



Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa

LA INFLUENCIA DEL TEMPERAMENTO SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL.

Erika Janethe Godínez López
Gerardo Sánchez Solano

Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa
División de Ciencias Sociales y Humanidades

Director: Dr. Miguel Ángel de Jesús Rosado Chauvet

México, D. F. abril 2004



Casa abierta al tiempo

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

LA INFLUENCIA DEL TEMPERAMENTO SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL.

Erika Janethe Godínez López

Gerardo Sánchez Solano

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Director: Dr. Miguel Ángel de Jesús Rosado Chauvet

México, D. F. abril 2004

ÍNDICE

	PÁGINAS
INTRODUCCIÓN	3
1. PERSONALIDAD	5
1.1. Antecedentes	6
1.1.1. <i>Personalidad</i>	6
1.1.2. <i>Temperamento</i>	7
1.2. ¿Qué es la personalidad?	10
1.2.1. <i>La personalidad y sus ingredientes</i>	12
1.3. Persona y construcción de la personalidad	13
2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	17
2.1. Antecedentes	18
2.2. Conceptos básicos	21
2.3. Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño	23
2.3.1. <i>El supervisor directo</i>	24
2.3.2. <i>El empleado</i>	25
2.3.3. <i>La Comisión de la Evaluación del Desempeño</i>	26
2.4. Objetivos de la Evaluación del Desempeño	28
2.5. Beneficios de la Evaluación del Desempeño	30
2.6. Métodos de Evaluación del Desempeño	32
2.7. Problemas de la Evaluación del Desempeño	35
2.8. Proceso de Evaluación del Desempeño	37
2.8.1. <i>La entrevista de la Evaluación del Desempeño</i>	38
2.9. Desempeño y conflictos	41
2.9.1. <i>Causas que inciden en el desempeño</i>	41
2.9.2. <i>Cómo manejar problemas de desempeño en el trabajo</i>	42

2.9.3. <i>Cómo ayudar al empleado a mejorar su desempeño en el trabajo</i>	43
2.9.4. <i>Manejo de conflictos</i>	45
2.9.5. <i>Cómo mantener una atmósfera positiva</i>	47
3. DOCENCIA	48
3.1. La docencia desde su perspectiva histórica	49
3.2. Concepto de docencia	52
3.3. Concepto de aprendizaje	54
3.4. Reflexiones sobre la docencia	55
3.5. Educación secundaria en México	57
4. MARCO LEGAL	62
5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	75
5.1. Objetivos	76
5.2. Planteamiento de la hipótesis	76
5.3. Justificación	76
5.4. Generalidades de la organización	77
5.5. Diseño de la investigación	78
5.5.1. <i>Sujetos</i>	78
5.5.2. <i>Elaboración del instrumento</i>	79
5.6. Resultados	82
5.7. Conclusiones	86
5.8. Recomendaciones y sugerencias	89
BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXOS	93

En cualquier organización es indispensable conocer y medir el desempeño de los trabajadores, para lograrlo es necesario identificar las causas o elementos que inciden o afectan de manera directa o indirecta al mismo.

En las instituciones educativas, también es necesario que se lleven a cabo éste tipo de actividades, pues muchas veces se les ha prescindido de estas evaluaciones, siendo ahí donde se debe de prestar especial atención ya que es en esas instituciones (ya sea a nivel de educación básica, media superior o superior) donde se “preparan a los futuros trabajadores”, ésta fuerza de trabajo será de mala calidad, si desde un principio, se “forman malos estudiantes, con malos profesores y malas técnicas de enseñanza-aprendizaje”.

A partir del año de 1993 se estableció la obligatoriedad de la educación secundaria, como consecuencia a ésta nueva medida se logró un aumento en la matrícula de estudiantes inscritos a este nivel.

Este crecimiento se ha manifestado principalmente en las zonas rurales y marginadas, mediante la modalidad de Telesecundaria. Pese a este notable incremento en el número de estudiantes, es importante reconocer que el desempeño, tanto del docente como del alumno, ha sido de muy baja calidad. Esto debido a factores, tales como:

- ④ Las pocas transformaciones congruentes que las prácticas y técnicas de enseñanza han experimentado;
- ④ El carácter enciclopédico del plan de estudios heredado de su carácter original como tramo propedéutico para el ingreso a la educación superior, además de que muchos de estos contenidos tienen escasa relación con los intereses vitales de los adolescentes, con sus posibilidades de aprendizaje y, más aún, con su desarrollo integral;

- ④ La mala preparación académica de los profesores y el poco compromiso real que tienen con sus alumnos, para lograr que estos tengan un conocimiento de buena calidad, además de un buen desempeño fuera y dentro del aula;
- ④ Las condiciones en las que se encuentran dichas escuelas, la cuales no son las adecuadas para alumnos, ni profesores;
- ④ El poco interés por parte de los alumnos, en reconocer la importancia de tener una preparación académica, etc.

Existen muchos otros factores que influyen en el buen desempeño de los profesores y de sus alumnos, muchos de los cuales ya han sido estudiados con anterioridad, pero muchos otros no han sido considerados, o bien se les ha dado poca importancia, ya que se les considera de poca relevancia o incidencia. Un ejemplo de ello, serían los posibles efectos que la personalidad de los trabajadores, particularmente su temperamento, tienen en las organizaciones, sobre todo en lo referente a su desempeño laboral.

Esta investigación tiene como fin primordial determinar aquellos factores del temperamento que inciden en el desempeño de los profesores dentro de la educación secundaria; se establecen los métodos básicos a seguir por medio de los cuales se podrá determinar tal influencia, tales como cuestionarios enfocados a determinar el temperamento y evaluar el desempeño de los profesores.

1

PERSONALIDAD

1.1. Antecedentes.

1.1.1. Personalidad

En los primeros escritos de las diferencias individuales se daban dimensiones como la valentía, la generosidad o inteligencia. En la antigua Grecia, filósofos como **Aristóteles** o **Platón** fueron los primeros que intentaron explicar cómo se forman las amistades, las interacciones entre la gente y muchos otros fenómenos.

Tiempo después, en 1880 para ser exactos, surge la Teoría Psicoanalítica, con **Sigmund Freud**, quien se interesó mucho en los problemas emocionales en todo el aspecto intra-psíquico de la personalidad, enfocándose en la hipnosis.

Define además con gran claridad la estructura de la personalidad, como un esqueleto humano en su homólogo, el esqueleto psíquico con sus funciones yoicas, elloicas y superyoicas que fortalecen o debilitan el carácter dependiendo del desarrollo emocional del sujeto. La topografía con sus tres estados de conciencia que son el consciente el pre-consciente y el inconsciente.

Siguiendo el camino de Sigmund Freud, están otros teóricos de gran importancia como: **Gustv Jung** con sus arquetipos que definitivamente tiene que ver con el inconsciente colectivo; **Melanie Klein** con el concepto de la escisión, del pecho bueno y malo así como la reparación, concepto fundamental, ya que no es tan fácil equivocarse como saber reparar los errores y seguir en la lucha de la vida diaria; **Heinz Kohut**, autor moderno que habla de manera amplia y profunda sobre el autoestima y de la importancia de ser ambicioso y llegar a las metas o no lograrlas nunca.

En cuanto a los conductistas se encuentra **Skinner** quien tuvo gran auge en los 60's y en México en los 80's buscando en la actualidad la corriente cognoscitiva como reforzamiento y enriquecimiento de dicha teoría.

Eric Fromm es un representante digno de mencionar en el humanismo aunque hay que aclarar que era Psicoanalista- Humanista. Recordemos el arte de amar, y sus necesidades básicas como en la relación, trascendencia y raíces entre otras.

Existen varios autores que se han encargado del estudio y formulación de teorías que contribuyen al mejor entendimiento del ser humano. El estudio de la Psicología es tan profundo como se busque querer entenderlo. Es importante resaltar la diferencia entre el carácter y el temperamento, ingredientes fundamentales de la personalidad.

1.1.2. Temperamento

Se define al TEMPERAMENTO como *"la suma total de efectos producidos en la vida psicológica de un individuo por los cambios químicos o metabólicos que constantemente se están verificando en todos los tejidos del cuerpo humano"* (McDougall).

El temperamento es el clima o medio interno, orgánico, y está en relación estrecha con nuestra vida afectiva.

Clasificación de los temperamentos

Según la *Teoría Humoral Clásica*, en la antigua Grecia, el médico **Hipócrates** enriqueció los conocimientos psicológicos con la descripción de los cuatro temperamentos basados en la *"Teoría de los Humores"*. Hipócrates afirmaba la existencia en el cuerpo humano de cuatro líquidos o humores. Los hombres podían ser distribuidos en cuatro grupos o tipos, según que en ellos predominara uno u otro de esos humores.

En la siguiente tabla se aprecia los factores que componen cada tipo de humor, elementos y sus características:

TEMPERAMENTO	HUMOR	ELEMENTO	CARACTERÍSTICAS
MELANCÓLICO	BILIS NEGRA	TIERRA	<i>Es dado a la tristeza.</i>
COLÉRICO	BILIS AMARILLA	FUEGO	<i>Es dominante.</i>
FLEMÁTICO	FLEMA	AGUA	<i>Es frío y parece incapaz de emociones intensas.</i>
SANGUÍNEO O LINFÁTICO	SANGRE O LINFA	AIRE	<i>Es activo, alegre y linfático</i>

Como se ve, la idea central de esta teoría es que el temperamento de cada individuo está determinado por el tipo de reacciones químicas que se producen en su organismo.

Tipología de Kretschmer

El psiquiatra alemán Ernesto Kretschmer establece como base principal de su tipología que: "*Existe una estrecha relación entre la estructura corporal de cada hombre y su psiquismo*". Por su aspecto físico, Kretschmer agrupa a los seres humanos en cuatro clases, a saber:

1. Los *Pícnicos* (de una palabra griega que significa compacto). Tiene piernas cortas y tronco en forma de barril, cuello ancho, hombros redondos, pies pequeños y manos cortas. Esta descripción corresponde al tipo de hombre que en lenguaje familiar se llama rechoncho. Son expansivos y sociales, prácticos y realistas.

2. Los *Atléticos*, que presentan un desarrollo bien proporcionado del tronco y las extremidades, con huesos y músculos bien desarrollados, manos y pies grandes.
3. Los *Asténicos* (de una palabra griega que significa sin fuerzas). Son altos y delgados, de pecho estrecho, piernas, brazos, manos y pies largos, lo mismo que la cara. También se les llama leptosomáticos, que quiere decir de formas delgadas, estrechas. Son reservados y solitarios, con frecuencia idealistas y se les suele aplicar el calificativo de raros o excéntricos. Se les considera a menudo como personalidades impenetrables.
4. Los *Displásticos*. Este grupo comprende a los que no entran en ninguna de las categorías anteriores y presentan anomalías en su desarrollo físico.

Tipología de Jung

Una tipología que ha alcanzado gran renombre es la del psicoanalista suizo Carlos G. Jung, quien divide a la humanidad en dos tipos:

- ⊙ El *EXTRAVERTIDO* (llamado así porque vierte su energía vital hacia fuera, hacia el mundo exterior) y El extravertido es el hombre de acción, se lleva bien con la gente, tiene confianza en sí mismo, capea admirablemente las situaciones difíciles que se le presentan en sociedad, donde se encuentra tan feliz como el pez en el agua. Es un hombre práctico, que gusta de las realidades concretas.
- ⊙ El *INTROVERTIDO* (llamado así porque se centra hacia el interior de sí mismo). El introvertido, por el contrario, tiende a replegarse en sí mismo. Es un hombre de abstracciones, reflexivo, meditativo. Huye de la compañía de los demás y busca ansiosamente la soledad. Es muy sensible, detesta la publicidad y el exhibicionismo. Su gran reserva le hace muy difícil de comprender, y por eso goza fama de hermético.

Jung comprendió perfectamente que no hay extraversión ni introversión puras: El se ha expresado a este respecto con toda claridad: "Todo individuo posee ambos

mecanismos, el de la extraversión y el de la introversión, y sólo el predominio relativo de uno de ellos constituye el tipo".

Entre los grados extremos de la extroversión y la introversión cabe un tipo intermedio: el *AMBIVERTIDO*, el cual está caracterizado por los factores extremos de los tipos expuestos anteriormente.

Limitaciones de las Tipologías

Sin desconocer la utilidad de las tipologías hay que confesar que ellas ofrecen grandes limitaciones:

- ④ Dan la impresión de que la humanidad se divide en dos, tres o cuatro clases, etc., según el número de tipos que cada tipología admita.
- ④ Otro defecto de las tipologías es que nunca nos dan más que un aspecto o varios aspectos parciales de la personalidad.

1.2. ¿Qué es la personalidad?

Diferentes expresiones denotan formas de entender la personalidad utilizadas en la vida cotidiana, sin embargo, esta no explica qué es, cómo surge y de qué manera se desarrolla la personalidad de cada uno.

El siguiente cuadro sintetiza algunos conceptos de la personalidad (Filloux Jean-C, 1960):

ES	NO ES
Única, propia de cada individuo aunque éste tenga rasgos en común con otros.	Influencia ejercida por un individuo sobre otro (“Tiene una notable personalidad”).
No sólo es una suma de funciones sino una integración, una organización.	Apariencia de la que se reviste una persona (“Adoptar una personalidad”).
Es temporal por que es siempre perteneciente a un individuo que vive en este aquí y ahora.	El ideal que uno trata de forjarse a sí mismo (“Tratar de cultivar la personalidad”).
Es una variable intermediaria entre el estímulo y la respuesta, se afirma como un estilo a través de la conducta y por medio de ella.	La esencia metafísica del ser humano (“La personalidad es inviolable”).

Todos los seres humanos tenemos una personalidad que nos distingue unos a otros, ésta es única en cada ser humano, aunque existen algunos rasgos que tenemos en común con otros. Ella expresa las características o forma de ser, un tanto diferente de todas las demás ya que es la síntesis de la forma más habitual de conducirse física, psicológica y socialmente en las distintas circunstancias de la vida de cada uno.

Otra definición de la personalidad a considerar es la siguiente: “Es la organización dinámica de los sistemas psicofísicos que determinan los ajustes únicos del individuo al medio circundante” (G. W. Allport, 1961).

Analizando la definición de Allport, tenemos: “Organización dinámica”: tengamos presente el concepto de estructura, donde el todo es la suma de las partes; ese todo actúa interrelacionando los distintos componentes de la personalidad, en forma activa conforme se van produciendo los cambios.

De acuerdo con su personalidad, las personas se conducen, actúan en el mundo externo a través de conductas que expresen dicha personalidad.

1.2.1. *La Personalidad y sus Ingredientes*

Según la Dra. Fany Eisenberg Glantz, la personalidad está constituida por pautas de conducta peculiares de un individuo. Es importante hablar sobre dos ingredientes fundamentales de la personalidad que además son regularmente confundidos por muchos autores que abordan el tema.

Los ingredientes de la personalidad son:

④ **El temperamento** designa a los fenómenos característicos de la naturaleza emocional del individuo, fenómenos entre los cuales se encuentra su susceptibilidad a la estimulación emocional, su intensidad y velocidad de respuestas habituales, la cualidad de su estado de ánimo predominante y todas las peculiaridades de la fluctuación e intensidad de su estado de ánimo. Todos estos fenómenos se consideran dependientes de su estructura constitucional y, por tanto, de origen principalmente hereditario.

Por lo tanto el temperamento es el "clima interno" en que se desarrolla la personalidad. Se podría decir que en conjunto con la inteligencia y el físico, el temperamento es la materia prima con la cual se elabora la personalidad. En rigor no existe el temperamento aparte de la personalidad, ni la personalidad desprovista del temperamento.

Simplemente es conveniente emplear éste término cuando se habla de disposiciones que se mantienen casi invariables desde la infancia y a lo largo de toda la vida (disposiciones saturadas con una cualidad emocional constante, con una pauta peculiar de humor, vivacidad, intensidad o tono). Cuanto más

arraigada en la base constitucional innata está una disposición, con más razón puede ser considerada como perteneciente al temperamento.

🕒 **El carácter.** Es un término que a menudo se usa como sinónimo de personalidad. Más bien sería la “estampa” del individuo, su estilo de vida en tanto éste es determinado por su rasgo dominante. Cuando se dice que un hombre muestra tener “carácter”, resistiendo una tentación o cuando se dice que el fin de la educación debe ser el “desarrollo del carácter”, lo que en realidad se dice es que el hombre se ha comportado de un modo aprobado por las normas sociales y éticas predominantes, o que el niño debe ser educado para que se comporte de ese modo.

