

## **CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE Y PAGO AL MERITO**

ANA BERTHA LUNA MIRANDA

Las transformaciones mundiales actuales exigen que las instituciones de educación superior sean flexibles al cambio, ellas requieren de ofrecer una educación de calidad en la formación de sus estudiantes, que sepan adaptarse a las nuevas demandas que reclama el ejercicio de su profesión, los docentes no pueden permanecer al margen de esta dinámica reconociendo aspectos humanos, que permitan coordinar e integrar los intereses de los alumnos, profesores, de la institución y de los empleadores, a fin de satisfacer intereses compartidos.

La evaluación de los académicos, es una actividad, que genera controversia dentro de las instituciones educativas, la que se incrementa a partir del otorgamiento de una remuneración adicional al salario como resultado de dicha evaluación. El proceso en sí se ha vuelto complejo por su naturaleza de origen, administrar el desempeño de los docentes y valorar los esfuerzos realizados en el desarrollo de sus actividades académicas, para otorgarle una remuneración adicional al salario otorgada por méritos obtenidos, ha generado un gran debate al interior de las comunidades académicas. Las instituciones públicas de educación superior no escapan de esta compleja actividad y para conocer el impacto que ha provocado evaluar el desempeño docente, por medio del programa de estímulos, requiere de revisar algunos elementos de su cultura organizacional en la que se ejercen influencia mutua en el proceso.

Una manera de impulsar el desarrollo organizacional, en los diversos procesos de

administración del personal, en beneficio del progreso de una Institución y del trabajador es modificando su cultura organizacional, para lo cual es necesario conocer aquellos factores inherentes al proceso de cambio en la valoración del desempeño docente.

Un proceso de cambio en la Cultura Organizacional de la institución, inicia por fuerzas endógenas o exógenas al sistema de gestión. El impacto generado por las diversas fuerzas exógenas (si provienen del ambiente), como: nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad, y/o limitaciones del ambiente (economía del país, políticas de financiamiento de la educación, el marco legal de otorgamiento de estímulos y el aspecto de beneficio social), crean la necesidad de modificar los procesos de administración, al interior de las instituciones.

El individuo, los grupos, la organización y la comunidad de una institución de educación superior, deben formar un sistema dinámico y vivo de adaptación, ajuste y reorganización en donde se perciban dos tipos de interacciones: la que se presenta en la relación organización-ambiente y la interacción individuo-organización.

#### **OBJETIVO.**

*Determinar los efectos al interior de la comunidad universitaria caso en estudio y su impacto al clima laboral, que ha provocado la práctica de la evaluación desempeño docente por medio del programa de estímulos, y si los resultados de la evaluación han generado pertenencia hacia la institución, motivaciones y/o rechazos hacia el programa de evaluación por los diversos grupos académicos aceptados y no aceptados en el programa de estímulos.*

#### **DESARROLLO**

Los resultados presentados son parte del estudio presentado en la tesis Doctoral EVALUACIÓN

DEL DESEMPEÑO DOCENTE Y PAGO AL MERITO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (caso de estudio de una institución pública del país),

El estudio se realiza con un enfoque cuantitativo-cualitativo, exploratorio descriptivo comparativo y correlacional. Se incluyen los resultados analizados, producto de los datos recogidos con los instrumentos diseñados para esta investigación, aplicados a todos los profesores de tiempo completo de la UATx de cuatro divisiones académicas, bajo requisitos específicos de inclusión. El número de casos analizados fue solo para 200 sujetos, de los cuales algunos no contestaron algunas de las preguntas por desconocimiento del proceso ó bien por falta de su difusión al interior de cada departamento, hoy facultad. Las respuestas cerradas y manejadas con una escala de likert del 1 al 5, fueron sometidos a un análisis estadístico por medio del software SPSS versión 11 en español. Se presentan solo los resultados de uno de nueve de los factores que resultan de la prueba estadística de agrupación dada por el análisis factorial con rotación varimax, practicado a 50 items, resultando nueve factores y agrupados en tres núcleos conceptuales respectivamente. Del cual el impacto al clima laboral es un factor del núcleo Cultura organizacional para la evaluación del desempeño docente por medio del programa de estímulos.

