fichas, 9) admisión e inscripción, 10) reinscripción y control escolar, 11) titulación, 12) servicio social, 13) prácticas profesionales, 14) docentes 15) prácticas tecnológicas, 16) biblioteca y audiovisual, 17) actividades de vinculación, 18) actividades deportivas, culturales y sociales, 19) evaluación de proveedores, 20) seguimiento y medición de los procesos, 21) seguimiento y medición del producto, 22) auditorías internas, 23) control del producto no conforme y 24) acciones correctivas, preventivas y mejora continua.

1.5.3.5.2 Acreditación de programas de estudio

La Acreditación de programas de estudio es un proceso de evaluación mediante el cual es posible determinar si un programa o carrera satisface un conjunto de estándares y parámetros de buena calidad relativos a su quehacer académico, establecidos previamente. En el caso de que esto ocurra, se otorga al programa un reconocimiento que constituye una garantía pública de la satisfacción de dichos estándares y parámetros.

En cuestiones generales, los estándares y parámetros que se mencionan anteriormente, se refieren a:

- 1) Personal académico, en este punto se busca que se cuente con procedimientos reglamentados para el ingreso y evaluación del personal docente, que cumplan con el perfil, que haya estímulos, promoción, actualización y superación para ellos.
- 2) Alumnos, aquí se evalúa el grado de información que se le hace llegar a los alumnos, por ejemplo, el perfil de ingreso y egreso de su carrera, el reglamento

escolar, tipos de becas, apoyo, estímulos y la vinculación que se tenga con el medio familiar con la finalidad de buscar su apoyo en la solución de problemas que se puedan presentar con los alumnos.

- 3) Plan de estudios, se hace énfasis en el perfil del egresado, que existe un mapa curricular, que se tengan bien definidos los objetivos generales y específicos de todas las asignaturas del plan de estudios, que sea flexible en cuanto a que tenga asignaturas optativas y finalmente que sea sometidos a revisiones periódicas.
- 4) Proceso de enseñanza aprendizaje, esto tiene que ver con que se cubra cierto porcentaje de los contenidos de los programas de las asignaturas, se cuida que el tamaño de los grupos sea el adecuado, que existan programas que fomenten la creatividad en los alumnos, que se utilicen metodologías alternas a la de exposición oral del profesor, contar con registro de los índices de reprobación y estrategias para su disminución.
- 5) Infraestructura, aquí se evalúa la biblioteca en cuanto a su acervo y al servicio brindado, talleres y laboratorios que tengan las características adecuadas para cumplir con su función, la extensión de las aulas y sus condiciones y que el personal docente cuente con un espacio exclusivo para su servicio, ya sea individual o grupal.
- 6) Desarrollo tecnológico, que se tenga definida una línea de desarrollo tecnológico para el desarrollo de proyectos y prototipos.
- 7) Vinculación, se busca que se cuente con actividades formales de vinculación con el sector social o productivo, instrumentando convenios de vinculación.
- 8) Resultados e impacto, se hace énfasis en el seguimiento que se les dé a los egresados, contar con registro de la eficiencia terminal y estrategias para mejorarla y de igual manera con los índices de titulación.

1.5.3.5.3 Resultados obtenidos del CONALEP – QRO. a través de su Sistema de Gestión de la Calidad y la acreditación de carreras.

Certificación del plantel San Juan del Río.

El CONALEP – QRO. implementó durante el año de 1999 en el plantel San Juan del Río, un sistema de aseguramiento de la calidad con base en la norma ISO 9002:94, el cual fue certificado el 15 de mayo del 2000 y considera el Modelo Académico para la Formación de Profesionales Técnicos. Convirtiéndose así en la primera institución de educación en el estado en obtener dicho certificado y en el primer plantel de CONALEP a nivel nacional en lograrlo.

Certificación de sus tres planteles y la Dirección General.

En el año 2002 se decide iniciar con el diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad con base en la norma ISO9001 en su versión 2000, considerando a los tres planteles y la Dirección General; cuyo alcance es del Modelo Académico para la Formación Profesional Técnica. Se logra la certificación el 10 de mayo del 2003.

Con estos resultados una vez más el CONALEP – QRO. es punta de lanza en el subsistema de educación media superior, convirtiéndose en la primer institución educativa del nivel medio superior de la entidad con un sistema de gestión de la calidad certificado y en el primer Colegio Estatal de CONALEP a nivel nacional, incluyendo todos sus planteles y la Dirección General.

Premio de Calidad del Estado de Querétaro

El Premio de Calidad tiene como principal objetivo que las organizaciones identifiquen y aumenten su nivel de madurez en materia de calidad y logren un verdadero impulso en su carrera por la competitividad, es otorgado en dos modalidades: sector público y privado.

El Gobierno del Estado a través del Instituto Queretano de la Calidad de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA), convoca a participar a todas las organizaciones públicas y privadas, micro, pequeñas, medianas y grandes.

El CONALEP – QRO. obtuvo el Premio de Calidad del Estado de Querétaro en su décima versión, dicho reconocimiento fue entregado el día 9 de noviembre del 2004 por el Gobernador del Estado.

Acreditación de programas de estudio

El CONALEP – QRO. cuenta con la acreditación del programa de profesional técnico en informática que se imparte en el plantel “Roberto Ruiz Obregón”. Esta evaluación fue realizada a través del Consejo Nacional de Acreditación en Informática y Computación (CONAIC), quien ha otorgado este reconocimiento con una vigencia de 4 años, siendo ésta la máxima vigencia que se asigna en este proceso, a partir del 6 de diciembre de 2004.

Tras haber logrado lo anterior, se continúa con el proceso de acreditación del programa de profesional técnico en Máquinas – Herramienta, así como el programa de profesional técnico en productividad industrial, impartidos en el plantel “Roberto Ruiz Obregón” y el plantel San Juan del Río respectivamente, lográndose la acreditación de ambas carreras.

1.5.3.6. Presentación de los casos a investigar

En este capítulo se ha mencionado como se gestiona el CONALEP y el CONALEP –QRO., que en términos generales se refiere a que el CONALEP se encarga de la normativa y del control en cuanto a lo académico, es decir, las reformas a los planes de estudio, lineamientos de operación del servicio educativo, incluyendo a los docentes, etc., y el CONALEP – QRO. en general tiene autonomía para la operación de los planes de estudio.

Por lo anterior, los tres planteles del CONALEP- QRO. están orientados por esta serie de normas y lineamientos a través de la Dirección General del CONALEP – QRO., que para los tres es la misma. Por otro lado, el sistema de gestión de la calidad abarca a los tres planteles y la Dirección General, por lo que también es el mismo.

A pesar de lo anterior los planteles presentan distintos resultados, a continuación se presentan algunas características de cada uno de los planteles y sus resultados académicos. En cada caso se pretende indagar las razones del porque los distintos resultados y el posible impacto del clima organizacional en la implementación de la reforma académica 2003.

1.5.3.6.1 Antecedentes históricos

a) Plantel “Don Roberto Ruiz Obregón”

El plantel CONALEP 041 Querétaro inicia sus actividades en octubre de 1980 en las instalaciones del Instituto Tecnológico Regional ofertando las carreras de Profesional Técnico en Máquinas Herramienta Corte de Viruta y Profesional Técnico en Hotelería y Gastronomía.

En el mes de octubre de 1984, se obtuvo el terreno donde se asentó de manera definitiva el plantel en el Acceso IV número 3 del Fraccionamiento Industrial Benito Juárez y se construyó la primera etapa del proyecto el cual incluyó cuatro edificios para oficinas administrativas y laboratorios, biblioteca y sala audiovisual, aulas y los laboratorios y talleres de Hotelería, Gastronomía y Máquinas Herramienta. Dichas instalaciones se ocuparon a partir del mes de marzo del mismo año.

Para el año 1985 se construye un edificio de aulas, posteriormente en 1992 los talleres de soldadura y de diseño y un laboratorio de informática. Durante el año de 1995 se procede con la construcción de la barda perimetral del plantel y dos canchas de usos múltiples, y finalmente en el año de 1996 se construye un edificio más de aulas.

La construcción con la que se cuenta actualmente tiene una capacidad instalada para brindar atención a 1200 alumnos.

En cuanto a la evolución de la oferta educativa, a lo largo de la vida del plantel, se ha definido a partir de las necesidades del sector productivo de la región. Es notorio que el plantel ha mantenido desde su creación la atención en dos áreas de actividad económica principalmente; la industria de la transformación en su rama metal mecánica con las carreras de Máquinas Herramienta y la industria turística en su rama de restaurantes con la carrera de Alimentos y Bebidas, que han permanecido dándole el sello distintivo al plantel. La tabla 4 muestra la oferta educativa y su evolución desde la creación del plantel.

Tabla 4. Evolución de la oferta educativa del plantel “Don Roberto Ruiz Obregón”

CARRERA	Año de creación	Año de liquidación
Hotelería y Gastronomía	1980	1994
Máquinas Herramienta Corte de Viruta	1980	1996
Informática	1986	A la fecha
Máquinas Herramienta Diseño de Herramienta	1990	1993
Tratamiento de Aguas	1993	1993
Control de la Contaminación Ambiental	1994	1995
Gastronomía	1995	1996
Hotelería	1996	1996
Alimentos y Bebidas	1997	A la fecha
Máquinas Herramienta	1997	A la fecha

Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección Académica del CONALEP – QRO.

b) Plantel San Juan del Río

El Plantel San Juan del Río se encuentra asentado a medio kilómetro de la Zona Industrial “Valle de Oro” en la Ciudad de San Juan del Río.

Es creado por iniciativa del sector productivo de la región en septiembre del año de 1980, ofertando las carreras de; Profesional Técnico en Productividad Industrial y Profesional Técnico en Contabilidad Fiscal.

El plantel inicia sus actividades en las instalaciones de la Casa de la Cultura, dependiente de la Presidencia Municipal de San Juan del Río; se acondicionaron espacios para atender dos grupos escolares, durante dos años permaneció ahí.

En 1982 se inicia con la construcción del plantel en un terreno que cedieron los ejidatarios de San Pedro Ahuacatlán, lugar en donde a la fecha es el inmueble que alberga al plantel, con domicilio en el kilómetro 1.5 de la carretera a San Pedro Ahuacatlán.

La construcción con la que se cuenta actualmente tiene una capacidad instalada para brindar atención a 700 alumnos.

La tabla 5 muestra cómo la oferta educativa del plantel San Juan del Río se ha mantenido en atención al sector industrial y cómo ha evolucionado.

Tabla 5. Evolución de la oferta educativa del plantel San Juan del Río

CARRERA	Año de creación	Año de liquidación
Productividad Industrial	1980	A la fecha
Contabilidad Fiscal	1980	1997
Diseño y Confección	1988	1992
Industria del Vestido	1992	2000
Informática	1994	1997
Mecánico Electricista	1994	1997
Electromecánico	1997	A la fecha
Química Industrial	2000	A la fecha

Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección Académica del CONALEP – QRO.

c) Plantel Amealco

Por interés e iniciativa del empresario Don Roberto Ruíz Obregón, quien era originario de la ciudad de Amealco, a principios del año de 1999 se inicia la construcción del plantel Amealco, ubicado en la calle Mirasol # 423 Colonia Jardines del Bosque, en la Ciudad de Amealco. Se inician labores académicas en el mes de septiembre del mismo año en las instalaciones propias del plantel.

La construcción con la que se cuenta actualmente tiene una capacidad instalada para brindar atención a 400 alumnos.

Las carreras que se ofertan en un inicio son Maquinas – Herramienta e Industria del Vestido, se mantiene de esta manera hasta agosto del 2005 que se integra la carrera de Informática (ver tabla 6).

Tabla 6. Evolución de la oferta educativa del plantel Amealco

CARRERA	Año de creación	Año de liquidación
Maquinas – Herramienta	1999	A la fecha
Industria del Vestido	1999	A la fecha
Informática	2005	A la fecha

Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección Académica del CONALEP – QRO.

1.5.3.6.2 Características propias

a) Plantel “Don Roberto Ruiz Obregón”

El plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” se encuentra asentado en la ciudad de Querétaro, capital del Estado, dentro de una de las zonas industriales más importantes.

En cuanto a la situación demográfica de Querétaro, es una de las ciudades con mayor concentración de población en el Estado, dentro de su territorio se encuentra al 46 %¹³ de la población del Estado, de la cual el 6.4%¹⁴ es población analfabeta de 15 años, tiene un grado de marginación muy bajo¹⁵, la matrícula inscrita en el nivel medio superior en esta ciudad es el 54.7%¹⁶ del total del Estado; su situación económica le permite ser la ciudad con la mayor aportación al Producto Interno Bruto (PIB) per cápita, con un 0.83¹⁷, aquí se encuentran el 45.5%¹⁸ de los establecimientos industriales del Estado; por lo anterior, el entorno del plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” es un contexto con cierto desarrollo, en tanto lo industrial, social, educativo, económico, al menos está inserto en un ambiente de mayor nivel de desarrollo de los tres planteles del Estado; situación que le brinda características propias y distintas a las de los otros dos planteles, lo que consideramos tiene que ver con su dinámica y comportamiento.

¹³ Información del Censo Nacional de Población, 2000.

¹⁴ CONAPO, 2000.

¹⁵ Idem

¹⁶ Secretaría de Educación del Estado de Querétaro y la Unidad de Servicios de Educación Básica del Estado de Querétaro, ciclo escolar 2003-2004

¹⁷ CONAPO, 2000.

¹⁸ INEGI, Censos económicos, 1999.

b) Plantel San Juan del Río

El plantel San Juan del Río se encuentra asentado a medio kilómetro del parque industrial Valle de Oro, en la Ciudad de San Juan del Río, una de las más importantes del Estado, esto debido a que es la segunda después de la ciudad de Querétaro en la aportación del PIB per cápita con un 0.71¹⁹, al igual con el porcentaje de establecimientos industriales que corresponde a un 17.3 %²⁰; en cuanto a la situación demográfica y sociocultural, la distribución porcentual de población es del 13 %²¹, con grado de marginación muy bajo²² (lo mismo que para la ciudad de Querétaro), cuenta con un porcentaje de analfabetas de 15 años del 6.4%²³, en el ámbito educativo tiene inscritos a 7,674²⁴ estudiantes en educación del nivel medio superior.

Los datos anteriores sitúan a la ciudad de San Juan del Río en cierto nivel de desarrollo en los ámbitos económico, industrial, social; aunque menor que el que presenta la ciudad de Querétaro, lo que al igual que cada ciudad, le da sus características propias y que como lo mencionamos en el inciso anterior, tiene que ver con la dinámica y comportamiento del plantel.

c) Plantel Amealco

A diferencia de las ciudades de Querétaro y San Juan del Río, los indicadores antes citados no son tal alentadores. El municipio de Amealco es una de las cuatro regiones indígenas del Estado, denominada Región Sur, aquí se encuentran 50 comunidades indígenas (otomíes)²⁵, tiene un alto grado de marginación al igual que su porcentaje de población analfabeta de 15 años, que corresponde al 25.15%²⁶; la distribución porcentual de población es del 4%²⁷, la situación económica tampoco es

¹⁹ CONAPO, 2000

²⁰ INEGI, Censos Económicos, 1999

²¹ Información del Censo Nacional de Población, 2000.

²² CONAPO, 2000

²³ Idem

²⁴ Secretaría de Educación del Estado de Querétaro y la Unidad de Servicios de Educación Básica del Estado

²⁵ CONAPO, 2002

²⁶ CONAPO, 2000

²⁷ Idem

muy alentadora, aporta al PIB per cápita con un 0.52²⁸, y solamente cuenta con un 1.5%²⁹ de establecimientos industriales y finalmente su matrícula inscrita en el nivel medio superior es de 1,072³⁰ alumnos.

Como es visto, el plantel Amealco se encuentra en un municipio con menor nivel de desarrollo, en comparación con las otras dos ciudades (Querétaro y San Juan del Río), esto le imprime sus características propias y su entorno y por tanto el perfil de sus alumnos es *suis generis*, con necesidades económicas adversas que no les permiten a los jóvenes que asistan a la escuela.

1.5.3.6.3 Resultados académicos ³¹

1.5.3.6.3.1 Matrícula

Este indicador lo presentaremos por períodos semestrales, a diferencia de los subsecuentes, con la finalidad de que se pueda apreciar la matrícula total, es decir, que se visualice los alumnos inscritos en el total de semestres, por ejemplo para el caso de los semestres agosto – diciembre se considera la matrícula de nuevo ingreso, 1º, 3º y 5º semestre; los semestres febrero – julio denota los semestres 2º, 4º y 6º. Por lo anterior tomaremos la información para su análisis por semestres iguales es decir, agosto – diciembre por un lado y febrero – julio por el otro. El período que se analiza para este indicador es un total de cinco semestres (agosto – diciembre 04: agosto – diciembre 06).

a) Plantel “Don Roberto Ruiz Obregón”

El plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” cuenta con una matrícula mayor que los otros dos planteles (San Juan del Río y Amealco), incluso históricamente así se ha comportado; por lo tanto también es mayor la plantilla docente y administrativa. Durante el ciclo escolar agosto – diciembre 2006 se tiene una matrícula total inscrita de 1366 alumnos. Este ciclo escolar incrementa la matrícula por la razón de que se tienen alumnos de nuevo ingreso. El comportamiento de la matrícula se ha

²⁸ Idem

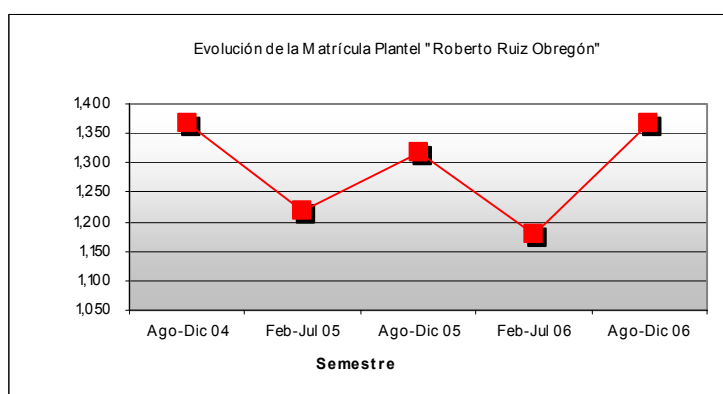
²⁹ INEGI, Censos Económicos, 1999

³⁰ Secretaría de Educación del Estado de Querétaro y la Unidad de Servicios de Educación Básica del Estado

³¹ La información presentada en este apartado fue proporcionada por la Dirección Académica y de Vinculación del CONALEP – QRO.

mantenido un tanto estable, en el ciclo escolar similar anterior, es decir, agosto – diciembre 2005. Para el caso del semestre escolar febrero – julio también el comportamiento ha sido similar (ver gráfica 1).