El ejercicio de la “voluntad” es en cada caso un fenómeno de personalidad. Por lo tanto, el carácter sólo aparece cuando este esfuerzo personal se juzga desde el punto de vista de algún código, es decir, dicho término es un concepto ético, es la personalidad valorada y la personalidad es: el carácter privado de toda valoración.

1.3. Persona y construcción de la realidad

La palabra **Persona** significaba en griego la máscara que se colocaban los actores, que resonaba al hablar. De ahí pasó a la lengua latina, como sinónimo de los papeles que desempeñaban los artistas en un drama. Pero la palabra *persona* en la civilización cristiana designa el modo de ser propio del individuo humano, lo que lo define como totalidad racional, espiritual y libre.

Ser persona, en su dignidad esencial, es condición que se tiene antes de nacer. Pero la personalidad es algo que se logra con el desarrollo existencial propio de cada uno, a lo largo de su vida.

Indica, de un lado la unidad y coherencia física, intelectual y espiritual y, de otro, el señor de sí mismo, el auto-poseerse, responder por sí mismo, la autodeterminación, el ejercicio de la voluntad libre para llegar a ser feliz, y la donación como entrega a los demás, que perfecciona todos los demás actos y les confiere trascendencia proyección fuera de sí mismo.

Ser **persona** y poseer una **personalidad**, es hablar de un sujeto único que piensa, quiere, actúa, y que a lo largo de su vivir demuestra una identidad precisa, una continuidad y permanencia en el ser y en el modo de ser ante los cambios que presentan.

El hombre como persona se distingue de los demás seres en la medida en que su congruencia, su racionalidad y su responsabilidad dan cuenta de sí mismo y sentido a sus acciones, a su obrar intrínseco.

La personalidad se revela propiamente como un principio interior dominante, como una intimidad propia que posee apertura a la convivencia, a lo que aporta su riqueza interior y como la capacidad de una reflexión madura que hace a la persona ponderada, objetiva y crítica.

La personalidad es un continuo dinamismo de desarrollo y crecimiento. Es lo que podemos llamar la autorrealización del hombre, que busca la felicidad, y este significado de la vida está presente en todo lo que hace, aquí y ahora. Va hacia esa aspiración a la felicidad, a la búsqueda de la plenitud personal.

El compromiso es la parte esencial de la personalidad lograda. El hombre lo vive muy directamente a través del trabajo productivo y creativo, consigo mismo y con los demás.

Cada acto de voluntad de la persona, manifiesta el dominio que el hombre debe ejercer sobre las circunstancias y sobre el mundo material, por que sobre las personas

no puede ejercer dominio sino cooperación, la interrelación de convivencia. En la medida en que hay mas fuerza de voluntad en una persona, hay mayor unidad, más perfecta coherencia.

La personalidad se expresa en conducta unitaria, en acciones eficaces, en asumir libremente la responsabilidad de sí mismo, vinculada inexorablemente a la responsabilidad por los demás. Y a la conquista progresiva de todo lo que hace que la persona crezca, se supere, progrese, alcance objetivos ambiciosos y construya el futuro.

Ser persona y tener personalidad es ejercer la capacidad de sentir necesidades morales y adoptar comportamientos éticos tanto en relación con su mundo corporal y espiritual como con el mundo social circundante. "Yo construyo mi personalidad construyendo lo social".

El hombre ha sido creado para el "tú" y para el "nosotros", más que para el "yo" egoísta o individualista. La más clara manifestación de esa constitución abierta y relacionalidad es el impulso de sociabilidad que existe en todo hombre, y en cuyo desarrollo debe primar la espontaneidad.

La personalidad confiere autonomía y conciencia del sí en cuanto se fundamenta en el ser, no en el tener y en el hacer. Si a la conciencia de sí y de los otros sigue la tendencia de la voluntad, el amor, es decir, todo acto por el que se posee, ama y goza de la perfección del "yo", debe ir acompañada de una voluntad del querer y de procurar la perfección de otros.

En todo este proceso conviene tener presente que hay unos estratos de la personalidad: Biológico, Psicovital, Psicoespiritual y el Yo personal; donde progresivamente se para de la perspectiva anatómico funcional fisiológica a los psíquico y a la conducta activa, intelectual y volitiva.

La tarea de construcción de la personalidad significa que aunque yo poseo una naturaleza, un modo de ser con el que llego al mundo, que incluye una influencia genética que me impone ciertos comportamientos que proceden de la codificación de mis genes, sin embargo, la mayor parte lo que yo soy y seré no depende, en forma fatalista o determinista de las cifras de ese código. Siempre, sobre todo en la juventud y en la edad adulta, es mucho más lo que yo decido a partir de mi comportamiento libre, que lo que recibo por herencia.

En el comienzo de la vida la persona es dependiente en un alto porcentaje de otro ser (la madre), y lo que tiene de independencia es más un adiestramiento que una tarea asimilada inteligentemente. En una fase posterior, el ejercicio racional de la inteligencia, surge el conocimiento y la conciencia de sí, y se recibe una instrucción que va más allá del adiestramiento físico, pero que permite conductas más libres que antes y, por tanto, una mayor independencia y autonomía.

Y posteriormente, la educación propiamente hablando me hace mover en esferas de libre querer y la dependencia se convierte en autodeterminación y autorrealización, con un mínimo grado de dependencia de los factores genéticos, la construcción es desarrollo humano integral, tarea de mejoramiento continuo, labor de esfuerzo y lucha por vencer las limitaciones y, sobre todo empeño por forjar hábitos estables de vida que me permitan alcanzar un grado de madurez por el cual me convierten en dueño de mi destino.

2

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

2.1. Antecedentes.

Los procedimientos de *evaluación del desempeño* no son nuevos. Desde el momento en que un hombre dio empleo a otro, el trabajo de este último pasó a ser evaluado. De igual modo, tampoco son recientes los sistemas formales de *evaluación del desempeño*. Según la historia, en el siglo XVI, antes de la fundación de la Compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y, principalmente, del potencial de cada uno de sus jesuitas.

El sistema consistía en auto-clasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que acreditase tener informaciones acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros, a las cuales un supervisor quizá no tuviera acceso por un medio diferente.

En 1842, el Servicio Público Federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios, y en 1880, el ejército norteamericano desarrolló también su propio sistema.

En 1918, la General Motors disponía ya de un sistema de evaluación para sus ejecutivos. No obstante, sólo después de la Segunda Guerra Mundial los sistemas de *evaluación del desempeño* tuvieron amplia divulgación entre las empresas.

Durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la *eficiencia* de la máquina como medio de aumentar la productividad de la empresa.

La propia *teoría clásica de la administración* –denominada *teoría de la máquina* por algunos autores- llegó al extremo de pretender agotar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el tipo necesario de fuerza motriz, el rendimiento potencial, el ritmo de operación, las necesidades de lubricación, el consumo de energía, la ayuda para su mantenimiento y el tipo de ambiente necesario para su funcionamiento.

El énfasis aplicado a los equipos y el consiguiente enfoque mecanicista de la administración no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la organización.

El hombre apenas considerado como un “operador de botones”, era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, luego que mostrara su motivación exclusiva por intereses salariales y económicos.

Con el paso del tiempo se comprobó que las organizaciones lograron resolver problemas relacionados con la primera variable: *la máquina*, sin que se alcanzara progreso alguno con la segunda variable: *el hombre*, y que la eficiencia de las organizaciones estaba aún por conseguirse.

A partir de la humanización de la *teoría de la administración* y con el surgimiento de la *escuela de las relaciones humanas*, ocurrió una revisión del enfoque, y la preocupación inicial de los administradores pasó a ser el *hombre*. Los mismos aspectos señalados antes con relación a *la máquina*, pasaron ahora a ser relacionados con *el hombre*.

Surgieron algunos interrogantes:

- ④ ¿Cómo conocer y medir las potencialidades del hombre?
- ④ ¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente ese potencial?
- ④ ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y más productivo?
- ④ ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción?

- ④ ¿Cuáles son las necesidades de mantenimiento para un funcionamiento estable y duradero?

- ④ ¿Cuál es el ambiente más adecuado para su funcionamiento?

Por supuesto surgieron una infinidad de respuestas que ocasionaron la aparición de las técnicas administrativas, capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización. Junto con los primeros estudios acerca de la *motivación humana* surgió la *Teoría Behaviorista de la Administración*, preocupada no solamente por el comportamiento individual del hombre dentro de la organización si no, principalmente, por el propio comportamiento corporativo.

Según este nuevo enfoque el hombre va al trabajo vislumbrando, de manera consciente o inconsciente, las perspectivas de satisfacción y de autorrealización que las actividades que vaya a desarrollar le permitan alcanzar.

Innumerables investigaciones revelaron ciertas aspiraciones fundamentales que condicionan el comportamiento del hombre dentro de la organización:

- ④ Deseo de sentirse necesario e importante para la organización a la que se pertenece.

- ④ Deseo de sentir el interés del jefe por su éxito o bienestar.

- ④ Deseo de recibir reconocimiento y aprobación por lo que hace, principalmente cuando tiene éxito y cuando produce provecho a la organización.

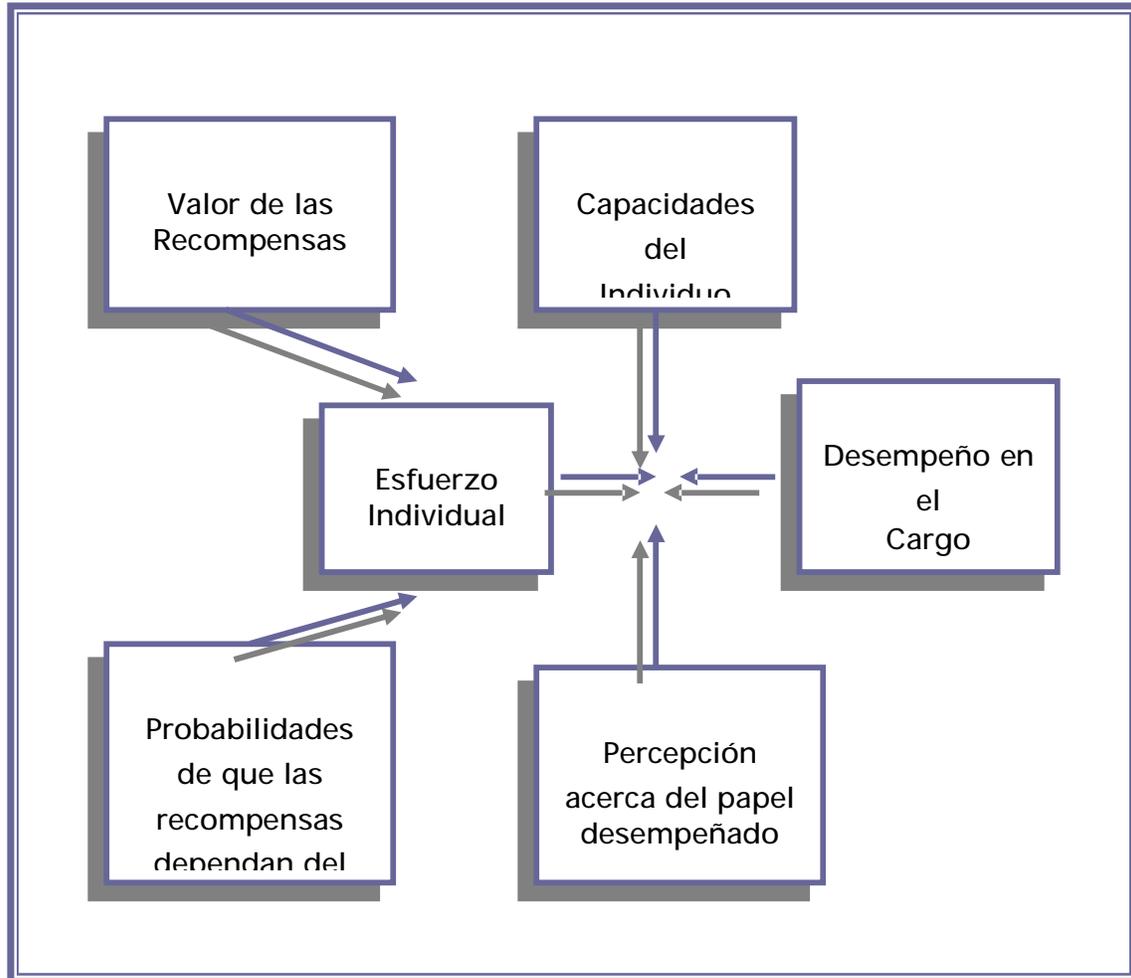
- ④ Deseo de recibir consideración y respeto por medio de un tratamiento capaz de mantener su amor propio y su auto-apreciación.

- ④ Deseo de participar y de sentirse integrado y satisfecho dentro de un ambiente de relaciones humanas compatibles.
- ④ Deseo de sentirse comprendido por sus superiores en cuanto a los problemas personales que lo afectan y que muchas veces condicionan su pensamiento y su acción.
- ④ Percepción de posibilidades claras de permanencia en la organización, de progreso y de futuro.
- ④ Visualización de los objetivos organizacionales capaces de hacerlo sentirse orgulloso de ser miembro de la organización.

2.2 Conceptos Básicos.

En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas y de la probabilidad de que éstas dependen del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar, según la siguiente figura:

Factores que afectan las relaciones entre esfuerzo y desempeño.



Fuente. Edward E. Lawler III, Lyman Porter, “Antecedent attitudes of effective managerial performance”, en Víctor H. Edward L. Deci (orgs), *Management and Motivation*, Middlesex, Penguin Books, 1973, p. 256.

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del mismo, del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables.

En resumen, **una evaluación del desempeño** es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Además, una *evaluación del desempeño* constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación, etc., (Chiavenato, 1999).

Según los tipos de problemas identificados, la *evaluación del desempeño* puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

2.3. Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño

La responsabilidad por el procesamiento de verificación, medición y acompañamiento del desempeño humano se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos.

En algunas organizaciones existe una rígida centralización de la responsabilidad por la *evaluación del desempeño*. En este caso, se asigna en su totalidad a un organismo de *staff* perteneciente al área de recursos humanos. En otros casos, se asigna a una *comisión de evaluación de desempeño* en la que la centralización es relativamente moderada por la participación de evaluadores de diversas áreas de la organización.

Inclusive en otras organizaciones, la responsabilidad por la evaluación del desempeño es totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado con algo de control por parte del superior directo. El promedio utilizado con mayor amplitud es el sistema en el cual existe centralización en lo que corresponde al proyecto, a la

construcción y a la implantación del sistema y relativa descentralización en lo referente a la aplicación ya la ejecución.

No siempre la administración del plan de evaluación del desempeño es función exclusiva de la dependencia de administración de recursos humanos.

2.3.1. El supervisor directo

La mayor parte de las veces, la evaluación del desempeño es responsabilidad de línea y función de staff con la ayuda de a dependencia de administración de recursos humanos.

Quien evalúa al personal es el propio jefe, que, mejor que nadie, tiene condiciones para acompañar y verificar el desempeño de cada subordinado, señalando sus fortalezas y debilidades. Sin embargo los jefes directos no tienen conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de valuación de desempeño de su personal.

Aquí entra funcionar el staff de la dependencia de administración de recursos humanos. Éste proyecta, prepara y luego acompaña y controla el sistema, en tanto que cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de sus círculos de acción.

Así, el jefe mantiene su autoridad en línea, evaluando el trabajo e o subordinados mediante el esquema trazado por el plan, en tanto que la dependencia de administración de recursos humanos mantiene su autoridad de staff, asesorando a todas las jefaturas mediante la orientación y las instrucciones necesarias para la buena aplicación del plan.

2.3.2. El empleado

Algunas organizaciones utilizan la autoevaluación por parte de los empleados como método de evaluación del desempeño. En realidad este tipo de evaluación de desempeño es poco común porque sólo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de alto nivel cultural y de alto cociente intelectual, además de equilibrio emocional y de capacidad para hacer un autoevaluación despojada de subjetivismo y de distorsiones de índole personal. Es un tipo de evaluación del desempeño aplicable con relativo éxito al personal de nivel universitario que ocupa posiciones de alto nivel en la empresa.