Después de haber realizado el análisis factorial, se practica para cada uno de factores agrupados dentro de los tres núcleos de análisis, las siguientes pruebas estadísticas: descriptivas, valorativas, comparativas, y análisis multivariantes se practicó específicamente:  $t$  para una variable,  $t$  para dos muestras, Análisis de Varianza con probabilidad de  $F$  para diferencia entre más de dos grupos, con criterios de Duncan y Scheffé, y un Análisis Correlacional, a los cuales se les agrega como parte complementaria textos obtenidos en las entrevistas realizadas, a un grupo de docentes que

están involucrados en el proceso de evaluación al desempeño de la misma institución.

### **A. Resultados de la prueba t para aprobación de hipótesis de las variable en una muestra sobre el Factor 1**

Los valores de t (a una  $u=3$ ) de diez hipótesis ( $H_i$ ) a probar de las variables de este factor, solamente 5 hipótesis nulas ( $H_0$ ) se rechazan, lo que representa criterios muy bajos de aprobación y las otras cinco no se rechazan, si incrementamos la prueba a valores de  $u = 3.5$ , se rechazan todas las hipótesis nulas, estos resultados del valor calculado para t, se pueden resumir de la manera siguiente (ver gráfica 1): 1. La evaluación docente por medio del programa de estímulos genera: “clima organizacional no propicio para el desarrollo de la organización”. 2. La percepción acerca de la comisión evaluadora es que no se elige con democracia, ni actúa con objetividad y su actuación no inspira confianza, por no contar con experiencia y conocimiento como evaluadores. 3. No se privilegia a los mejores docentes, ni existe reconocimiento a los esfuerzos y contribuciones realizadas por mejorar la docencia. 4. Los procesos no se realizan de forma participativa, con equidad y justicia y se hace uso del poder de autoridad en el otorgamiento de méritos, se percibe como premio y castigo, la evaluaciones no se realizan en el tiempo adecuado para cubrir el objetivo del programa. Se confirma la percepción acerca de lo autoritario e impositivo que puede llegar a ser el proceso de evaluación docente y el impacto que estas variables puedan ejercer en el deterioro del clima laboral, que gira en torno al proceso de la evaluación académica, por medio del programa de estímulos al desempeño docente (ESDEPED).

Los resultados obtenidos, reflejan de alguna manera un fuerte impacto en contra de promover un clima organizacional favorable al desarrollo académico de los profesores y de los estudiantes en beneficio de la mejora de la calidad de la educación superior y por

ende de la Institución. Todos estos resultados se confirmaron con los testimonios de las entrevistas exploratorias de la investigación.

**Testimonio 1.** *"Con respecto al clima laboral, la confianza se crea con la participación y la transparencia. Y en relación a esto, de que si ya hay más transparencia ó no en el proceso, hoy en día ya es más abierto, se conoce ya quien evalúa, pero eso ha proporcionado también rivalidad entre la gente"*

**Testimonio 4.** *"Al evaluador, nosotros como docentes no lo vemos como que está evaluando el desempeño académico, es decir con objetividad y que esa actividad es parte de su trabajo, creemos que si le caigo mal o bien, al evaluador, X ó Y persona que influya en las decisiones, podemos tener mejora en los puntajes ó quizá, que tal vez podamos ser mal evaluados,... eso es algo que la gente todavía piensa, sin embargo, en el caso del evaluador, tiene que actuar con objetividad. En un momento dado pareciera que, a veces se considera uno, enemigo de alguien y ni siquiera es así, entonces pareciera que, si ha habido, un poco más de transparencia, pero... que de alguna manera, no deja de haber mucho oculto todavía tras el proceso de evaluación al desempeño", en cuanto a las funciones de la comisión evaluadora.*

**Testimonio 5.** *Para mejorar el proceso de evaluación y el impacto que este produzca en la mejora de la docencia, yo creo que tendría una mejor validez cuando la gente tuviera... la suficiente conciencia de que realmente hay que mejorar y trabajar para obtener los puntos, porque hay muchas maneras de obtener un alto puntaje o un alto nivel sin tanto esfuerzo, entonces ahorita lo que debería ser adecuado, sería: que todos... nos pusiéramos de acuerdo, o nos uniformáramos en criterios y que a la vez incluso, vernos como un gran equipo, donde podamos hacer muchos puntos juntos y que quizá la mayoría pudiéramos*