Gráfica 1 “Evolución de la Matrícula Plantel “Don Roberto Ruiz Obregón”

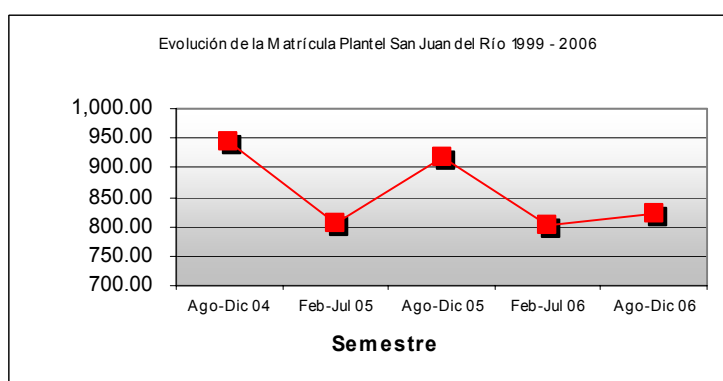


Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección Académica del CONALEP – QRO.

b) Plantel San Juan del Río

El plantel San Juan del Río por el total de su matrícula es el que le sigue al plantel “Don Roberto Ruiz Obregón”. El comportamiento de la matrícula es descendente tanto para los semestres escolares agosto – diciembre, como para los semestres escolares febrero – julio (ver gráfica 2).

Gráfica 2. “Evolución de la Matrícula Plantel San Juan del Río”



Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección Académica del CONALEP – QRO.

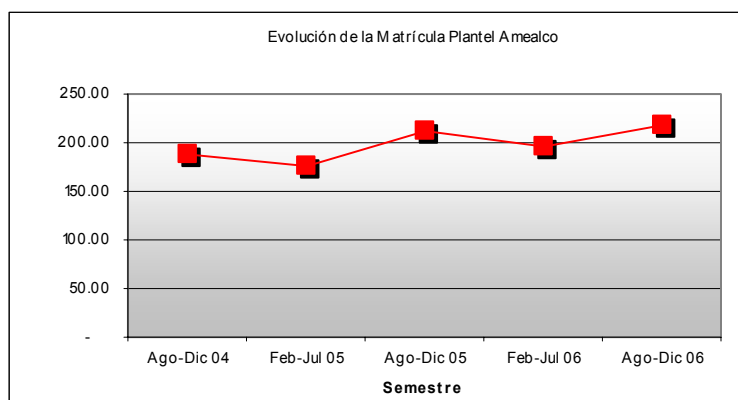
c) Plantel Amealco

El plantel Amealco es el más pequeño de los tres planteles del Estado de Querétaro, en el sentido de capacidad instalada, matrícula, número de docentes y número de personal administrativo.

El comportamiento de la matrícula ha sido ascendente, tanto para los semestres agosto – diciembre como para los semestres febrero – julio (ver gráfica 3).

A pesar de lo anterior, el plantel Amealco no ha logrado consolidarse, dado que aún está por debajo de su capacidad instalada que es de 400 alumnos.

Gráfica 3 “Evolución de la Matrícula Plantel Amealco”



Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección Académica del CONALEP – QRO.

1.5.3.6.3.2 Aprovechamiento escolar

Este indicador es medido en forma generacional. El período de análisis para el aprovechamiento escolar es para las últimas cinco Generaciones, Generación 1999 - 2002, Generación 2000 – 2003, Generación 2001 – 2004, Generación 2002 – 2005 y Generación 2003 – 2006.

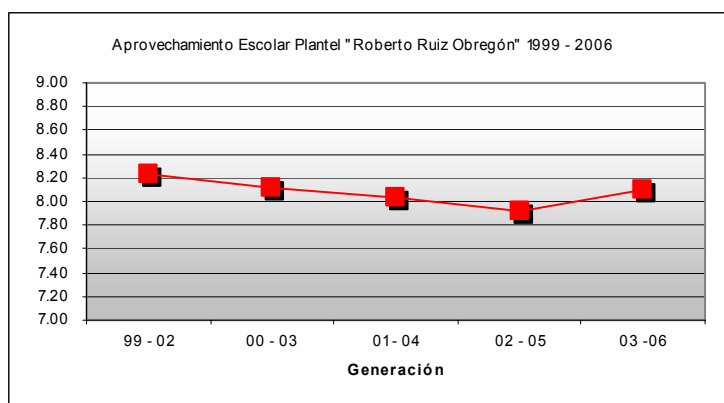
Cabe mencionar que el Sistema de Gestión de la Calidad del CONALEP – QRO. cuenta con un procedimiento para la realización de un proyecto, denominado, “Proyecto para la disminución de la deserción”, que tiene como objetivo disminuir la deserción e incrementar el aprovechamiento escolar. Este proyecto es elaborado de forma semestral, se analizan los resultados y en función de ellos se le da un seguimiento o se opta por renovarlo. Los tres planteles llevan a cabo esta tarea. Por citar algunas de las estrategias utilizadas dentro de este proyecto son: el seguimiento puntual con los alumnos que van

reprobando materias y contactar a los padres de familia para informarles la situación y encontrar junto con ellos soluciones al nivel académico de sus hijos; otra estrategia son las asesorías; las estrategias y actividades de este proyecto responden a las necesidades de cada plantel por lo que cada uno presenta algunas similitudes y diferencias.

a) Plantel “Don Roberto Ruiz Obregón”

El comportamiento que muestra el aprovechamiento escolar (véase gráfica 4) es descendiente de la generación 1999 – 2002 hasta la Generación 2002 – 2005; sin embargo, este promedio de calificación aumenta para la generación 2003-2006.

Gráfica 4 “Aprovechamiento escolar Plantel “Don Roberto Ruiz Obregón 1999 - 2006””

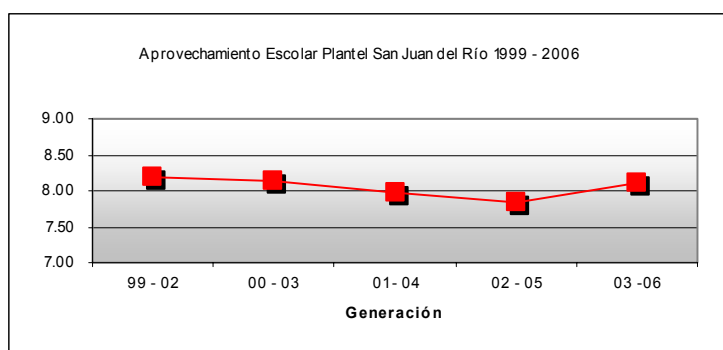


Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección Académica del CONALEP – QRO.

b) Plantel San Juan del Río

Los resultados del plantel San Juan del Río con respecto al aprovechamiento escolar muestran un comportamiento muy similar a los del plantel “Don Roberto Ruiz Obregón”, en el sentido de que las Generaciones 1999 – 2002 a la de 2002 – 2005 registraron resultados descendientes, y de igual manera se logra un incremento para la Generación 2003 – 2006 (ver gráfica 5).

Gráfica 5 “Aprovechamiento Escolar Plantel San Juan del Río 1999 – 2006”

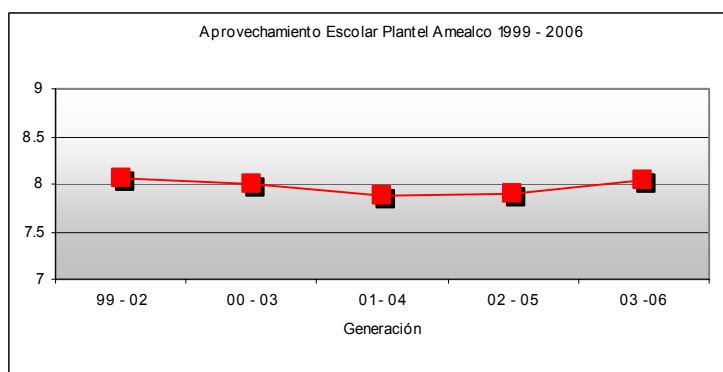


Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección Académica del CONALEP – QRO.

c) Plantel Amealco

El plantel Amealco muestra resultados respecto a su aprovechamiento escolar descendiente para las Generaciones 1999 – 2002 a la de 2001 – 2004, no siendo así para las Generaciones 2002 – 2005 y 2003 – 2006 que muestran un incremento (ver gráfica 6).

Gráfica 6 “Aprovechamiento Escolar Plantel Amealco 1999 – 2006”



Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección Académica del CONALEP – QRO.

1.5.3.6.3.3 Eficiencia Terminal

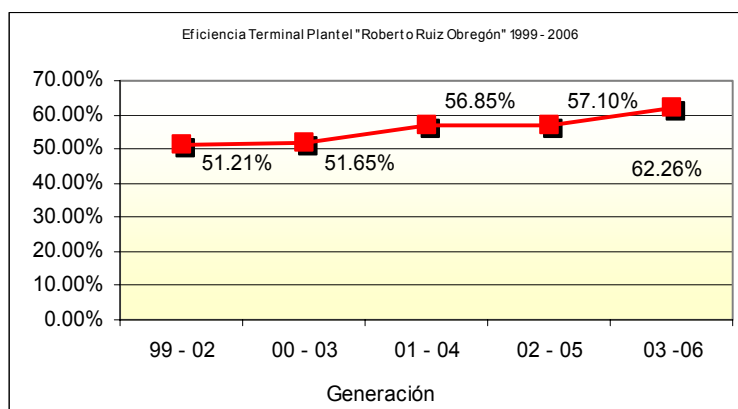
Al igual que el aprovechamiento escolar, este indicador se mide de forma generacional y el período de análisis son las mismas Generaciones (Generación 1999 - 2002, Generación 2000 – 2003, Generación 2001 – 2004, Generación 2002 – 2005 y Generación 2003 – 2006).

En la eficiencia terminal al igual que en el aprovechamiento escolar también tiene efecto el proyecto de disminución de la deserción que se desarrolla al interior de cada uno de los planteles.

a) Plantel “Don Roberto Ruiz Obregón”

La eficiencia terminal del plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” se ha comportado de manera ascendente en las últimas cinco generaciones (ver gráfica 7).

Gráfica 7 “Eficiencia Terminal Plantel “Don Roberto Ruiz Obregón”1999 – 2006”

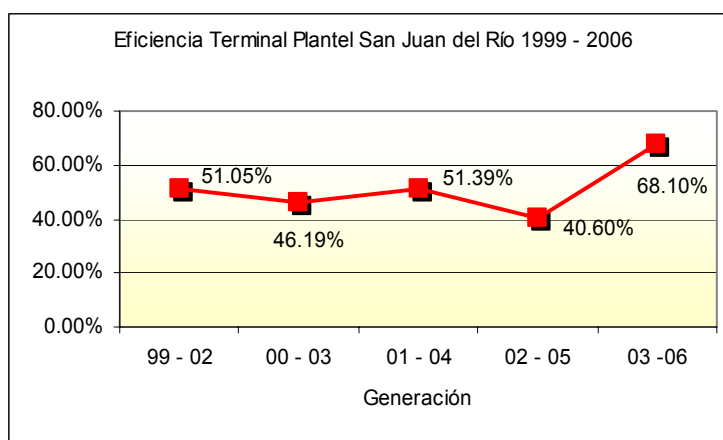


Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección Académica del CONALEP – QRO.

b) Plantel San Juan del Río

Para el caso del plantel San Juan del Río el comportamiento de los resultados del indicador de eficiencia terminal ha sido un tanto irregular, dado que en cada generación se muestra un decremento y después se logra un incremento. La Generación 2003 – 2006 registra una eficiencia terminal mayor en las últimas cinco Generaciones (ver gráfica 8).

Gráfica 8 “Eficiencia Terminal Plantel San Juan del Río 1999 – 2006”

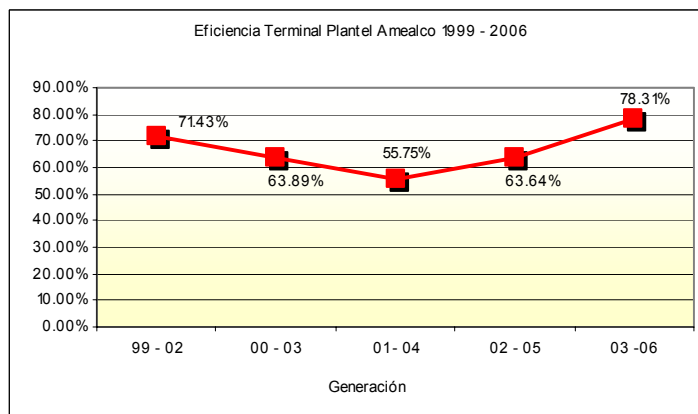


Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección Académica del CONALEP – QRO.

c) Plantel Amealco

El plantel Amealco muestra un comportamiento descendiente en su eficiencia terminal de las Generaciones 1999 – 2002 a la Generación 2001 – 2004, sin embargo en las dos últimas Generaciones el comportamiento es ascendente (ver gráfica 9).

Gráfica 9 “Eficiencia Terminal Plantel Amealco 1999 – 2006”



Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección Académica del CONALEP – QRO.

1.5.3.6.3.4 Eficiencia de titulación

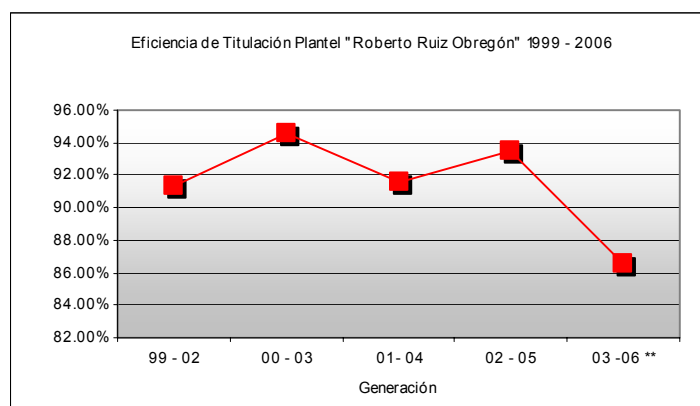
Al igual que los dos indicadores anteriores (Eficiencia Terminal y Aprovechamiento Escolar) es medido en forma generacional y la información que se presenta es de las últimas cinco generaciones desde 1999 – 2002 hasta 2003 - 2006.

Este indicador considera medir la eficiencia de titulación seis meses después de haber concluido el sexto semestre, por lo que la medición final es en el mes febrero, es decir, la eficiencia de titulación de la Generación 2003 – 2006 se mide en el mes de marzo. La información que se presenta para esta Generación corresponde a un avance al mes de octubre del 2006, por las razones anteriormente citadas.

a) Plantel “Don Roberto Ruiz Obregón”

La eficiencia de titulación del plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” se ha comportado un tanto irregular, ya que presenta decrementos e incrementos en cada Generación. La Generación 1999 – 2002 es la que registro la menor eficiencia de titulación, la Generación 2003 – 2006, con el avance al mes de octubre del 2006, se muestra un 86.53%, donde su medición final será en el mes de febrero del año 2007 (ver gráfica 10).

Gráfica 10 “Eficiencia de Titulación Plantel “Don Roberto Ruiz Obregón”1999 – 2006”



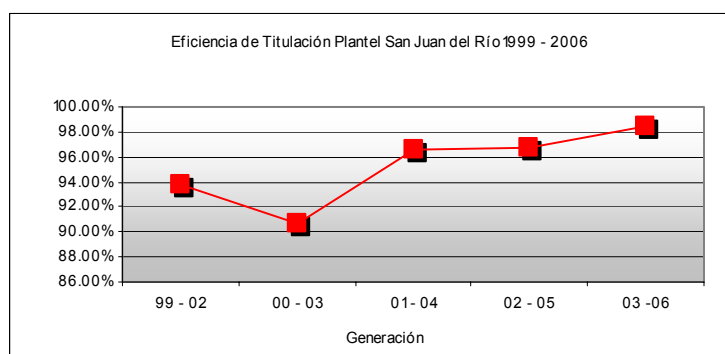
** Avance hasta el mes de octubre

Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección Académica del CONALEP – QRO.

b) Plantel San Juan del Río

El indicador de eficiencia de titulación del plantel San Juan del Río muestra un comportamiento ascendente, con excepción de la Generación 2000 – 2003 que registra un decremento. Para la Generación 2003 – 2006, a pesar de que los resultados son sólo un avance al mes de octubre, este manifiesta una mejora con respecto a las anteriores Generaciones (ver gráfica 11).