En la autoevaluación del desempeño, el propio empleado llena un cuestionario y luego lo presenta a su superior y conjuntamente analizan los resultados, las providencias que deban tomarse y los objetivos de desempeño que deben alcanzarse.

No obstante la evaluación el desempeño no puede ser responsabilidad del propio individuo por que:

- ⊕ Puede haber una increíble heterogeneidad de objetivos, con la fijación de patrones individuales de comportamiento profesional;
- ⊕ Los empleados no siempre tiene condiciones para auto evaluarse dentro de los requisitos establecidos por el sistema, lo que provocaría distorsiones y pérdida de exactitud de los mismos;
- ⊕ Los puntos de vista de los empleados difícilmente coinciden con los de su superior acerca de la evaluación de su desempeño;
- ⊕ Los objetivos de desempeño pueden volverse demasiado personales e individuales, subjetivos y personalizados.

2.3.3. La Comisión de Evaluación del Desempeño

En algunas organizaciones se asigna a una comisión especialmente nombrada para éste fin y constituida por funcionarios pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva, y cada miembro tendrá igual participación y responsabilidad en los juicios.

Por lo general la comisión consta de miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes o estables participarán de todas la evaluaciones, y su papel será mantener el equilibrio de los juicios y de la atención a los patrones y la permanencia del sistema.

Entre los miembros permanentes deberá haber un representante de la alta dirección de la empresa, el presidente mismo si fuera posible, que asumirá la presidencia de la comisión, el responsable de la cúpula por el área de recursos humanos, los principales especialistas del staff del área de desempeño, y de ser posible, algún ejecutivo del área de organización y métodos que ha de beneficiarse bastante con las informaciones tratadas en la comisión.

Los miembros transitorios o interesados, que participarán sólo de los juicios acerca de los participantes ligados directa o indirectamente, a su área de desempeño, tendrán el papel de allegar las informaciones con respecto a los evaluados y proceder al juicio y a la evaluación.

Los miembros transitorios traen la evaluación y juzgan a sus subordinados directos o indirectos, en tanto que los miembros permanentes procuran mantener la estabilidad y la homogeneidad de las evaluaciones, tratando de evitar que los superiores más democráticos con los subordinados tienda a ser muy optimistas en sus evaluaciones y que los superiores más exigentes tiendan a ser muy pesimistas.

Ejemplo de una comisión de evaluación de desempeño.



No obstante, la organización debe estar muy bien preparada y engranada para desarrollar la evaluación por medio de comisiones. La evaluación del desempeño, aunque cuente con un equipo, deberá hacerla inicialmente el supervisor directo, quien sólo más tarde la presentará y discutirá con la comisión.

Con el paso del tiempo y después de innumerables evaluaciones, los miembros permanentes de la comisión obtendrán un conocimiento profundo de los recursos humanos disponibles, de su potencial, y sobre todo, de los evaluadores, pudiendo así colaborar con los supervisores para el perfeccionamiento de las técnicas de evaluación, y poco a poco, dirigir a los diferentes evaluadores hacia una concepción coherente, unívoca y que contenga patrones de desempeño que deben ser evaluados y desarrollados junto a sus subordinados.

2.4. Objetivos de la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otras sumamente adversas. Hasta ahora se ha echo poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos.

También podía afirmarse que la selección de los recursos humanos es un especie de control de calidad en la recepción de materia prima, en tanto que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje.

Estas dos analogías se refieren implícitamente a la posición pasiva, sumisa y pesimista del individuo que está siendo evaluado con relación a la organización de la cual hace o desea hacer parte, y del enfoque rígido mecanizado, distorsionado y limitado acerca de la naturaleza humana la evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado; es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si debe modificarse el desempeño, el mayor interesado –el evaluado- debe no sólo adquirir conocimientos del cambio planeado, sino también saber para qué y como éste deberá hacerse. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir resonancias con respecto a su actuación en la organización.

La evaluación del desempeño no es por sí misma un fin, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Para alcanzar este objetivo básico –mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa-, **la evaluación del desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios. Estos son:**

- ④ Adecuación del individuo al cargo;
- ④ Entrenamiento;
- ④ Promociones;
- ④ Incentivo salarial por buen desempeño;
- ④ Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados;
- ④ Autoperfeccionamiento del empleado;
- ④ Informaciones básicas para la Investigación de recursos humanos;
- ④ Estimación del potencial de desarrollo de los empleados;
- ④ Estímulo a la mayor productividad;
- ④ Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa;
- ④ Retroalimentación (feedback) de información al propio individuo evaluado;
- ④ Otras decisiones de personal, como transferencias, licencias, etc.

En resumen, los *objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño* pueden presentarse de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición de potencial humano, en el sentido de determinar su plena aplicación;
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente dependiendo de la forma de administración;
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los individuos de la organización, teniendo en cuenta, de un aparte, los objetivos empresariales y, de otra, los objetivos individuales.

2.5. Beneficios de la evaluación del desempeño.

Cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

1. *Beneficios para el jefe.* El jefe tiene condiciones para:
 - ⊕ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los empleados con base en la variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad;
 - ⊕ Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de los empleados;
 - ⊕ Comunicarse con sus subordinados para hacer que se comprendan la mecánica de evaluación de desempeño como sistema objetivo, y mediante ese sistema la manera como está desarrollándose su desempeño.

2. *Beneficios para el subordinado.* El subordinado:

- ④ Conoce las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios:
- ④ Conoce cuáles son las expectativas de su jefe a cerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe;
- ④ Sabe qué disposiciones o medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño (programa de entrenamiento, capacitación, etc.)

3. *Beneficios para la empresa.* La empresa:

- ④ Está en condiciones de valorar su potencial humano a corto, medio y largo plazo y definir la contribución de cada empleado;
- ④ Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento de determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias;
- ④ Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de promociones, sino principalmente de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

2.6. Métodos de evaluación de desempeño

Existen varias técnicas o métodos para analizar, evaluar y calificar el desempeño del empleado en sus funciones, entre ellos están:

④ *Técnica de escala grafica de calificación*

Es una escala que lista varios factores o características y un rango de desempeño para cada una. Al empleado se le califica al identificar la calificación que mejor describa su nivel de desempeño por cada factor o característica.

④ *Método de alternancia en la clasificación*

Se clasifican a los empleados sucesivamente desde el mejor al peor en torno a una característica en particular.

La forma de realizar la evaluación, es colocar el nombre del mejor empleado en el nivel superior, después colocar el nombre del empleado con menor calificación en la siguiente línea y así sucesivamente hasta terminar.

④ *Método de comparación de pares.*

Clasifica a los empleados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, con el propósito de indicar al mejor empleado de esos pares.

Ayuda a que el método de clasificación sea más eficaz; se establece una característica y cada subordinado se compara con el resto de los subordinados por pares, indicando quien es el mejor de ese par (con + 0 -) identificando quien es el mejor empleado de todos los evaluados.

④ *Método de distribución forzada*

Se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño.

El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados de tal manera que los empleados sobresalientes puedan ser identificados.

La metodología consiste en establecer intervalos en porcentajes, donde sólo pueden entrar los subordinados que reúnan los criterios de evaluación encuadrándolos en los intervalos no entrando más personas con porcentajes diferentes a los establecidos.

Método del incidente crítico

El supervisor lleva un registro por cada subordinado de la conducta relacionada con su desempeño; se identifican los incidentes de trabajo poco comunes, sean buenos o malos que posteriormente son comentados entre supervisor y subordinado para evaluar el desempeño.

Se recomienda que se utilice el método para complementar una técnica de calificación, con la limitante que no es útil para comparar a los empleados o toma de decisiones salariales.

Formas narrativas

Se presenta un formato en el que se pide al supervisor:

- Que califique el desempeño del empleado en términos de los criterios del puesto, y
- Que presente ejemplos críticos y un plan de acción para el mejoramiento diseñado para ayudar al empleado a cumplir o exceder esos criterios.
- Finalmente una conclusión de la discusión de la evaluación haciendo énfasis en la solución del problema.

Escalas de calificación basadas en el comportamiento

Método cuya finalidad es combinar los beneficios de los incidentes críticos, narrativos y calificaciones cuantificadas, con base en una escala cuantificada, en ejemplos narrativos específicos de buen o mal desempeño.

Combina los beneficios de las formas narrativas y las calificaciones cuantificadas relacionando una escala cuantitativa con ejemplos específicos de un buen o mal desempeño.

Según los promotores, es la técnica más adecuada y equitativa que las anteriores y comprende cinco pasos:

1. Generar incidentes críticos.
2. Desarrollar dimensiones del desempeño.
3. Reasignar incidentes.
4. Calificación de los accidentes.
5. Desarrollar un instrumento final.

Algunas de las ventajas de esta evaluación del desempeño son:

- Un indicador más preciso
- Criterios más claros.
- Retroalimentación
- Dimensiones independientes.
- Consistencia

Ⓢ *Método de la Administración Por Objetivos (APO)*

Adopta objetivos medibles específicos para cada empleado y después se comenta su progreso. Un programa de evaluación y establecimiento de objetivos a nivel organización, se puede elaborar de la siguiente manera:

1. Establecer los objetivos de la organización.
2. Fijar los objetivos por departamentos.
3. Comentar los objetivos por departamentos.
4. Definir los resultados esperados.
5. Revisar el desempeño.
6. Proporcionar retroalimentación.

Problemas que se deben evitar

- Establecimiento de objetivos no claros y no medibles.
- Demanda mucho tiempo.
- Esfuerzo supremo pugna supervisor empleado.

En la práctica, las organizaciones combinan varios métodos de evaluación del desempeño, no existe una norma o una receta que indique como se debe integrar dicha evaluación. En mucho, la elección del o los métodos de evaluación del desempeño, estará en función de las necesidades de la organización o de lo que se pretende analizar o verificar dentro de la investigación.

2.7. Problemas de la evaluación del desempeño

Sin embargo, se dan ciertos problemas al utilizar los métodos de evaluación; para ello existen formas de enfrentar tales, los cuales son cinco principales:

1. *Criterios poco claros.* En una escala gráfica puede producirse una evaluación poco justa, debido a que las características y grados de méritos quedan abiertas a la interpretación y en ocasiones confusas.
La forma de rectificar el problema es incluir frases descriptivas que definan cada característica.
2. *Efecto de halo.* La calificación de un subordinado en una cierta característica influye en la manera en como se califica otra característica, este efecto se da entre empleados amistosos o poco amistosos con el supervisor.
Tener conciencia del problema y una buena capacitación de los supervisores, pueden aliviar el problema.
3. *Tendencia central.* Se presenta en una escala gráfica de calificación cuando se va a calificar ya que la persona que evalúa el desempeño, generalmente evitara los niveles altos y los bajos de calificación, lo que significa que todos los empleados son calificados como "promedio". Clasificar a los empleados puede evitar este problema.

4. *Condescendencia o severidad.* Este problema es serio con las escalas gráficas de calificación, debido a que el supervisor puede calificar a todos los subordinados en un nivel alto o bajo, pero todos por igual.

Para corregir este problema se recomienda completar a la escala gráfica con el método de distribución forzada.

5. *Preferencias.* Las diferencias entre los subordinados tales como edad, raza y sexo, con frecuencia afectan las calificaciones que recibe el empleado en su desempeño.

Cuando se evalúe el desempeño, es importante hacerlo objetivamente, tratando de eliminar la influencia de cosas como el desempeño previo, la edad o raza.

Algunas de las recomendaciones para reducir el impacto de los problemas en la evaluación:

- Es necesario conocer bien los problemas.
- Elegir la técnica de evaluación adecuada.
- Capacitar a los supervisores para eliminar errores de calificación.

A continuación se proporciona una lista de verificación para desarrollar un proceso de evaluación

1. Realizar un análisis de puesto. Indagar las características necesarias para el desempeño del puesto.
2. Incorporar las características del puesto al instrumento de calificación. Verificar la literatura para saber que instrumentos de calificación se recomiendan con las condiciones de un puesto específico.
3. Proporcionar criterios de desempeño definitivos a quienes califican y van a ser calificados.

4. Dimensiones individuales claramente definidas del desempeño del puesto. No utilizar medidas globales y no definidas.
5. Evitar nombres abstractos. Cuando se emplean escalas gráficas, evitar nombres como lealtad, honestidad.
6. Emplear calificaciones de supervisión objetivas.
7. Capacitación a los supervisores. Instrucciones para aplicar los criterios de evaluación del desempeño cuando se hacen juicios a fin de evitarse preferencias.
8. Permitir a los evaluadores tener contacto cotidiano con el empleado que se evalúa.
9. La evaluación debe de realizarla más de un evaluador. Las evaluaciones deben de realizarse de manera independiente a fin de evitar errores y preferencias entre los evaluadores.
10. Utilizar mecanismos de apelación formales y la revisión de calificaciones.
11. Documentar las evaluaciones y razones para un despido (si existe).
12. Proporcionar normas correctivas. Ayuda al empleado a mejorar su rendimiento y desempeño.

2.8. Proceso de evaluación del desempeño.

Los métodos de evaluación del desempeño son sumamente diversos, tanto en su presentación y en aspectos relacionados con la propia evaluación y con las prioridades involucradas, como en su mecánica de funcionamiento, ya que cada organización ajusta los métodos a sus particularidades y sus necesidades.

Es muy común hallar organizaciones en las que funciones tres o cuatro sistemas diferentes de evaluación de personal. Para trabajadores por horas, para trabajadores por meses, para supervisores y ejecutivos, algunas inclusive, tienen un sistema diferente para los vendedores.

Cada organización tiene sus propios sistemas de evaluación del desempeño adecuados a las circunstancias, a su historia y a sus objetivos.

Frecuentemente se siguen algunos lineamientos acerca de los sistemas de evaluación del desempeño:

- Ⓢ Resistir a la tentación de integrar un gran sistema de evaluación del desempeño, capaz de servir a todas las necesidades gerenciales; un sistema grande y rígido puede tener consistencia y uniformidad, pero no presta valor práctico ni adecuación a la dinámica humana de la organización;
- Ⓢ Permitir varios tipos de retroalimentación al individuo, acerca de su desempeño, y evitar comparaciones del tipo suma-cero que, intentando una apreciación concreta, imponen una representación artificial en extremo;
- Ⓢ Enfocar el sistema de evaluación del desempeño como un sistema abierto y orientado hacia el desempeño futuro.

2.8.1. La entrevista de evaluación del desempeño

La comunicación del resultado de la valuación al subordinado es un punto fundamental de casi todos los sistemas de evaluación del desempeño. Nada gana la evaluación si el mayor interesado –el propio empleado- no llega a conocerla.

Es necesario darle a conocer las informaciones importantes y significativas acerca de su desempeño, para que los objetivos de la política puedan alcanzarse a plenitud. Esa comunicación se hace mediante la entrevista de evaluación del desempeño.

Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son los siguientes:

- ④ Dar al subordinado condiciones de hacer mejor su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su patrón de desempeño. Cada jefe tiene sus impresiones personales y sus expectativas acerca de los subordinados. La entrevista da al subordinado la oportunidad no sólo de aprender y conocer lo que el jefe espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, sino también entender las razones de esos patrones de desempeño. Son las reglas del juego, que sólo podrán jugarse bien cuando los jugadores las comprendan;
- ④ Dar al subordinado una idea de cómo está desempeñando su trabajo (retroalimentación), haciendo énfasis en sus puntos fuertes y en sus puntos débiles y comparándolos con patrones de desempeño esperados. Muchas veces el empleado cree, subjetivamente, que le va bien y puede desarrollar una idea distorsionada con respecto a su desempeño ideal. Él necesita saber lo que el jefe supone acerca de su trabajo, para ajustar y adecuar su desempeño a los patrones esperados;
- ④ Discutir los dos –el empleado y superior- las medidas y los planes para desarrollar y utilizar las aptitudes del subordinado, que necesita entender como podrá participar activamente de las medidas para tal mejoramiento.
- ④ Estimular relaciones personales más fuertes entre el superior y los subordinados, sin las cuales ambos están en condiciones de hablar con franqueza lo referente al trabajo, cómo está desarrollándose y cómo podrá

mejorarse e incrementarse. La intensificación de la comprensión hombre a hombre es un factor básico para el desarrollo de relaciones humanas fuertes y sanas.