*estar mejor. "En este caso quizá sería bueno que antes de que los expedientes lleguen a manos de los evaluadores ó a la comisión evaluadora, cuando el proceso todavía es divisional, se hiciera una revisión interna que analice y que realmente la evaluación por pares académicos se llevara a cabo y que los estudiantes también dieran las !"opiniones de cada uno de los profesores que han sido evaluados, cosa que no se hace todavía, ¡Sería muy Bueno!*

**B. Prueba de t para dos muestras En Clima Ideal Favorable, F<sub>1</sub>** La prueba t para dos muestras sobre una misma variable, Esta prueba permitió plantear hipótesis que sirven para identificar si en los resultados obtenidos hay diferencia de opinión entre dos grupos. Se aplicó esta prueba a cinco grupos: por sexo, por exclusividad, si realizan estudios, los que reciben el estímulo al desempeño docente y con respecto al perfil PROMEP. Resultan diferencias significativas para las variables de este factor: es importante resaltar que entre los resultados más significativos se demostró que los hombres tienen mejor opinión del proceso que las mujeres académicas, en lo cual se demuestra aún diferencias de trato hacia las mujeres en el proceso de evaluación así como los que tienen exclusividad tienen mejor opinión que los que no la tienen en la democracia del proceso.

**C. Prueba F para diferencia entre más de dos grupos para el análisis de cada una de las variables que integran el factor 1 - Clima laboral**

El Clima ideal favorable para la evaluación del desempeño docente, se ve altamente impactado por las diferencias significativas entre grupos de más de dos, por división académica (4 grupos) lo cual demuestran que el programa no sigue la misma trayectoria de aplicación en toda la institución. En resumen se puede decir que de los datos obtenidos en el análisis de anova nos demuestran que los factores de clima laboral se ven impactados

por el proceso de implementación del programa de evaluación al desempeño y entrega de estímulos económicos de remuneración salarial, en los tres grupos en los que se realizó la prueba F de comparación entre grupos, se encuentran diferencia significativa de opinión, por división académica, por máximo grado de estudios y por edad. Esto nos demuestra la heterogeneidad de trato en el programa de evaluación por medio desprograma de estímulos.

#### **D. Cultura Organizacional Para La Evaluación (análisis correlacional entre variables de un mismo factor y entre variables de los factores)**

La Evaluación al Desempeño Docente se realiza en un clima de justicia, representada por la variable  $X_{36}$ , correlacionada con las variables:  $X_{37}$  que representa a si la comisión evaluadora actúa con justicia, mantiene una correlación positiva fuerte de 0.810, de acuerdo a la varianza explicada que es el cuadrado de la r de pearson expresado en %, el clima de confianza que prevalece se explica en un 64 % por la justicia que ejerce la comisión evaluadora, en 40 % explica si existe confianza en la comisión, en un 35% si la comisión actúa con objetividad, en un 33% si la evaluación se practique con justicia,

En un 35 % si la evaluación es participativa, en un 40% explica si la comisión tiene experiencia, en un 36 % si la comisión se elije con democracia, en un 41 % por la duración en tiempo de ejercicio de la comisión evaluadora, (Ver gráfica 2).