Gráfica 11 “Eficiencia de Titulación Plantel San Juan del Río 1999 – 2006”

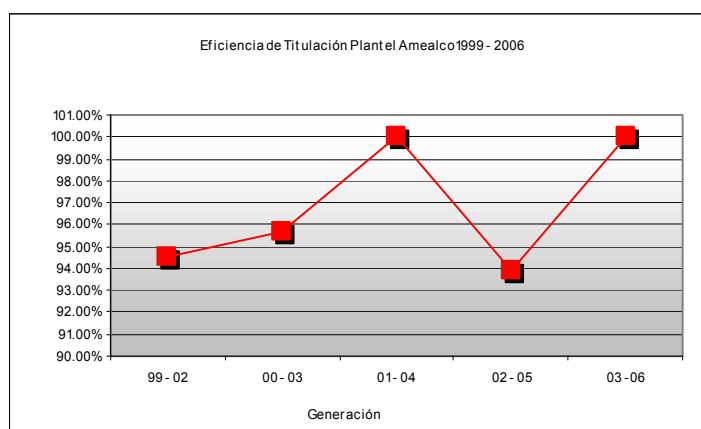


Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección Académica del CONALEP – QRO.

c) Plantel Amealco

El comportamiento del indicador de eficiencia de titulación del plantel Amealco ha sido ascendente, con excepción de la Generación 2002 – 2005 que muestra un decremento con respecto a la Generación anterior (ver gráfica 12).

Gráfica 12 “Eficiencia de Titulación Plantel Amealco 1999 – 2006”



Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección Académica del CONALEP – QRO.

Capítulo 2. Marco Teórico

De acuerdo al desarrollo de este capítulo, el clima organizacional se va formando de las relaciones que se dan entre los individuos, los cuales tienen sus propias características, su propio contexto individual, familiar, o social. Estos contextos y comportamientos individuales convergen en un contexto grupal, y se va construyendo una forma de actuar estructurada. Esta construcción le va dando características y diferencias a las organizaciones.

El concepto clima organizacional en ocasiones se confunde con el concepto cultura organizacional, por lo que es necesario hacer las precisiones pertinentes.

2.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional se relaciona con un conjunto de creencias y valores compartidos, también es la forma característica de pensar y hacer las cosas de una empresa (Espinoza, 1998).

Entre esas características que se deben de compartir se enlistan los valores, normas, creencias, lenguajes, reglas, rituales, procedimientos. Aunque todas estas características tienen que ver con describir a la organización como un todo, ya que es muy difícil que un conjunto de valores generales, sean completamente seguidos o creídos de manera individual. ¿Cómo se logra conformar ese todo? Una manera muy importante puede ser como se transmite la cultura, eso que tiene que ver con los arraigos y cimientos de la misma.

La transmisión de la cultura se da de acuerdo a las influencias internas, el liderazgo por ejemplo, y a las influencias externas, posibles amenazas del mercado por ejemplo.

De acuerdo a lo anterior podrían clasificarse a las organizaciones para su estudio. Aunque sería muy difícil encontrar organizaciones idénticas, si podrían identificarse similitudes que ayuden a determinar las fortalezas y debilidades de las diferentes culturas organizacionales.

Por lo anterior se pueden proponer clasificaciones de culturas fuertemente arraigadas o débiles, altamente concentradas o fragmentadas, dinámicas o estáticas, autónomas o dependientes, altamente eficientes o burocráticas, o clasificaciones *ad hoc* al tipo de estudio que se pretenda.

Incluso algunos autores mencionan que la cultura organizacional es la gran variable explicativa para todos los fenómenos que ocurren en las organizaciones. Quizá un gran aporte de este esfuerzo explicativo sea el uso de la antropología como disciplina, sobre todo por el aspecto cualitativo y las explicaciones que da del hombre y su actuar grupal.

Como un elemento más para definir la cultura organizacional se presenta la clasificación de Sharon Jones, citada por Espinoza (1998), es dividir a la cultura en cuatro categorías: lenguaje, narrativa, símbolos y prácticas.

El lenguaje tiene que ver con las formas de comunicación: la jerga de una profesión, la comunicación no verbal, comunicación no formal como el rumor. Incluso los símbolos son otro tipo de comunicación ya que dan indicaciones o tratan de fijar algún tipo de concepto. La narrativa también está relacionada con la comunicación, pero en particular con un proceso de inducción, que incluye historias, leyendas o mitos, que de alguna manera tratan de fundamentar una cultura. Las prácticas tienen que ver con los comportamientos repetitivos, que consideramos también tratan de mandar mensajes al grupo. Estas prácticas pueden dividirse en rituales, ritos, o en fijar identidades sociales de los miembros de la organización.

La cultura también permite o manifiesta una forma de expresar las emociones, cualidad que muchas veces es despreciada para su estudio, pero que ese alejamiento en el análisis encierra una contradicción, ya que evidentemente las organizaciones están constituidas por individuos que funcionan en áreas emocionales.

En un concepto más general la cultura define las cualidades que son propias del hombre, y tratan de explicar movimientos económicos, sociales, e incluso influencias transgeneracionales.

De acuerdo a Espinoza y Medina (1998), “una cultura constituye un cuerpo complejo de normas, símbolos, mitos e imágenes que penetran dentro de la intimidad del individuo, estructuran sus instintos y orientan sus emociones”.

Al hablar de cultural organizacional se establece una plataforma en donde los individuos tienen la oportunidad de exteriorizar su propio contexto y relacionarlo con el de su organización, en una relación totalmente dinámica, de la cual se recibe una

retroalimentación: de alguna forma el individuo penetra esta cultura organizacional, se mueve, interactúa, y de otra forma, está participando en la construcción misma de la cultura organizacional.

La cultura organizacional tiene una fuerte influencia sobre el actuar de los individuos en las organizaciones. La cultura define, refuerza y premia los comportamientos “normales” o “buenos” y reprueba, reprime o castiga los actuare “anormales” o “malos”.

Aquellas reglas no escritas que controlan el comportamiento de las gentes son puestas a prueba por parte de los propios individuos y sistemas. Si existen una serie de políticas, o reglas que intentan la transformación estructural de una organización, fallarán en la medida que el individuo perciba la debilidad o su falta de aplicabilidad. De todos modos existe una cultura directriz en la organización, sea esta conocida por escrito, o ya sabida de antemano por comportamientos no escritos pero claramente identificados.

También se define la cultura organizacional como “conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten los miembros de una organización” (Vergara, 1989; p. 26). Así, la cultura organizacional crea el ambiente humano en donde los individuos realizan su trabajo.

Los cambios culturales se dan cuando existen cambios en el comportamiento de las organizaciones, pero *a priori*, esos cambios debieron propiciarse por la alteración de ciertas reglas, de tal forma que uno esperaría que suceda algo, siempre y cuando exista una motivación que propicie tal cambio.

Esta motivación está relacionada estrechamente en cómo el individuo percibe la cultura organizacional, es en ese punto cuando entra en juego el clima organizacional.

Las definiciones anteriores dejan todavía sin delimitaciones claras los conceptos de clima y cultura organizacional, lo que identifica y diferencia una organización de otra, tiene que ver con los dos conceptos.

2.2 El clima organizacional

La primera definición del clima la dan Kart Lewin y Ronald Lippit en 1938 de acuerdo a Richer & Schinider (1990) y Deninson (1996). En su estudio el objetivo era cómo

afectaban tres estilos de liderazgo en el comportamiento individual bajo dos tipos de “atmósferas” la democrática y la autocrática. La función era:

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

Donde:

B representa el comportamiento de un individuo;

f es la función;

P son los rasgos de la personalidad y

E representa el entorno.

Las derivaciones principales fueron: 1) es un típico modelo de efectos contextuales que explican un resultado individual. 2) La realidad del clima más allá de las formas en que los sujetos pueden conocerlo o percibirlo. 3) Existe una relación causal de lo “macro”, la organización, a lo “micro”, el individuo. Lo “macro” da forma a lo “micro”.

Un enfoque más sobre el clima organizacional propone que el principal elemento del mismo, es el que utiliza las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Como se ha visto el término cultura organizacional involucra normas, valores, creencias y formas de actuar del individuo, así que las estructuras y procesos de una organización forman parte de la cultura organizacional, por lo tanto el clima tiene que ver, de acuerdo a esto, con la percepción que el individuo tiene de la cultura organizacional.

Como el término percepción es reiterativo en las definiciones del clima organizacional nos parece importante anotar que la percepción no es neutral, y ante el abuso del mismo Fernández (2004) señala que “el clima es una entidad real de la institución, independiente de la actividad perceptual del sujeto, aunque a su vez sea producto de la actividad constructiva del sujeto en sus etapas anteriores”

Entonces la percepción del individuo se da en un contexto dominante o compartido, basado también en elementos objetivos como los que aporta la cultura organizacional.

Un cuestionamiento que surge de lo anterior es cómo se originan las percepciones. Se menciona que las percepciones son resultado de las interacciones del individuo con la

empresa, pero no se da una relación en un solo sentido, es decir, esa interacción no sólo afecta las percepciones de los individuos, sino que cada individuo aporta, de acuerdo a su propio contexto, para la configuración del clima organizacional. Este clima a su vez incide en los comportamientos de los individuos, que se refleja en la organización.

También se mencionan, como en el caso de la cultura, elementos distintivos del clima organizacional: es definido por las características del medio ambiente laboral, el clima tiene repercusiones en el comportamiento individual por lo tanto es una variable que incide en la función sistema organizacional- comportamiento individual, el clima junto con las estructuras y características organizacionales forman un sistema complejo, dinámico e interdependiente.

Por lo anterior es evidente la estrecha relación entre clima y cultura organizacional. ¿Cuál es la diferencia entre los dos temas? Una vertiente para diferenciar puede ser en la metodología que se lleva a cabo al estudiar cada tema.

El clima organizacional se estudia generalmente con base en cuestionarios, se tratan de encontrar o medir distintas dimensiones, por otro lado la cultura tiene fundamentos teóricos en una índole social y su impacto en el funcionamiento organizacional.

Otra forma de definir el clima organizacional es a través del análisis o la división en categorías que dimensionan ciertos criterios que se desean resaltar. Lo anterior es conocido como las dimensiones del clima organizacional.

2.3 Dimensiones del clima organizacional

Como lo hemos descrito en el apartado anterior, el clima tiene que ver con las percepciones que los individuos tienen hacia la organización y cómo estos sentimientos pueden tener un impacto en la motivación y el desempeño del individuo en la propia organización.

Para medir, analizar y explicar el clima organizacional se puede realizar a través de ciertas dimensiones. Cada una de estas dimensiones da respuesta a elementos que se relacionan con propiedades de la organización.

Distintos autores definen las dimensiones para la evaluación del clima organizacional. A continuación citaremos algunos de ellos y expondremos el enfoque y las dimensiones que cada uno propone para la medición y análisis del clima organizacional.

Litwin y Stringer (1968) consideran que a través de nueve dimensiones se explicaría el clima organizacional de una organización. Estas dimensiones son las siguientes:

1. *Estructura*. Se refiere a la percepción que tienen los integrantes de la organización acerca de la normatividad que se tiene que observar, los trámites, procedimientos, en general, como se tienen que hacer las cosas.
2. *Responsabilidad*. Considera el sentimiento de los integrantes acerca del nivel de autonomía en la toma de decisiones acerca de sus tareas. Tiene que ver con la percepción que se tiene de ser su propio jefe, la supervisión es de manera general.
3. *Recompensa*. Es la percepción que se tiene acerca de lo adecuado de la recompensa que se recibe por la correcta realización de su trabajo.
4. *Desafío*. Corresponde al sentimiento que tienen los integrantes de la organización acerca de los desafíos que implica su trabajo. Considera los riesgos que se tienen que tomar para lograr los objetivos establecidos.
5. *Relaciones*. Es la percepción de los miembros de la organización en cuanto a las relaciones sociales entre los distintos niveles, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. *Cooperación*. Es el sentir de los miembros referente al trabajo en equipo, al apoyo que se brindan entre personal del mismo grupo y por parte de los directivos.
7. *Estándares*. Es lo referente a las normas de rendimiento que la organización utiliza.
8. *Conflictos*. Considera la percepción de los miembros con lo relacionado a como los pares y los superiores aceptan la diferencia de opiniones y toman decisiones para enfrentar y resolver los problemas.
9. *Identidad*. Es el sentimiento de pertenencia a la organización, que es un integrante importante que contribuye en el logro de los objetivos institucionales,

en general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Otros autores proponen medir el clima organizacional a través de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la organización.
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
3. Actitudes hacia el contenido del puesto.
4. Actitudes hacia la supervisión.
5. Actitudes hacia las recompensas financieras.
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

Con la medición de estas dimensiones es posible analizar las percepciones de los integrantes de la organización en cuanto a su medio de trabajo, lo que puede determinar su forma de actuar con la organización.

Algunos autores consideran que las variables que pueden considerarse como dimensiones y que influyen en el clima organizacional son:

1. Físicas (lugar)
2. Estructurales (autoritarismo)
3. Sociales (comunicación)
4. Personales (personalidad)
5. Del comportamiento organizacional.

Fernández (2004) en su documento cita algunos cuestionarios utilizados para analizar y describir el clima organizacional, tales como:

- Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ), propuesto por Andrew Halpin y Don Croft en 1962 para el análisis del clima en las escuelas. Este enfoque pone énfasis en el papel del Director, de un total de ocho dimensiones cuatro se

refieren a cómo perciben los maestros al Director y las cuatro restantes a como se perciben entre pares:

1. Falta de compromiso
 2. Bloqueos, entorpecimiento, molestias y interrupciones en el trabajo
 3. Espíritu de cuerpo
 4. Amistad y proximidad
 5. Distanciamiento
 6. Énfasis en la producción y en los resultados
 7. Confianza
 8. Consideración y respeto
- Profile of a school de Jane y Rensis Likert y el Business Organization Climate Index (BOCI), creado en 1971 por Roy Payne y D. Pheysey. Las dimensiones propuestas son catorce:
 1. Distancia psicológica con los líderes
 2. Cuestionamiento de la autoridad
 3. Igualdad en el trato
 4. Preocupación de la gerencia por la participación de los empleados
 5. Libertad de pensamiento
 6. Control emocional
 7. Orientación al futuro
 8. Orientación científico técnico
 9. Orientación intelectual
 10. Desafíos de trabajo
 11. Orientación a la tarea
 12. Laboriosidad

13. Altruismo

14. Sociabilidad

- Profile of a Organization, propuesto por Likert en 1967, este autor hace especial énfasis en la estructura y la comunicación entre posiciones jerárquicas, considera las siguientes dimensiones:
 1. Método de mando
 2. Naturaleza de las fuerzas de motivación
 3. Procesos de comunicación
 4. Influencia e integración
 5. Toma de decisiones
 6. Fijación de objetivos directrices
 7. Procesos de control
 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento

- Organizational Health Inventory for High Schools (OHI), propuesto por los autores Hoy & Feldmann en el 2003. Los autores reflexionan acerca de cuándo un sistema social sobrevive y es efectivo, y concluyen en que esto se logra cuando se resuelve en un grado suficiente los cuatro problemas funcionales de adaptación, logro de metas, integración y mantenimiento de pauta. El cuestionario considera ocho dimensiones de las cuales cuatro están referidas a la gestión del director, tanto en el plano instrumental como en el expresivo.
 1. Integridad institucional
 2. Influencia del director
 3. Consideración y respeto
 4. Diseño de estructura: orientación hacia la tarea y el desempeño
 5. Asignación de recursos
 6. Moral colectiva, espíritu de cuerpo

7. Cohesión, integración y compañerismo
 8. Énfasis académico
- Encuesta a maestros, propuesta por Lee (2001) para la definición de la organización social de la escuela. La autora maneja el enfoque de considerar la escuela como una pequeña comunidad y sustituye el término de clima por la noción de organización social de la escuela. Propone tres dimensiones para su análisis:
 1. Responsabilidad colectiva por el aprendizaje
 2. Grado de cooperación entre los docentes
 3. Control docente sobre el currículo desarrollado
 - Cohen y Franco (2005) definen bajo el marco del modelo de gestión social, que el clima organizacional está influido por variables que pueden considerarse como dimensiones:
 1. Liderazgo
 2. Motivación
 3. Comunicación
 4. Resolución de conflictos
 5. Socialización

Como se notó en los párrafos anteriores, existe diversidad de propuestas en las dimensiones para analizar y evaluar el clima organizacional, cada una mantiene su propio enfoque, cada autor orienta estas dimensiones de acuerdo a los elementos que considera más importantes en la evaluación de las percepciones que tiene el personal con respecto de la organización en la que labora.

La tabla 7. “Comparativo de las dimensiones propuestas del clima organizacional por distintos autores” muestra las dimensiones para analizar y evaluar el clima organizacional y en cuales de ellas los diversos autores coinciden. La tabla se organizó tomando como base las dimensiones propuestas por Litwin y Stinger (1968) y su definición, misma que a nuestra consideración es un tanto amplia, es decir, involucra a una o varias de las

dimensiones propuestas por otros autores. Con base en lo anterior se colocaron las dimensiones buscando una concurrencia entre los distintos autores y de esta manera visualizar y comparar las propuestas de los autores. El número de dimensiones de las propuestas va desde tres hasta catorce, el clima se puede analizar a través de esta diversidad de dimensiones.

Tabla 7. Cuadro comparativo de las dimensiones propuestas del clima organizacional por distintos autores.