- ④ Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones y dudas que surgen cuando los individuos no gozan de las ventajas de consejería planeada y bien orientada.

El empleado tiene derecho a conocer las reglas del juego. Se le debe proporcionar toda la información con respecto a la manera como está siendo juzgado su desempeño. Las buenas relaciones humanas en el trabajo deben basarse en un debate franco y cordial de hechos y de problemas entre el superior inmediato y el evaluado.

El éxito de una entrevista de evaluación depende de muchos factores. Ella debe ser preparada de manera apropiada de modo que el jefe sepa de antemano lo que dirá al subordinado y cómo va a decirlo. El evaluador debe considerar dos cosas importantes:

- ④ Todo empleado posee aspiraciones y objetivos personales y, por elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, debe ser considerado siempre como una persona individualizada, diferente de las demás.
- ④ El desempeño debe ser evaluado en función del cargo ocupado por el empleado y, sobre todo, de la orientación y de las oportunidades que recibió del jefe.

2.9. Desempeño y Conflictos

2.9.1. *Causas que inciden en un desempeño pobre en el trabajo.*

En general, existen dos tipos de problemas que un administrador tiene que enfrentar con el personal: un desempeño pobre en el trabajo, que resulta cuando un empleado no quiere o no puede desempeñarlo adecuadamente, y problemas personales, que casi siempre interfieren en la colaboración entre empleados o afectan la motivación de algunos de ellos. Si se descubre que un empleado no trabaja tan efectiva o productivamente como se espera, hay que averiguar por qué y corregir la situación. Un desempeño pobre en un trabajo, puede ocurrir porque el empleado:

- ④ No entiende bien las responsabilidades del cargo o cómo llevar a cabo las tareas asignadas.
- ④ No está correctamente capacitado para la posición.
- ④ Tiene problemas personales.
- ④ Tiene un conflicto personal con un colega.
- ④ Se aburre con el trabajo o necesita motivación.
- ④ Siente que no recibe una supervisión adecuada.
- ④ Es incapaz de adaptarse al entorno local.

Si, después de obtener información sobre la situación actual, la solución no es obvia inmediatamente, hay que utilizar distintos enfoques para ver si alguno de ellos mejora el desempeño del empleado. Por ejemplo, si un empleado trabaja

independientemente, se le puede dar una supervisión más frecuente para que mejore el desempeño. Si un trabajo es monótono, deben introducirse cambios o nuevos retos.

2.9.2. Cómo manejar problemas de desempeño en el trabajo

Comprensión del problema.

Para entender los problemas de desempeño en el trabajo, debe tenerse en cuenta una serie de factores, incluyendo los antecedentes de trabajo, capacitación, desempeño y experiencia. También se puede considerar el interés del empleado en el trabajo, sus actitudes y ambiciones. Hay que tener en mente que el problema de desempeño puede no deberse a incapacidad para realizar el trabajo, sino a problemas personales, financieros, familiares o de salud.

Determinar la naturaleza del problema del empleado

- ¿Ha cumplido con sus obligaciones en forma adecuada?
- ¿Tiene una actitud negativa?
- ¿Es deficiente su trabajo?
- ¿Cómo sería la situación si todo funcionara bien? ¿Qué indicaría que el problema ha sido resuelto?

Determinar si el empleado recibió una supervisión adecuada

- ¿Entiende completamente lo que se espera de él?
- ¿Cómo lo sabe?
- ¿Recibió la orientación requerida en el momento de desarrollar su trabajo?
- ¿Se reconoció su buen desempeño? ¿Cuándo y cómo?
- ¿Contó con la ayuda constructiva para corregir un mal trabajo? ¿Cuándo?
¿Cuál fue el resultado?
- ¿Tuvo la oportunidad de progresar en su trabajo? ¿Asumió nuevas responsabilidades? ¿Cuál fue el resultado?

- ¿Se motivó al empleado para mejorar? ¿De qué manera? ¿Qué reacción tuvo?
- ¿Son satisfactorias las condiciones de trabajo del empleado? ¿Cuáles son?

Las respuestas negativas a estas preguntas indican que el problema puede solucionarse con mejoras en la supervisión.

Sin embargo, si el trabajador se desempeña en forma deficiente porque no tiene claro lo que se espera de él en su trabajo, el supervisor debe:

2.9.3. *Cómo ayudar al empleado a mejorar su desempeño en el trabajo*

Para lograr que el empleado logre tener un mejor desempeño en las actividades que realiza en su trabajo será necesario considerar los siguientes pasos:

- Hablar en privado con el empleado. Revisar los objetivos de desempeño e instrucciones que recibió el empleado y;
- Averiguar qué tan bien se identifica el empleado con la misión de la organización;
- Averiguar qué tan bien entiende el empleado su trabajo.
- Consultar el punto de vista del empleado sobre la situación.
- Conocer la actitud del empleado hacia el trabajo.
- Determinar si el empleado es apto (suficientemente capacitado y apto física y mentalmente), para hacer el trabajo.

- Preguntar al empleado cómo piensa que se puede corregir la situación y decidir juntos, qué se requiere para realizar el trabajo.

Determinar otras razones que pueden afectar el rendimiento del empleado, tales como:

- Las circunstancias personales del empleado.
- Las relaciones del empleado con otros empleados.
- Si hubo un cambio reciente en la naturaleza del trabajo del empleado o en el personal de la unidad o sección.
- Tomar medidas para corregir el problema identificado en los pasos anteriores:
- Examinar las tareas e instrucciones impartidas, para asegurarse que el empleado entiende lo que se espera de él.
- Si se requiere capacitación adicional, velar para que el trabajador obtenga la capacitación necesaria.
- Dar apoyo, garantizando que el empleado tenga todo lo que necesita para realizar las tareas y la certeza de que puede pedir ayuda a su supervisor.
- Dejar que el empleado trate de mejorar su desempeño y después volver a controlar el trabajo.
- Felicitar al trabajador si mejora su desempeño.
- Reemplazar al empleado si no es capaz de hacer el trabajo.

2.9.4. Manejo conflictos

Es inevitable que se presenten una serie de conflictos en una organización. Por lo general, estos conflictos pueden ser positivos, si brindan nuevas ideas o técnicas o identifican problemas que necesitan resolverse. Un administrador debe aprender a manejar conflictos en vez de ocultarlos y enfrentarse a ellos tan pronto como aparezcan. Cuando los conflictos surgen de diferencias entre los valores y creencias del personal, probablemente nunca se resuelvan. Por lo tanto, tendrán que manejarse.

Conflictos entre empleados.

A veces un conflicto personal entre dos o más empleados, creará disputas o mantendrá a los empleados alejados impidiéndoles trabajar juntos como se supone que deberían hacer. Estos sentimientos pueden afectar a otros trabajadores, así que estos conflictos deben resolverse inmediatamente. El supervisor probablemente, tendrá que solucionar una disputa entre dos trabajadores. Puede proceder de la siguiente manera:

- ④ Para encontrar cuál es la causa real de la disputa, entrevistar por separado, a cada una de las personas involucradas.
- ④ Preguntar a cada persona cómo piensa que puede resolver el problema y si está dispuesta a reconciliarse.
- ④ Cuando hay una solución propuesta, tratar de persuadir a todos los interesados que la acepten, que dejen de discutir y que trabajen juntos.
- ④ Si no se llega a ningún acuerdo, informar a los empleados comprometidos que tendrán que aceptar sus diferencias, que no deben discutir más sobre esto y que esta diferencia no debe influir en su trabajo en el futuro.

Manejo de conflictos de personalidad entre los empleados.

Los conflictos de personalidad pueden ser las situaciones más difíciles a las que un supervisor tenga que enfrentarse. Tal vez sean muy emotivas y generalmente no se llega a un acuerdo, ya que la personalidad de los individuos no cambia tan fácilmente. Cuando se encuentre esta situación, un supervisor necesita establecer reglas sobre bases razonables para minimizar el conflicto, tales como:

- ④ Si un empleado critica a otro, también debe hacer sugerencias para mejorar la situación.
- ④ Nadie debe hacer ataques de naturaleza personal a otros individuos.
- ④ Las quejas tiene que presentarse al supervisor, porque quejarse entre el personal no mejorará la situación.
- ④ Los conflictos de personalidad no deben alterar el trabajo.
- ④ Los empleados serán recompensados por ayudar y cooperar unos con otros, no por triunfar a expensas de los demás.

Conflictos entre empleado y supervisor.

El problema puede originarse en un conflicto entre un empleado y el supervisor. Es posible que el empleado no este de acuerdo con el supervisor y reaccione no cumpliendo con las tareas asignadas o cumpliéndolas pobremente. Esta es una situación difícil y no existe una solución garantizada. El supervisor y el empleado necesitan de una sesión privada para discutir sus quejas y problemas. El supervisor, debe escuchar las quejas y determinar en cuáles se puede hacer algo y en cuáles no; qué puede hacerse y evaluar si esos cambios ofrecerán una solución satisfactoria para el empleado. Si las quejas que no tienen solución son muy importantes para el empleado, debe considerar la renuncia a su puesto.

En esta reunión, debe procederse con imparcialidad, concentrándose en encontrar una solución y no responder de manera agresiva o grosera a las quejas del empleado, ya que esto hará que el empleado se ponga a la defensiva y se moleste más. Esto dificultará aún más encontrar una solución. Los dos deben tratar de pensar racional y no emocionalmente. El supervisor tiene la responsabilidad de asegurar que la reunión sea calmada y controlada.

2.9.5. Cómo mantener una atmósfera positiva

Los supervisores pueden mantener una atmósfera agradable, cooperativa y positiva examinando su propia conducta hacia los empleados. Pueden utilizarse las sugerencias de la página siguiente para identificar maneras de mejorar el ambiente de trabajo del personal que supervisa. Un supervisor no debe tener malos hábitos que afecten el ambiente de trabajo y el desempeño de los empleados. Los trabajadores que creen que sus supervisores son injustos, vengativos o ineficaces se encuentran en una posición incómoda y tal vez pierdan la motivación hacia su trabajo.

3

LA DOCENCIA

3.1. La docencia desde su constante histórica

La docencia ha existido desde tiempos muy anteriores, incluso se puede decir que es inherente a todas las sociedades. Su objetivo es socializar y transmitir el bagaje cultural de un grupo específico, como el de una sociedad. No es una actividad que cambie de sociedad en sociedad o de grupo en grupo, sino que es una actividad incrustada en todas(os) ellas(os). Podrá cambiar el grado de complejidad con que se realizan las prácticas específicas en cada ambiente histórico, pero la función de educar permanece porque forma parte de la organización social, de la formación de la persona y de la elaboración de un mundo netamente humano. La docencia es una actividad social porque:

Ninguna persona se produce en aislamiento y menos podrá producir un mundo. La conversión en persona -particular- es porque se vive en sociedad y cada persona se encuentra con los otros. Lo que expresa es lo que ha incorporado en un proceso de comunicación. Lo que habla y lo que actúa no es sólo de él, sino resultado social. Muy pocas experiencias de la vida son resultado exclusivo de la actividad individual, sino que son producto de la interacción social. Todo ser humano se encuentra conectado con los códigos establecidos socialmente, códigos que llegan a venerar o a rechazar.

Todo orden social es producto de la actividad humana y, nunca resultado biológico, El ser humano mantiene una relación singular con el ambiente, porque su situación es de apertura al mundo. Quien llega al mundo se convierte -en el sentido de conversión- en persona, después de que ha asimilado un ambiente sociocultural. En consecuencia, nada es determinante para el ser humano, sino que todo está moldeado por la cultura.

El ser humano al construir su mundo socialmente, construye instituciones. La sociedad existe sólo porque existe la objetividad institucional. La connotación de objetividad no es sinónimo de materialidad, sino de exteriorización de principios y códigos que se presentan por encima de los seres humanos. No es algo palpable, pero

existe objetivamente, en la medida que los seres humanos de una sociedad determinada lo aceptan como una ley, como algo superior a ellos. No hay vida humana sin instituciones ni, dicho más claro, sin objetividad institucional.

El proceso de objetividad institucional es atemporal, pero las instituciones son históricas porque surgen en un contexto específico. La habituación antecede a la institución, pero con aquella ésta existe en germen. La habituación tipifica las actividades que cada persona tiene que cumplir, le brinda el papel que cada cual tiene que desempeñar. Por eso el sujeto se encuentra sujeto a los otros, debido a que:

- ④ Cumple un papel determinado en el escenario diario, papel que tiene que desempeñar necesariamente;

- ④ La habituación lleva al establecimiento de normas reproducibles

Los roles surgen paralelamente con la habituación y con la institucionalización. Los roles representan al orden institucional. La vida social es posible por la existencia de la habituación y la consecuente objetividad institucional y éstas sólo son posibles por y con los roles. Gracias a éstos puede desplegarse la institución y todo lo que ella implica.

Los roles representan el orden institucional. Son ejecución de una actividad como interiorización de la misma. Se ejecuta porque se aprende lo exterior del rol. Para esto es menester penetrar en las distintas capas del conocimiento, incluso en las capas afectivas que atañen a ese rol. El actor que desempeña un papel tiene que estudiarlo y, además, incorporarlo. Si las instituciones logran persistir es gracias a los roles que desempeñan sus integrantes.

Toda sociedad requiere legitimaciones. La legitimación consiste en explicar y justificar, en indicar cómo son las cosas y por qué tienen que ser así. Aquellos quienes

ejercen la autoridad tienen como misión legitimar los valores y los conocimientos de la sociedad o de la comunidad. Los niveles de legitimación arrancan desde el nivel pre-teórico, caracterizado por el así se han hecho las cosas, o el enseñar a la gente a andar derecho, pasando por proposiciones teóricas de manera rudimentaria que van desde los refranes, las máximas morales, las leyendas y cuentos populares, llegando a las teorías explícitas, tanto religiosas como laicas hasta concluir con la producción e interiorización de universos simbólicos que integran todos los componentes anteriores.

La docencia tiene significado por y en lo social. No existe separada de los individuos de una colectividad, sino junto con éstos. Ser docente es desempeñar un rol, es desempeñar una actividad social específica, es participar en la socialización de las personas aún no preparadas para la vida futura. La docencia transmite la objetividad institucional, consagra los valores de una colectividad o los pregonados por un grupo de ésta. El docente no es autónomo, sino una persona incrustada en un universo de significado formado por diversas objetivaciones institucionales.

El ser humano construye su mundo porque su plasticidad y apertura se lo posibilitan. Este mundo está formado por productos materiales e inmateriales, por productos culturales plasmados en objetos y por objetivaciones institucionales plasmadas en normas y principios legitimadores. La docencia es una práctica social que no delimita periodo ni sociedad, La docencia existe porque es inherente a las sociedades. Lo que cambia es la especificidad como se realiza, no así la función que lleva a cabo.

La apropiación de un universo simbólico es posible mediante el acto educativo. Su finalidad: socializar y hacer semejantes a los integrantes de un grupo, de una comunidad o de una sociedad. El acto educativo busca socializar, como diría Durkheim, trata de eliminar al ser egoísta que todos llevamos dentro. En un plano general, mediante su rol el docente representa a la objetividad institucional y a la escuela en específico. Este rol es la encarnación institucional, lo mismo en el docente autoritario que en los que pretenden alejarse del influjo de la autoridad. La forma no cambia el

contenido. Imposible eliminar este rol, porque no es un acto de voluntad sino de un rol histórico, de una determinación social que moldea las prácticas sociales y que se presenta por encima de los seres humanos. Eliminando el autoritarismo no se suspende la autoridad sino que ésta permanece, sólo cambia de forma. El rol de educador permanece porque es inherente a la organización social.

Sin embargo, en la interpretación empírica de la práctica de la docencia se presentan situaciones distintas. Dentro de ese marco de objetividad institucional determinado se mueve la actuación de los sujetos particulares. Así como un mismo personaje no es interpretado de igual forma por dos actores distintos, tampoco la actuación del docente puede ser la misma si acaso parecida. En el plano de lo particular, las prácticas sociales son diversas. Por ejemplo, todos los docentes buscan encauzar a los estudiantes hacia lo que ellos y la institución consideran válido, pero la forma como lo hacen, los medios y las teorías en que se apoyan es lo que cambia.