### **CONCLUSIONES**

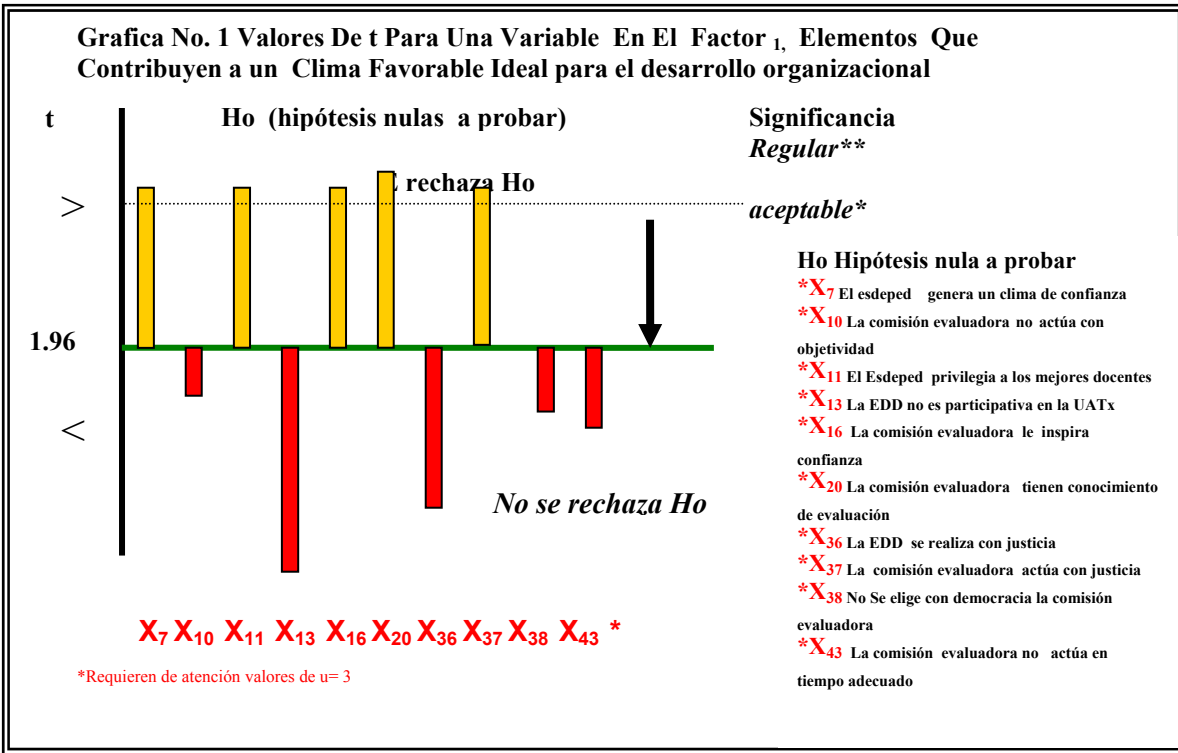
El ámbito laboral propicio para la innovación y la creatividad del desempeño de los docentes se ve impactado en forma negativa con la implementación del proceso de evaluación al desempeño docente por medio del programa de estímulos de remuneración salarial y recompensa a los esfuerzos realizados en la docencia (ESDEPED).

Si los resultados del diagnóstico de clima laboral obtenidos a través de las percepciones de los docentes reflejan: la influencia, innovación, deseo de cambio, trabajo en equipo, satisfacción y responsabilidad, estos se vuelven puntos prioritarios de atender en la cultura organizacional que se está propiciando para el desarrollo de sistemas de calidad en la institución caso en estudio para alcanzar la excelencia académica, debido a la falta de credibilidad en la aplicación del programa ESDEPED.