Litwin / Stinger	Otros autores	Algunos autores	Organizational Climate Descriptive Questionnaire (OCDQ) Halpin & Croft (1963)	Business and Organization Climate Index (BOCI) Payne & Mansfield (1973)	Profile of a Organization Likert (1967)	Organizational Health Inventory for High Schools (OHI) Hoy & Feldmann (2003)	Encuesta a maestros, propuesta por Lee (2001)	Cohen y Franco (2005)
Estructura	Actitudes hacia el contenido del puesto.	Estructurales (autoritarismo)		Orientación a la tarea	Procesos de control	Diseño de estructura: orientación hacia la tarea y el desempeño		
				Laboriosidad				
Responsabilidad	Actitudes hacia la supervisión.			Libertad de pensamiento			Responsabilidad colectiva por el aprendizaje	
Recompensa	Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.			Orientación al futuro				
	Actitudes hacia las recompensas financieras.							
Desafío				Desafíos de trabajo				
Relaciones	Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la organización.	Del comportamiento organizacional.	Distanciamiento	Cuestionamiento de la autoridad	Toma de decisiones	Influencia del director		Liderazgo
	Actitudes hacia los compañeros de trabajo.	Personales (personalidad)	Consideración y respeto	Preocupación de la gerencia por la participación de los empleados	Procesos de comunicación	Consideración y respeto		Comunicación
		Sociales (comunicación)	Confianza	Igualdad en el trato	Influencia e integración			Motivación
			Falta de compromiso	Distancia psicológica con los líderes	Naturaleza de las fuerzas de motivación			Socialización
			Amistad y proximidad	Sociabilidad	Método de mando			
				Altruismo	Fijación de objetivos directrices			
Cooperación			Espíritu de cuerpo			Moral colectiva, espíritu de cuerpo	Grado de cooperación entre los docentes	
						Cohesión, integración y compañerismo		
						Integridad institucional		
Estándares			Énfasis en la producción y en los resultados		Objetivos de resultados y de perfeccionamiento			
Conflictos			Bloqueos, entorpecimiento, molestias y interrupciones en el trabajo					Resolución de conflictos
Identidad								
	Actitudes hacia las condiciones de trabajo.	Físicas (lugar)						
				Control emocional				
				Orientación científico técnico				
				Orientación intelectual				
						Énfasis académico	Control docente sobre el currículo desarrollado	
						Asignación de recursos		

Fuente: Elaboración propia con base en la información de los distintos autores.

2.4 El clima organizacional en la escuela

De acuerdo a Tabaré Fernández (2004) existen distintos modelos de eficacia escolar que ubican al clima organizacional entre los factores de eficacia y equidad. El clima tiene incidencia en el aprendizaje de los alumnos, la distribución social del conocimiento entre los alumnos de distintas clases sociales, el abandono y la violencia escolar.

Las escuelas funcionan como sistemas sociales, por lo tanto envueltos en una cultura organizacional, con sus elementos distintivos, como lo son normas, tradiciones, estructuras jerárquicas, generan un clima organizacional, que de acuerdo a lo anterior tendría un impacto en los alumnos.

En este mismo sentido Fernández hace mención al argumento de que si la escuela es una “pequeña sociedad” entonces el proceso de aprendizaje cognitivo debería estar influenciado por las normas que regulan las relaciones sociales, las creencias, y las relaciones o vínculos emocionales de los miembros de la organización.

De acuerdo a lo anterior cuando las escuelas se organizan como comunidades se les puede distinguir en dos aspectos: en la colaboración y en el compromiso con un conjunto de creencias, las cuales se relacionan con el aspecto socio-pedagógico, y en nuestra opinión, también con aspectos didácticos, ya que las creencias pueden generar normas que abonen en estos aspectos.

También el conjunto de creencias impulsan a la organización en orquestar acciones colectivas para expresar tales creencias.

Según Bryk, Lee & Holland (1993:278) la escuela como comunidad genera una ética del cuidado, expresada en una colegialidad de maestros que cooperan para enseñar, una colegialidad social que genera vínculos amistosos entre los maestros y una extensión del rol docente en donde se refuerza que los maestros son educadores en valores y referentes morales que tienen una gran significación para los alumnos.

Por último Fernández propone que: “el clima constituye el fondo de trasfondo de sentidos compartidos, pre-comprensiones que respaldan aproblemáticamente, los acuerdos y las acciones individuales o colectivas que emprenden los miembros de una organización” (Fernández, 2004: p. 55). De acuerdo a estos sentidos compartidos los actores pueden

actuar de forma defensiva, estratégica o consensuada para lograr una acción que ellos evalúen en términos de “éxito”.

2.5 Selección de las dimensiones del clima organizacional

Para la realización de este proyecto de investigación acotaremos el análisis y evaluación únicamente a cuatro dimensiones, esto por cuestiones del tiempo con que se cuenta para llevarlo a cabo. Estas dimensiones son estructura, recompensa, relaciones e identidad, cuatro de las nueve que proponen Litwin y Stinger (1968). Las razones por las que se seleccionaron es porque consideramos que para el caso de la dimensión de relaciones es un tanto amplia, involucra a varias de las dimensiones que proponen otros autores, además de que a nuestro criterio, es una dimensión que tiene que ver con una gran parte de las percepciones del personal, es decir, considera las relaciones entre pares, jefe inmediato, se desarrolla una parte importante del trabajo del día a día, del cómo se ve, del cómo se siente, en este mismo sentido, la dimensión de estructura también refleja las percepciones del trabajo diario, del cómo se hacen las cosas; para las dimensiones de recompensa e identidad, las elegimos porque consideramos que son elementos importantes para la motivación del personal, y por ende con un impacto en el desarrollo de sus actividades, además bajo el esquema de contratación de los docentes es interesante saber si afecta dicho esquema en la percepción de estas dimensiones.

Por lo anterior las dimensiones propuestas para este estudio son:

- Estructura
- Relaciones
- Recompensa
- Identidad

En el capítulo 3 se mostrará la metodología para el desarrollo de dicho estudio, la medición, el análisis y el impacto de estas dimensiones en los planteles del CONALEP – QRO.

Capítulo 3. Metodología de Investigación

En ciencias sociales, la investigación –sea a través de técnicas cuantitativas o cualitativas– tiene dos objetivos: describir y explicar. El diseño de la investigación es el marco que nos servirá de guía para uno y otro objetivo. Por tanto, el diseño de investigación será descriptivo y explicativo (Del Tronco, 2006).

Con base en lo mencionado por Del Tronco, nuestra investigación tiene como objetivo describir el clima organizacional de los tres planteles del CONALEP – QRO. y lograr un acercamiento al impacto de la Reforma Académica 2003 en el clima organizacional, por lo que nuestro diseño de investigación corresponde al descriptivo.

El diseño de investigación que utilizamos es el no experimental, que en general lo que lo caracteriza y diferencia del experimental, es que las variables no se manipulan porque ya han sucedido (Del Tronco, 2006). Dado que lo que investigamos es la descripción del clima organizacional, y esto corresponde a una situación que ya sucedió.

El presente trabajo utiliza un cuestionario con preguntas cerradas y en cada una de ellas con categorías ordinales. Aunque, como lo señalamos más adelante, también utilizamos preguntas abiertas en el cuestionario diseñado para recoger información, pero el mayor número de recomendaciones y conclusiones está basado en el método cuantitativo.

3.1 Actores, cuestionario y base de datos

Los actores que hemos tomado en cuenta para indagar y describir el clima organizacional de los tres casos que buscamos comparar, que corresponden a los planteles del CONALEP – QRO., son el personal administrativo, docentes y los alumnos, que a nuestra consideración son todos los actores internos y los principales en cada plantel.

Para lograr los objetivos de esta investigación, el diseño de investigación que utilizamos considera un cuestionario que busca recoger información de cada una de las dimensiones de Estructura, Relaciones, Recompensa e Identidad del clima organizacional para su descripción, a través de una serie de reactivos o preguntas que buscan identificar la percepción de los actores hacia el clima organizacional. El cuestionario también contiene una serie de reactivos que buscan la percepción acerca del posible efecto de la Reforma Académica 2003 en el clima organizacional. Esta parte del cuestionario no fue aplicada a los alumnos.

Se elaboró un cuestionario que recoge y después permite analizar datos cuantitativos sobre determinadas variables, en nuestro caso llamadas dimensiones del clima organizacional y también sobre los actores y en los tres planteles del CONALEP – QRO (véanse cuestionarios en anexos 1, 2 y 3).

El cuestionario es distinto para cada actor; con un planteamiento distinto de las preguntas para cada uno, debido a que sus funciones y situación son distintas, pero se conservan las dimensiones del clima organizacional. Para cada dimensión se estructuraron reactivos con base en su definición.

Los reactivos de los cuestionarios se diseñaron con una redacción positiva, por ejemplo, mi jefe inmediato me motiva para realizar mis tareas, lo que, según autores, se elimina cierto sesgo a una calificación negativa final.

El cuestionario para el personal administrativo quedó estructurado de la siguiente manera: una primera sección que corresponde a la dimensión de Estructura, está compuesta por un total de 13 reactivos, la siguiente sección, la dimensión de Recompensa, contiene 6 reactivos, la sección de Relaciones tiene 15 preguntas y la sección de Identidad 6; y finalmente para el apartado referente al posible impacto de la Reforma Académica 2003 en el clima organizacional, contiene un total de 9 reactivos. (ver anexo 1 “Cuestionario de clima organizacional para personal administrativo”)

Para el caso del cuestionario para los docentes, su estructura es la siguiente: la sección de Estructura contiene 13 reactivos, Recompensa 8 reactivos, Relaciones 15 preguntas e Identidad 6. El apartado de la Reforma Académica 2003 contiene 9 reactivos. (ver anexo 2 “Cuestionario de clima organizacional para docentes”)

El cuestionario diseñada para lo Alumnos, tiene la siguiente estructura: en la dimensión de Estructura contiene 13 reactivos, en Recompensa son 6 reactivos, en Relaciones 13 reactivos y en Identidad son cuatro reactivos. (ver anexo 3 “Cuestionario de clima organizacional para alumno”)

Todos los reactivos de todas las dimensiones y para los tres actores, las posibles respuestas son las mismas: Muy de acuerdo, De acuerdo, Indiferente, En desacuerdo y Muy en desacuerdo.

3.2 Muestra, aplicación del cuestionario y base de datos

En los estudios de investigación se trabaja a partir de la selección de uno o más subgrupos de la población total, a lo que se le denomina muestra. Hay dos tipos de muestras; las muestras probabilísticas y las no probabilísticas. Para las primeras todos los individuos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos, mientras que en las no probabilísticas ello no ocurre, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características que prioriza el investigador o quien diseña la muestra (Del Tronco, 2006).

Por la razón de que uno de los objetivos de esta investigación es describir el clima organizacional de cada plantel, y buscamos la generalidad de los resultados y conclusiones, hemos optado por utilizar una muestra probabilística.

La mejor manera de asegurarse la equivalencia inicial de los grupos son las muestras aleatorias o al azar, ya que nos asegura probabilísticamente que dos o más grupos sean equivalentes entre sí. La aleatoriedad es en cierta forma, análoga a un seguro, ya que es una precaución contra interferencias que pueden ocurrir y ser importantes si ocurren. Generalmente es aconsejable tomarse el trabajo de aleatorizar aún cuando no se espere que haya un sesgo importante al dejar de hacerlo (Del Tronco, 2006).

Para la muestra probabilística se tomó al azar a 10 personas de cada figura (PSP, administrativos y alumnos) en cada uno de los planteles. En total fueron aplicados 90 cuestionarios, 30 en cada Plantel.

Los cuestionarios fueron aplicados de manera personal, en el área de trabajo, durante el mes de octubre del año 2006. Una decisión importante durante el diseño de investigación, fue que el entrevistador fuese externo a la Institución, con la finalidad de evitar en lo posible sesgos en la respuesta y que realmente fuera su percepción lo que se plasmara.

La técnica que se utilizó para recabar información está centrada en el resumen numérico, que nos permitió analizar de manera conjunta y extensa. Las aportaciones de la pregunta abierta nos permitieron inferir conclusiones a partir del contexto que significa el clima organizacional del CONALEP-QRO. Para esto se realizó un vaciado del total de cuestionarios en una matriz. Con la finalidad de analizar los datos, a cada posible respuesta

de cada reactivo se le asignó un valor numérico, para Muy de acuerdo = 5, De acuerdo = 4, Indiferente = 3, En desacuerdo = 2 y Muy en desacuerdo = 1.

Una vez vertidas todas las respuestas del total de cuestionarios, se realizó la sumatoria de las calificaciones para después dividirla entre la multiplicación del total de preguntas y número de cuestionarios. Obtenido este resultado, se multiplicó por 20 para obtener un puntaje en una escala del 20 al 100, lo que significa que es un promedio de las percepciones del personal.

En los dos siguientes capítulos se muestran los resultados del desarrollo de este diseño de investigación, las conclusiones y recomendaciones que de ello se derivan.

Capítulo 4. Resultados

Una vez definida y aplicada la metodología que nos permitió recoger y analizar información relevante acerca de cómo perciben el clima organizacional en las cuatro dimensiones seleccionadas (Estructura, Relaciones, Recompensa e Identidad) los distintos actores (Personal Administrativo, Personal Docente y Alumnos) de los tres planteles en el Estado de Querétaro, en este capítulo presentamos los resultados. Estos resultados se visualizan en un índice, que corresponde al promedio de las calificaciones de los distintos elementos.

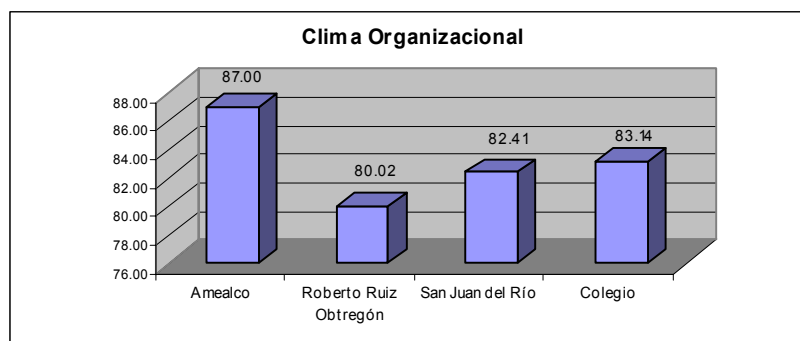
Al final de este capítulo presentamos recomendaciones metodológicas, de política pública educativa y finalmente en qué medida se cumplieron los objetivos de esta investigación.

4.1 Clima organizacional

La información que se presenta en este apartado son resultados que consideran el comportamiento del clima organizacional global, es decir, que están contempladas las cuatro dimensiones y los tres actores.

La gráfica 13 muestra el índice del clima organizacional de cada uno de los planteles y del Colegio, que corresponde al promedio de los tres planteles. El plantel que tiene un índice mayor en su clima organizacional es Amealco con un 87, le sigue San Juan del Río con un 82.41 y en último lugar está “Don Roberto Ruiz Obregón” con un 80.02, como es de notarse, entre el mayor y menor hay una diferencia de 7 puntos porcentuales, diferencia un tanto amplia, dado que entre San Juan del Río y “Don Roberto Ruiz Obregón” hay 2.38 puntos porcentuales de diferencia.

Gráfica 13 “Clima organizacional”



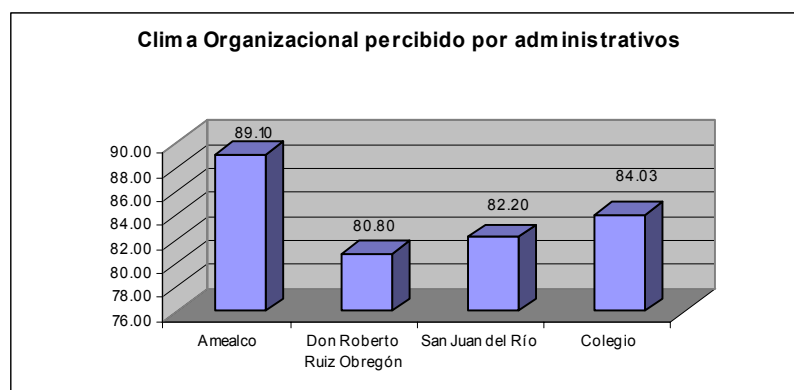
4.2 Clima organizacional por actor

En este apartado presentamos el índice del clima organizacional por cada uno de los actores. El puntaje es el resultado de lo que perciben los actores en las cuatro dimensiones.

4.2.1. Personal administrativo

La gráfica 14 muestra la percepción de los administrativos con respecto al clima organizacional en sus cuatro dimensiones. Los resultados permiten destacar que el plantel con mayor clima organizacional, según la percepción de este actor, es Amealco con una calificación de 89.1, le sigue San Juan del Río con un 82.2 y con la menor calificación “Don Roberto Ruiz Obregón” con 80.8.

Gráfica 14 “Clima organizacional percibido por administrativos”

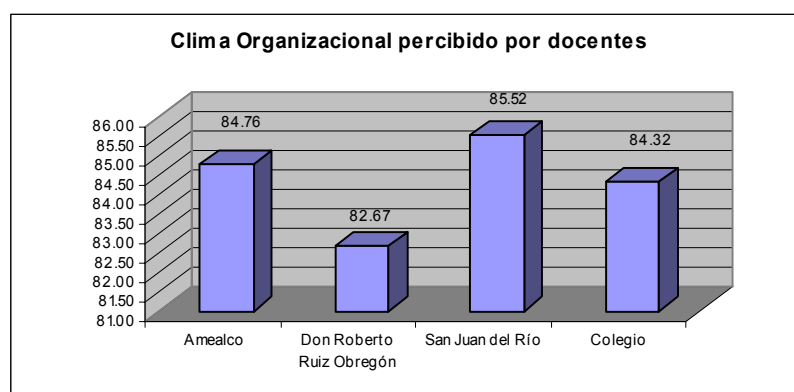


Al analizar los datos del personal administrativo que fue entrevistado, nos encontramos con información importante que nos gustaría citar. Los planteles “Don Roberto Ruiz Obregón” y San Juan del Río fueron creados en 1980, el plantel Amealco se crea en 1999; esto representa una diferencia de 19 años entre la creación de Amealco y los otros dos. Hay personal administrativo en el plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” con antigüedad de hasta 21 años y en San Juan del Río hasta de 26 años, cuando para el plantel Amealco la antigüedad mayor del personal administrativo es de 6 años. Aquí se manifiesta una asociación de la antigüedad del personal administrativo con las actitudes del personal administrativo, cuando mayor es la antigüedad, la percepción y actitudes llegan a ser menos positivas.