El docente es un Particular inmerso en una institución escolar, portador de una intencionalidad. Para comprender su actividad específica -su concreción histórica- es conveniente destacar que se trata de un profesional, de alguien sujetado a las normas imperantes en una sociedad particular y por una tradición académica específica, porque es un particular entero.

3.2. Concepto de Docencia

Se encontraron distintos conceptos sobre la docencia, aquí se presentan algunos de los cuales tienen más apego con lo que es en realidad, ya que son definiciones obtenidas de personas dedicadas a ella:

“Es una actividad intencionada; planificada y previsible. No obstante, también es un espacio vulnerable; es usado frecuentemente como espacio de militancia política que pervierte la formación profesional. Es el lugar donde se transmiten conocimientos;

se analizan contenidos y se aprenden procesos y procedimientos para el ejercicio de una profesión" (Huerta, 2000).

En la docencia, se configuran y se aplican procesos de enseñanza y aprendizaje de carácter didáctico; sin embargo, también se generan aprendizajes que son producto de las interacciones entre los sujetos; surgen de las relaciones dialógicas entre maestros y alumnos o entre alumnos y alumnos. Se debe cambiar en el aula de clases los modelos de enseñanza; y aceptar que los profesores no poseen todo el saber, pero sí pueden estimular nuevas y variadas formas de aprendizaje que estimulen el autoaprendizaje.

Otro concepto que resulta significativo es el siguiente: "La docencia es una transmisión de conocimientos, las más de las veces frente a frente, en la cual el profesor hace una exhibición de su saber, pero también de sus convicciones. Y de su propia autovaloración depende una parte significativa del mensaje que transmite. Haciendo visible el compromiso intelectual, académico y afectivo que tiene con su disciplina, el docente transmite confianza o desilusión, aliento o confusión a aquellos que a su lado se inician en la carrera científica" (Sergio Pérez, 2001).

En el aula los profesores aportan la madurez científica e intelectual que han alcanzado, además de la valoración que hacen de su propio trabajo, la importancia que le dan a su disciplina, el orgullo de sus logros; pero también, cuando existen, sus mismas dudas, desalientos y, a veces, hasta sus problemas personales.

Una real mejoría en la calidad de la docencia tiene como premisa una reafirmación constante de ese vínculo del profesor con sus obras, en la investigación y en la enseñanza.

3.3. Concepto de Aprendizaje.

“El aprendizaje es un proceso psicológico donde las estructuras mentales en contacto con los componentes del contexto generan contenidos sobre los hechos y las situaciones sociales que son producto de las relaciones y las actividades cotidianas. Pero también el aprendizaje es un producto social; es un proceso sociocultural donde los sujetos aportan sus experiencias y se enriquecen de las aportaciones de los demás.” (Huerta, 2000).

Así, se puede decir, en síntesis, que el aprendizaje es un cambio de conducta que la persona muestra al término de un proceso intencionado de conocimiento. Ahora bien, si en este proceso interviene la experiencia como mediadora y como decodificante de las señales del contexto, entonces, el aprendizaje será significativo para el sujeto.

Por otra parte, el aprendizaje se asocia a la explicación de los hechos y las situaciones; se asocia a la aplicación en la solución de problemas y a la experiencia contextual. De aquí, las reflexiones y las elaboraciones conceptuales sobre las experiencias cognoscitivas y socioculturales se mezclan en procesos neurobiológicos aún no conocidos en su esencia. Pues, podemos hablar del proceso de aprehensión de las características externas de los objetos de nuestro interés pero aún no sabemos a ciencia cierta qué facultades y componentes de nuestro cerebro entran en juego. Por lo que asimilar conocimientos y demostrar que los dominamos y que los podemos aplicar quizás es sólo un ángulo de la complejidad de los procesos cerebrales que estimulan y organizan los aprendizajes.

El proceso de aprendizaje lo podemos catalogar como un efecto, ya que para que este se de, necesita tener en cuenta ciertos aspectos que contribuyan al mismo tiempo y de esta forma contemplar que sin ellos no puede llevarse a cabo.

En este proceso participan un sujeto, al cual lo contemplamos como un organismo, con una herencia biológica que le permite a través de el aprendizaje tener

ciertas conductas nuevas y que a medida de que se desarrolla en una sociedad adquiera la dimensión cultural determinada; además muy ligada a este organismo, hay que tener en cuenta a la etapa genética de la inteligencia del individuo que le permite tener ciertas modificaciones del pensamiento que actúan para ver legales las distintas acciones encaminadas a la interacción con los demás individuos de esta sociedad, ubicada en un momento histórico determinado y que a través de la experiencia misma, se van dando aprendizaje estructural y encaminado a una transmisión de esta cultura.

Además se ve influenciado por dos tipos de elementos: elementos alfa que contribuyen los conocimientos significativos de la realidad que hacemos nuestros y los elementos beta que ingresan en el individuo como cosas no utilizables.

Se deben entonces, considerar esos elementos, ya que permitirán orientarse en el papel tan importante que sugiere conocerlos y utilizarlos en todas las situaciones del momento educativo, para la construcción de nuevos aprendizajes.

3.4. Reflexiones sobre la docencia

LA DOCENCIA ¿TRABAJO, PROFESIÓN O VOCACIÓN?

Autor: Horacio Alfredo Ghilini

Es evidente que el trabajo docente es profesionalizado, en cuanto a que la desarrollan trabajadores capacitados para una tarea que exige una calificación laboral. Los docentes profesan un conjunto de valores y la educación no es ascética a esos valores, si bien se enseña con profesionalismo, objetividad y sin dogmatismo, se hace una tarea de fe de lo que es la tarea de transmitir valores.

Se debe hablar de las condiciones laborales del docente, decir que su régimen de licencias no es un privilegio como falsamente se trata de instalar por razones economicistas; se debe propender a la concentración laboral y exigirse actualización y perfeccionamiento.

Jerarquizar verdaderamente la docencia es reconocer públicamente una responsabilidad que excede el simple cumplimiento de la enseñanza como labor. Es admitir la incongruencia de una vida profesional que queda tras interminables y agotadoras jornadas volcadas al afán de obtener un salario un poco menos magro que el habitual.

REFLEXIÓN SOBRE LA DOCENCIA.

Autor: Sergio Pérez Cortés

Profesor-Investigador Del
Departamento De Filosofía
UAM -Iztapalapa

En la formación de nuestros alumnos confluye el trabajo de todos. Lo que el alumno no reciba de mí se convertirá en un obstáculo para el profesor que me continúa. Pero entre nosotros esa dimensión colectiva no siempre es reconocida y mucho menos valorada. Con lamentable frecuencia escucho opiniones que tienden a minimizarnos y que a veces llegan al autodenigramiento. Me parece indispensable que cada uno considere la cuestión con mayor detenimiento.

Desde luego, entre nosotros hay diferentes grados de desarrollo[...], pero aun así, poseemos una concentración notable de saber, conocimiento y talento[...] es perceptible la diferencia entre lo que cada uno considera ser y lo que estima que somos como colectivo[...]me refiero[...]a la valoración más precisa de lo que poseemos en el plano científico e intelectual (y cómo mejorarlo), que clarifique las razones por las cuales es un orgullo participar, con muchos otros, en la formación de aquellos que nos confían su desarrollo.

A medida que esta valoración se fortalezca, nuestra responsabilidad individual ante una comunidad que respetamos debe producir, a mi juicio, una docencia más robusta.

3.5. Educación secundaria en México

En 1993 se estableció la obligatoriedad de la educación secundaria. Una consecuencia de esta medida ha sido el notable crecimiento del servicio durante los últimos años. En el período 1994-2000, la matrícula de educación secundaria experimentó un crecimiento de 19%, que representa la incorporación de 855 mil estudiantes. Este crecimiento se ha realizado principalmente en medios rurales marginados, mediante la modalidad de telesecundaria.

No obstante este notable crecimiento de la matrícula, aún permanece pendiente el compromiso de universalizar el servicio, pues actualmente sólo se atiende a 92% de estudiantes que egresan de la educación primaria. Además, se suma la urgencia de mejorar la eficiencia terminal, que a nivel nacional es sólo de 76.1 % (estimación para el año 2000), y que disminuye en las entidades con mayor grado de marginación.

La expansión de la demanda de servicio a este nivel ha permitido la incorporación de estudiantes que provienen de todos los sectores sociales; así, han ingresado a la escuela secundaria estudiantes procedentes de distintos ambientes culturales.

Una de las metas de política educativa es contar para el 2004 con una propuesta de renovación curricular en secundaria que incluya las tres modalidades del nivel. Para avanzar en la consecución de este propósito se requiere de un conocimiento más profundo del significado de la actual educación secundaria para los adolescentes, de la formación de los profesores, de las condiciones en las que se realiza el trabajo docente, así como de la relación de estos factores con los procesos y resultados educativos.

Aun cuando pueden identificarse características que comparten las diversas modalidades de la educación secundaria, principalmente las derivadas de los planes de estudio y de las reglas de organización del trabajo académico, en la investigación es

importante tomar en cuenta las diferencias entre la secundaria general, la secundaria técnica y la telesecundaria.

En el plan de estudios para la educación secundaria de 1993 se incrementó el tiempo destinado a la enseñanza y al aprendizaje de la lengua y de las matemáticas; además, se sustituyeron las áreas por las asignaturas, con el fin de lograr un aprendizaje más sistemático de las disciplinas científicas, pero al mismo tiempo se promovió la vinculación de los contenidos de las materias, tanto en los programas de estudio como en los materiales de apoyo didáctico para los profesores.

Junto con los cambios curriculares, se organizaron cursos de actualización nacionales y estatales. Sin embargo, existen evidencias de que las prácticas de enseñanza no han experimentado transformaciones congruentes con los enfoques promovidos por la reforma curricular.

El Programa Nacional de Educación 2001-2006 destaca, como asunto problemático, el escaso conocimiento del efecto de la reforma curricular en los aprendizajes de los alumnos y señala que, a pesar de la reforma de 1993, en la escuela secundaria se mantiene el carácter enciclopédico del plan de estudios heredado de su carácter original como tramo propedéutico para el ingreso a la educación superior. Es comúnmente reconocido que muchos de estos contenidos tienen escasa relación con los intereses vitales de los adolescentes, con sus posibilidades de aprendizaje y, más aún, con su desarrollo integral. Asimismo, subsisten diversas modalidades de operación (secundarias generales, secundarias técnicas y telesecundarias) que no han sido evaluadas suficientemente.

Las condiciones laborales del personal docente de educación secundaria constituyen uno de los factores que, claramente, influyen en la calidad del desempeño y en los resultados educativos: el traslado constante de los profesores de un plantel a otro, la atención de alumnos de distintos grupos y grados, el manejo de un volumen

importante de documentos de registro y control escolar, entre otros, hacen que el tiempo efectivo de clase se reduzca sensiblemente, que la atención se concentre en el avance programático y que el maestro disponga de muy escaso tiempo para establecer comunicación con sus alumnos más allá de la clase o para participar en tareas escolares colectivas.

Otro aspecto importante de revisar es el perfil profesional de los profesores (formación, experiencia, actualización) y su relación con la calidad del trabajo docente. Desde hace varias décadas, y como producto de la expansión del servicio, el personal docente está integrado por egresados de las Escuelas Normales (formados con diferentes planes de estudio, por ejemplo, con especialidad en áreas o en asignaturas) y por egresados de otras carreras profesionales. Es necesario indagar con mayor detalle cuál es la relación de la formación profesional con las prácticas de enseñanza, qué necesidades de actualización deben ser atendidas y cómo se relaciona el desarrollo de las competencias profesionales con las condiciones laborales y de trabajo.

La formación docente está vinculada directamente a la profesionalización de la docencia. Rescatamos aquí la profesionalización referida a la docencia como una profesión requerida y apoyada por el sistema social, además comprometida con los retos que ante una modernización educativa, latente y encausa al mejoramiento de la educación en México. estamos viviendo.

Contrariamente a lo que pudiera creerse, la formación de profesores es un aspecto de la educación que ha estado presente, desde una u otra forma, desde hace mucho tiempo en la problemática escolar en todos sus niveles. Así podemos identificar tres etapas bien diferenciadas en el desarrollo de la formación docente en nuestro país:

1. PRIMERA (los inicios): se plantea una doble perspectiva; formar para el ejercicio de la docencia y actualizar en los diferentes campos profesionales. Aquí, la formación se entiende como capacitación técnico-instrumental; proliferando los cursos aislados.

2. SEGUNDA (intermedia): aquella dualidad planteada en la primera etapa, va distanciándose y diferenciándose, cuidando la formación centrada únicamente en el aspecto docencia. Así surgen programas amplios de carácter integral, en donde se aborda la docencia desde dimensiones psicológicas, sociológicas y pedagógicas.
3. TERCERA (comienzos de la modernidad): se enfatiza la necesidad de profundizar el aspecto de la docencia a partir de la propia práctica. De tal suerte, aparecen los postgrados en educación que intentan dar coherencia a la formación integral del docente; en donde emerge la formación para la investigación de la práctica docente.

Todas estas etapas corresponden obviamente a diversas situaciones socio-políticas y de educación existentes durante su desarrollo. La formación docente, es pues, un problema que preocupa a las instituciones educativas para lograr el nivel académico que de respuesta a las necesidades tanto institucionales como sociales, referidas a la preparación de los futuros cuadros profesionales que enfrentan los grandes retos que se están viviendo actualmente y los que se avecinan a priori. La idea de una profesionalización de la docencia ha sido ya rescatada por muchas instituciones, con la finalidad de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje en los distintos niveles educativos, y en consecuencia mejorar la calidad académica de los integrantes de una sociedad vulnerable a cambios. Entre algunos postulados que se manejan para lograr esa profesionalización, tenemos los siguientes:

1. Tiempo completo para el mayor número de docentes, para lograr una práctica de mayor calidad y mayor dedicación, puesto que la docencia es una de las actividades primordiales de la educación.
2. Preparación de los docentes, tanto de los que están en ejercicio como de los mismos formadores de docentes; no sólo en el área específica de una disciplina, sino que también en su relación con los aspectos filosóficos, pedagógicos y didácticos y su vinculación con la investigación.

3. Compromiso con la vida institucional y su vinculación con otras instituciones afines, intercambio de experiencias y actividades enfocadas a la superación académica.
4. Compromiso de participación en reformas académicas acordes a la política institucional.
5. Participación en la integración de equipos de trabajo y análisis de las principales funciones de las instituciones formadoras de recursos humanos.

En México existe la necesidad de ubicar la acción educativa como una actividad problematizada, en donde el proceso de enseñanza-aprendizaje presupone necesariamente una teoría que lo sustente, para que de esta forma poderlo desarrollar adecuadamente, manejando los conceptos teórico-metodológicos que sustentan esta relación y de esta forma poder analizarla en los diferentes contextos educativos que se llevan a cabo en el sistema educativo mexicano.

Por lo tanto, la formación docente requiere que se instrumenten todos y cada uno de los aspectos que conforman el proceso educativo con sus alcances y limitaciones.

4

MARCO LEGAL

La ley también toma en cuenta la educación, es por ello, que tanto la evaluación del desempeño de los docentes dentro de la educación secundaria y la obligatoriedad de la misma, están estipulados en distintos documentos, en los cuales se establecen los lineamientos a seguir por parte de las autoridades y el personal encargado.

A saber, la obligatoriedad de la educación secundaria se establece de la siguiente manera en la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*:

Artículo 3º. Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El estado -federación, estados, distrito federal y municipios-, impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación preescolar, primaria y la secundaria conforman la educación básica obligatoria.

La educación que imparta el estado tendera a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentara en el, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

- I. Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, dicha educación será laica y, por tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa;
- II. El criterio que orientara a esa educación se basara en los resultados del progreso científico, luchara contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios.