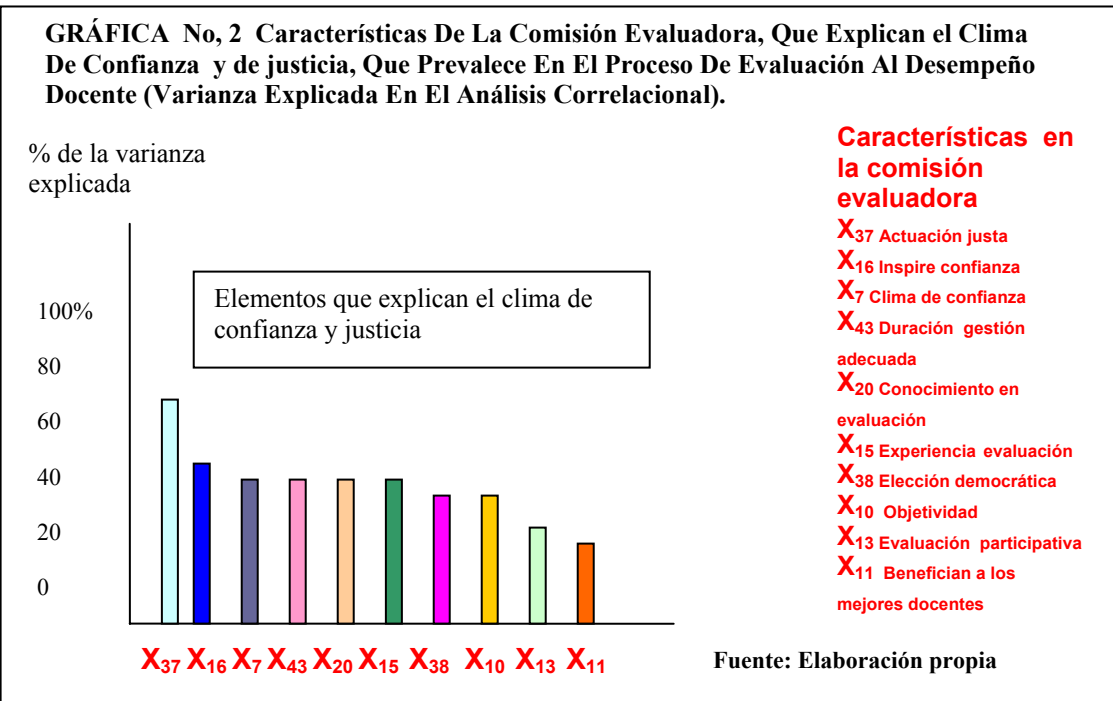
Es importante hacer notar que en la aplicación de políticas de financiamiento de la educación superior y en los procesos de evaluación del desempeño docente aun existen vacíos teóricos que dificultan el éxito de la implementación de los programas, provocando heterogeneidad de percepciones en los diferentes grupos de actores.

Las percepciones por grupo acerca de la evaluación al desempeño y la entrega de una remuneración salarial por: género, sexo, exclusividad y edad, provocan una diversidad de opiniones que impactan el clima laboral que prevalece en la institución y con esto se presenten barreras en el clima laboral que alteren las pautas de comportamiento en el trabajo colectivo, en la mejora de la docencia y en general en el desarrollo organizacional de la institución y se vea modificado el cumplimiento de las metas del Modelo de Desarrollo Académico Institucional. Será un reto de la institución implementar un Programa de Evaluación al Desempeño Docente, que mejore la docencia y otorgue una remuneración salarial a través de un proceso justo, democrático, participativo y con conocimiento, en el que la dirección que lo conduzca sea por la Cultura a la justicia Social.





Fuente: elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

## BIBLIOGRAFÍA

- ALKIN C. Marvin (1990). **Debate on Evaluation.** SAGE Publications. Newbury Park California.
- ASTIN ALEXANDER W. (1992). **Porque no intentas otras formas de medir la calidad.** Materiales de Apoyo a la Evaluación Educativa Num. 4. Nov. 1º de 1992. CIEES-CONAEVA-SEP-ANUIES.
- BRUNER José Joaquín (1999). **Evaluación de la calidad en el Nuevo Contexto Latinoamericano.** Revista de la Educación superior. Abril- Junio, Vol. XXVIII Num. 110. ANUIES
- DIAZ BARRIGA Ángel (1995). **Procesos Curriculares Institucionales y Organizacionales.** La Investigación Educativa en los Ochenta Perspectiva Para los Noventa. Consejo Mexicano de Investigación Educativa. México D.F.
- DIDRIKSON Axel (1992). **Prospectiva de la Educación Superior.** Publicaciones CISE México D.F.
- HOUSE Ernest R. (1997) **Evaluación Ética y Poder.** Editorial Morata Madrid.
- IBARROLA María de (1992).**La Evaluación del Trabajo Académico Desde la Perspectiva del Desarrollo Sui-generis de la Educación Superior en México.** Num. 7 Dic.15. Materiales de Apoyo a la Evaluación Educativa. CIEES- SEP-ANUIES-CONAEVA
- MARTÍNEZ RIZO Felipe (2002). ***La federalización de la educación superior en México.*** Alcances y limitaciones del proceso en la década de los noventa. Serie Investigaciones ANUIES.