4.2.2 Docentes

El clima organizacional percibido por los docentes tiene un comportamiento distinto al percibido por el personal administrativo, en el sentido del lugar que ocupa cada plantel (gráfica 15). El plantel con el puntaje mayor es San Juan del Río con un 85.52, le sigue Amealco con un 82.67 y con el puntaje menor el plantel “Don Roberto Ruiz Obregón”.

Gráfica 15 “Clima organizacional percibido por docentes”



Cabe recordar el esquema de contratación de los docentes por el CONALEP. La contratación es por honorarios asimilados³², los contratos son por semestre escolar, la carga horaria depende de las necesidades de las materias que se ofertan durante el semestre. Lo anterior genera ciertas inconformidades a los docentes, en el sentido de que no tienen las prestaciones de ley y no tienen seguridad en el trabajo. Esto trajo como consecuencia que en noviembre del 2005, 22 docentes del plantel San Juan del Río entablaron una demanda en contra del CONALEP – QRO., exigiendo se les reconociera como trabajadores y por tanto recibir las prestaciones a las que serían acreedores, evento en el que solamente participaron los docentes de este plantel. Esta situación se dio al finalizar el semestre escolar. Después de unas semanas, 6 de ellos desistieron en su demanda. Para las contrataciones de los siguientes semestres (Febrero – Julio 2006 y Agosto – Diciembre 2006) no se consideraron a los 16 docentes que continúan con la demanda.

³² Se refiere a los servicios personales independientes a través de los cuales la persona física percibe una remuneración denominada "Honorario", cuando se perciben éste tipo de ingresos, se tendrá que tributar, debiendo calcular y enterar sus pagos provisionales, así como una declaración anual, pudiendo deducir contra sus ingresos todos los gastos e inversiones efectuados durante el período de cálculo.

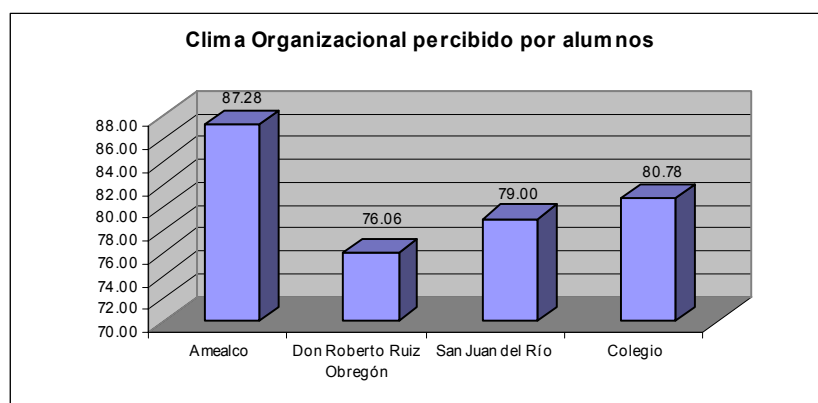
Con esta contingencia laboral se dieron dos situaciones importantes, 1) para el caso de los docentes que decidieron no demandar fue cuestión de selectividad, se quedaron aquellos conformes y comprometidos y 2) se integraron nuevos docentes, lo que permite tengan una percepción distinta acerca del CONALEP – QRO. y de su situación laboral en comparación con los docentes demandantes. Lo anterior está asociado con la percepción de los docentes, por lo que el puntaje sitúa a este plantel en primer lugar.

De los 10 docentes entrevistados, 6 de ellos tienen antigüedad en el plantel de 1 mes a 2 años (sólo dos son personal de nuevo ingreso), los 4 restantes tienen 3, 5, 10 y 13 años de antigüedad.

4.2.3 Alumnos

Para el caso de la percepción de los alumnos acerca del clima organizacional del CONALEP – QRO., el plantel Amealco presenta el puntaje mayor que corresponde a un 87.28, el plantel San Juan del Río tiene un total de 79 y en último lugar el plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” con 76.06 (gráfica 16).

Gráfica 16 “Clima organizacional percibido por alumnos”



Coincide el posicionamiento de los planteles en cuanto a la percepción de los alumnos y el personal administrativo, en primer lugar con el mayor puntaje está el plantel Amealco con un total de 87.28 y 89.10 respectivamente; en segundo lugar se encuentra el plantel San Juan del Río con puntajes de 79 y 82.20 y finalmente en el tercer lugar el plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” con 76.06 y 80.8 respectivamente. Para los docentes las posiciones

cambian, en primer lugar se sitúa el plantel San Juan del Río con 85.52, en segundo el plantel Amealco con 84.76 y el plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” en tercer lugar con 82.67.

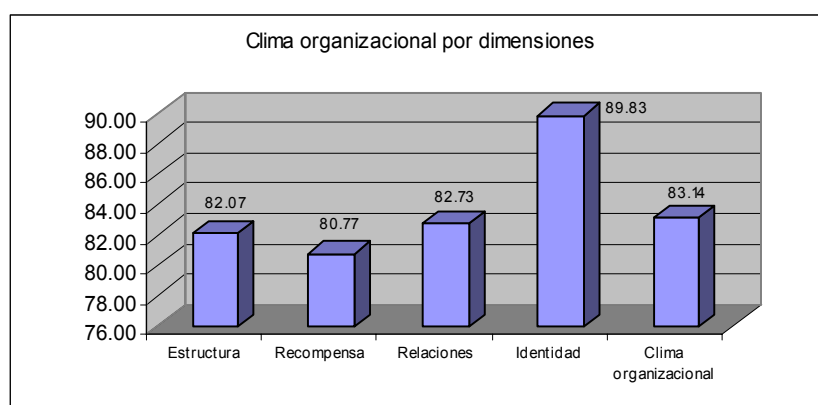
Otro punto importante es que el plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” se sitúa en último lugar en los resultados de la percepción del clima organizacional de los tres actores analizados.

4.3 Clima organizacional por dimensión

En el capítulo 2 mencionamos que el clima organizacional es un concepto multidimensional, y que para este estudio se seleccionaron cuatro dimensiones: Estructura, Relaciones, Recompensa e Identidad.

De los resultados arrojados de la aplicación de cuestionario, a continuación se analiza el comportamiento de cada una de las dimensiones. La gráfica 17 muestra que la dimensión con mayor puntaje es Identidad con un 89.83, seguida de Relaciones con 82.73, la dimensión de Estructura con 82.07 y por último Recompensa con un 80.77. Estos puntajes consideran la percepción de los tres actores (personal administrativo, personal docente y alumnos) de los tres planteles (“Don Roberto Ruiz Obregón y San Juan del Río”).

Gráfica 17 “Clima organizacional por dimensiones”



4.3.1 Identidad

La dimensión con mayor puntaje es Identidad, que se define en el capítulo 2 como el sentimiento de pertenencia a la organización, lo que significa que el individuo se reconoce como un integrante importante que contribuye en el logro de los objetivos institucionales y

que en general tiene la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. El mayor puntaje en esta dimensión demuestra que en los planteles de CONALEP – QRO. se comparte una misma identidad entre los individuos que componen la organización, esto es, sus actores tienen una actitud de compartir sus intereses personales con los de la organización, se sienten parte importante de ella, comparten la misión de la organización, en palabras coloquiales “traen la camiseta puesta”. Lo anterior representa una fabulosa ventaja, que aunada a un liderazgo que encause dichas actitudes y sentimientos hacia una dirección definida repercutiría en el logro de los objetivos del CONALEP – QRO.

Con la finalidad de indagar las razones de cómo el CONALEP – QRO. construye una identidad, visitamos los planteles y encontramos lo siguiente: 1) el CONALEP pregona siete valores institucionales, a saber: Calidad, Compromiso con la sociedad, Responsabilidad, Comunicación, Cooperación, Mentalidad Positiva y Respeto a la Persona; estos valores se encuentran presentes en la documentación promocional, en las páginas de internet, dentro de documentos oficiales como el programa estratégico, en pósters enmarcados que están presentes en lugares estratégicos de los planteles como en la biblioteca, espacios administrativos, aulas y rotulados en muros exteriores de edificios, 2) los alumnos portan uniforme, con el logotipo bordado de CONALEP y 2) el posicionamiento y reconocimiento que la sociedad tiene respecto los egresados del CONALEP como personal capacitado con habilidades y destrezas para desempeñarse en el sector productivo de bienes y servicios, lo que le permite desarrollarse personalmente y aporta al desarrollo de su región. En este sentido, se cuenta con un indicador que mide el porcentaje de aspirantes que toman a CONALEP – QRO. como su primera opción para estudiar el nivel medio superior, en el proceso de admisión del año 2003 se obtuvo un 93.9%, durante el año 2004 el resultado fue de 93.41%. Otro elemento interesante es el rechazo de los aspirantes, el plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” admite solo el 50% de sus aspirantes.

Estos elementos son posibles causas por la que el personal administrativo, docente y alumnos se integren fácilmente a la identidad del CONALEP – QRO.

4.3.2. Recompensa

Recompensa es la dimensión con menor puntaje, en el capítulo 2 es definida como la percepción que se tiene acerca de lo adecuado de la recompensa que se recibe por la correcta realización de su trabajo. Para el actor docentes, la contratación de docentes es tan flexible (contrato por honorarios y renovables cada 6 meses) y no representa beneficios sociales. Algunos docentes continuamente externan su inconformidad por recibir baja recompensa por su esfuerzo y compromiso. Un ejemplo es que no reciben ningún pago por las visitas realizadas a empresas con los alumnos dentro o fuera de la entidad, las asesorías extra que otorgan a los alumnos o apoyo en otras actividades académicas por ejemplo la realización de exámenes colegiados de fin de semestre e incluso la capacitación que se les brinda. Lo anterior es una posible causa por la que los docentes perciben no estar recibiendo una adecuada recompensa por la correcta realización de su trabajo. Analizamos el cuestionario aplicado y el resultado arrojado es que las preguntas con puntaje menor se refieren a las oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias y al reconocimiento y valoración de su esfuerzo por parte de los alumnos; además en los comentarios adicionales, encontramos que del total de comentarios relacionados con esta dimensión, que corresponden a 6, 3 se refieren a que el reconocimiento debería reflejarse en la cuestión económica.

Las condiciones laborales para el personal administrativo se encuentran restringidas al número de plazas existentes. El CONALEP – QRO. cuenta con una estructura orgánica autorizada y con base a ello se recibe el presupuesto, la creación de nuevas plazas se complica ya que la autorización tiene que ver con la situación presupuestal tanto del estado como de la federación, por lo que se dificultan los ascensos en una escala jerárquica.

Por otro lado, el CONALEP – QRO. adolece de un sistema bien definido para otorgar incentivos, premios, reconocimientos e incluso castigos. Por lo tanto no se brinda reconocimiento oficial al empleado que mejor realiza su trabajo, solamente que su jefe inmediato se reserve y únicamente sea un reconocimiento informal, como una palmada, una felicitación por que realizó bien su tarea en el día; pero si esto no se da, no hay tal reconocimiento.

Los alumnos no están totalmente satisfechos con la recompensa que reciben, tanto de parte del CONALEP – QRO. como de sus docentes. Los elementos con menor puntuación son la suficiencia de premios y becas otorgadas por la institución y lo adecuado de la manera de calificar de los docentes. Al indagar encontramos que aproximadamente un 15% de la matrícula total cuenta con un tipo de beca, pudiendo ser en efectivo o bien por la exención del pago de inscripción o reinscripción; un premio interesante es el que se otorga en el concurso del aula de calidad, que consiste en la integración y apoyo de los grupos escolares, en donde se evalúa el orden, la limpieza, el desempeño académico y al finalizar el semestre el grupo ganador se hace acreedor a un viaje con fines recreativos y/o académicos, pudiendo ser a un museo, zoológico, o algún otro lugar. En cuanto a la forma de calificación de los docentes, el sistema de evaluación del CONALEP – QRO. consiste en tres evaluaciones parciales, en el caso de no acreditar alguna de éstas, se aplica una evaluación remedial y si ésta no se acredita la última posibilidad es a través de una evaluación extraordinaria. Como preparación para los exámenes remediales y extraordinarios, los docentes brindan asesorías durante dos semanas. Estas son acciones que CONALEP –QRO. realiza para recompensar los esfuerzos de los alumnos y para la mejora de su desempeño académico, la información arrojada por los cuestionarios aplicados manifiesta que no es suficiente, aquí pudiese haber otras causas, tal vez los alumnos no estén enterados del porcentaje de becas otorgadas o que consideran que sus docentes son muy exigentes en la manera de calificar y viceversa u otra posible causa pudiese ser su edad y la madurez.

4.3.3. Estructura

La dimensión de estructura obtuvo un puntaje de 82.07. Los elementos evaluados fueron la normatividad, reglas, el orden, la cantidad de trámites, el ritmo de trabajo y el material necesario para realizar el trabajo.

El sistema de gestión de la calidad que tiene implementado el CONALEP – QRO. considera todas los procesos y actividades que se realizan, para cada actor (personal administrativo, docente y alumnos) se definen ciertas tareas que los involucra y como es su participación, por ejemplo, los alumnos, para solicitar un servicio escolar, préstamo de material bibliográfico o audiovisual, es necesario contestar un formato para obtener dicho

servicio; los docentes, para obtener un servicio como gestión de una práctica para los alumnos, está establecido el sistema para la evaluación de su desempeño; y para el personal administrativo están documentadas sus funciones y actividades, y como realizarlas.

Cualquiera de los tres actores puede tener la percepción de que es burocrático recibir un servicio por la cantidad de trámites y que no todos son necesarios, tomemos el ejemplo de la expedición de un título o un certificado, para tal efecto existe normatividad, las oficinas nacionales de CONALEP son quienes controlan los formatos, y el proceso que se sigue es que primero el plantel solicita la cantidad de formatos necesarios a la Dirección General en el Estado, ella a su vez lo solicita a oficinas nacionales, y una vez que se imprimen son necesarios algunos filtros para asegurar la veracidad de los documentos. En este caso seguramente el egresado tiene la percepción de que los trámites son innecesarios, sobretodo cuando tiene la presión de que si no entrega sus documentos a la institución en la que se encuentra inscrito puede tener problemas. Sin embargo esta percepción no tendrá del todo la razón.

El CONALEP – QRO. cuenta con un reglamento escolar que establece los derechos y obligaciones de los alumnos. Es frecuente que los jóvenes no simpatizan con disciplina, orden y reglas, para este caso su percepción también puede ser no del todo satisfactoria, por ejemplo, que se establezca un horario de entrada al plantel y después de éste ya no se permita el acceso, que su docente al igual establezca reglas dentro del aula. Para más de algún alumno esto no será muy satisfactorio.

4.3.4. Relaciones

El puntaje de la dimensión de relaciones fue de 82.73, el principal elemento evaluado es la relación entre los distintos actores. El liderazgo del jefe inmediato es importante en esta dimensión, aquí se califica si el líder tiene capacidad para dirigir proyectos, motivar, si es imparcial, si hay respeto con los compañeros, si brinda respaldo para realizar las tareas encomendadas.

4.4 Clima organizacional por dimensión por plantel

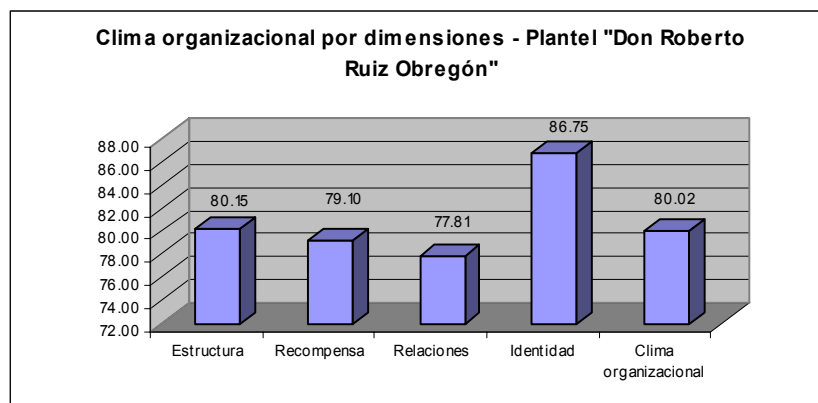
La percepción del clima organizacional analizado por dimensiones para cada uno de los planteles se comporta de la siguiente manera.

4.4.1 Plantel “Don Roberto Ruiz Obregón”

El plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” manifiesta el mismo comportamiento que los resultados de los tres planteles en su conjunto, en tanto la dimensión con mayor puntaje, la Identidad con un 86.75, sin embargo para este plantel la dimensión con menor puntaje es Relaciones (ver gráfica 18).

Recordemos que un elemento importante evaluado en la dimensión de relaciones es el liderazgo, además de la interacción entre los actores. Factores asociados al resultado del plantel en la dimensión de relaciones es la antigüedad del personal administrativo y docente, el liderazgo del jefe inmediato y la relación entre compañeros de trabajo. Dentro del personal administrativo entrevistado hay quienes tienen antigüedad en el plantel de 21, 20, 15, 14 y 10 años, dentro del personal docente algunos tienen 14, 10, 7 y 6 años. Este factor tiene un efecto en la percepción del personal, en cómo trabajan con sus compañeros, en cómo perciben a su jefe inmediato como líder y a su vez, la percepción del líder en cuanto a lo que debe de realizar.

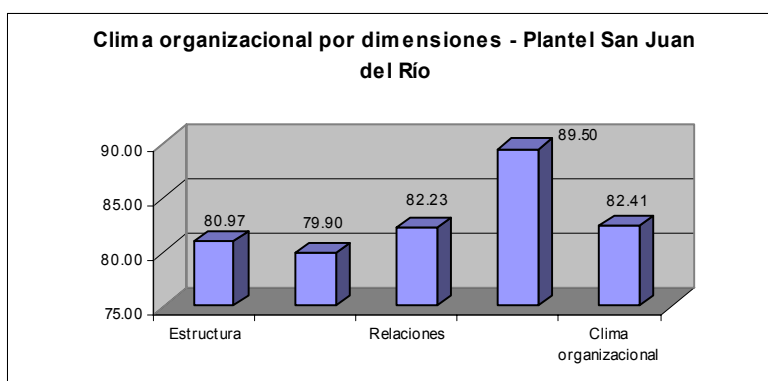
Gráfica 18 “Clima organizacional por dimensiones – plantel “Don Roberto Ruiz Obregón”



4.4.2 Plantel San Juan del Río

Para el plantel San Juan del Río la dimensión con mayor puntaje también es Identidad, con un 89.5 y la menor es Recompensa con un 79.90 (ver gráfica 19).

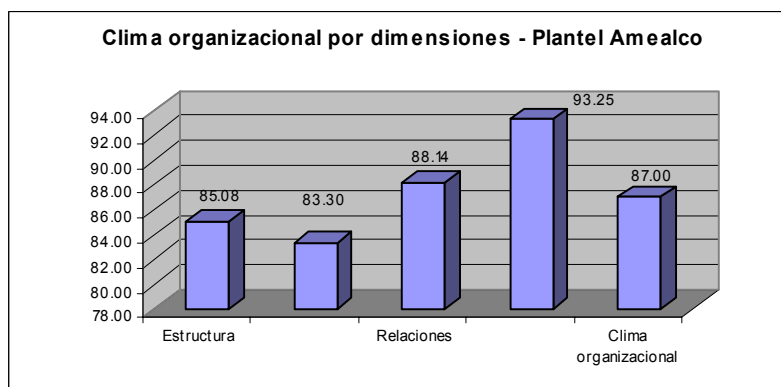
Gráfica 19 “Clima organizacional por dimensiones – plantel San Juan del Río



4.4.3 Plantel Amealco

Finalmente la gráfica 20 presenta el comportamiento del índice de clima organizacional por dimensión del plantel Amealco, que coincide con el plantel San Juan del Río y el promedio general de los tres planteles, en cuanto al posicionamiento de las dimensiones de Identidad y Recompensa, en el primer y último lugar respectivamente.

Gráfica 20 “Clima organizacional por dimensiones – plantel Amealco”



La tabla 8 muestra un análisis de varianza para cada dimensión, entre los tres planteles, esto nos permite determinar qué dimensión afecta en mayor medida el valor global del clima organizacional.

Tabla 8 Análisis de varianza de las dimensiones del clima organizacional

Planteles	Estructura	Recompensa	Relaciones	Identidad	Global
SJR-DRRO	0.82	0.8	4.42	2.75	2.39
AM-SJR	4.11	3.4	5.91	3.75	4.59
AM-DRRO	4.93	4.2	10.33	6.5	6.98

AM: plantel Amealco, SJR: plantel San Juan del Río y DRRO: plantel “Don Roberto Ruiz Obregón”

La diferencia mayor se da en la dimensión de relaciones, y entre el plantel Amealco y “Don Roberto Ruiz Obregón”. El grado de afectación en el resultado global se da cómo sigue: 1) relaciones, 2) identidad, 3) estructura y 4) recompensa.

Para la dimensión de relaciones encontramos que los alumnos de los planteles de San Juan del Río y “Don Roberto Ruiz Obregón” y los docentes del plantel Amealco son los que perciben peores relaciones. Las mejores relaciones son percibidas por los docentes de los planteles de San Juan del Río y “Don Roberto Ruiz Obregón” y por los administrativos del plantel Amealco.

La menor variación se dá en la dimensión de recompensa, lo que quiere decir que todos los actores de los tres planteles tienen la percepción muy similar con respecto a esta dimensión, con los menores puntajes, y que en el resultado global es la peor evaluada.

4.5 Clima organizacional por actor vs. dimensión

En este apartado mostramos los resultados de la percepción de cada actor para cada una de las cuatro dimensiones.

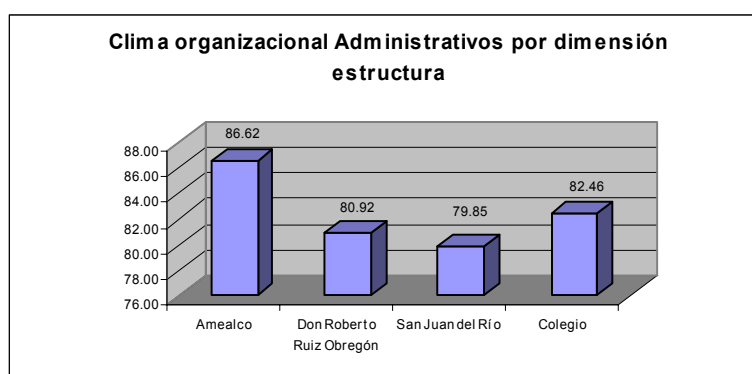
4.5.1 Personal Administrativo

Dimensión estructura

El personal administrativo del plantel Amealco tiene la percepción de la dimensión de estructura con mayor puntaje, con 86.62, después le sigue el plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” con 80.92 puntos y con la calificación menor el plantel San Juan del Río, con 79.85. (ver gráfica 21). El comportamiento del plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” como el último lugar se manifiesta diferente. Recordemos que los elementos principales que se evalúan en la dimensión de estructura es la normatividad, la definición de tareas y responsabilidades, los trámites para brindar un servicio, un factor que puede estar asociado a este resultado es la resistencia al cambio. El CONALEP – QRO. tiene implementado un

sistema de gestión de la calidad que contempla prácticamente todas las actividades del personal, es decir, existen procedimientos y formatos que establecen, quién, cómo y cuándo se realizan las tareas. Anterior a este sistema de gestión de la calidad el plantel San Juan del Río contaba con un sistema de gestión de la calidad que lo contemplaba únicamente a él. El Director General del CONALEP – QRO. decide diseñar e implementar un sistema para los tres planteles en el estado, la reacción del personal del plantel San Juan del Río fue a la defensiva, cuestionando el por qué cambiar de sistema, si el existente funcionaba bien, y no fue visto de la mejor manera que se diseñara un sistema diferente. En este sentido, el personal percibe que el actual sistema no es mejor que el anterior y que son ellos los que tienen la experiencia en este tema.

Gráfica 21 “Clima organizacional Personal Administrativo por dimensión estructura”

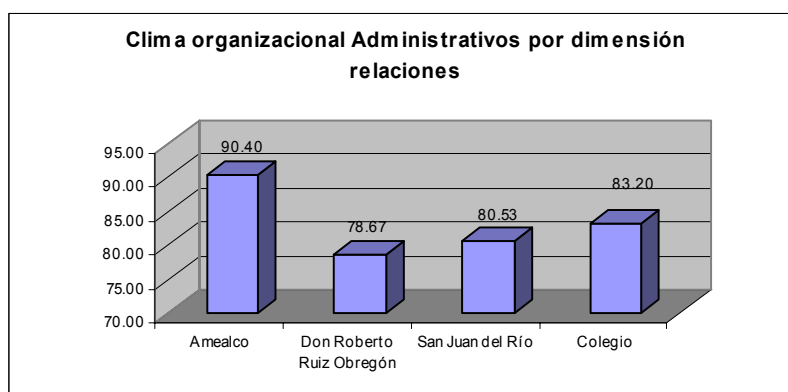


Dimensión relaciones

Para la dimensión de Relaciones, las percepciones de los administrativos se comportan de la siguiente manera:

El plantel Amealco cuenta con la calificación mayor, que corresponde al 90.4, le sigue el plantel San Juan del Río con un 80.53 y en tercer lugar el plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” con 78.67 puntos (ver gráfica 22).

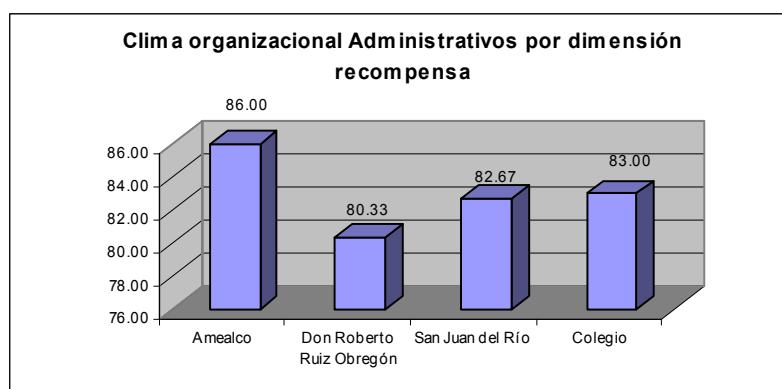
Gráfica 22 “Clima organizacional Personal Administrativo por dimensión relaciones”



Dimensión Recompensa

La dimensión de Recompensa es mejor evaluada por el personal administrativo del plantel Amealco, tiene como resultado un puntaje 86, con un 82.67 el plantel San Juan del Río y con un 80.33 el plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” (ver gráfica 23)

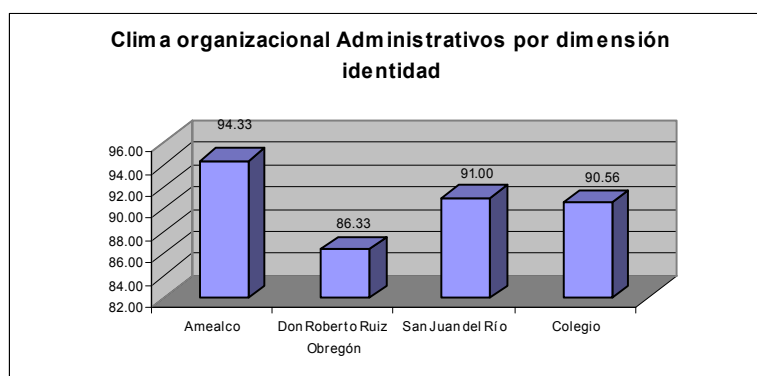
Gráfica 23 “Clima organizacional Personal Administrativo por dimensión recompensa”



Dimensión identidad

Para la dimensión de Identidad, el personal administrativo que mejor la evalúa es el del plantel Amealco, que le otorga un puntaje de 94.33, en segundo lugar se posiciona el plantel San Juan del Río con 91 puntos y en tercero el plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” (ver gráfica 24).

Gráfica 24 “Clima organizacional Personal Administrativo por dimensión identidad”



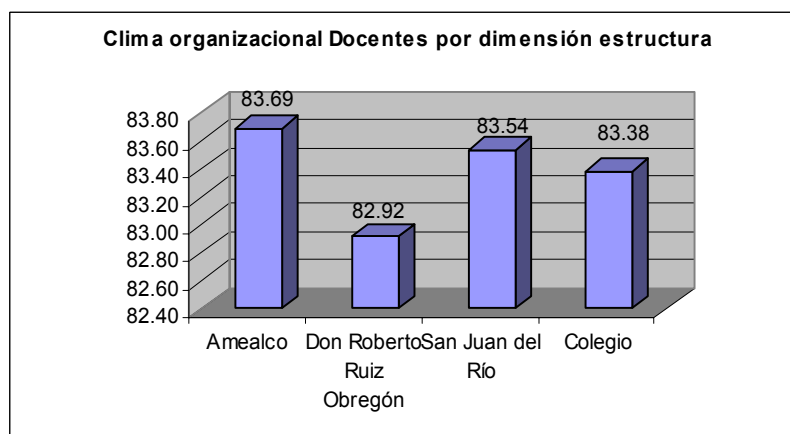
Para el actor personal administrativo, el plantel Amealco se posiciona en primer lugar en las cuatro dimensiones del clima organizacional, el plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” ocupa el último lugar en tres dimensiones y el plantel San Juan del Río obtiene el segundo lugar en tres dimensiones.

4.5.2 Docentes

Dimensión estructura

La percepción de los docentes del plantel Amealco acerca de la dimensión de estructura corresponde a 83.69 puntos, lo que posiciona al plantel en el primer lugar, con un 83.54 el plantel San Juan del Río ocupa el segundo lugar y el plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” con un puntaje total de 82.92 se sitúa en el tercer lugar (ver gráfica 25).

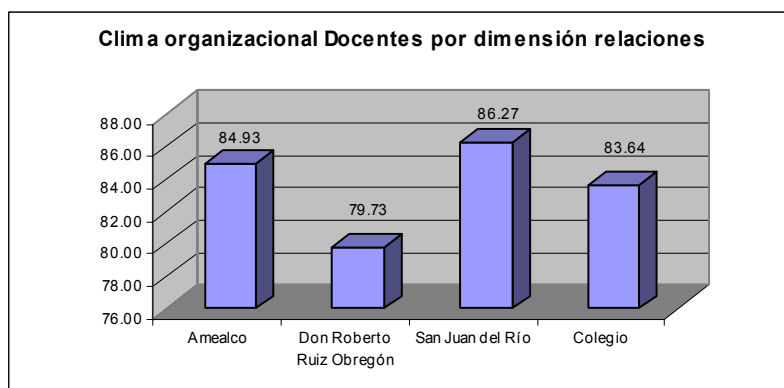
Gráfica 25 “Clima organizacional Personal Docente por dimensión estructura”



Dimensión relaciones

La gráfica 26 muestra que los docentes del plantel San Juan del Río evalúan la dimensión de Relaciones con un puntaje total de 86.27, lo que permite al plantel ocupar el primer lugar, en la segunda posición se ubica el plantel Amealco con 84.93 puntos y en tercer lugar el plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” con un 79.73.

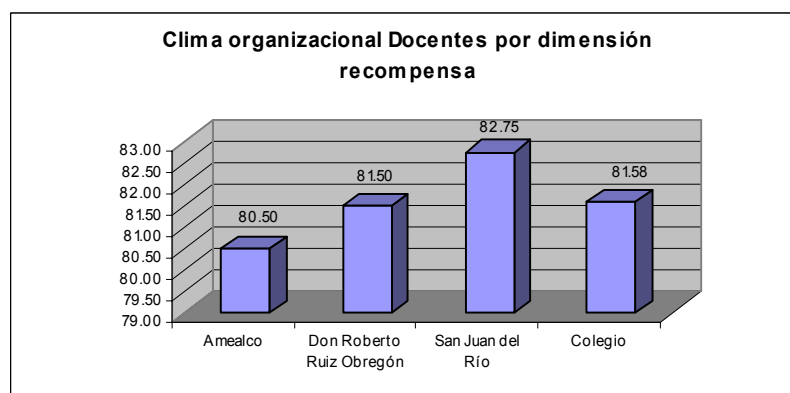
Gráfica 26 “Clima organizacional Personal Docente por dimensión relaciones”



Dimensión recompensa

El comportamiento de los resultados de la percepción de los docentes acerca de la dimensión de recompensa se visualiza en la gráfica 27. Tales resultados ubican en el primer lugar al plantel San Juan del Río con un 82.75, le sigue en segunda posición el plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” con un puntaje de 81.5 y en tercera posición el plantel Amealco con 80.5 puntos.

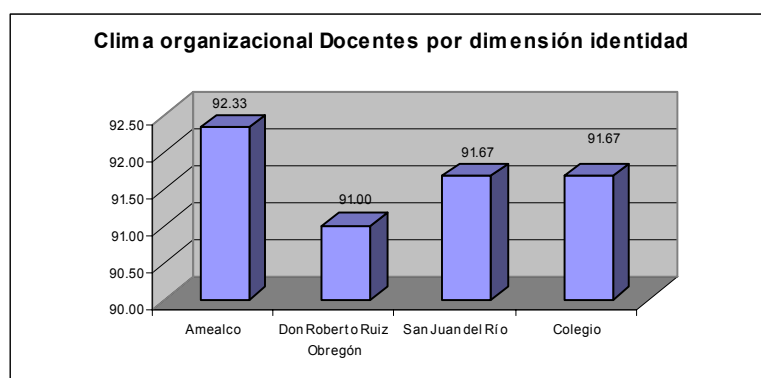
Gráfica 27 “Clima organizacional Personal Docente por dimensión recompensa”



Dimensión identidad

La dimensión de identidad es evaluada por los docentes del plantel Amelco con un 92.33, por lo que se posiciona en el primer lugar, con un 91.67 el plantel San Juan del Río en el segundo lugar y en último lugar el plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” con 91 puntos (ver gráfica 28).

Gráfica 28 “Clima organizacional Personal Docente por dimensión identidad”



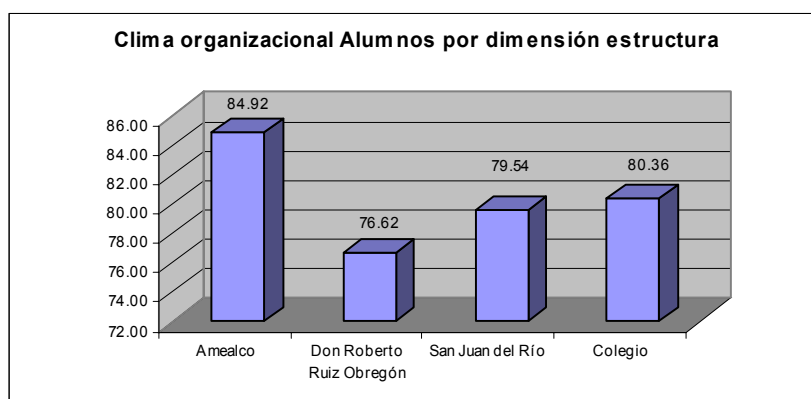
Para el actor docente, analizando los resultados por dimensión, el plantel Amealco ocupa dos primeros lugares que corresponden a las dimensiones de Estructura e Identidad, el plantel San Juan del Río los dos primeros lugares restantes, que son las dimensiones de Relaciones y Recompensa; el plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” se posiciona en tres últimos lugares que corresponden a las dimensiones de Estructura, Relaciones e Identidad.

4.5.3 Alumnos

Dimensión estructura

Los alumnos del plantel Amealco evalúan la dimensión de estructura con un puntaje de 84.92, lo que le permite al plantel colocarse en el primer lugar, en el segundo se sitúa el plantel San Juan del Río con 79.54 puntos y la percepción de los alumnos del plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” lo ubican en último lugar, con un puntaje total de 76.62 (ver gráfica 29).

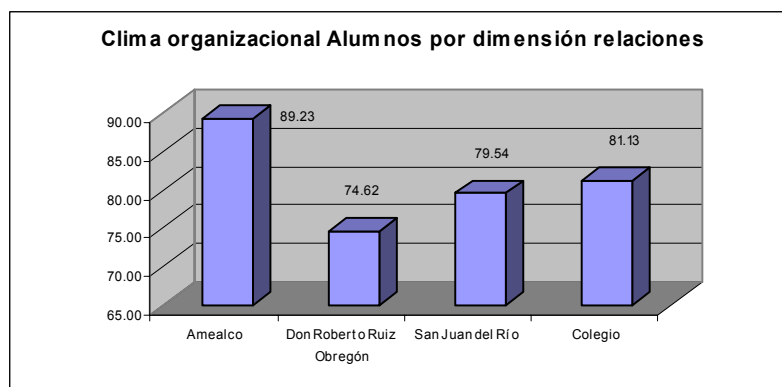
Gráfica 29 “Clima organizacional Alumnos por dimensión estructura”



Dimensión relaciones

En la dimensión de Relaciones los alumnos del plantel Amealco le otorgan un puntaje de 89.23, que al igual que en la dimensión de estructura lo sitúa en primer lugar, el plantel San Juan del Río con 79.54 puntos se posiciona en el segundo lugar y con un puntaje de 74.62 el plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” en el tercer lugar (ver gráfica 30).

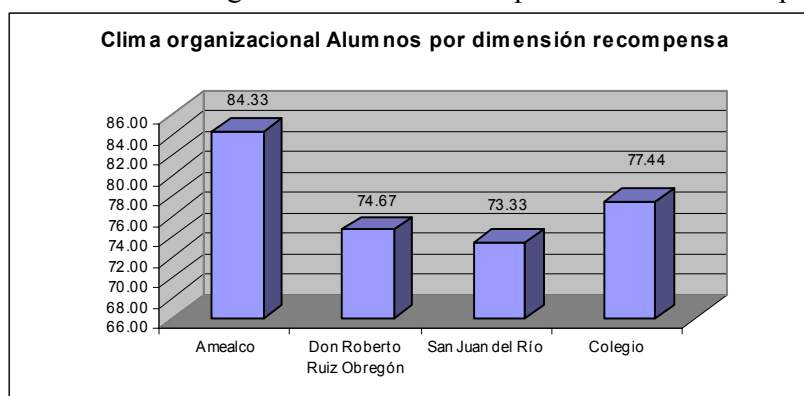
Gráfica 30 “Clima organizacional Alumnos por dimensión relaciones”



Dimensión recompensa

Los alumnos que mejor evalúan la dimensión de recompensa son los del plantel Amealco, con un puntaje de 84.33, por lo que ocupa el primer lugar, el plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” obtiene 74.67 puntos posicionándose en segundo lugar y en el último lugar el plantel San Juan del Río con un puntaje de 73.33 (ver gráfica 31).

Gráfica 31 “Clima organizacional Alumnos por dimensión recompensa”

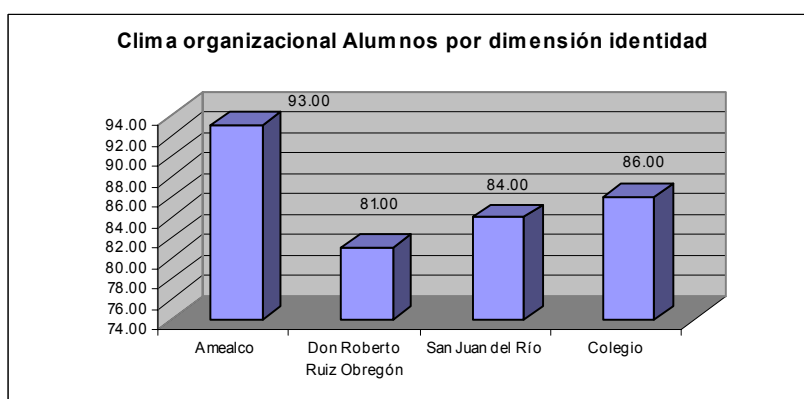


Dimensión identidad

La dimensión de identidad es evaluada por los alumnos del plantel Amealco con un 93, el plantel San Juan del Río con un 84 puntos y el plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” con un puntaje de 81 (ver gráfica 32).

El resultado de la percepción del actor alumno es la siguiente: los alumnos del plantel Amealco otorgan los mayores puntajes para las cuatro dimensiones del clima organizacional, de tal manera que el plantel ocupa el primer lugar, los alumnos del plantel San Juan del Río ubican sus puntajes en el segundo lugar en tres de las dimensiones y el plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” ocupa tres terceros lugares en tres de las dimensiones.

Gráfica 32 “Clima organizacional Alumnos por dimensión identidad”



4.6 Indicadores académicos e índice de clima organizacional

La tabla 9 muestra los resultados académicos de la última generación, que corresponde al 2003 – 2006 y el resultado arrojado del índice del clima organizacional de cada uno de los planteles.

Para el indicador de eficiencia terminal y de titulación el plantel Amealco es el que tiene los mejores resultados, en segundo lugar el plantel San Juan del Río y en última posición el plantel “Don Roberto Ruiz Obregón”. En el indicador de aprovechamiento escolar los planteles San Juan del Río y “Don Roberto Ruiz Obregón” tienen el mismo resultado, situándose en el primer lugar y el plantel Amealco en segundo lugar. El indicador de matrícula nos da un referente al tamaño del plantel, por lo que Amealco es el más pequeño, después San Juan del Río y el que atiende el mayor número de alumnos es “Don Roberto Ruiz Obregón”.

Como ya fue mencionado en los incisos anteriores, el plantel con el mejor índice de clima organizacional es Amealco, le sigue San Juan del Río y finalmente “Don Roberto Ruiz Obregón”.

Tabla 9 Indicadores académicos e índice de clima organizacional.

Plantel	Matrícula Ago- Dic 06	Aprovechamiento escolar Gen. 03-06	Eficiencia terminal Gen. 03-06	Eficiencia de titulación Gen. 03-06	Índice clima organizacional
Amealco	218	8.04	78.31	100	87
San Juan del Río	822	8.10	68.1	98.51	82.41
DRRO	1366	8.10	62.26	86.53	80.02

Fuente: Indicadores académicos la Dirección Académica y de Vinculación del CONALEP – QRO. e índice clima organizacional, resultado de este estudio.

4.7 Resultados de las preguntas abiertas

Los distintos actores utilizan un lenguaje orientado hacia los sistemas de calidad, esto se percibe debido al uso de palabras muy técnicas asociadas a esos sistemas. Los términos “mejora continua”, “no conformidad”, “cliente”, etc., son parte de sus respuestas. Esto refleja una cultura arraigada bajo estos esquemas.

4.8 Conclusiones y Recomendaciones

Los objetivos de investigación que se plantearon para esta tesis son en dos sentidos, por un lado indagar y describir el clima organizacional de cada plantel del CONALEP – QRO., en qué consisten las posibles diferencias y por otro lado, obtener un acercamiento al efecto de la implementación de la Reforma Académica 2003 en el clima organizacional. En los apartados de este capítulo mostramos los resultados de nuestra investigación, ahora presentamos las conclusiones de la investigación y emitimos recomendaciones también en dos sentidos, uno orientado al personal directivo del CONALEP – QRO. con la finalidad de poner a su consideración las conclusiones de este estudio y en lo posible implementar estrategias para la mejora del clima organizacional; en otro sentido, haremos recomendaciones metodológicas y de política pública.

Con base en los resultados presentados en los apartados anteriores, podemos concluir lo siguiente:

- Los índices globales del clima organizacional del CONALEP – QRO. (incluyendo los tres planteles y los tres actores), analizado por dimensiones, muestran resultados que posicionan la dimensión de Recompensa con el menor puntaje y la de Relaciones es la que presenta las mayores diferencias entre los planteles por tanto afecta en mayor medida el valor global del clima organizacional.
- Los resultados posicionan los planteles de la siguiente manera, el plantel Amealco se ubica en el primer lugar, el plantel San Juan del Río en el segundo y el plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” en último lugar. De un total de 16 elementos analizados (índice global, por actor, por dimensión, y por actor y dimensión), el plantel Amealco se ubica en el primer lugar en 13 de ellos, el plantel San Juan del Río en los 3 restantes; el plantel San Juan del Río se posiciona en el segundo lugar en 11 ocasiones, el plantel Amealco en 2 y “Roberto Ruiz Obregón” en 3; y el plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” ocupa el tercer lugar en 13 elementos, el plantel San Juan del Río en 2 y el plantel Amealco en 1.
- De los tres actores, el alumno es quien evalúa más bajo el clima organizacional del CONALEP – QRO. La mayoría de la matrícula inscrita se encuentran en el grupo

de edad de 16 a 18 años, en la etapa de adolescencia que se caracteriza por la rebeldía a lo ya establecido.

- El plantel que cuenta con el clima organizacional menos apropiado es el plantel “Don Roberto Ruiz Obregón”, analizando a detalle, de las cuatro dimensiones la que menor puntaje arroja es la de Relaciones y el actor que evalúa con menor puntuación es el alumno.
- Existe una asociación entre los resultados académicos y el índice del clima organizacional del plantel. Analizando tres indicadores académicos, a saber: aprovechamiento escolar, eficiencia terminal y eficiencia de titulación, en dos de ellos, corresponde el posicionamiento del plantel con el lugar ocupado en el índice del clima organizacional, es decir, primer lugar Amealco, segundo San Juan del Río y tercero “Don Roberto Ruiz Obregón”.

Derivado de lo anterior, nos permitimos hacer las siguientes recomendaciones:

- Como fue visto en el capítulo 2, las percepciones y actitudes del personal que colabora en una institución, se manifiesta en su desempeño, en este sentido, recomendamos que para la implementación de una política pública se estudie de manera anticipada a este suceso, el clima organizacional de la institución y en lo posible tomar acciones que contribuyan a mejorarlo. Lo anterior con la finalidad de preparar la institución para los cambios próximos, si bien las percepciones y actitudes del personal en gran medida pueden dificultar la puesta en marcha de una política pública e incluso su adecuado funcionamiento, o bien si existe un adecuado clima organizacional va a coadyuvar con la implementación y buen funcionamiento.
- Aplicar el presente estudio para todos los planteles de CONALEP en el país, para así tener información descriptiva del clima organizacional, de cómo se percibió la puesta en marcha de la reforma académica 2003 en la totalidad de planteles, y con ello implementar acciones que coadyuven con evaluación y mejora de la reforma, y para futuras políticas públicas, preparar los planteles con un clima organizacional adecuado para su implementación.

- Realizar un estudio que permita identificar posibles estrategias para mejorar la percepción del personal administrativo, docente y alumnos del plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” acerca del clima organizacional y para los tres planteles la dimensión de recompensa y relaciones.
- Recomendamos estudiar al grado de asociación entre las dimensiones de recompensa y relaciones, en el sentido de que posiblemente la falta de recompensa esté asociada a malas relaciones de trabajo.
- Para la aplicación del cuestionario desarrollado en esta investigación, recomendamos que se realice en el tiempo justo cuando se desee obtener información de la percepción del personal, dado que los resultados pueden variar por las circunstancias que en el momento acontecen. Recomendamos una periodicidad semestral para el estudio, debido a que el ciclo escolar es semestral.

Retomando los objetivos de nuestra investigación para el caso de indagar las razones o causas por las que los planteles presentan un clima organizacional distinto podemos abonar lo siguiente:

- Es importante tomar en cuenta el tamaño de los planteles, tanto del número del personal administrativo, como de docentes y alumnos. Este elemento es importante en la gestión de la Institución, en el sentido de que puede permitir una mejor administración. En este sentido, el plantel Amealco es el de menor tamaño, después le sigue el plantel San Juan del Río y de mayor tamaño es el plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” y con este orden es como se posicionan resultados, el mejor índice de clima organizacional lo tiene el plantel Amealco y el peor el plantel “Don Roberto Ruiz Obregón”.
- Otro factor asociado a la percepción del personal es la antigüedad en el plantel, los planteles “Don Roberto Ruiz Obregón” y San Juan del Río son los que tienen personal con mayor antigüedad.

Capítulo 5. Reforma Académica 2003

5.1 Reforma académica 2003

El CONALEP se ha destacado por ser una Institución educativa de vanguardia, con el compromiso de ofertar educación de calidad, basada en valores institucionales, apoyada en la adquisición de principios científicos que estén acorde con los cambios tecnológicos de los sectores productivos, público, social y privado del país.

Por lo anterior, el CONALEP ha optado por realizar una reforma académica, no sólo en los planes de estudio, si no también en el modelo académico, buscando un modelo sustentado por los principios de pertinencia, flexibilidad, cobertura, equidad, calidad, eficiencia y efectividad

5.2 Características y elementos importantes de la Reforma Académica 2003

El plan de estudios anterior a la reforma académica 2003, denominado como plan de estudios 1997, tenía como distintivo y característica principal que al concluir con los seis semestres que contempla el modelo, únicamente se obtenía el título de profesional técnico, a menos que así lo deseara el alumno tenía la opción de cursar seis materias adicionales (una por semestre) para obtener el certificado de bachillerato.

Un cambio total de la reforma académica 2003 se refiere precisamente a lo anterior, con este nuevo plan de estudios ya no es optativo cursar materias para lograr el certificado de bachillerato, el plan de estudios por si solo ya lo contempla, de tal forma que con el cursar y aprobar las materias de los seis semestres ya se es acreedor del título de profesional técnico y el certificado de bachillerato, de aquí la denominación de la formación profesional técnico – bachiller.

Otra característica de la reforma académica 2003 son las entradas y salidas laterales que permite el modelo académico. La figura 1 muestra que las entradas laterales pueden darse en todos los semestres y las salidas al término del segundo y del cuarto, teniendo la posibilidad de obtener un reconocimiento³³ como técnico auxiliar y técnico básico

³³ El reconocimiento es el documento oficial que indica que el alumno cursó y acreditó los módulos del primero y segundo semestre para el caso de técnico auxiliar y los módulos del primer al cuarto semestre para el técnico básico, correspondientes de una carrera de profesional técnico – bachiller.

respectivamente, y la salida al concluir el sexto semestre y obtener el certificado como profesional técnico – bachiller.

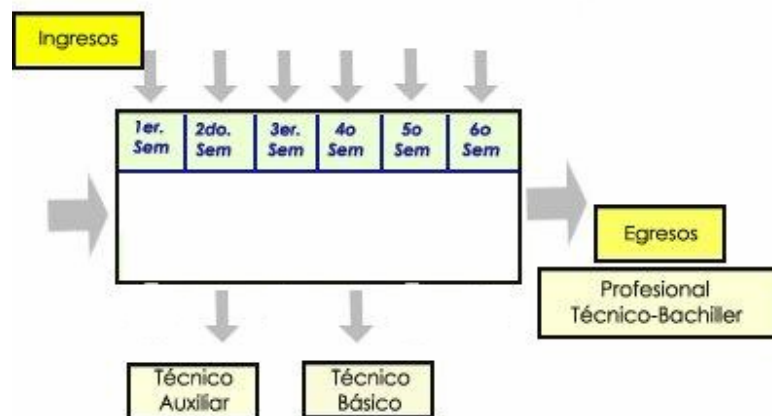


Fig. 1 “Entradas y salidas laterales de la reforma académica 2003”

Una característica más de la reforma académica 2003 son las tutorías, que son módulos o materias que están integradas en todos los semestres, y tienen como principal objetivo brindar apoyo a los alumnos para mejorar la autoestima, fomentar hábitos y técnicas de estudio, reforzar sus valores, detectar estilos de aprendizaje y proporcionar estrategias, todo lo anterior con la finalidad de mejorar los índices de aprovechamiento y aprobación, y disminuir los índices de reprobación y deserción.

Otro elemento importante de la reforma académica 2003, es la metodología de la educación basada en competencias contextualizadas, que se refiere al proceso de aprendizaje, es decir, el alumno establece una relación activa de lo que aprende con su contexto social, haciendo del conocimiento un acto individual y social, de tal manera que establece una relación entre lo que aprende y su realidad, reconstruyéndola. Esta metodología se incorpora de manera generalizada en los programas de estudio.

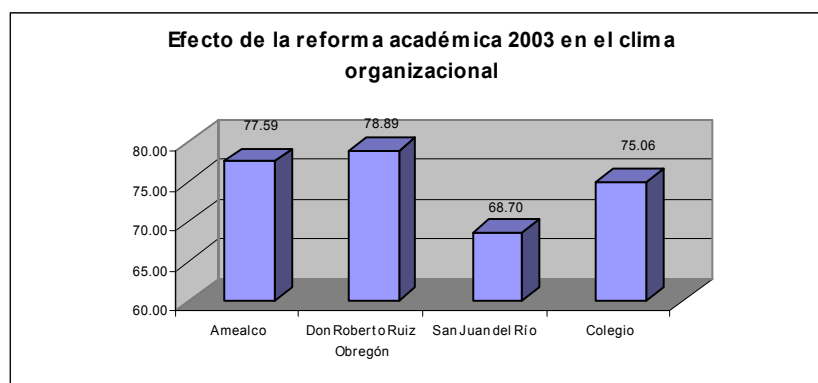
5.3 Percepción de la implementación de la Reforma Académica 2003 y posible efecto del clima organizacional.

Como lo hemos venido mencionando, las percepciones y actitudes del personal de una organización pueden tener un efecto en su desempeño, en el compromiso para apoyar o no un proyecto, e incluso para facilitar o dificultar su adecuada operación.

Uno de los objetivos de esta investigación es lograr un acercamiento del efecto del clima organizacional del CONALEP – QRO. en la implementación de la Reforma Académica 2003.

A continuación se muestran los resultados que arrojó el cuestionario en el apartado de la Reforma Académica 2003. Esto es la percepción del personal administrativo y docente acerca de la Reforma y el efecto en el clima organizacional. El cuestionario aplicado para obtener esta información considera una serie de preguntas para las dimensiones del clima organizacional y la asociación con la implementación de la reforma académica 2003 (ver anexos 1 y 2).

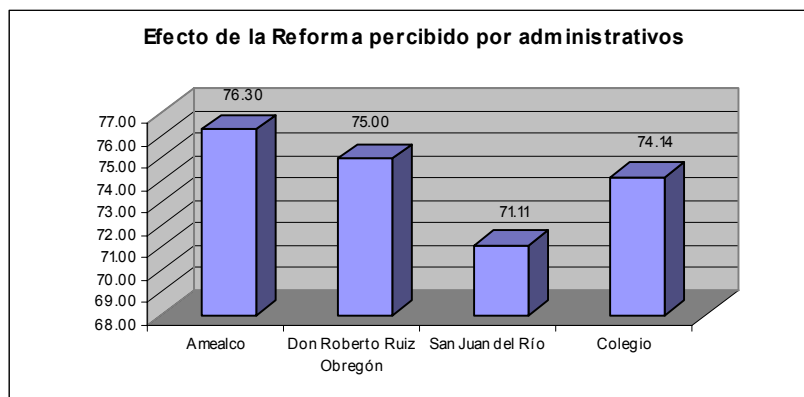
Gráfica 33 “Efecto de la Reforma Académica 2003 en el clima organizacional”



La percepción tanto del personal administrativo como de los docentes se ve reflejada en la gráfica 33, los correspondientes al plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” perciben un mayor efecto de la Reforma Académica 2003 en el clima organizacional, el plantel Amealco ocupa el segundo lugar con un puntaje de 77.59 y finalmente se ubica en el tercer lugar la percepción del plantel San Juan del Río con un 68.70.

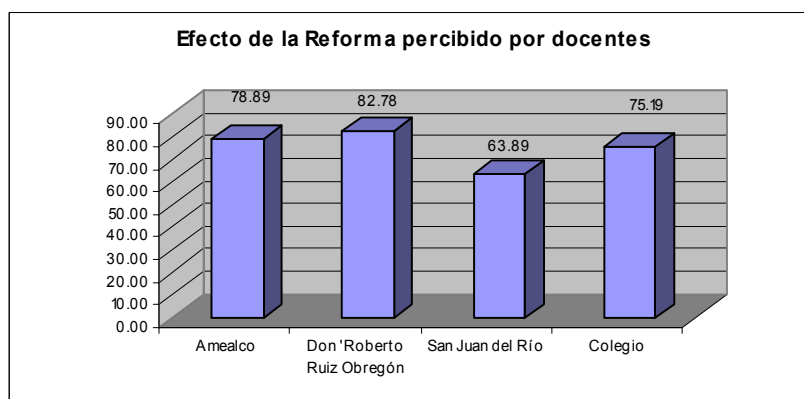
Analizando por actor, la percepción del personal administrativo acerca del efecto de la Reforma Académica 2003 en el clima organizacional se comporta como sigue: el plantel Amealco obtiene un puntaje de 76.30, el plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” un total de 75 y el plantel San Juan del Río con un 71.11. (ver gráfica 34).

Gráfica 34 “Efecto de la Reforma Académica 2003 en el clima organizacional, percepción del Personal Administrativo”



Los docentes perciben el efecto de la Reforma Académica 2003 en el clima organizacional con mayor puntaje que el personal administrativo, a excepción del plantel San Juan del Río (ver gráfica 34 y 35). Los docentes del plantel “Don Roberto Ruiz Obregón” otorgan el mayor puntaje con un 82.78, le sigue el plantel Amealco con un 78.89 y finalmente el plantel San Juan del Río con un 63.89.

Gráfica 35 “Efecto de la Reforma Académica 2003 en el clima organizacional, percepción de los Docentes”



Derivado de lo anterior, podemos concluir que la percepción que tiene el personal administrativo y docente acerca del efecto de la Reforma Académica 2003 en el clima organizacional, es un tanto bajo en comparación con los resultados de la percepción del clima organizacional, es decir, no percibieron cambios mayores o podríamos incluso mencionar que la implementación de la reforma académica paso por alto para algunos. El actor que más percibió la implementación es el docente. Una posible causa es que la

percepción del Efecto de la Reforma Académica fue mayor en los docentes por la razón de que ellos son quienes deben ser los facilitadores del aprendizaje, y de manera directa la Reforma de los planes de estudio la viven ellos. Cabe hacer algunas reflexiones para este punto, la implementación de la Reforma Académica 2003 se hace en agosto del 2004, en este semestre inicia la primer generación de esta Reforma, han pasado un poco más de dos años de este suceso, las necesidades que tuvieron los planteles para atender esta Reforma, como bibliografía y equipo ya se han venido solucionando, de tal manera que las percepciones en el 2004 pudieron ser distintas a las que ahora recogimos con nuestra investigación.

ANEXOS

Anexo 1 “Cuestionario de clima organizacional para personal administrativo”

CLIMA ORGANIZACIONAL

PERSONAL ADMINISTRATIVO

PRESENTACIÓN:

Este cuestionario tiene como objetivo principal obtener información que apoye en la evaluación del clima organizacional de los planteles del Conalep – Querétaro. Entendiendo como clima organizacional al ambiente que se genera al interior de la institución. La información se utilizará para un proyecto de investigación sobre políticas públicas comparadas, así que este cuestionario tiene una naturaleza confidencial y será utilizada únicamente para dicha investigación. Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes enunciados según su experiencia en esta institución.

IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO:

Unidad Administrativa:

Plantel “Don Roberto Ruiz Obregón”:

Plantel San Juan del Río:

Plantel Amealco:

Edad:

Sexo:

Antigüedad en el plantel:

Máximo nivel educativo

Sección 1. Estructura

<i>Pregunta</i>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Considero que es necesario el establecimiento de reglas.					
Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas					
En esta institución existe orden					
Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas.					
La normatividad vigente facilita mi desempeño.					
Los procedimientos ayudan en la realización de mis tareas.					
La cantidad de registros son necesarios para apoyar la realización de mis tareas.					
Es importante la información plasmada y recabada en los registros para la Institución.					

<i>Pregunta</i>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
La cantidad de trámites son necesarios para dar un servicio.					
Los ritmos de trabajo me parecen adecuados					
Puedo opinar para mejorar los procedimientos					
Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo					
La institución otorga los materiales suficientes para realizar mi trabajo					

Sección 2. Recompensa

<i>Pregunta</i>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
La Institución ha contribuido en mi desarrollo profesional					
La Institución me brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de mis actividades.					
MI JEFE INMEDIATO...					
Muestra interés en el resultado de mis tareas.					
Reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas					
Me motiva para realizar mis tareas					
Utiliza su posición para darme oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias.					

Sección 3. Relaciones

<i>Pregunta</i>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
En esta Institución trabajamos con espíritu de equipo					
En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo					
Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito.					

<i>Pregunta</i>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la Institución.					
En esta institución se valora el trabajo y el esfuerzo					
MI JEFE INMEDIATO:					
Tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos y personas.					
Es claro en la asignación de las tareas.					
Brinda seguridad para que realice mis tareas.					
Brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales.					
Es imparcial al otorgar, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera.					
Brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones					
Toma en cuenta las diferentes ideas de las personas.					
Reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás.					
Muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás.					
Mantiene una comunicación abierta con todos en la Institución.					

Sección 4. Identidad

<i>Pregunta</i>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me siento parte importante de esta Institución.					
Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo.					
Considero importante mi trabajo en esta Institución.					
Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto en la Institución.					
<i>Pregunta</i>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos de esta Institución.					
Disfruto trabajar en esta institución					

Sólo para quienes laboran en la Institución desde años anteriores a 2003

A partir de esta sección se pretenden buscar los cambios en el clima organizacional que pudo haber generado la Reforma académica del 2003.

<i>Pregunta</i>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
La normatividad que nace con la reforma del 2003 facilita el desarrollo de mis tareas.					
La forma de realizar mis tareas cambio con la reforma del 2003, mejorando mi desempeño.					
A partir de la Reforma Académica del 2003, se nos permite dar sugerencias que se lleva a la práctica.					
De los cambios originados con la Reforma del 2003, mi trabajo se hizo más sencillo de realizar.					
Derivado de la Reforma académica del 2003, considero que mi trabajo es más importante para mi y para la Institución.					
Con la Reforma del 2003 se proponen nuevas formas de reconocimiento al trabajo.					
Con la Reforma del 2003 se promueve la capacitación y desarrollo del personal.					
A partir de la Reforma Académica del 2003 se percibe una mejora en el trabajo en equipo.					
A partir de la Reforma Académica del 2003 se mejoraron las relaciones entre todos.					

Anexo 2 “Cuestionario de clima organizacional para docentes”

CLIMA ORGANIZACIONAL**PERSONAL DOCENTE****PRESENTACIÓN:**

Este cuestionario tiene como objetivo principal obtener información que apoye en la evaluación del clima organizacional de los planteles del Conalep – Querétaro. Entendiendo como clima organizacional al ambiente que se genera al interior de la institución. La información se utilizará para un proyecto de investigación sobre políticas públicas comparadas, así que esta cuestionario tiene una naturaleza confidencial y será utilizada únicamente para dicha investigación. Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes enunciados según su experiencia en esta institución.

IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO:

Unidad Administrativa:

Plantel “Don Roberto Ruiz Obregón”:

Plantel San Juan del Río:

Plantel Amealco:

Edad:

Sexo:

Antigüedad en el plantel:

Máximo nivel educativo:

Sección 1. Estructura

<i>Pregunta</i>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Considero que es necesario el establecimiento de reglas					
Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas					
En esta institución existe orden					
Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas					
La normatividad vigente facilita mi desempeño					
Los procedimientos ayudan en la realización de mis tareas.					
La cantidad de registros son necesarios para apoyar la realización de mis tareas.					

<i>Pregunta</i>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Es importante la información plasmada y recabada en los registros para la Institución.					
La cantidad de trámites son necesarios para dar un servicio.					
Los ritmos de trabajo me parecen adecuados					
Puedo opinar para mejorar los procedimientos					
Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo					
La institución otorga los materiales suficientes para realizar mi trabajo					

Sección 2. Recompensa

<i>Pregunta</i>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
La Institución ha contribuido en mi desarrollo profesional					
La Institución me brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de mis actividades.					
En general, mis alumnos aprovechan mis esfuerzos para que logren un buen desempeño académico.					
En general, mis alumnos reconocen y valoran mi esfuerzo en la realización de mis tareas.					
MI JEFE INMEDIATO...					
Muestra interés en el resultado de mis tareas.					
Reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas					
Me motiva para realizar mis tareas					
Utiliza su posición para darme oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias.					

Sección 3. Relaciones

<i>Pregunta</i>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
En esta Institución trabajamos con espíritu de equipo					
En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo					
Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito.					
El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la Institución.					
En esta institución se valora el trabajo y el esfuerzo					
MI JEFE INMEDIATO:					
Tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos y personas.					
Es claro en la asignación de las tareas.					
Brinda seguridad para que realice mis tareas.					
Brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales.					
Es imparcial al otorgar, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera.					
Brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones					
Toma en cuenta las diferentes ideas de las personas.					
Reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás.					
Muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás.					
Mantiene una comunicación abierta con todos en la Institución.					

Sección 4. Identidad

<i>Pregunta</i>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me siento parte importante de esta Institución.					
Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo.					
Considero importante mi trabajo en esta Institución.					
Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto en la Institución.					
Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos de esta Institución.					
Disfruto trabajar en esta institución					

Sólo para quienes laboran en la Institución desde años anteriores a 2003.

A partir de esta sección se pretenden buscar los cambios en el clima organizacional que pudo haber generado la Reforma académica del 2003.

<i>Pregunta</i>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
La normatividad que nace con la reforma del 2003 facilita el desarrollo de mis tareas.					
La forma de realizar mis tareas cambio con la reforma del 2003, mejorando mi desempeño.					
A partir de la Reforma Académica del 2003, se nos permite dar sugerencias que se lleva a la práctica.					
De los cambios originados con la Reforma del 2003, mi trabajo se hizo más sencillo de realizar.					
Derivado de la Reforma académica del 2003, considero que mi trabajo es más importante para mí y para la Institución.					
Con la Reforma del 2003 se proponen nuevas formas de reconocimiento al trabajo.					

Anexo 3 “Cuestionario de clima organizacional para alumno”

CLIMA ORGANIZACIONAL

ALUMNOS

PRESENTACIÓN:

Este cuestionario tiene como objetivo principal obtener información que apoye en la evaluación del clima organizacional de los planteles del Conalep - Qro., por lo que se te solicita contestar cada una de las siguientes preguntas lo más sincero posible.

IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO:

Unidad Administrativa:

Plantel “Don Roberto Ruiz Obregón”:

--

Plantel San Juan del Río:

--

Plantel Amealco:

--

Edad: _____

Sexo: _____

Sección 1. Estructura

<i>Pregunta</i>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Considero que es necesario el establecimiento de reglas.					
Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas.					
En esta institución existe orden.					
Son necesarios los registros que lleno para calificar el servicio que la Institución me da.					
Son necesarios los registros que lleno para calificar a mis maestros.					
Son necesarios los registros que lleno para que se me pueda dar un servicio (biblioteca, sala audiovisual, servicios escolares).					
La cantidad de trámites son necesarios para recibir un servicio.					
La definición de mis derechos como alumno en el reglamento escolar apoya mi desempeño en la Institución.					
La definición de mis obligaciones como alumno en el reglamento escolar apoya					

<i>Pregunta</i>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
mi desempeño en la Institución.					
Los ritmos de trabajo me parecen adecuados					
Puedo opinar para mejorar los procedimientos					
Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi labor estudiantil					
La institución otorga los materiales suficientes para realizar mi trabajo					

Sección 2. Recompensa

<i>Pregunta</i>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Son suficientes los premios y las becas en esta institución					
MIS MAESTROS ...					
Muestran interés en el resultado de mis tareas.					
Reconocen mi esfuerzo en la realización de mis tareas					
Me motivan para realizar mis tareas					
En general, La manera en que califican los profesores es adecuada.					
En general, los maestros justos con la calificación					

Sección 3. Relaciones

<i>Pregunta</i>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
El director se preocupa por mejorar la institución.					
El personal administrativo muestra disposición para asesorarme en la realización de algún trámite.					
El personal administrativo atiende mis solicitudes con un trato amable, eficiente y eficaz.					
En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo					
En esta institución se valora el trabajo y el esfuerzo					

<i>Pregunta</i>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
MIS MAESTROS...					
En general, no generan favoritismos por algún compañero.					
Brindan la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones					
Toman en cuenta las diferentes ideas de los alumnos.					
A mis profesores les interesa que aprenda					
Reconocen los derechos, dignidad y decoro de los alumnos.					
Muestran agrado, afecto y respeto hacia los alumnos.					
Mantiene una comunicación abierta con todos en la Institución.					
Tienen la disposición para apoyarme fuera de la clase cuando se lo solicito.					

Sección 4. Identidad

<i>Pregunta</i>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me siento parte importante de esta Institución.					
Me siento orgulloso de estar en esta Institución.					
Recomendaría a un amigo para que estudiara en esta Institución					
Disfruto estudiar en esta institución					

Agradezco su participación y sinceridad para contestar este cuestionario. Le aseguro que lo que contestó es confidencial. Por último, quisiera preguntarle si considera necesario hacer un comentario adicional acerca del clima organizacional de su institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, Ana Patricia** (2002). Gestión educativa para una educación democrática.
- Casassus, Juan** (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). UNESCO.
- Censo Nacional de Población, 2000**
- Cohen, E. y R. Franco** (2005) Gestión social ¿Cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales? México D.F., Siglo XXI editores. Capítulo 4 “El marco de la gestión social”
- CONAPO**, 2000 y 2002
- Del Tronco, Jose** (2005), Guía para apoyar el proceso de formulación del proyecto de tesis, Maestría en políticas públicas comparadas, Facultad Latinoamérica de Ciencias Sociales, Sede Académica México.
- Espinoza, Mónica y César Medina**, 1998, Gestión y estrategia, Edición Internet, No. 14, Julio – Diciembre 1998, UAM-A.
- Fernández Aguerre, Tabaré**, 2004, Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay, REICE – Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2004, Vol.2 No. 2
- Gibson James y otros** (1992). Elementos que inciden negativamente en el clima organizacional, Mc. Graw Hill, México
- Halpin, A. y Croft, D.** (1963) . The organizational climate of schools. Washington: University Press.
- Hoy, W. & Feldman, J.** (2003). Organizational Health Profiles for High Schools. En Freiberg, J (ed) School Climate. Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning environments. London: RoutledgeFalmer.
- INEGI, Censos económicos, 1997**

Knoepfel, Meter (et.al) (2003), “Capítulo 2 Las Políticas Públicas”, en Análisis de Políticas Públicas.

Lee, V. E. with the collaboration of Smith, J. (2001). Restructuring High Scholls for excellence and Equity. What Works. New York: Teacher College.

Likert, R. (1967). The Human Organization. New York: McGraw Hill.

Litwin & Stringer (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard Business School Press.

Lozano, Carlos (2002), “Clima organizacional: ¿Activo o Pasivo oculto?”, Revista entorno de Coparmex, No.164.

Manual organizacional del Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Querétaro, 2005

Payne, R. y R. Mansfield (1973). Relationships of perceotions of organizational climate to organizational structure, context and hierarchical position. Administrative Science Quarterly.

Secretaría de Educación del Estado de Querétaro y Unidad de Servicios para la Educación Básica del Estado de Querétaro

Vergara (1989). La cultura organizacional en una Institución de Educación Superior. Tesis doctoral, USB, Caracas.