Además:

- A) Será democrática, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo;
- B) Será nacional, en cuanto -sin hostilidades ni exclusivismos- atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al

aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura, y

- C) Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos;
- III. Para dar pleno cumplimiento a lo dispuesto en el segundo párrafo y en la fracción II, el ejecutivo federal determinara los planes y programas de estudio de la educación preescolar, primaria, secundaria y normal para toda la republica. Para tales efectos, el ejecutivo federal considerara la opinión de los gobiernos de las entidades federativas y del distrito federal, así como de los diversos sectores sociales involucrados en la educación, en los términos que la ley señale.
- IV. Toda la educación que el estado imparta será gratuita;
- V. Además de impartir la educación preescolar, primaria y secundaria señaladas en el primer párrafo, el estado promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos -incluyendo la educación inicial y a la educación superior- necesarios para el desarrollo de la nación, apoyara la investigación científica y tecnológica, y alentara el fortalecimiento y difusión de nuestra cultura.
- VI. Los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y modalidades. En los términos que establezca la ley, el estado otorgara y retirara el reconocimiento de validez oficial a los estudios

que se realicen en planteles particulares. En el caso de la educación preescolar, primaria, secundaria y normal, los particulares deberán:

- A) Impartir la educación con apego a los mismos fines y criterios que establecen el segundo párrafo y la fracción II, así como cumplir los planes y programas a que se refiere la fracción III, y
- B) Obtener previamente, en cada caso, la autorización expresa del poder público, en los términos que establezca la ley;

VII. Las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinarán sus planes y programas; fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y administrarán su patrimonio. Las relaciones laborales, tanto del personal académico como del administrativo, se normarán por el apartado a del artículo 123 de esta constitución, en los términos y con las modalidades que establezca la ley federal del trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere, y

VIII. El congreso de la unión, con el fin de unificar y coordinar la educación en toda la república, expedirá las leyes necesarias, destinadas a distribuir la función social educativa entre la federación, los estados y los municipios, a fijar las aportaciones económicas correspondientes a ese servicio público y a señalar las sanciones aplicables a los funcionarios que no cumplan o no hagan cumplir las disposiciones relativas, lo mismo que a todos aquellos que las infrinjan.

También dentro de la Ley General de Educación de México se establecen los lineamientos sobre la educación secundaria, así como las estipulaciones sobre los docentes, a saber:

Artículo 3º. El Estado está obligado a prestar servicios educativos para que toda la población pueda cursar la educación preescolar, la primaria y la secundaria. Estos servicios se prestarán en el marco del federalismo y la concurrencia previstos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y conforme a la distribución de la función social educativa establecida en la presente Ley.

Artículo 4º. Todos los habitantes del país deben cursar la educación primaria y la secundaria. Es obligación de los mexicanos hacer que sus hijos o pupilos menores de edad cursen la educación primaria y la secundaria.

Artículo 20. Las autoridades educativas, en sus respectivos ámbitos de competencia, constituirán el sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional para maestros que tendrá las finalidades siguientes:

- I. La formación, con nivel de licenciatura, de maestros de educación inicial, básica -incluyendo la de aquellos para la atención de la educación indígena- especial y de educación física;
- II. La actualización de conocimientos y superación docente de los maestros en servicio, citados en la fracción anterior;
- III. La realización de programas de especialización, maestría y doctorado, adecuados a las necesidades y recursos educativos de la entidad, y
- IV. El desarrollo de la investigación pedagógica y la difusión de la cultura educativa.

Las autoridades educativas locales podrán coordinarse para llevar a cabo actividades relativas a las finalidades previstas en este Artículo, cuando la calidad de los servicios o la naturaleza de las necesidades hagan recomendable el proyecto regional.

Artículo 21. El educador es promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo. Deben proporcionársele los medios que le permitan realizar eficazmente su labor y que contribuyan a su constante perfeccionamiento. Para ejercer la docencia en instituciones establecidas por el Estado, por sus organismos descentralizados y por los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, los maestros deberán satisfacer los requisitos que, en su caso, señalen las autoridades competentes.

El Estado otorgará un salario profesional para que los educadores de los planteles del propio Estado alcancen un nivel de vida decoroso para su familia; puedan arraigarse en las comunidades en las que trabajan y disfrutar de vivienda digna; así como para que dispongan del tiempo necesario para la preparación de las clases que impartan y para su perfeccionamiento profesional.

Las autoridades educativas establecerán mecanismos que propicien la permanencia de los maestros frente a grupo, con la posibilidad para éstos de ir obteniendo mejores condiciones y mayor reconocimiento social.

Las autoridades educativas otorgarán reconocimientos, distinciones, estímulos y recompensas a los educadores que se destaquen en el ejercicio de su profesión y, en general, realizarán actividades que propicien mayor aprecio social por la labor desempeñada por el magisterio.

El desarrollo de los programas educativos y de los docentes se ha estipulado en el Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa, en sus capítulos V y VI, a saber:

V. REFORMULACIÓN DE LOS CONTENIDOS Y MATERIALES EDUCATIVOS

Los planes y programas de estudio de los ciclos que corresponden a la educación básica, tienen ya casi veinte años de haber entrado en vigor y, durante ese lapso, han sido sometidos sólo a reformas esporádicas y fragmentarias. Dichos planes y programas fueron resultado de un esfuerzo muy meritorio y, en muchos aspectos, ciertamente exitoso. Sin embargo, hoy muestran deficiencias que han sido señaladas por maestros, padres de familia, miembros de la comunidad científica, la Secretaría de Educación Pública, así como por los estudios y propuestas del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.

Para atender la exigencia generalizada de mayor calidad, es preciso definir con claridad lo que, en el mundo de hoy y ante los retos del porvenir, constituye una educación básica de calidad, a fin de formular una política educativa y determinar las acciones del gobierno y la sociedad que permitan alcanzar nuestros objetivos. En este sentido, existe un amplio consenso acerca de que es aconsejable concentrar el plan de estudios de la educación primaria en aquéllos conocimientos verdaderamente esenciales.

[...]

En cuanto a la primaria y la secundaria, la mejora de su calidad no puede esperar a la reforma integral. Existe la urgencia compartida por gobierno, maestros, padres de familia y la sociedad en su conjunto, de actuar con celeridad para obtener resultados satisfactorios lo antes posible. No se trata de ensayar políticas apuradas o de llevar a cabo acciones precipitadas. Se trata de emprender programas y acciones que, con realismo y sencillez pero con claridad de objetivos, comiencen a atender con eficacia aquellos problemas que más obstruyen la calidad de la educación. La obtención de buenos resultados en tales programas y acciones permitirá avanzar con rapidez y comprobar la pertinencia de la estrategia adoptada, redundará en una

creciente confianza y será un estímulo para una mayor participación social. Los programas de aplicación inmediata se han denominado Programas Emergentes que, en ejercicio de sus facultades normativas nacionales, serán diseñados y coordinados por la Secretaría de Educación Pública para ser aplicados por los gobiernos estatales. Con esto se dará un ímpetu inicial al propósito de fortalecer el nuevo federalismo educativo.

[...]

En lo que se refiere al ciclo de la secundaria, y en respuesta al amplio consenso de maestros, especialistas y padres de familia, a partir del próximo año escolar y comenzando con el primero de secundaria, se reimplantará en todas las escuelas del país el programa por asignaturas, sustituyendo al programa por áreas establecido hace casi dos décadas. Se reforzará marcadamente la enseñanza de la lengua española y las matemáticas, aumentando a cinco horas semanales la impartición de clases de ambas materias en vez de las tres horas, hasta hace poco previstas. En la secundaria también se restablecerá el estudio sistemático de la historia, tanto universal como de México, la geografía y el civismo. Conviene precisar que en respaldo a esta reforma, la industria editorial elabora ya los libros de texto, basados en el nuevo programa diseñado para este ciclo.

VI. REVALORACIÓN DE LA FUNCIÓN MAGISTERIAL

[...]

Formación del Maestro

La reorganización del sistema educativo permitirá a los maestros una mayor vinculación con la comunidad, con la escuela y con los alumnos. En virtud de que, en los términos de este Acuerdo Nacional, todos los establecimientos dedicados a la formación magisterial pasan a ser de jurisdicción estatal, los gobiernos de las entidades federativas asumirán la responsabilidad de integrar un sistema, por cada estado, para la formación del maestro. En uso de sus atribuciones en materia de normatividad, el Gobierno Federal expedirá los lineamientos conducentes. De este modo, en cada entidad federativa se establecerá un sistema estatal para la formación del maestro que articule esfuerzos y experiencias en los ámbitos de formación inicial, actualización,

capacitación, superación e investigación. En este sentido, la integración de este sistema fortalecerá los recursos educativos que se destinan a la formación del magisterio, en particular, la dotación de material y equipo -hasta ahora, sumamente escaso- y la disponibilidad de mayor atención del personal docente. Así, habrán de mejorarse bibliotecas, laboratorios e instalaciones para observación y prácticas.

En el caso de la formación profesional inicial, se diseñará un modelo con un tronco básico general y opciones orientadas a la práctica preescolar, primaria y secundaria. De esta manera, el maestro tendrá las bases pedagógicas suficientes para ser flexible y apto ante los cambios de su mercado de trabajo y, a la vez, capaz de adquirir la profundización necesaria en el área de su interés principal. Asimismo, habrá una reforma curricular a fin de evitar la enorme dispersión de los actuales planes de estudio y, en cambio, capacitar al maestro en el dominio de los contenidos básicos. Con ello se orientará a los maestros hacia el aprendizaje continuo e independiente y hacia una intensa observación y práctica en el salón de clase. En un plazo razonable, y al cabo de un proceso en el que participe el magisterio nacional, el Gobierno Federal expedirá los lineamientos necesarios para reformar la educación normal del país. Dicha reforma deberá comprender la simplificación de los requisitos y la reducción de plazos de estudio para la carrera normal.

Actualización, Capacitación y Superación del Magisterio en Ejercicio

Es preciso llevar a cabo un esfuerzo especial para motivar al maestro a lograr una actualización permanente y dotarlo de las condiciones adecuadas que requiere su importante actividad.

En virtud de que apremia la actualización de conocimientos del magisterio nacional, se conviene el establecimiento de un Programa Emergente de Actualización del Maestro con miras a fortalecer, en el corto plazo, los conocimientos de los maestros y de coadyuvar así a que desempeñen mejor su función. El objetivo es que antes del próximo ciclo escolar se despliegue un esfuerzo extraordinario para fortalecer su formación. El Gobierno Federal otorgará los lineamientos, materiales, así como el apoyo

presupuestal y logístico, para que los gobiernos de los estados emprendan programas emergentes de actualización en sus entidades federativas.

El Programa Emergente de Actualización combinará la educación a distancia, el aprendizaje en cursos, sesiones colectivas de estudio e intercambio de puntos de vista, y el trabajo individual de los maestros. Una vez elaborados los materiales correspondientes, a partir del mes de agosto, y en forma escalonada, se impartirán cursos de carácter intensivo destinados tanto a maestros como a directores de escuela y supervisores. En los cursos se utilizarán las guías, los libros y otros materiales correspondientes al Programa Emergente de Reformulación de Contenidos y Materiales Educativos. Así, el objetivo general de estos cursos será transmitir un conocimiento inicial, suficiente y sólido sobre la reformulación de contenidos y materiales para la educación básica. A partir de esta primera fase, se proseguirá la actualización a través de actividades de concentración, pero, en especial, mediante actividades en los propios planteles y zonas escolares.

El núcleo de la actualización emergente se ubicará en los consejos técnicos de cada escuela e involucrará a los jefes de sector, los inspectores, los directores de las escuelas, los Consejos Técnicos Estatales de la Educación y los consejos técnicos de sector y de zona.

Los cursos en el seno de los consejos técnicos de cada escuela serán complementados con cursos por televisión que familiaricen a directivos y maestros con los programas emergentes. Para ello, se pondrá en operación un sistema de transmisión por televisión, vía satélite, con una red de varios centenares de sedes locales, equipadas para la recepción y grabación de video y radio. Los gobiernos de los estados, con el apoyo económico y logístico federal, habilitarán un cierto número de planteles con antenas parabólicas y aulas con monitores para la recepción de una nueva señal de televisión de la Secretaría de Educación Pública.

[...]

La Carrera Magisterial

A fin de dar un impulso decidido al arraigo y motivación del maestro, y respuesta a la demanda del SNTE, el Gobierno Federal y los gobiernos estatales adoptarán una medida de especial trascendencia: la creación de la carrera magisterial.

La carrera magisterial dará respuesta a dos necesidades de la actividad docente: estimular la calidad de la educación y establecer un medio claro de mejoramiento profesional, material y de la condición social del maestro. De esta forma, se acuerda el establecimiento de un mecanismo de promoción horizontal para el personal docente frente a grupo que enseña en los ciclos de la educación básica. Su propósito consiste en que esos maestros puedan acceder, dentro de la misma función, a niveles salariales superiores con base en su preparación académica, la atención a los cursos de actualización, su desempeño profesional, y su antigüedad en el servicio y en los niveles de la propia carrera magisterial.

Un programa más específico es el llamado **PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD (PEC)**, el cual forma parte de la política nacional de reforma de la gestión educativa, que busca superar diversos obstáculos para el logro educativo, identificados en el Programa Nacional de Educación (PNE), como son el estrecho margen de la escuela para tomar decisiones, el desarrollo insuficiente de una cultura de planeación y evaluación en la escuela, los excesivos requerimientos administrativos que limitan a los directivos escolares para ejercer un liderazgo efectivo, la escasa comunicación entre los actores escolares, el ausentismo, el uso poco eficaz de los recursos disponibles en la escuela, la baja participación social y las deficiencias en infraestructura y equipamiento.

La democracia y una nueva gestión horizontal están en la base de la propuesta estratégica de este Programa centrado en la escuela. Se busca transformar el diseño de la política educativa, de una formulación central, que concentra todas las decisiones acerca de las prioridades, las estrategias, los recursos y su distribución, hacia un esquema que permita generar proyectos desde la escuela hacia el sistema educativo.

La investigación educativa y varias experiencias a nivel nacional e internacional hacen énfasis en que la clave para elevar la calidad de la educación no sólo está en la mejoría de los insumos del sistema educativo (maestros, programas, libros, materiales, etcétera), sino en la capacidad de organización de las escuelas y en el empeño que muestran para orientar responsablemente sus tareas al propósito fundamental de que todos los estudiantes aprendan.

En el PEC se considera que si los maestros, directivos, alumnos y padres de familia forman una auténtica comunidad escolar, ésta tendrá la capacidad de identificar sus necesidades, problemas y metas realizables orientadas hacia la mejoría de la calidad del servicio educativo. Una institución escolar que sea capaz de generar un proyecto de desarrollo propio que la enorgullezca y entusiasme, dejará de ser el último eslabón de la cadena burocrática, para convertirse en la célula básica del sistema educativo.

Misión

Transformar la organización y funcionamiento de las escuelas que voluntariamente se incorporen al Programa, institucionalizando en cada centro escolar la cultura y el ejercicio de la planeación y la evaluación a través de la reflexión colectiva.

Visión

Una escuela de calidad es la que asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos y se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar. Es una comunidad educativa integrada y comprometida que garantiza que los educandos adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades, actitudes y valores necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena, ejercer una ciudadanía competente, activa y comprometida, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de la vida.

La evaluación del desempeño profesional de los docentes, formalmente, está a cargo del CENEVAL (Centro de Evaluación Nacional), el cual establece los lineamientos bajo los cuales se evaluará a cada profesor, dependiendo del nivel en el que se encuentre. Sin embargo, no sólo toma en cuenta el examen escrito que se realiza a cada profesor, también un examen escrito que se realiza a los alumnos de cada docente, así como la antigüedad que tiene dentro de la institución o laborando a nivel general, la aprobación de los cursos no obligatorios (debido a que tienen la opción de tomarlos o no, para integrarse a un programa llamado Carrera Magisterial), tanto estatales como nacionales impartidos por el Estado y la Federación y el desempeño profesional, anteriormente mencionado.

5

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Objetivos

- ④ Determinar el temperamento de los profesores de dos escuelas secundarias.
- ④ Evaluar el desempeño de los profesores dentro de las escuelas secundarias

5.2. Planteamiento de Hipótesis

- ④ El temperamento del trabajador influye sobre algunos aspectos de su desempeño laboral

5.3. Justificación

En México, las organizaciones educativas públicas presentan fuertes deficiencias en la calidad de la enseñanza, principalmente en lo que concierne a la educación básica. Pese a que el nivel de matrícula ha ido en aumento, debido a la obligatoriedad de la educación secundaria, ésta sigue siendo de baja calidad, la cual está regida por una propuesta curricular homogénea y poco flexible, en la que además, predominan prácticas pedagógicas centradas en la transmisión de la información mediante la exposición didáctica.

Para avanzar en el ámbito del nivel educativo en México, se requiere de un conocimiento más profundo del significado de la actual educación secundaria para los adolescentes, de la formación profesional de los maestros, de las condiciones en las que se realiza el trabajo docente, así como de la relación de estos factores con los procesos y resultados educativos.

Es necesario que se reconozca la importancia del *desempeño* de los profesores debido al impacto que éste puede generar en la formación de futuros jóvenes, los cuales deberán estar preparados para cursar el nivel medio superior y posteriormente obtener un título profesional. Además es importante conocer los posibles aspectos, tanto positivos como negativos, que la personalidad de los profesores, en particular de

su temperamento, puedan afectar en su desempeño y como consecuencia en la calidad del aprendizaje de los alumnos.

5.4. Generalidades de la organización

En esta investigación se estudiaron dos organizaciones educativas públicas:

④ “Escuela Secundaria No. 58

Valentín Gómez Farías

Clave: ES354-58”

Se encuentra ubicada en: San Bartolo No. 147, Col. Ampliación Vicente Villada, Municipio de Nezahualcoyotl, Estado de México. Fundada el 24 de Febrero de 1978, con una plantilla de 60 profesores de tiempo completo y con 18 grupos en cada turno. Actualmente cuenta con una plantilla de 98 trabajadores, de los cuales 65 son docentes de tiempo completo y cuenta son 18 grupos en cada turno.

④ “Telesecundaria No. 164

Sor Juana Inés De la Cruz

Clave: 15DTV0164H”

Se encuentra ubicada en Avenida 4 S/N, Col. Pirules, Municipio de Nezahualcoyotl, Estado de México. Fundada en 1980, contaba con una pequeña plantilla compuesta por la directora, una secretaria, tres profesoras y un conserje. Actualmente cuenta con una plantilla compuesta por una directora, una secretaria, 5 profesores de tiempo completo, 2 de tiempo parcial y un conserje.

5.5. Diseño de la investigación

El propósito de esta investigación es el comprobar que existen algunos factores que afectan de manera directa o indirecta en el desempeño de los profesores y, como consecuencia, en la calidad de la educación que imparte a sus alumnos. Para conocer que esta relación existe, fue necesaria la aplicación de dos instrumentos: "Evaluación de la Docencia" (Rodado, Aduna, García) y "Análisis del Temperamento" (Taylor y Jonson), cada uno de los cuales va a medir el desempeño de los maestros y su temperamento respectivamente.

5.5.1. Sujetos

La muestra utilizada para la investigación es de 30 profesores, de los cuales 5 de un total de 7 laboran en la Secundaria "Sor Juana Inés de la Cruz" y 24 de un total de 65 en la "Valentín Gómez Farías", a los cuales se les aplico un cuestionario para determinar su tipo de personalidad.

La muestra utilizada para la investigación de la evaluación del desempeño fue de 843 cuestionarios, aplicados a alumnos de los profesores anteriormente encuestados, de los tres grados indistintamente. Todas las respuestas de cada una de las encuestas realizadas fueron capturadas, independientemente de la cantidad de ítemes contestados.

Los profesores imparten diferentes materias a alumnos de los tres grados de educación secundaria. En promedio, tienen 21 alumnos, por grupo, en el turno matutino

5.5.2. Elaboración del instrumento

Se utilizaron dos instrumentos (cuestionarios) para la investigación:

- Cuestionario de la Evaluación del Temperamento (ver Anexo 1) original de Taylor y Johnson, el cual fue sintetizado, analizado y normalizado por Rosado-Aduna-García, se basa en 70 ítems, con opciones de respuesta basadas en la Escala Likert:

OPCIÓN	EQUIVALENCIA
A	Totalmente de Acuerdo
B	De Acuerdo
C	Indeciso
D	En Desacuerdo
E	Totalmente en Desacuerdo

Divididos tales ítems en categorías, a saber:

Va	Validez de la Prueba	-01	-02	-03	-04	-05	-06	-07
NT	Nervioso-Tranquilo	+08	+09	-10	+11	+12	+13	+14
DE	Depresivo-Eufórico	+15	+16	+17	+18	+19	+20	+21
AP	Social Activo-Pasivo	-22	+23	+24	-25	-26	-27	+28
ER	Expresivo-Responsivo	+29	-30	-31	-32	-33	-34	-35
CI	Compasivo-Indiferente	+36	+37	-38	+39	+40	+41	-42
SO	Subjetivo-Objetivo	+43	+44	+45	+46	+47	+48	+49
DS	Dominante-Sumiso	+50	+51	+52	+53	+54	-55	+56
HT	Hostil-Tolerante	-57	+58	+59	+60	+61	+62	+63
AI	Autodisciplinado-Impulsivo	+64	+65	+66	+67	-68	+69	-70

Calificando las marcadas con (+): A=4, B=3, C=2, D=1, E=0

y las marcadas con menos (-): A=0, B=1, C=2, D=3, E=4.

Sumando las calificaciones por escala.

Los valores de cada escala quedan entre 0 y 28.

De esta forma se define el temperamento de los profesores, sin embargo, la primera categoría (Validez de la Prueba) permite definir que tan confiable es la prueba, y a partir de ellos establecer los resultados individuales.

- El otro instrumento es el cuestionario referente a la Evaluación de la Docencia (ver Anexo 2), de Rosado-Aduna-García. También basada en la Escala de Likert.

Todos los reactivos tienen un valor de A = 4, B = 3, C = 2, D = 1 y E = 0. Para cada escala deberán sumarse los valores obtenidos por grupo de cinco en cinco. La calificación menor por escala es de 0 y la máxima es de 20, con un puntaje máximo total de 200.

Divididos en diez categorías, a saber:

	Equivalencia	Preguntas
PC	Programación del curso	1-5
TR	Revisión y trabajo colectivo	6-10
PM	Presentación del material nuevo	11-15
CM	Consolidación del material nuevo	16-20
EA	Evaluación del aprendizaje	21-25
MD	Materiales didácticos	26-30
CG	Conducción del grupo	31-35
CI	Características del instructor	36-40
IC	Integración del currículo	41-45
PA	Penetración del aprendizaje	46-50

5.6. Resultados

De acuerdo al análisis de correlación entre las escalas anteriormente establecidas, los resultados estadísticos obtenidos, se presentan en la siguiente tabla:

Correlaciones	Validez de la Prueba	Nervioso-Tranquilo	Depresivo-Eufórico	Social Activo-Pasivo	Expresivo-Responsivo	Compasivo-Indiferente	Subjetivo-Objetivo	Dominante-Sumiso	Hostil-Tolerante	Autodisciplinado-Impulsivo
Programación del curso	-0.264	0.031	-0.004	-0.098	-0.115	0.007	0.224	0.137	0.082	0.095
Revisión y trabajo correctivo	-0.173	-0.050	-0.023	0.019	-0.042	-0.064	0.168	0.189	0.089	-0.039
Presentación de material nuevo	-0.152	0.029	-0.030	0.036	0.090	-0.059	0.098	0.287	0.224	0.082
Consolidación del material nuevo	-0.076	-0.023	-0.053	-0.078	0.050	0.046	0.087	0.263	0.082	0.086
Evaluación del aprendizaje	-0.130	-0.051	-0.037	0.039	-0.084	-0.058	0.146	0.196	0.038	0.117
Materiales didácticos	-0.164	0.217	0.043	-0.120	-0.084	0.046	0.058	0.211	0.285	0.189
Conducción del grupo	-0.070	-0.047	-0.121	0.076	0.045	0.085	-0.058	0.179	-0.014	0.199
Características del instructor	-0.184	0.063	0.008	0.015	-0.022	-0.084	0.094	0.124	0.132	0.075
Integración de currículo	-0.194	0.171	-0.092	-0.044	-0.035	-0.086	0.001	0.205	0.219	0.187
Penetración del aprendizaje	-0.140	-0.035	-0.057	0.070	0.035	-0.056	0.087	0.193	0.064	0.114

De acuerdo al análisis estadístico, a partir de 30 casos se toma el valor Z como infinito, normalizándolo, lo que nos da el valor de F, el cual es igual a 95%, creando un margen de error del 5% respecto de la investigación.

A saber, la relación es:

$$\frac{Z}{\sqrt{n}}$$

Donde:

$$n = 100$$

$$Z = 1.96$$

El resultado de la ecuación representa el nivel de significación de la correlación, el cual tiene un 5% de margen de error, debido a que ahora se trabaja con porcentajes.

Se observaron las siguientes correlaciones:

- Ⓢ Mientras mejor *programa el curso*, es decir, al tener un plan de trabajo bien elaborado, demuestra conocer ampliamente el contenido de su materia, además de vincular el conocimiento con el comportamiento de los alumnos; el profesor tiende a la *defensividad* ante las situaciones de prueba, pudiendo ser esto, debido a que pretenda dar una imagen que no es a los demás, o bien de dar una imagen esperada (al contestar con respuestas socialmente aceptadas) o incluso por que le cuesta aceptar sus propias deficiencias o defectos, o simplemente por desconfianza en los demás.
- Ⓢ Se encontró también que mientras un profesor se esfuerza en preparar mejor el curso que imparte, tiende a ser más *subjetivo*, es decir, que tiene cierta dificultad para emitir juicios u opiniones imparciales e imprecisas. Tendiendo a mal interpretaciones en cuanto a las acciones u opiniones de los demás.

- ④ Al presentar el profesor *material nuevo*, es decir, que dedica la cantidad de tiempo adecuada para la impartición de su materia, además de que aclara las dudas de sus alumnos en cada tema nuevo y lo presenta de manera interesante, utilizando su creatividad y dando ejemplos reales y claros; tiende a ser *dominante* ya que suele ser dogmático, líder, firme y definitivo, teniendo como consecuencia el deseo de cambiar o de influir en las decisiones o acciones de sus alumnos, y *hostil*, lo cual indica una fuerte tendencia a ser crítico y punitivo, poniendo énfasis en las debilidades de los demás, utilizando el sarcasmo y siendo impaciente frente a las actitudes, reacciones y opiniones de los alumnos, en otras palabras, no permitir la puesta en duda de su desempeño.
- ④ Otra correlación que se encontró fue que, mientras más *consolida el profesor el material nuevo*, asesora y guía a los alumnos utilizando técnicas de enseñanza de manera variada, utilizando debates que les permita a los alumnos analizar y comprender de una mejor forma los diferentes temas del curso, además de aplicar tales a situaciones reales; también tiende a ser más *dominante*.
- ④ *La evaluación del aprendizaje* está correlacionada con la *dominancia* de los profesores, ya que al comprobar que los alumnos han alcanzado de manera exitosa los objetivos del curso (verificando y controlando junto con ellos el logro de los mismos) y utiliza tales resultados como retroalimentación para ellos mismos, también tiene el deseo de influir en sus opiniones o cambiarlas.
- ④ Se observa además que mientras el profesor *elabora y prepara de una mejor manera sus materiales didácticos*, utilizando ilustraciones, gráficas, síntesis bibliográficas, con el fin de inducir a sus alumnos a la observación, reflexión y crítica; se presenta una mayor tendencia en respuestas con puntajes altos en *nerviosismo*, es decir, personas con inclinaciones a sufrir tensiones, ansiedad

y falta de concentración, además de la posibilidad de incidir en vicios o de perder fácilmente la compostura.

- ④ También al preparar sus *materiales didácticos*, el profesor muestra características de ser una persona *dominante y hostil*.
- ④ Se observa que los profesores que obtuvieron altos puntajes en la *conducción del grupo*, involucrando al grupo, induciéndolos a la reflexión y a la crítica, manteniendo un ritmo constante y logrando una respuesta positiva por parte de sus alumnos; son también *autodisciplinados*, y que se caracterizan por ser organizados, metódicos, meticulosos, pacientes, perseverantes, precavidos y previsores.
- ④ La última correlación observada en esta investigación fue *la Integración del currículo*, es decir, relacionando lo teórico con lo práctico, dándole sentido a la clase y a las tareas que llevan a cabo, marcándoles la importancia que estos temas tienen en la realidad; con las características de ser *dominante y hostil*.

5.7. Conclusiones.

La hipótesis general planteada, motivo de esta investigación, puede darse por aceptada, de acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis estadístico; aún cuando las correlaciones de las escalas sólo se da en determinados ítemes, esto permite tener una perspectiva general de lo que acontece al interior de las escuelas secundarias ya mencionadas.

De lo anterior, se puede concluir que los profesores se enfocan a la enseñanza unidireccional, es decir, no promueven del todo la participación para el análisis profundo de los temas de las materias que imparten.

La mayoría de los resultados obtenidos en las encuestas, muestran un alto nivel de defensividad por parte de los profesores al ser evaluados, fueron realmente pocos los que respondieron con sinceridad el cuestionario.

Se puede decir que esto es debido a factores, tales como: la indiferencia ante evaluaciones de carácter psicológico, quizá por la ausencia de una cultura sobre la importancia que implica una buena o mala salud mental en su vida laboral y en general en su vida diaria; el temor a ser evaluados e incluso rechazados; la desconfianza hacia quienes aplican la encuesta o de el uso que se hará con los resultados obtenidos; la reticencia al no querer colaborar aún cuando también implique un beneficio para ellos mismos; los distractores tanto ambientales como psicológicos, los cuales les impidan concentrarse y dar respuestas sinceras, reales y honestas; entre otros factores.

Es claro que existe una fuerte tendencia a la dominancia, hostilidad, subjetividad y nerviosismo por parte de los profesores hacia sus alumnos, existe un deseo en los maestros de influir en las opiniones de sus alumnos, y muchas veces, no permiten ser cuestionados.

Tales características encontradas, se deben, entre otros factores, a:

- ④ Las condiciones en las que los profesores desempeñan su trabajo, por ejemplo: El lugar físico de trabajo, ya que en su mayoría presentan grandes deficiencias (mala iluminación, cupo excesivo de alumnos, poca ventilación, sillas y escritorios en mal estado, etc.).
- ④ El clima en el que se desempeñan, ya que trabajar con adolescentes implica un desgaste mayor, pues estos presentan constantes cambios físicos y psicológicos (uno de los más difíciles de controlar es la rebeldía, lo que ocasiona muchos conflictos con la autoridad), característicos de esta etapa.
- ④ Las técnicas de enseñanza-aprendizaje obsoletas (pasivas y unidireccionales), las cuales no coinciden con el desarrollo de la educación a nivel global, poniendo en desventaja a los alumnos, ya que sólo reciben la enseñanza por parte de los profesores y estos últimos sólo la envían, no existe o no se promueve un proceso de retroalimentación en ninguna dirección.
- ④ La reproducción del modelo educativo que los mismos profesores recibieron durante su formación, tanto básica como profesional.

Estas características presentadas por los profesores en ambas escuelas secundarias, influyen en el desempeño de los mismos, afectando al mismo tiempo al aprendizaje de sus estudiantes.

Contemplando así el panorama, vemos que la docencia se desarrolla bajo circunstancias que a veces no son favorables para realizar la formación de los futuros

trabajadores que nuestra sociedad requiere; que se ve influida por una gran cantidad de factores de tipo social, cultural, económico e institucional que se reflejan directa y determinadamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, y observar que la docencia rebasa en muchas ocasiones el espacio de el aula.

Todas las características antes mencionadas reflejan que existen elementos dentro de la personalidad de los trabajadores, específicamente en su temperamento, que sí afectan el desempeño de los mismos, en su mayoría de forma real, éstos deberán ser contemplados para usarlos a favor de la institución y de la sociedad en su conjunto.

5.8. Recomendaciones y Sugerencias

El desempeño del docente, vinculado con el proceso de enseñanza-aprendizaje, implica que se tomen en cuenta tanto al alumno, como al profesor mismo, quien a través de su práctica, deberá reflejar la importancia de su papel como transmisor y mediador del saber, y que mediante la instrucción logre articularlo con los intereses propios de la institución en la que se desempeña y con los de los alumnos.

De esta forma, es necesario rescatar a la docencia del nivel en donde se encuentra, para transformarla por medio de la profesionalización de la misma, es decir, formar maestros comprometidos con una educación de calidad que se vea reflejada en el buen desempeño de los alumnos, y así responder de manera importante y con alto grado de competitividad profesional a las exigencias y necesidades sociales, institucionales e individuales.

Como se menciona anteriormente, el problema de sobrecupo de los grupos, tiene incidencia en el desempeño de los profesores, ya que no pueden dedicar el tiempo solicitado por los alumnos para despejar dudas, orientarlos, etc.; una propuesta para poder disminuir, sino es que eliminar tal problema, es organizar y administrar de manera profesional el acceso a la educación secundaria, es decir, el proceso para entrar a la secundaria debe hacerse similar al proceso para entrar a la educación media, de esta forma se podrán distribuir a los alumnos de acuerdo a las necesidades y demandas de las escuelas, además de lograr una mayor atención a los alumnos de acuerdo a las plantillas de maestros por cada escuela.

Una propuesta aunada a la anterior y que repercute en el tiempo efectivo de los profesores frente a grupo, son los tramites burocráticos que los profesores tiene que realizar para evaluar y llevar el control del programa de estudios; si tales tramites se redujeran o fueran exclusivos de un departamento o una comisión especial de evaluación, se podría generar una linealidad, respecto de las evaluaciones y el

conocimiento que los profesores imparten a los alumnos, además de que el porcentaje del tiempo efectivo frente a grupo por parte de los profesores aumentará.

El SNTE tiene gran importancia en México, ya que el establece los lineamientos para anexarse a una plantilla de profesores en la educación pública, desde ese enfoque, podrían establecerse procesos de control para afiliarse al sindicato, tales como un currículo más completo, respecto de la formación y experiencia, y poner énfasis en lo referente a estudios sobre pedagogía, manejo de grupos, motivación, liderazgo, psicología en adolescentes, etc., de la misma manera, un proceso de control sobre las desviaciones de plazas para profesionistas sin formación pedagógica, y aún más, establecer un proceso de evaluación real, tanto escrita como de desempeño frente a grupo, para descartar a aquellos que no cumplen con las normas establecidas.

BIBLIOGRAFÍA

- ④ Jean-C Filloux, (1961). La Personalidad, 1ª Edición.
- ④ <http://www.internet.com.uy/seba/educacion/personalidad/personal.htm>
- ④ Dra. Fany Eisenberg Glantz (2003). Recuperado en Enero 15, 2004 del World Wide Web: <http://www.terra.com.mx/noticias/articulo/117030/default.htm>
- ④ Jorge Vargas (2002). Recuperado en Enero 15, 2004 del World Wide Web: http://www.pucpr.edu/educontinua/liderazgo/documentos_word/WEB/1/20.HTM
- ④ Chiavenato, H. (1999). Administración de Recursos Humanos, 2ª Edición, Ed. McGraw Hill
- ④ Horacio Alfredo Ghilini. Recuperado en Febrero 20, 2004 del World Wide Web: <http://utal.org/educacion/docencia.htm>
- ④ Dr. Antonio Alanís Huerta (2000). Recuperado en Febrero 20, 2004 del World Wide Web: <http://contexto-educativo.com.ar/2000/5/nota-6.htm>
- ④ Prof. Sergio Pérez Cortés (2001). Recuperado en Febrero 20, 2004 del World Wide Web: <http://www.uam.mx/docencia/sup4/3.html>
- ④ Juan Manuel Piña Osorio. Recuperado en Enero 15, 2004 del World Wide Web: http://www.hemerodigital.unam.mx/ANUIES/upn/vol12/sec_70.html
- ④ Grupo de Estudios Prospectivos, Sociedad, Economía y Ambiente. Recuperado en Enero 15, 2004 del World Wide Web: <http://www.personales.com/venezuela/merida/gepsea/desempconflict.htm>

-
- ④ BIOLUDICA, Efraín Cañavera, 2000, Introducción a la psicología. Recuperado en Abril 19, 2004 del World Wide Web: <http://espanol.geocities.com/jeanpiaget2000/10temperamento>

 - ④ José Antonio Contreras Camarena, 2004. Recuperado en Abril 19, 2004 del World Wide Web: <http://www.joseacontreras.net/rechum/apuntes2.htm>

 - ④ Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa. Recuperado en Abril 19, 2004 de los World Wide Web: <http://www.sep.gob.mx/work/appsite/acuerdo/acu5.htm> , <http://www.sep.gob.mx/work/appsite/acuerdo/acu6.htm>

 - ④ La formación profesionalizada de la docencia y su vinculación con el proceso de enseñanza – aprendizaje. Recuperado en Enero 20, 2004 del World Wide Web: <http://www.monografias.com/trabajos11/forpro/forpro.shtml>

 - ④ Importancia del liderazgo directivo en el desempeño docente en la I y II etapa de educación básica. Recuperado en Enero 20, 2004 del World Wide Web: <http://www.monografias.com/trabajos13/lider/lider.shtml>

ANEXOS

1. *Evaluación del Temperamento*

ANÁLISIS DEL TEMPERAMENTO

Taylor y Johnson

Adaptación, síntesis y normalización por:

**Miguel Ángel Rosado Chauvet
Alma Patricia Aduna Mondragón
Epifanio García Mata**

CUADERNO DE APLICACIÓN

INSTRUCCIONES

- Lea cuidadosamente cada declaración y llene por completo, pero sin rebasarlo, el espacio correspondiente a la respuesta que mejor exprese su sentir acerca de lo que se dice.
- Al marcar su contestación en la Hoja de Respuestas, asegúrese que el número de la declaración corresponde al número de la respuesta.
- Cada afirmación está provista con una escala de cinco puntos y usted deberá marcar la respuesta de acuerdo con lo que haga o sienta, teniéndose como valores entendidos los siguientes:

- A** Totalmente de acuerdo
- B** De acuerdo
- C** Indeciso
- D** En desacuerdo
- E** Totalmente en desacuerdo

- Conteste a todas las declaraciones aplicándoselas a usted mismo. No piense mucho en ninguna afirmación antes de contestar. Una vez que decida, marque firmemente con lápiz el espacio que esté de acuerdo con su contestación.
- Rellene bien sus marcas. Si desea cambiar alguna respuesta, borre por completo la que quiere cambiar.
- Trate de ser sincero consigo mismo y use su propio criterio. No deje de contestar ninguna declaración.

NO MARQUE EN EL CUADERNILLO

COMIENZE

1. Trato siempre de convencer a los demás de mi punto de vista.
2. En ocasiones me desanimo por falta de progreso o resultados.
3. Me es difícil seguir un plan definido.
4. Siento cierta incomodidad cuando debo expresar entusiasmo por un regalo.
5. Tiendo a la timidez o al retraimiento.
6. Tengo períodos de pereza, cuando me es difícil encontrar una razón para hacer esfuerzos mentales o físicos.
7. Considero que la mayoría de la gente trata de aprovecharse de todo lo que puede.
8. Me molesto con más facilidad que la mayoría de las personas.
9. Permito frecuentemente que la tensión se acumule hasta estar a punto de estallar.
10. Me siento relativamente libre de preocupaciones.
11. Tengo movimiento nerviosos e involuntarios, tales como mordirme las uñas o agitar el pié.
12. Los demás me consideran como una persona nerviosa.
13. Con frecuencia me inquieto sin motivo.
14. Me pongo tenso y ansioso cuando tengo mucho trabajo que hacer y poco tiempo.
15. En ocasiones me desaliento o desanimo por falta de progreso o resultados.
16. A menudo me siento decaído, como a punto de llorar.
17. Me deprimó frecuentemente por problemas personales.
18. A menudo me preocupo por falta de confianza en mí mismo.
19. Me descorazono fácilmente con la crítica.
20. Tengo períodos de pereza, cuando me es difícil encontrar una razón para hacer esfuerzos mentales o físicos.
21. Tengo períodos de depresión sin motivo aparente, que duran varios días.
22. Prefiero unas vacaciones tranquilas y quietas que unas llenas de actividad.
23. Me gusta pertenecer a clubes o agrupaciones sociales.
24. Me gusta tener mucho qué hacer.
25. Me limito a tener uno o dos amigos.
26. Después de un día de trabajo, prefiero quedarme en casa que salir con amigos.
27. Percibo las necesidades y sentimientos de cualquier miembro de mi familia que esté enfermo.
28. Mucha gente me considera incapaz de tener sentimientos profundos.
29. Tiendo a sentir lástima fácilmente.
30. Me doy cuenta fácilmente de los sentimientos o estados de ánimo de los demás.
31. Hago todo lo que puedo para proteger a un animal de la crueldad o descuido.
32. Tengo poco interés en los problemas emocionales de otras personas.
33. A veces me siento incómodo porque creo que me están observando o hablando a mis espaldas.
34. Me avergüenzo fácilmente.
35. Se me dificulta aceptar la crítica o la culpa.
36. Frecuentemente interpreto mal lo que hacen o dicen los demás.
37. Me inclino a soñar sobre cosas que son irrealizables.
38. Me es difícil sobreponerme a una situación que me provocó vergüenza.
39. Me siento particularmente incómodo y preocupado por lo que puedan pensar los demás de mí.
40. Ejercer influencia notable sobre la manera de pensar de mi familia o conocidos.
41. Soy muy competitivo en los juegos, negocios y relaciones personales.
42. Me gusta encargarme de las cosas y dirigir a los demás.
43. Estoy tan seguro de mí mismo, que a veces esto llega a molestar hasta a mis amigos.
44. Defiendo mis derechos con firmeza.
45. Tiendo a depender de los demás cuando debemos tomar decisiones.
46. Me gusta hablar en público y disfrutar de un debate.
47. Soy tolerante y comprensivo con quien llega tarde a una cita.
48. Alguna vez se ha quejado alguien de que soy una persona mandona y poco razonable.
49. Tiendo a discutir en exceso.
50. Puedo ser sarcástico cuando me disgusta con alguien.
51. Frecuentemente tiendo a dominar a quienes me rodean.

27. Prefiero escuchar y observar, más que participar en una conversación.
28. Me interesan las personas y me agrada hacer nuevas amistades.
29. Puedo expresar cariño sin avergonzarme.
30. Me es difícil expresar en palabras mis sentimientos de afecto.
31. Se me dificulta ser expresivo y amistoso con la gente.
32. Siento cierta incomodidad cuando debo expresar entusiasmo por un regalo.
33. Tiendo a la timidez y al retraimiento.
34. Me siento incómodo y algo tímido con la gente.
35. Me es difícil elogiar a los miembros de mi familia.
36. Me preocupo seriamente por problemas sociales, tales como la pobreza o el desempleo, aún cuando no me afecten directamente.
62. Muchas veces hago comentarios tan secos y cortantes, que lastiman los sentimientos de los demás.
63. Tengo una actitud de superioridad hacia los demás y son un mandón.
64. Soy una persona en extremo esmerada y ordenada.
65. Hago planes con mucha anticipación y los llevo a cabo.
66. Tengo un lugar para todo y todo en su lugar.
67. No dejo un trabajo hasta que lo he terminado.
68. Soy propenso a hacer discusiones demasiado ligero.
69. Soy una persona metódica que lleva un sistema de control de asuntos personales y de negocios.
70. Frecuentemente decido hacer las cosas precipitadamente.

GRACIAS POR SUS RESPUESTAS

ANÁLISIS DEL TEMPERAMENTO

	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E
1					15						29						43						57
2					16						30						44						58
3					17						32						45						59
4					18						32						46						60
5					19						33						47						61
6					21						34						48						62
7					21						35						49						63
8					22						36						50						65
9					23						37						51						65
10					24						38						52						66
11					25						39						54						67
12					26						40						54						68
13					27						41						55						69
14					28						43						56						70

Clave _____ **Sexo (M) (F)** **Edad** _____

2. Evaluación de la Docencia.

EVALUACIÓN DE LA DOCENCIA

INSTRUCCIONES.

- Ü Lee cuidadosamente cada enunciado y llene por completo el espacio correspondiente a la respuesta que mejor exprese tu forma de pensar acerca de lo que cada enunciado afirma.
- Ü Al marcar tu respuesta en la Hoja de Respuestas, asegúrate que el número de la declaración corresponda al número de la respuesta.
- Ü Contesta a todas las declaraciones aplicándolas a ti mismo. No pienses mucho en ninguna afirmación antes de contestar. Una vez decidido tu respuesta, marca con lápiz el espacio correspondiente.
- Ü Si deseas cambiar alguna respuesta, borra por completo la que quieres cambiar.
- Ü Trata de ser sincero contigo mismo y usa tu propio criterio.
- Ü No dejes de responder ninguna declaración.
- Ü CONTESTA EN LA HOJA DE RESPUESTAS (NO MARQUES EL CUADERNILLO)

PREGUNTAS.

1. Discutió los objetivos del curso con ustedes
2. Demuestra haber preparado sus clases
3. Se le entiende al contenido del programa
4. Les dice qué tienen que hacer para lograr los diferentes temas
5. Muestra que sabe mucho de la materia
6. Les revisa sus tareas y/o trabajos en la fecha que dice
7. Una clase antes de ver el siguiente tema les da una breve introducción de éste.
8. Está siempre al pendiente de que estés aprendiendo y de que lo estés haciendo bien.
9. Consideras que la forma en que te corrige tus errores te ha ayudado
10. Explica porqué es importante revisar lo que ya se aprendió
11. Relaciona el aprendizaje con lo que se espera en el curso
12. En cada tema nuevo despeja todas tus dudas
13. En cada tema nuevo utiliza material interesante que te mantiene atento
14. En cada tema nuevo utiliza ejemplos aplicados a una situación real o imaginaria
15. Te asesora y te guía
16. Utiliza las actividades de clase para aclarar tu aprendizaje
17. Les explica diferentes formas para resolver un problema
18. Todo lo que explica te lo dice con ejemplos reales o imaginarios
19. Te da ejemplos y te dice en que situaciones puedes utilizar lo que aprendes
20. Está al pendiente de que realmente estés aprendiendo
21. Evalúa a todos con la misma rigidez

22. Verifica junto contigo si realmente estas logrando tus objetivos
23. Te dice si vas bien o mal en tus calificaciones
24. En base a tus evaluaciones el profesor corrige tus errores para que aprendas más
25. Los ejemplos que te da son claros y así le entiendes más al tema
26. Utiliza ilustraciones para mantener tu atención
27. Les da resúmenes y otros artículos relacionados con la materia para que reflexionen y después discutan a cerca de ellos.
28. Cita a otros autores para apoyar tus ideas
29. Ilustra con gráficas los temas que imparte para hacer más comprensibles los temas
30. Muestra entusiasmo durante todo el curso al impartir su clase
31. Los motiva a pensar y analizar
32. Hace que todos participen
33. Realizas todas las actividades que el profesor te pide que hagas
34. Mantiene el mismo entusiasmo toda la clase
35. Les permite que participen dando sus propios ejemplos
36. Hace que están atentos desde el principio hasta el final de la clase
37. El maestro propicia un ambiente agradable para que aprendas mejor
38. Les ayuda con sus comportamientos personales además de la clase
39. Pueden participar dando sus puntos de vista y los toma en cuenta
40. Les explica por que son necesarias las actividades que realizan
41. Relaciona lo que aprendes con lo que sucede en la vida diaria
42. Vincula la teoría con la práctica
43. Creo que lo que se vio en esta materia me servirá en el futuro
44. La materia es tan importante, que creo que deberían darse más cursos para aprender más acerca de ella.
45. Los temas y todo lo que hacemos en clase afirman mis valores personales además de lo que vemos en clase
46. Esta materia se me hace muy interesante y no me aburre
47. El curso me ha servido para aclarar dudas que tenía de otras materias
48. Además de los que aprendiste en el curso, descubriste nuevas formas para estudiar
49. Aprendiste más de lo que esperabas

EVALUACIÓN DE LA DOCENCIA

Hoja de respuestas

INSTRUCCIONES. A continuación se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con la docencia. Evalúa si tu profesor realiza éstas, llenando el cuadro que corresponde, con base en las siguientes claves:

- TA** Totalmente de Acuerdo
- A** De Acuerdo
- I** Indeciso
- D** En Desacuerdo
- TD** Totalmente en Desacuerdo

	TA	A	I	D	TD		TA	A	I	D	TD		TA	A	I	D	TD		TA	A	I	D	TD	
1						11						21						31						41
2						12						22						32						42
3						13						23						33						43
4						14						24						34						44
5						15						25						35						45
6						16						26						36						46
7						17						27						37						47
8						18						28						38						48
9						19						29						39						49
10						20						30						40						50

Profesor calificado:

Materia que imparte:

Nombre de la Escuela: