



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LOS PROFESORES DE LA ZONA 163 DE MORELIA, MICH.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

GILBERTO GÓMEZ CENDEJAS

DIRECTOR DE TESIS

DR. JAIME APOLINAR MARTÍNEZ ARROYO –

Hoja legal



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



Carta cesión de derechos.

En la Ciudad de Morelia, Michoacán, el día 16 de noviembre de 2016, el que suscribe Gilberto Gómez Cendejas, alumno egresado del Programa de Maestría en Administración, adscrito a la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de tesis bajo la dirección del Dr. Jaime Apolinar Martínez Arroyo y cede los derechos del trabajo titulado “Resistencia al Cambio en los Profesores de la Zona 163 de Morelia, Mich.” a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección gilberto.goce@hotmail.com, si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

LEM. Gilberto Gómez Cendejas

Dedicatorias

Quiero dedicar este trabajo a todas las personas que estuvieron directa o indirectamente en él.

- A mis padres porque siempre ha estado su apoyo cuando se ha tratado de educación, éste es el resultado del esfuerzo que hemos realizado en conjunto y que ahora se puede ver de una manera tangible.
- A mi amiga Alma Yuritzí que a lo largo de los dos años que estudiamos la Maestría en Administración fue la mejor compañera y siempre estuvo ahí para escucharme y darme su apoyo.
- A mi colega Cristina que siempre fue un ejemplo para mí demostrando que las cosas siempre se pueden hacer de una mejor manera y con su ejemplo he podido mejorar mi desempeño académico y profesional.
- A todos mis compañeros y amigos que me han escuchado y apoyado cuando les he platicado sobre mi tesis.

Agradecimientos

Agradezco a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo por haberme brindado los conocimientos necesarios a lo largo de los dos años que estuve cursando la Maestría en Administración.

Así mismo agradezco a cada uno de los docentes que estuvieron involucrados en el proceso de enseñanza y contribuyeron a que tuviera un aprendizaje significativo en las principales áreas que envuelven a la administración ya que de todos ellos aprendí algo ya sea de alguna teoría administrativa, de estrategias de enseñanza o un aprendizaje para la vida.

Además extiendo mi agradecimiento al Dr. Jaime Apolinar Martínez Arroyo, asesor del presente trabajo, que a lo largo de los últimos meses me ha apoyado en la planeación y desarrollo de esta tesis compartiéndome sus conocimientos y habilidades que ha desarrollado en el área de la investigación y que gracias a ellos he aprendido acerca del método científico.

Por último quiero darles las gracias a todos los profesores de la zona 163 de la ciudad de Morelia, Michoacán por su contribución en la presente investigación, ya que todos colaboraron de la mejor manera y dedicaron unos minutos del tiempo de su trabajo en responder el instrumento de investigación.

Índice

Dedicatorias.....	6
Agradecimientos.....	7
Índice de tablas.....	12
Índice de gráficas.....	14
Índice de ilustraciones.....	15
Índice de siglas y abreviaturas.....	16
Glosario.....	17
Resumen.....	19
Abstract.....	20
Introducción.....	21
Capítulo 1 Fundamentos de la Investigación.....	22
1.1 Antecedentes de la investigación.....	22
1.1.1 Antecedentes de la SEP.....	22
1.1.2 Antecedentes de la evaluación al desempeño docente.....	26
1.2 Situación problemática.....	29
1.3 Planteamiento del Problema.....	40
1.4 Preguntas de investigación.....	41
1.4.1 Pregunta General.....	41
1.4.2 Preguntas específicas.....	41
1.5 Objetivos de investigación.....	42
1.5.1 Objetivo general.....	42
1.5.2 Objetivos específicos.....	42
1.6 Hipótesis.....	43
1.6.1 Hipótesis general.....	43
1.6.2 Hipótesis específicas.....	43
1.7 Modelo de variables.....	44
1.8 Justificación de la Investigación.....	47
1.9 Operacionalización de variables.....	49
1.10. Tipo de investigación.....	54
Capítulo 2 Marco teórico.....	55
2.1 Teoría de la administración.....	55

2.2 Teoría del comportamiento organizacional.....	57
2.2.1 Cambio organizacional	58
2.2.2 Implementación del cambio organizacional	60
2.3 La resistencia al cambio organizacional	61
2.3.1 Factores individuales de resistencia.....	65
Incertidumbre	67
Percepción de no necesidad del cambio	68
Mantenimiento de Status quo.....	69
Aumento de la carga de trabajo	70
Inseguridad (Pérdida del control).....	71
Amenaza a la habilidad.	72
Amenaza a las relaciones ya establecidas.....	73
Falta de información (desconocimiento).....	73
2.3.2 Factores organizacionales	75
Actitud de enemistad de ellos vs nosotros	76
Barreras en la comunicación	77
Gestión deficiente del cambio	79
Influencia social – Adherencia al grupo.	81
Falta de capacidades para implementar el cambio.	82
Capítulo 3 Diseño de la investigación	83
3.1 Técnicas e instrumentos.....	83
3.1.1 Instrumento.....	83
3.1.2 Técnica estadística utilizada.....	83
3.2 Horizonte temporal y espacial.	84
3.3 Limitaciones de la investigación.....	84
3.4 Diseño del Instrumento de Investigación	84
3.5 Elaboración de las escalas de medición	85
3.5.1 Escala tipo likert.....	85
3.6 Sujetos de investigación.	86
3.7 Universo y muestra.....	86
Capítulo 4 Análisis e interpretación de los resultados.....	89
4.1 Validez y confiabilidad del instrumento.	89

4.1.1 Validez.....	89
4.1.2 Confiabilidad.....	90
4.2 Frecuencias	91
4.3 Tablas de contingencias	145
4.4 Correlaciones	151
Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones.....	161
5.1 Conclusiones.....	161
5.2 Recomendaciones	165
Bibliografía.....	167
Anexos	175

Índice de tablas

Tabla 1 Modelo de variables usados en la investigación.....	45
Tabla 2 Operacionalización de Variable Independiente 1	50
Tabla 3 Operacionalización de variable independiente 2	51
Tabla 4 Matriz de Congruencia	52
Tabla 5 Escala de medición.....	86
Tabla 6 Resumen del procesamiento de los casos	90
Tabla 7 Estadísticos de fiabilidad	90
Tabla 8 Género.....	91
Tabla 9 Máximo grado de estudios.....	93
Tabla 10 Edad.....	94
Tabla 11 Estadísticos descriptivos - Edad.....	95
Tabla 12 Frecuencias - Función.....	95
Tabla 13 Años de servicio.....	97
Tabla 14 Estadísticos descriptivos - Años de servicio.....	98
Tabla 15 Escuelas.....	98
Tabla 16 Existe una resistencia a la evaluación docente	100
Tabla 17 Mi desempeño en mi trabajo es el más óptimo.	101
Tabla 18 La evaluación docente es necesaria.	102
Tabla 19 Me siento seguro de presentarme a la evaluación docente.	103
Tabla 20 Tengo de los conocimientos para ser evaluado.	104
Tabla 21 La SEP se preocupa porque desempeñe bien mi trabajo.....	106
Tabla 22 La información que se me ha brindado sobre la evaluación es clara.	107
Tabla 23 La información sobre la evaluación docente se recibe distorsionada.	108
Tabla 24 Frecuencias de medios.....	110
Tabla 25 El gobierno cuenta con los recursos humanos para implementar la evaluación docente.	112
Tabla 26 La manera en que se está implementando la evaluación docente es la adecuada.	113
Tabla 27 Si decido o no evaluarme me siento apoyado por los demás.	114
Tabla 28 ¿Conoce los propósitos de la evaluación?	116
Tabla 29 ¿Conoce los tipos de evaluación que hay?	117
Tabla 30 Frecuencias - Existe una resistencia a la evaluación docente.....	119
Tabla 31 La resistencia a la evaluación se debe a factores individuales.....	120
Tabla 32 La resistencia a la evaluación se debe a factores organizacionales.....	122
Tabla 33 Suma - Status quo.....	123
Tabla 34 Suma - Percepción de no necesidad del cambio.	125
Tabla 35 Suma - Pérdida del control.....	126
Tabla 36 Suma - Incertidumbre.....	127
Tabla 37 Suma - Amenaza a las habilidades.	129

Tabla 38 Suma - Aumento de la carga de trabajo.	130
Tabla 39 Suma – Pérdida de las relaciones laborales.	131
Tabla 40 Suma - Conocimiento.....	132
Tabla 41 Suma - Factores individuales.....	134
Tabla 42 Suma - Actitud de enemistad.....	135
Tabla 43 Suma - Barreras de comunicación.....	137
Tabla 44 Suma - Incapacidad para gestionar el cambio.....	138
Tabla 45 Suma - Gestión deficiente del cambio.....	140
Tabla 46 Suma - Adherencia al grupo.	141
Tabla 47 Suma - Factores organizacionales.	143
Tabla 48 de contingencia: Años de servicio - La evaluación docente es necesaria.	145
Tabla 49 de contingencia: Edad - La evaluación docente es necesaria.	146
Tabla 50 de contingencia: Edad - Me siento confiado con la implementación de la evaluación docente.	147
Tabla 51 de contingencia: Años de servicio - Trabajaré más ahora que seré evaluado. .	148
Tabla 52 de contingencia: Edad - Trabajaré más ahora que seré evaluado.	148
Tabla 53 de contingencia: Años de servicio - La resistencia a la evaluación se debe a factores organizacionales.	149
Tabla 54 de contingencias: Edad - La resistencia a la evaluación se debe a factores organizacionales.....	150
Tabla 55 Índice de correlación de Spearman.	151
Tabla 56 Índice de correlación variables y dimensiones.....	152
Tabla 57 Correlación: Variable independiente - Factores individuales.....	153
Tabla 58 Correlación: Variable independiente - Factores organizacionales.....	153
Tabla 59 Correlación: Dimensión – Incertidumbre.....	154
Tabla 60 Correlación: Dimensión - Percepción de no necesidad del cambio.	154
Tabla 61 Correlación: Dimensión - Amenaza a las habilidades.	155
Tabla 62 Correlación - Dimensión - Amenaza las relaciones establecidas.	155
Tabla 63 Correlación: Dimensión - Aumento de la carga de trabajo.	156
Tabla 64 Correlación: Dimensión - Pérdida del control.....	156
Tabla 65 Correlación: Dimensión - Mantenimiento del Status Quo.	157
Tabla 66 Correlación: Dimensión - Actitud de enemistad.....	157
Tabla 67 Correlación: Dimensión - Barreras en la comunicación.....	158
Tabla 68 Correlación: Dimensión - Adherencia al grupo.	158
Tabla 69 Correlación: Dimensión - Gestión deficiente del cambio.....	159
Tabla 70 Correlación: Dimensión - Incapacidad para implementar el cambio.	159

Índice de gráficas

Gráfica 1 Género.....	92
Gráfica 2 Máximo grado de estudios.....	93
Gráfica 3 Edad.....	94
Gráfica 4 Función desempeñada.....	96
Gráfica 5 Años de servicio.....	97
Gráfica 6 Escuelas.....	99
Gráfica 7 Existe una resistencia a la evaluación docente.....	100
Gráfica 8 Mi desempeño en mi trabajo es el más óptimo.....	101
Gráfica 9 La evaluación docente es necesaria.....	102
Gráfica 10 Me siento seguro de presentarme a evaluación docente.....	104
Gráfica 11 Tengo los conocimientos para ser evaluado.....	105
Gráfica 12 La SEP se preocupa porque desempeñe bien mi trabajo.....	106
Gráfica 13 La información que se me ha brindado es clara.....	108
Gráfica 14 La información se recibe distorsionada.....	109
Gráfica 15 Medios de información.....	110
Gráfica 16 Eficiencia de los medios de comunicación.....	111
Gráfica 17 El gobierno cuenta con los recursos humanos para implementar la evaluación.	112
Gráfica 18 La manera en que se está implementando la evaluación docente es la adecuada.....	114
Gráfica 19 Si decido o no evaluarme, me siento apoyado por los demás.....	115
Gráfica 20 ¿Conoce el propósito de la evaluación?.....	116
Gráfica 21 ¿Conoce los tipos de evaluación que existen?.....	117
Gráfica 22 Existe una resistencia a la evaluación docente.....	119
Gráfica 23 La resistencia a la evaluación se debe a factores individuales.....	121
Gráfica 24 La resistencia a la evaluación se debe a factores organizacionales.....	122
Gráfica 25 Mantenimiento del status quo.....	124
Gráfica 26 Percepción de no necesidad del cambio.....	125
Gráfica 27 Pérdida del control.....	127
Gráfica 28 Incertidumbre.....	128
Gráfica 29 Amenaza a las habilidades.....	129
Gráfica 30 Aumento a la carga de trabajo.....	130
Gráfica 31 Pérdida de las relaciones establecidas.....	132
Gráfica 32 Conocimiento.....	133
Gráfica 33 Factores individuales.....	134
Gráfica 34 Actitud de enemistad - Ellos vs nosotros.....	136
Gráfica 35 Barreras en la comunicación.....	137
Gráfica 36 Incapacidad para implementar el cambio.....	139
Gráfica 37 Gestión deficiente del cambio.....	140

Gráfica 38 Adherencia al grupo.	142
Gráfica 39 Suma Factores organizacionales.	143

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Estructura de la Secretaría de Educación Pública.	23
Ilustración 2 Diagrama operacionalización de variables.	46

Índice de siglas y abreviaturas

SPR	Examen del Programa Asunto
PR	Examen Periódico
Cursos DE	Cursos de Educación a Distancia
SET	Teacher Evaluation System
SNED	Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño
PREAL	Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe
INEE	Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación
SEP	Secretaría de Educación Pública
SNTE	Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación
CNTE	Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación
CO	Comportamiento Organizacional
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
SLO	Student Learning Outcomes
SPSS	Paquete Estadístico de las Ciencias Sociales

Glosario

Ahora se presentan los términos clave utilizados en la investigación y que es importante conocer para un mejor entendimiento del contexto en que se desenvuelve el presente estudio.

Administración: Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado (Sánchez Delgado, 2014).

Comportamiento organizacional: Es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones (W. Slocum, 2009).

Cambio organizacional: Es una actividad episódica, es decir, comienza en cierto momento, recorre varias etapas y culmina en algún resultado que los interesados esperan que signifique una mejora con respecto al punto de partida. Tiene un comienzo, una parte central y un final (Robbins, 2004).

Resistencia al cambio: La naturaleza intrínseca del cambio, y la resistencia natural que las personas muestran al introducir modificaciones en sus formas de vida y su práctica profesional (Fincowsk, B, & Krieger de, 2012).

Zona de confort: es aquella zona en la que nos encontramos seguros, en la que controlamos, nada se nos escapa y que conocemos de principio a fin. Es una zona que hemos ido conquistando, donde lo tenemos todo aprendido y que también nos ha conquistado a nosotros (González Ayala, 2013).

Incertidumbre: Es una situación en la que no se conoce qué puede ocurrir, y en la que ni siquiera se dispone de información previa acerca de la probabilidad de que algo tenga lugar (Escobar Gallo & Cuartas Mejía, 2006)

Percepción: Es el proceso mediante el cual un individuo extrae información del ambiente, es el acto de interpretación de un estímulo, recibido por el cerebro por medio de uno o más mecanismos sensorios. Aunque la mecánica o la fisiología que hacen posible la recepción de estímulos son similares en todos los individuales, la interpretación de esos estímulos puede fácilmente diferir (Abraham, 1976).

Gestión: Acción y efecto de administrar; esto es equivalente a gestionar, que es asignar recursos y controlar y evaluar su utilización de acuerdo con el cumplimiento de objetivos y siguiendo estrategias y políticas que pueden no estar cuantificadas ni explicitadas (Greco, 2006).

Resumen

Hoy en día el estudio del comportamiento organizacional es de vital importancia en las instituciones ya que es muy valioso investigar, cómo los individuos y los grupos se desempeñan dentro de ellas, con el objetivo de que una vez conociendo sus comportamientos se pueda llevar una mejor gestión de la administración dentro de las empresas.

Hablar de una organización no es hablar de algo estático sino todo lo contrario, debido a que existe un mercado muy dinámico que día a día presenta frecuentes cambios las organizaciones deben de estar en un cambio constante. Para los individuos o grupos que están dentro de la organización no siempre afrontar los cambios se vuelve una tarea sencilla ya que por su propia condición el ser humano presenta una resistencia al cambio.

Dentro del presente trabajo se llevó a cabo una investigación donde los sujetos de estudio fueron los docentes que se encuentran laborando en la zona 163 de la ciudad de Morelia, Michoacán, los cuales expresaron su opinión acerca de las variables relacionadas al tema de la resistencia al cambio organizacional aterrizándolo al contexto de la evaluación docente que forma parte de la reforma educativa implementada por el gobierno del actual presidente Enrique Peña Nieto.

Como parte de la formulación del diseño de investigación fue la elaboración del instrumento de investigación el cual consistió en una encuesta que involucraba dos variables independientes: factores individuales y factores organizacionales, la cual se aplicó a todos los sujetos que comprendía el universo de la investigación, es decir, un censo.

Los resultados de la investigación fueron analizados variable por variable y para una mayor precisión se hizo también de todas las dimensiones involucradas en cada una de las variables independientes. A partir del análisis de los resultados se presenta una conclusión de la investigación además de proponerse recomendaciones para cada una de las partes involucradas.

Palabras clave: Resistencia, cambio, organización, evaluación, docentes.

Abstract

Nowadays the study of organizational behavior is of vital importance in every institution as it is very valuable to investigate how individuals and groups play within them, in order that once knowing their behaviors can lead a better management of the administration within companies.

Talk of an organization is not talking about something static but quite the opposite, because a very dynamic market that every day presents frequent changes, organizations must be in constant change too. For individuals or groups within the organization do not always cope with changes becomes a simple task by his own condition man it has a resistance to change.

Within the present work was carried out an investigation where the study subjects were teachers who are working in the zona 163 of the city of Morelia, Michoacan which expressed their opinion about the variables related to the issue of resistance to change organizational and landed the context of teacher evaluation that is part of the educational reform implemented by the government of current President Enrique Peña Nieto.

As part of the formulation of the research design was the development of the research instrument which consisted of a survey involving two independent variables: individual factors and organizational factors, which all subjects comprising the universe of research was applied, it means a census.

The research results were analyzed variable by variable and greater accuracy is also made of all dimensions involved in each of the independent variables. From the analysis of the results of the investigation a conclusion and also proposes recommendations to all parties involved in the research is presented.

Introducción

El cambio organizacional es una tarea que debe llevarse a cabo de una manera minuciosa sea cual sea el contexto, esto para disminuir la postura de resistencia al cambio que presentan las personas dentro de una organización cuando se les pide que afronten algún cambio.

El contexto de la presente investigación es el sector educativo el cual en el año 2013 se vio modificado como parte de las reformas estructurales que realizó el gobierno del presidente de la república Enrique Peña Nieto.

Como parte de la modificación a los artículos constitucionales se cambió la manera en que los trabajadores de la educación entran, permanecen y se promocionan en el servicio profesional docente ya que a partir de la reforma educativa para cada una de las actividades de ingreso, permanencia y promoción debe hacerse por medio de una evaluación.

Desde el primer anuncio de la nueva ley del servicio profesional docente que surge como parte de la reforma educativa, los docentes de México manifestaron su inconformidad ante ella siendo mayor la manifestación en los estados de Michoacán, Guerrero y Chiapas, dichas manifestaciones fueron principalmente en las calles donde miles de maestros salieron a marchar para expresar dicha inconformidad. Aún con la inconformidad y trabas que los trabajadores de la educación han puesto ante las nuevas leyes, el gobierno mantiene su postura de que todo aquella persona que quiera entrar al servicio docente debe de presentar una evaluación, todo aquel que quiera permanecer trabajando debe presentarse a evaluación y todo aquel que quiera promocionarse de manera horizontal o vertical debe de evaluarse.

Por las razones mencionadas anteriormente el presente estudio busca determinar las causas específicas de la resistencia a la evaluación docente que tanto se ha manifestado por parte de los profesores, limitándolo a aquellos que pertenecen a la zona escolar 163 de la ciudad de Morelia, Michoacán.

Capítulo 1 Fundamentos de la Investigación.

En el primer capítulo de esta investigación se presenta un marco referencial del problema de investigación en el que primeramente se presentan los antecedentes de la población meta de la investigación, posteriormente se presenta una revisión de investigaciones en relación con el problema de investigación partiendo del problema de manera global, después a nivel América, siguiendo por Latinoamérica hasta aterrizarlo al estado en donde se presenta la población meta que es el estado de Michoacán.

Así mismo en este capítulo se encuentra el desarrollo del enfoque de la investigación el cual incluye las preguntas de investigación y sus hipótesis para finalmente abarcar la estructura del diseño de investigación.

1.1 Antecedentes de la investigación

1.1.1 Antecedentes de la SEP

La Secretaría de Educación Pública tiene como propósito esencial crear condiciones que permitan asegurar el acceso de todas las mexicanas y mexicanos a una educación de calidad, en el nivel y modalidad que la requieran y en el lugar donde la demanden (Secretaría de Educación Pública, 2016).

Ilustración 1 Estructura de la Secretaría de Educación Pública.

Aurelio Nuño Mayer	Irma Adriana Gómez Cavazos	Javier Treviño Cantú
Secretario de Educación Pública	Oficial Mayor	Subsecretario Educación Básica
Otto Granados Roldán	Rodolfo Tuirán Gutiérrez	Salvador Jara Guerrero
Subsecretario de Planeación, Evaluación y Coordinación	Subsecretario de Educación Media Superior	Subsecretario de Educación Superior

Fuente: Secretaría de Educación Pública (2016).

Historia de la Secretaría de Educación Pública

Con la llegada de Adolfo de la Huerta al poder se analizó el proyecto de crear una Secretaría de Educación Pública Federal la cual requería de una reforma constitucional; en tanto esto ocurría, asumió la rectoría de la Universidad Nacional el Licenciado José Vasconcelos Calderón, quien se había revelado como uno de los más firmes partidarios de dar a la educación carácter federal (SEP, 2013).

Como rector de la Universidad y titular del Departamento Universitario, el Lic. Vasconcelos inició la formulación práctica del proyecto emprendiendo diversas medidas con el objeto de reunir a los distintos niveles educativos; depuró las direcciones de los planteles, inició el reparto de desayunos escolares y llevó a cabo su idea fundamental: que la nueva Secretaría de Educación tuviese una estructura departamental (SEP, 2013).

Los tres departamentos fundamentales fueron:

- El Departamento Escolar.
- El Departamento de Bibliotecas.
- El Departamento de Bellas Artes.

Más adelante se crearon otros departamentos para combatir problemas específicos, tales como la educación indígena y las campañas de alfabetización. Vasconcelos asumió las tareas educativas desde la perspectiva de la vinculación de la escuela con la realidad social; en su discurso de toma de posesión como rector de la Universidad (SEP, 2013).

Con estas ideas y a través de la publicación del decreto en el Diario Oficial de la Federación, se creó la Secretaría de Educación Pública el 3 de octubre de 1921. El 12 de octubre del mismo año, el Lic. José Vasconcelos Calderón asumió la titularidad de la naciente Secretaría (SEP, 2013).

En sus inicios la actividad de la Secretaría de Educación Pública se caracterizó por su amplitud e intensidad: organización de cursos, apertura de escuelas, edición de libros y fundación de bibliotecas; medidas éstas que, en su conjunto, fortalecieron un proyecto educativo nacionalista que recuperaba también las mejores tradiciones de la cultura universal. En 1921 el número de maestros de educación primaria aumentó de 9,560 en 1919, a 25,312; es decir, se registró un aumento del 164.7 por ciento; existían 35 escuelas preparatorias, 12 de abogados, siete de médicos alópatas, una de médicos homeópatas, cuatro de profesores de obstetricia, una de dentistas, seis de ingenieros, cinco de farmacéuticos, 36 de profesores normalistas, tres de enfermeras, dos de notarios, diez de bellas artes y siete de clérigos (SEP, 2013).

El Lic. Vasconcelos, todavía como titular del Departamento Universitario, creó el primero de marzo de 1921 la Dirección General de Educación Técnica. Desde esta Dirección General se crearon las siguientes instituciones: Escuela de Ferrocarriles, Escuela de Industrias Textiles, Escuela Nacional de Maestros Constructores, Escuela Tecnológica para Maestros, Escuela Técnica de Artes y Oficios, Escuela

Nacional de Artes Gráficas, Escuela Técnica de Taquimecanógrafos, Escuela Hogar para Señoritas "Gabriela Mistral" (SEP, 2013).

Además de estas escuelas, existían otras 88 de tipo técnico: mineras, industriales, comerciales y de artes y oficios, 71 de carácter oficial y 17 particulares. Sin embargo, aún con los avances logrados en el impulso inicial de la Secretaría, la lucha electoral por la sucesión presidencial de 1924 que desembocó en la rebelión de la huertista, así como las presiones norteamericanas plasmadas en los compromisos acordados en las conferencias de Bucareli, limitaron el alcance nacionalista que se pretendía en el proyecto vasconcelista, pues aunque no se abandonó el proyecto original, éste se moderó (SEP, 2013).

1.1.2 Antecedentes de la evaluación al desempeño docente

La evaluación del desempeño docente en educación básica tiene un desarrollo reciente.

Una de las referencias importantes es el Programa de Carrera Magisterial el cual se describió como un sistema de promoción horizontal para docentes de Educación Básica, que tenía como propósito contribuir a elevar la calidad de la educación, reconociendo y estimulando la labor de los profesores, los cuales podían incorporarse o promoverse si cubrían con los requisitos y se evaluaban conforme a lo indicado en los lineamientos normativos (Dirección de Carrera Magisterial).

La Secretaría de Educación Pública (SEP) y el Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación (SNTE) asumieron la responsabilidad del Programa y, más que evaluar al docente, operó a partir de 1993 como un programa de promoción salarial con base en seis factores:

- Grado de estudios 15%.
- Antigüedad 10%.
- Actualización docente 17%.
- Desempeño profesional 10%.
- Preparación profesional (examen de conocimientos) 28%.
- Aprovechamiento escolar de los alumnos 20% (Ruiz, 2003).

Pese al énfasis y a los recursos otorgados al Programa de Carrera Magisterial, su utilidad ha sido cuestionada frecuentemente, debido a que no hay evidencia de que tenga un impacto positivo en el aprovechamiento de los alumnos (Nava & Rueda, 2013).

Posterior a ésta se presentó la reforma educativa de 2012-2013 en México que es una reforma constitucional presentada por el presidente de la República, Enrique Peña Nieto, dentro del marco de los acuerdos y compromisos establecidos en el

Pacto por México. Fue aprobada por la Cámara de Diputados el 20 de diciembre de 2012 y por el Senado de la República el 21 de diciembre del mismo año. En febrero de 2013, la reforma fue declarada constitucional por el Poder Legislativo Federal, promulgada por el Ejecutivo el 25 de febrero de 2013 y publicada al día siguiente en el Diario Oficial de la Federación. El 10 de septiembre de 2013, Peña Nieto promulgó la reforma a la Ley General de Educación, la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación y la Ley General del Servicio Profesional Docente; los tres decretos fueron publicados en el Diario Oficial al día siguiente.

Esta última reforma abarca 3 aspectos principales:

- La creación del Sistema Nacional para la Evaluación Docente.
- Ley del Servicio Profesional Docente.
- Autonomía de gestión.
- Escuelas de calidad.

Uno de las fracciones modificadas (fracción IX) que maneja la Reforma Educativa y que más controversia e incertidumbre ha causado en los trabajadores de la educación es la evaluación docente, el 14 de febrero de 2014 el Instituto Nacional para la Evaluación Docente publicó el Programa Anual de los Procesos de Evaluación del Servicio Profesional Docente en donde se establecen los lineamientos con el fin de evaluar la calidad, el desempeño y los resultados del Sistema de Educación a nivel preescolar, primaria, secundaria y media superior.

Así mismo se muestra que el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) será el organismo encargado de participar en las actividades para realizar las evaluaciones para el ingreso, la promoción y la permanencia en el Servicio Profesional Docente tanto de educación básica como en la educación media superior. La evaluación debe poder constatar y dar cuenta del progreso en la vigencia del Derecho a una Educación de calidad, así como la disminución de las brechas entre regiones y grupos poblacionales en su logro. (SEP, 2014)

El INEE en el Programa de Evaluación Docente maneja cinco principios que rigen la evaluación propuesta:

1. Propósito de la evaluación: La mejora de la calidad y de la equidad educativa; la evaluación tiene que retroalimentar a las personas involucradas con el fin de que se conozca la brecha existente entre el logro específico y el deseado.
2. Equidad: evaluar la equidad de la dotación de insumos, de la conducción del proceso educativo, así como de los resultados, dimensionar la inequidad y, con el tiempo.
3. Justicia de la evaluación: Una evaluación justa descansa en la solidez técnica de su diseño y del procesamiento de sus resultados, por lo que éste será un propósito especialmente cuidado y permanentemente mejorado por parte del INEE.
4. Reconocimiento, valoración y atención a la diversidad: La evaluación debe explícitamente evitar convertirse en un vector de homogeneización educativa. La evaluación deberá tomar en cuenta las diferencias contextuales y culturales para orientar tanto lo que se evalúa como, sobre todo, la manera como se interpreta la evaluación.
5. Participación: definiciones básicas sobre qué, cómo y para qué evaluar, de la sociedad en general, pero sobre todo de los sujetos u organismos evaluados, se considera como el quinto principio central de la evaluación.
(SEP, 2014)

1.2 Situación problemática

La situación problemática consiste en presentar, mostrar y exponer las características o los rasgos del tema, situación o aspecto de interés que va a estudiarse es decir, describir el estado actual del problema (Bernal Torres C. A., 2006).

La educación es un sistema dinámico el cual ha tenido varios cambios a lo largo de la historia que involucran a toda la comunidad escolar, sin embargo lograr esos cambios no ha sido fácil de hacer, ya que hay que tratarlos de manera eficiente y convincente para que los individuos o miembros de la organización lo acepten de manera cooperativa y voluntaria, lo cual implica que hay que planear, diseñar y evaluar una estrategia pertinente del cambio para evitar el nacimiento de la resistencia al mismo.

En cualquier cambio educativo importante, la receptividad de los maestros, padres y estudiantes es probable que sea un determinante importante del éxito de la modificación (Escudero, Delfín, & Arano, 2014).

Con esto en mente se dice que la resistencia al cambio organizacional se da en todo tipo de organizaciones y éste no excluye a las organizaciones educativas. En Australia se hizo un estudio para investigar la receptividad de los maestros de escuelas católicas a la propuesta de pasar a 7 años las clases de las escuelas primarias a la escuela secundaria; la respuesta fue que los maestros estaban divididos de manera uniforme en su evaluación de la propuesta de cambio. Es decir, 49 por ciento tienen actitudes positivas hacia el cambio y el 55 por ciento tienen la intención de comportarse negativamente hacia el cambio. La edad fue una variable significativa ya que los profesores más jóvenes evaluaron el cambio más negativamente que los profesores con mayor edad (R. & Collins Russell, 1998).

Se expone el caso de Israel donde hubo una resistencia a la Reforma “Nuevo Horizonte” en el año 2007 por parte de los profesores durante 64 días. Dicha

reforma, conocida hoy como "Nuevo Horizonte", tenía la intención de ampliar el día escolar, principalmente mediante la adición de horas lectivas para la tutoría en grupos pequeños. Los profesores que se opusieron a la reforma sostenían que sus condiciones de trabajo serían agravadas por el aumento de su carga de trabajo, y por efecto la reducción de su salario por hora. También afirmaron que el deseo del gobierno de extender jornada de trabajo de los profesores era parte de un plan a largo plazo para despedir a los maestros, al mismo tiempo argumentaron que la reforma no abordó los principales problemas del sistema educativo israelí, como el hacinamiento en las aulas (Berkovich, 2011).

Poco después del inicio del año escolar 2007-2008, el "Sindicato de Maestros" fue en huelga. Del 10 de octubre al 12 de diciembre de 2007 unos 550.000 alumnos de secundaria se quedaron sin clase. La huelga de 64 días fue la más larga en la historia del conflicto Israel o sistema educacional. Los puntos culminantes de la lucha de los docentes fue una manifestación masiva, que incluyó acerca 100.000 seguidores. Después de dos meses, bajo la presión el presidente del Gobierno se comprometió personalmente para reinstaurar el corte la enseñanza de horas, y se comprometió a tomar medidas para reducir el gran número de alumnos en aulas (Berkovich, 2011).

Por otro lado en universidades de UK donde se inició a implementar el Examen del Programa Asunto (SPR) y el Examen periódico (PR) procesos de revisión que fueron diseñados para proporcionar evaluación, información y retroalimentación sobre las prácticas y estándares de desempeño, la comunidad académica presentó resistencia a dichos procesos de auditoría en la enseñanza ya que existía una cultura de desconfianza institucionalizada además de las relaciones particulares entre colegas (Worthington & Hodgson).

Además se analiza como en Estados Unidos se ha manifestado resistencia en materia de educación una de ellas fue cuando se inició a impartir cursos DE (Educational distance) donde al parecer muchos profesores no estaban

familiarizados con DE pedagogía y no fueron entrenados para enseñar en línea por lo tanto, la falta de habilidades de enseñanza en línea aumentó la resistencia al cambio entre los profesores y los estudiantes. En este caso las universidades tuvieron por lo tanto, que proporcionar a las facultades con las habilidades pedagógicas que necesitaban para establecer en línea aulas y promover la participación, el aprendizaje y la retención de los estudiantes (Barak, 2012).

Respecto a la resistencia en Estados Unidos también se dio cuando en el California Community College se implementó un nuevo sistema en la rendición de cuentas y evaluación como un catalizador para el cambio basado en la evidencia, el mandato fue hecha por la comisión de acreditación se presentó una crisis entre miembros de la facultad y administración de la escuela por la carga de trabajo en relación con el proceso de recolección de SLO, evaluación y la utilización en la planificación. Este desacuerdo se tradujo en un pleito entre el sindicato docente y el colegio (Zentner).

La avenida de cambio siguió una estrategia de ganar-ganar, que consistía en adoptar una nueva metodología de recopilación y presentación de datos, disminución de la carga de trabajo y una mayor productividad. Como resultado, se produjo un cambio del 80% de cumplimiento al 100% que se sostiene hasta la actualidad. Aunque las barreras de resistencia surgieron, la comunicación abierta, la transparencia, con lo significado y el incentivo a los procesos colaboró en la adopción de un nuevo sistema y provocó apoyo positivo para el cambio (Zentner).

En las últimas dos décadas, el ministerio de Educación de Chile ha modificado significativamente las regulaciones con Políticas de Fortalecimiento de la Profesión Docente, como es el caso de la Evaluación Docente sin embargo la implementación de estos nuevos modelos profesionales no ha funcionado como se esperaba. Algunas investigaciones nacionales reportan malestar entre el profesorado y pérdida de identificación con las nuevas tareas y roles sociales el análisis nos ha permitido evidenciar que las pequeñas voces, tienen fricción a la implementación de estas nuevas categorías acerca de la docencia asignados por

las políticas educativas actuales principalmente por un sentimiento de inseguridad, angustia por la posible pérdida de sus trabajos es que si bien lo que declaran los profesores es un sufrimiento personal, más están dando cuenta de una sensación colectiva de malestar (Fardella & Sisto, 2015).

En el Sistema de Educación Superior Colombiano se presentó prácticas de resistencia por parte de los profesores ante los cambios más actuales del sistema donde se constató que los docentes, tanto de universidades públicas como privadas, tenían discrepancia ideológica y discursiva con los cambios que eran percibidos como perjudiciales para la universidad como institución cultural (Fardella & Sisto, 2015).

Ante actitudes, y comportamientos ante las nuevas exigencias y demandas del capitalismo académico, el profesorado dio muestras de abandono de viejas formas de protesta adquiriendo nuevas modalidades de resistencia y de inconformismo académico desarrolladas de una manera sutil en una resistencia en forma de discurso oculto (Fardella & Sisto, 2015).

Evaluación docente

En lo que corresponde a cómo se ha desarrollado la evaluación docente en otros contextos se encontró que en los últimos años, las evaluaciones de maestros por parte de sus estudiantes se han convertido en el principal instrumento para evaluar el desempeño en universidades y colegios alrededor del mundo. SET (Teacher Evaluation System) mide el rendimiento estudiantil y la percepción de los estudiantes (Rogge, 2011).

Usar como instrumento de evaluación las pruebas de los estudiantes para medir la efectividad de los docentes considerado en el principio “Como uno es evaluado determina su desempeño” se ha convertido en una práctica recurrente entre colegios y universidades en los Estados Unidos esto puede ser peligroso ya que los estudiantes pudieran evaluar “popularidad” y perder la objetividad (Charles R., EmeryTracy, & G., 2003). Al obtener estos resultados se ha investigado y analizado la manera de poder aplicar una evaluación educativa más efectiva.

Es por esto que el tema de la evaluación docente está muy fuerte en las escuelas públicas americanas, la efectividad de la evaluación docente se ha convertido en un tema dominante en el sector de la educación. El énfasis en la evaluación está motivado por dos conclusiones empíricas:

- Los docentes tienen variaciones en la forma en que promueven a sus alumnos a alcanzar un crecimiento.
- Características observables como el grado académico y experiencia académica no están relacionadas con un incremento en la productividad.

Se encontró que los maestros son más productivos durante el año escolar en que están siendo evaluados e incluso más productivos en los años posteriores a la evaluación. Los datos del análisis vienen de escuelas públicas de Cincinnati.

En el ciclo escolar 2000 – 2001. Cincinnati lanzó el TES en el cual el desempeño dentro y fuera del salón es evaluado a través de observación dentro del aula y una revisión de evidencias (Taylor & Tyler, 2012).

Durante un proceso de un año cada maestro es evaluado por un director escolar y por un compañero docente, debido a su costo un maestro es evaluado cada cinco años. Durante el TES los maestros son informados de la semana en la que una observación se llevará a cabo siendo las otras observaciones sin previo aviso. La evaluación engloba diferentes habilidades y practicas sobre la administración del salón de clases, instrucción, conocimiento del contenido, planeación entre otros temas. Después de cada observación se le da una retroalimentación al docente. Los puntajes obtenidos por cada docente pueden llevar a un despido a alguna promoción o incentivo (Taylor & Tyler, 2012).

En América Latina se ha convertido en un tópico de los planteamientos de reforma educativa el reconocimiento de la importancia de contar con los docentes como pieza clave en la ejecución de programas innovadores y políticas sistémicas dirigidas al mejoramiento de la educación (Navarro, 2003), sin embargo la evaluación de docentes no se ha desempeñado con éxito, aunque en los hechos ha existido una práctica al respecto, muchas veces con mecanismos no formales, las evaluaciones son objeto de fuertes resistencias. En muchos casos hay opinión crítica de los docentes en torno a mecanismos y procedimientos utilizados. Una de las pocas experiencias sistemáticas de evaluación docente es el SNED (Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño) que se realiza en Chile (Vaillant).

En Chile desde 1996 se ha aplicado el SNED el cual corresponde a un esquema de incentivos hacia profesores el cual busca mejorar la calidad en la educación en el país, uno de los indicadores para alcanzar el incentivo es la prueba SIMCE (Sistema de Medición de la Calidad en la Educación) (matemáticas y castellano), encuesta a padres de familia, inspección del sistema escolar, estadísticas de aprobaciones y reprobaciones y encuestas a establecimientos educacionales (Mizala & Romaguera, 2000).

Como ejemplo, se podría señalar la propuesta del Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL), en la cual se identificaron, entre otros, los siguientes fines de los sistemas de evaluación: informar a la opinión pública sobre la calidad educativa, generar cultura social de la evaluación, analizar el peso del factor docente en los aprendizajes e influir en la formación, capacitación y desempeño de los maestros (Elizalde Lora & Reyes Chávez, 2008).

Tres modelos de evaluación son utilizados para medir el desempeño docente.

1. *Modelo basado en la opinión de los alumnos:* Considera a los estudiantes como las mejores fuentes de información.
2. *Modelo de evaluación a través de pares:* Este procedimiento implica el juicio de los propios profesores sobre el desempeño de sus compañeros.
3. *Modelo de autoevaluación:* Se basa principalmente en la idea de que una reflexión del docente hacia su propia actividad le permitirá una mejora en su desempeño
4. *Modelo de evaluación a través de portafolio:* Implica una recopilación selectiva de materiales, informes y trabajos presentados de tal forma que den cuenta de los proyectos realizados (Elizalde Lora & Reyes Chávez, 2008).

De acuerdo a Altablero (2003).Cuba, país líder en evaluación, cuenta con un sistema de educación orientado al desarrollo y formación de las nuevas generaciones, El Sistema de Evaluación Docente tiene un carácter sistemático y continuo que le da al maestro la posibilidad de perfeccionar sus acciones educativas en el proceso de enseñanza aprendizaje, y mejorar los estilos, métodos y procedimientos de trabajo para un aprendizaje más significativo de los alumnos. En Cuba, el Sistema de Evaluación de Docente se caracteriza por:

1. Contar con una Comisión de Evaluación integrada por el rector, docentes con amplia experiencia y por miembros del sindicato. Esto permite que la evaluación tenga un carácter democrático, es decir, el desempeño del docente no es evaluado por una sola persona. En caso de no estar de acuerdo con el informe final, el docente puede hacer una autoevaluación, en donde explica sus logros y dificultades.
2. Tiene un principio democrático donde participan los alumnos, el docente, el rector, el sindicato y los maestros de mayor prestigio profesional en el colectivo.
3. El docente emite sus criterios acerca de la evaluación otorgada y si no está convencido de los resultados señalados, puede recurrir a la instancia superior (rector) para que se haga una revisión de lo que se le está planteando (ALTABLERO, 2003).

En México el 8 de agosto de 2002 fue creado por decreto presidencial, durante el gobierno del presidente Vicente Fox Quesada El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE).

Antes de constituirse como organismo autónomo, operó en una primera etapa, del 8 de agosto de 2002 al 15 de mayo de 2012, como un descentralizado de la Secretaría de Educación Pública y, en una segunda, del 16 de mayo de 2012 al 25 de febrero de 2013, como un descentralizado no sectorizado (INEE, 2015).

A partir de la fecha de creación durante el ciclo 2005-2006 se realizó por primera vez la prueba ENLACE, con la finalidad de evaluar el logro académico de todos los alumnos de 3° a 6° de primaria y todos los grados de secundaria, para las materias base de Español, Matemáticas y otro campo de conocimiento (aplicado desde 2008 la cual es variable cada año), esta prueba está basada en los planes y programas de estudios aprobados por la SEP y vigentes (SEP, Educacion).

En México, particularmente en fechas recientes, el tema de la evaluación docente se ha posicionado como una inquietud social en cuya discusión se han involucrado diferentes actores. Esta inquietud surge a raíz de los resultados obtenidos por los alumnos en las pruebas estandarizadas nacionales e internacionales.

Según OCDE (2010) en un estudio que se realizó en México encontró que de acuerdo a los directores de los planteles participantes, el 70.2% de los docentes evidencia falta de preparación pedagógica, el 67.5% está en situación de ausentismo, y los retardos son conductas recurrentes en 69.2% de los maestros.

Sin embargo la evaluación del desempeño docente en educación básica tiene un desarrollo reciente. Una de las referencias importantes es el Programa de Carrera Magisterial. La Secretaría de Educación Pública (SEP) y el Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación (SNTE) asumieron la responsabilidad del Programa y, más que evaluar al docente, operó a partir de 1993 como un programa de promoción salarial con base en seis factores: el grado de estudios (15%), antigüedad (10%) y actualización docente (17%), desempeño profesional (10%), preparación profesional (examen de conocimientos, 28%) y aprovechamiento escolar de los alumnos (20%) (Ruiz, 2003).

Pese al énfasis y a los recursos otorgados al Programa de Carrera Magisterial, su utilidad ha sido cuestionada frecuentemente, debido a que no hay evidencia de que tenga un impacto positivo en el aprovechamiento de los alumnos (Nava & Rueda, 2013).

Si bien es cierto que regularmente se justifica la evaluación de los profesores como recurso para mejorar la calidad educativa, en los hechos dichas acciones han contribuido más bien a compensar el nivel salarial de los evaluados o han tenido el propósito de cumplir con algún requerimiento administrativo, sin que se apuntalen evidencias de una progresión. Una práctica reiterada en el ámbito

nacional, por ejemplo, ha sido la asociación de la evaluación de los docentes con estímulos económicos (Rueda Beltrán, 2011).

En México el Congreso aprobó en diciembre de 2013 la Ley General de Educación que establece exámenes de competencia, ascensos por méritos y busca someter al poderoso sindicato de los maestros, al que muchos culpan por reducir la calidad escolar en la segunda mayor economía de América Latina.

Por decreto reciente ha quedado establecido que la evaluación docente en educación básica estará normativamente a cargo del INEE (Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación) y que será el Servicio Profesional Docente quien establecerá las reglas para que el mérito profesional sea la única forma de ingresar, permanecer y ascender como maestro, director o supervisor (Nava & Rueda, 2013).

Sin embargo en algunos estados de la república como Michoacán, Guerrero, Oaxaca y Chiapas, integrantes de la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE) han efectuado protestas en contra de la evaluación, uno de los principales instrumentos de la reforma educativa publicada en 2013.

En México, es mucha la presión interna y externa por evaluar la docencia y poco el conocimiento y la investigación sobre el uso y el abuso de estos instrumentos. Los responsables del diseño de la política de evaluación docente y de su operación deben estar conscientes de los factores extra clase o sesgos que influyen en los resultados de la evaluación y de que el uso sumativo de estos instrumentos en los programas de estímulos debe procurarse que sea el mínimo. La evaluación de la docencia tiene la finalidad intrínseca de retroalimentar al profesor sobre su desempeño más que premiarlo o castigarlo monetariamente por los resultados obtenidos (García Garduño, 2000).

Debido a la resistencia de los profesores en los estados de Oaxaca y Michoacán la evaluación docente quedó suspendida temporalmente debido a que no existían “garantías de seguridad” para su aplicación, anunció el Servicio Profesional Docente de la Secretaría de Educación Pública (CNN, 2015). Además de que los profesores, disidentes del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, consideran que se trata de exámenes que tienen como objetivo restringir los derechos de los maestros, y en último caso despedirlos del sistema educativo.

Aún con el sindicato en contra para la aplicación de la reforma educativa en Michoacán y Oaxaca, se llevaron a cabo el 24 de julio los procesos para el ingreso a funciones docentes a la educación básica con la asistencia de mil 902 y 219, respectivamente, lo que representó una participación de 57.1% en Michoacán, y de 59.2% en Oaxaca (Informador, 2015).

Para concluir, se anota que al implementar procesos de evaluación, es conveniente tener presente que la evaluación de la docencia es una práctica compleja, que involucra aspectos técnicos, académicos y políticos. Un problema vigente es la dificultad de su evaluación, que ha tratado de disminuirse a partir de la utilización de diversos modelos de acercamiento y mediante el uso de metodologías cuantitativas, cualitativas y mixtas, así como de instrumentos con diferentes características además de definir cuáles podrían ser los indicadores más adecuados del desempeño docente (Elizalde Lora & Reyes Chávez, 2008).

1.3 Planteamiento del Problema

El planteamiento del problema nos conduce a saber qué es lo que deseamos investigar, a identificar y a definir con claridad cuál es el objeto de análisis en una situación determinada y los elementos que estarán relacionados con el proceso (Vergara, 2010).

Con el fin de mejorar la calidad educativa en México el Presidente de la República Enrique Peña Nieto aprobó en diciembre de 2012 la “Reforma Educativa” en la que uno de sus pilares consiste en diseñar e implementar evaluaciones para el ingreso, permanencia y promoción de los trabajadores al servicio de la educación.

A partir de la aprobación de la Reforma por la Cámara de Diputados en diciembre de 2012, los docentes se han estado manifestando con el fin de expresar su inconformidad y rechazo a la reforma educativa llevándose a cabo estas manifestaciones principalmente en la sección 22 del estado de Guerrero, la sección 18 de Michoacán así como en el estado de Guerrero y Chiapas. Gracias a estas manifestaciones el INEE que es el Instituto encargado de diseñar e implementar la Evaluación del Servicio Profesional Docente suspendió las evaluaciones planeadas a realizar en toda la república en el año 2014 siendo reanudadas dichas actividades en el año 2015.

En este punto de meditaciones el objeto de estudio gira en torno a identificar desde la perspectiva de los docentes de la zona 163 de la ciudad de Morelia capital del estado de Michoacán cuáles son las razones por las que presentan un comportamiento de resistencia a participar en las evaluaciones que se implementan a partir de la Reforma Educativa en México.

Esto nos lleva a nuestro planteamiento del problema el cual se formula a través de la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las variables que inciden en la resistencia al cambio de los profesores de la zona 163 en Morelia, Michoacán respecto a la Evaluación Docente?

1.4 Preguntas de investigación

Es conveniente formular una o varias preguntas de conocimiento, sobre el problema que se estudiará, y que al ser contestadas luego de la investigación, deberán dar por resultado el cumplimiento de los objetivos. Plantearlo en forma de preguntas tiene la ventaja de presentarlo de manera directa, minimizando la distorsión, para orientarlos en el transcurso del estudio (M. Gómez, 2006).

1.4.1 Pregunta General

¿En qué medida los factores individuales y factores organizacionales son las principales variables que inciden en la resistencia al cambio de los profesores de la zona 163 en la ciudad de Morelia, Michoacán respecto a la Evaluación Docente?

1.4.2 Preguntas específicas

- ¿Cómo influyen los factores individuales en la resistencia al cambio de los profesores de la zona 163 en la ciudad de Morelia, Michoacán respecto a la Evaluación Docente?
- ¿Qué incidencia tienen los factores organizacionales en la resistencia al cambio de los profesores de la zona 163 en la ciudad de Morelia, Michoacán respecto a la Evaluación Docente?

1.5 Objetivos de investigación

El objetivo viene directamente de la definición del problema. El problema es el “qué” de su estudio, mientras que el objetivo constituye el “qué se va a ofrecer”. El objetivo es el producto de la investigación, es decir lo que se va a lograr cuando termine ésta (Romero).

1.5.1 Objetivo general

Identificar en qué medida los factores individuales y factores organizacionales son las principales variables que inciden en la resistencia al cambio de los profesores de la zona 163 en la ciudad de Morelia, Michoacán respecto a la Evaluación Docente.

1.5.2 Objetivos específicos

- Definir cómo influyen los factores individuales en la resistencia al cambio de los profesores de la zona 163 en la ciudad de Morelia, Michoacán respecto a la Evaluación Docente.
- Determinar qué incidencia tienen los factores organizacionales en la resistencia al cambio de los profesores de la zona 163 en la ciudad de Morelia, Michoacán respecto a la Evaluación Docente.

1.6 Hipótesis

Las hipótesis son la guía para una investigación o estudio. Las hipótesis nos indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, se derivan de la teoría existente y deben formularse de manera de proposiciones; de hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación. (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010)

1.6.1 Hipótesis general

Los factores individuales y los factores organizacionales son las principales variables que inciden en la resistencia al cambio de los profesores de la zona 163 en Morelia, Michoacán respecto a la Evaluación Docente.

1.6.2 Hipótesis específicas

- Los factores individuales son las principales variables que inciden en la resistencia al cambio de los profesores de la zona 163 en Morelia, Michoacán respecto a la Evaluación Docente.
- Los factores organizacionales son las principales variables que inciden en la resistencia al cambio de los profesores de la zona 163 en Morelia, Michoacán respecto a la Evaluación Docente.

1.7 Modelo de variables

De acuerdo a Luis Com & Ackerman (2013) una variable es lo que nos permite conocer el aspecto específico que nos interesa de nuestro objeto de investigación. Es un elemento que sintetiza conceptualmente lo que queremos conocer de la unidad de análisis investigada. Por eso, la unidad de análisis, en este diseño de investigaciones es el o los elementos, y las variables se consideran atributos propios de esas unidades.

Ahora bien, las variables de la investigación según Sampieri & otros (2006) son las propiedades medidas que forman parte de las hipótesis o que se pretenden describir. Las variables pueden requerir uno o varios ítems para ser medidas.

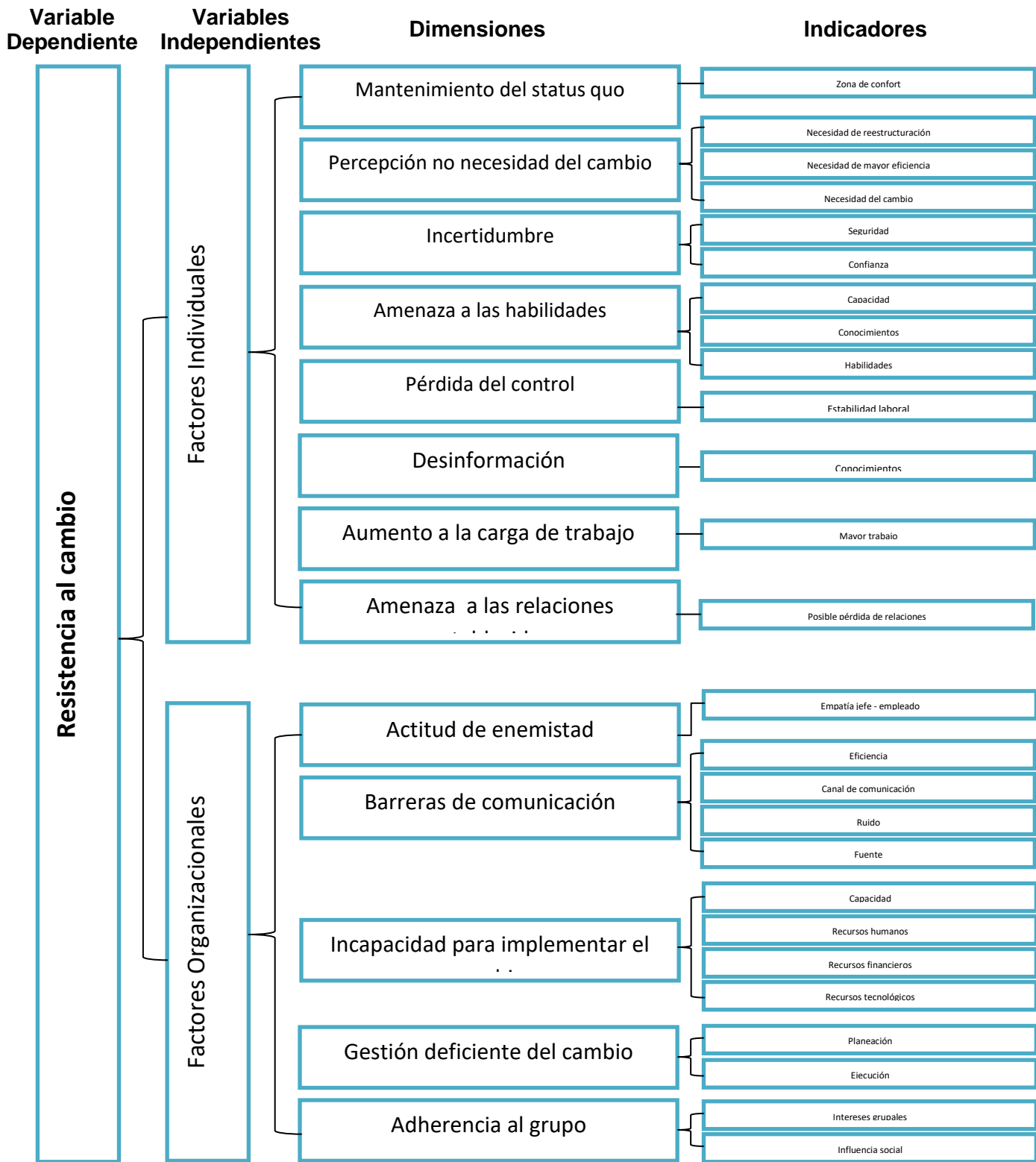
El modelo de investigación de variables se presenta a continuación.

Tabla 1 Modelo de variables usados en la investigación.

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Variable dependiente
Factores individuales	Mantenimiento del status quo	Zona de confort	Resistencia al cambio
	Percepción de no necesidad el cambio	Necesidad de reestructuración	
		Necesidad de mayor eficiencia	
		Necesidad del cambio	
	Incertidumbre	Seguridad	
		Confianza	
	Amenaza a las habilidades	Capacidad	
		Conocimientos	
		Habilidades	
	Pérdida del control	Estabilidad laboral	
Desinformación	Conocimiento		
Aumento de la carga de trabajo	Mayor trabajo		
Amenaza a las relaciones establecidas	Posible pérdida de relaciones		
Factores organizacionales	Actitud de enemistad	Empatía jefe – empleado	
	Barreras de comunicación	Eficiencia	
		Canal de comunicación	
		Ruido	
		Fuente	
	Incapacidad para implementar el cambio	Capacidad	
		Recursos humanos	
		Recursos financieros	
		Recursos tecnológicos	
	Gestión deficiente del cambio	Planeación	
Ejecución			
Adherencia al grupo	Intereses grupales		
	Influencia social		

Fuente: Elaboración propia con base en (Belloso, y otros, 2016)

Ilustración 2 Diagrama operacionalización de variables.



Fuente: Elaboración propia con base en (Beloso, y otros, 2016).

1.8 Justificación de la Investigación

Es la exposición de motivos por lo que se realiza determinada investigación. El contenido de la investigación debe responder a las preguntas por qué surge la investigación y para qué se utilizarán los resultados de la misma. (Rojas Soriano, 2002).

La resistencia que se ha manifestado por parte de los docentes en toda la República Mexicana a la Reforma Educativa decretada en el gobierno de Enrique Peña Nieto, específicamente a la Evaluación del Desempeño Docente se ha convertido en un movimiento político - social que ha hecho que el gobierno utilice un exceso de recursos económicos, tecnológicos y humanos para poder implementarla en cada uno de los estados del territorio mexicano, es por esto que la presente investigación busca identificar cuáles son las variables que inciden a que los docentes presenten esta postura de rechazo que tanto se ha manifestado durante el año 2015.

Conocer las causas de la resistencia a la evaluación al desempeño docente, no resolverá en sí esta problemática política social sin embargo sí podrá servir como base a las instituciones involucradas en implementar dicha evaluación en la planeación de estrategias a llevar a cabo para reducir dicha resistencia al cambio.

El fin de esta investigación es describir las raíces de una manifestación social que ha terminado involucrando no sólo a los trabajadores del sector educativo si no a toda la sociedad en general que se ha visto beneficiada o perjudicada por la serie de acontecimientos que se han presentado a raíz de la aprobación de la Reforma Educativa.

Después de haber detectado el origen de la resistencia a la evaluación docente esta información puede ser de utilidad, a la Secretaría de Educación Pública tanto a nivel federal como a nivel estatal para una mejor gestión de los procesos de evaluación, por otro lado la información obtenida de esta investigación le podrá ser útil a otros organismos y personas involucradas como lo son: Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, maestros, directores y demás responsables del

área de educación en México, instituciones privadas que busquen preparar al servicio profesional docente para la evaluación etc.

1.9 Operacionalización de variables

La operacionalización de variables según Lerma & Daniel (2009) es un proceso mediante el cual la variable se transforma de un nivel abstracto a un nivel empírico, observable y medible. Una vez definida una variable de medición compleja, se identifican y definen sus subvariables y dimensiones. Luego se establecen los indicadores de cada una de ellas. Los indicadores señalan la forma de medir la variable o sus dimensiones. A este proceso se le denomina operacionalización de una variable.

A continuación se presentan la variable dependiente con sus variables independientes que comprende este estudio y con base en éstas se definen las dimensiones de nuestra investigación, los indicadores que están relacionados con cada una de ellas, y los ítems de cada uno de ellos:

Tabla 2 Operacionalización de Variable Independiente 1

Variable Independiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Factores individuales	Las fuentes individuales de resistencia en características básicas humanas como percepciones, necesidades y personalidades.	Los factores individuales son el conjunto de percepciones que tienen las personas acerca de ellos mismos en relación a un tema en específico.	Mantenimiento del status quo	Zona de confort	4, 5, 6, 7
			Percepción de no necesidad el cambio	Necesidad de reestructuración	8
				Necesidad del cambio	9
				Necesidad de mayor eficiencia	12
			Incertidumbre	Seguridad	13, 18
				Confianza	14, 15
			Amenaza a las habilidades	Capacidad	19
				Conocimientos	20
				Habilidades	21
			Pérdida del control	Estabilidad laboral	16, 17
			Desinformación	Conocimiento	10,11,29,30,31,32,33,34,35
			Aumento de la carga de trabajo	Mayor trabajo	22, 23
Amenaza a las relaciones establecidas	Posible pérdida de relaciones	24			

Fuente: Elaboración propia con base en (Belloso, y otros, 2016).

Tabla 3 Operacionalización de variable independiente 2

Variable Independiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Factores organizacionales	La resistencia por factores organizacionales se basa cuando la percepción de los individuos es influida o surge a raíz de un tercero que en este caso es la organización en donde se desenvuelven.	La resistencia en las personas se debe a factores que no son controlables por ellos y que surge a través de la percepción que tienen acerca de la organización y la influencia de ésta hacia ellos.	Actitud de enemistad	Empatía jefe - empleado	25, 26, 27, 28
			Barreras de comunicación	Eficiencia	36, 37, 38, 39
				Canal de comunicación	40
				Ruido	41
				Fuente	42
			Incapacidad para implementar el cambio	Recursos humanos	43
				Recursos financieros	44
				Recursos tecnológicos	45
				Capacidad	46
				Ejecución	47
			Gestión deficiente del cambio	Planeación	48
				Intereses grupales	49
Adherencia al grupo	Influencia social	50, 51, 52			

Fuente: Elaboración propia con base en (Belloso, y otros, 2016).

Tabla 4 Matriz de Congruencia

Matriz de congruencia				
Descripción del problema	Preguntas de investigación	Objetivos de investigación	Hipótesis de investigación	Variables de investigación
¿Cuáles son las variables que inciden en la resistencia al cambio de los profesores de la zona 163 en Morelia, Michoacán respecto a la Evaluación Docente?	Pregunta general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables independientes
	¿En qué medida los factores individuales y factores organizacionales son las principales variables que inciden en la resistencia al cambio de los profesores de la zona 163 en la ciudad de Morelia, Michoacán respecto a la Evaluación Docente?	Identificar en qué medida los factores individuales y factores organizacionales son las principales variables que inciden en la resistencia al cambio de los profesores de la zona 163 en la ciudad de Morelia, Michoacán respecto a la Evaluación Docente.	Los factores individuales y los factores organizacionales son las principales variables que inciden en la resistencia al cambio de los profesores de la zona 163 en Morelia, Michoacán respecto a la Evaluación Docente.	
	Preguntas específicas	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable dependiente
	¿Cómo influyen los factores individuales en la resistencia al cambio de los profesores de la zona 163 en la ciudad de Morelia, Michoacán respecto a la Evaluación Docente?	Conocer cómo influyen los factores individuales en la resistencia al cambio de los profesores de la zona 163 en la ciudad de Morelia, Michoacán respecto a la Evaluación Docente.	Los factores individuales son las principales variables que inciden en la resistencia al cambio de los profesores de la zona 163 en Morelia, Michoacán respecto a la Evaluación Docente.	

	¿Qué incidencia tienen los factores organizacionales en la resistencia al cambio de los profesores de la zona 163 en la ciudad de Morelia, Michoacán respecto a la Evaluación Docente?	Determinar qué incidencia tienen los factores organizacionales en la resistencia al cambio de los profesores de la zona 163 en la ciudad de Morelia, Michoacán respecto a la Evaluación Docente.	Los factores organizacionales son las principales variables que inciden en la resistencia al cambio de los profesores de la zona 163 en Morelia, Michoacán respecto a la Evaluación Docente.	
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

1.10. Tipo de investigación

Un diseño de la investigación de acuerdo a Malhotra (2008) es un esquema o programa para llevar a cabo el proyecto de investigación. Detalla los procedimientos que se necesitan para obtener la información requerida para estructurar y/o resolver los problemas de investigación. Aunque ya se haya desarrollado un enfoque amplio del problema, el diseño de la investigación especifica los detalles, los aspectos prácticos de la implementación de dicho enfoque. Un diseño de la investigación establece las bases para realizar el proyecto. Un buen diseño de la investigación asegurará la realización eficaz y eficiente del proyecto de investigación.

El presente estudio es una investigación de tipo no experimental ya que no se hace una modificación intencional de las variables para ver su efecto con otras variables, además como lo dice Sampieri, Fernández & Baptista (2010) es no experimental debido a que sólo observa fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente ser analizados.

En esta investigación se utiliza con paradigma cuantitativo con el objetivo de medir las variables contenidas en las hipótesis Esa medición es efectiva cuando el instrumento de recolección de datos en realidad representa a las variables que tenemos en mente (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010). Cabe mencionar que las variables utilizadas en el instrumento de medición son del tipo cualitativo.

El estudio además es de tipo transeccional ya que implica obtener información de los sujetos de estudio en una sola ocasión y por ser un estudio que implica indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una variable en la población es de tipo descriptivo aunque a su vez también es de tipo correlacional ya que se busca encontrar si existe una relación entre la variable dependiente con las variables independientes.

Capítulo 2 Marco teórico

El marco teórico a niveles más específicos y concretos, comprende la ubicación del problema en una determinada situación histórico – social, sus relaciones con otros fenómenos, las relaciones de los resultados para alcanzar otros ya logrados como también definiciones de otros autores, clasificaciones, tipologías por usar, etcétera (Bernal Torres C. A., 2006).

En este capítulo se presenta toda la teoría que envuelve al problema de investigación “La Resistencia al Cambio” el cual se maneja con el método deductivo abarcándolo de lo general a lo particular.

2.1 Teoría de la administración

El pensamiento administrativo como la humanidad ha evolucionado desde la prehistoria hasta la historia moderna, los viajes a la luna, la computadora y el internet. Actualmente, encontramos estructuras bien definidas que para ser competitivas, requieren de una adecuada administración y que no pueden conseguirse sin la utilización de la misma. En la administración como en la política o la poesía han existido diferentes corrientes o enfoques, por ello, conocemos varias concepciones acerca de la forma más acertada en que se debe administrar una organización (Sánchez Delgado, Administración 1, 2014).

Cierto es que la teoría general de la administración, así como sus teorías especiales o de rango reducido, tuvieron un efecto acumulativo y paulatino a lo largo de los años, surgieron y surgen como respuesta a las necesidades que los nuevos tiempos plantean y todas son exitosas, dado que intervinieron para atender esas necesidades (Torres Hernández Z. , 2014)

En concreto la perspectiva tradicional de la administración ve en ella un conjunto común de procesos que, cuando se efectúan debidamente, favorecen la eficacia y

la eficiencia de las organizaciones. Los procesos básicos son: planeación, organización, dirección y control (Hampton, 1989).

En este orden se inicia con la planeación que es un proceso de toma de decisiones que centra su atención en el futuro (del individuo, de la organización, de los países) y en la manera de lograr sus metas. Desde esa perspectiva, el establecimiento de objetivos necesariamente procede al desarrollo de los planes. Sin objetivos o metas, los planes tendrían poco sentido por lo que el concepto de planeación se encuentra estrechamente relacionado con el futuro (Torres Hernández Z. a., 2014).

Continuando explorando las funciones de la administración está la organización que es la parte del sistema de dirección que trata de dotar a la empresa de una estructura que posibilite el desarrollo de las metas y objetivos empresariales. Dotar a una empresa de una organización o estructura consiste en agrupar actividades de la empresa en unidades operativas (departamentos, divisiones, secciones, etc.) y ordenar las relaciones entre dichas instituciones tanto para formalizar los niveles de autoridad entre los niveles jerárquicos y delegar responsabilidades como para lograr la adecuada comunicación y coordinación para responder al plan que se persigue (Gutiérrez Aragón, España).

Dentro de este contexto se continúa con la función de dirección la cual a lo largo de los años se ha clasificado de diversas maneras, que incluyen el término de liderazgo. Este último evidentemente no tiene las connotaciones autocráticas que se asocian con la palabra dirección. No obstante, el fundamento de dirigir o liderar es el proceso de intentar influir en otras personas para alcanzar los objetivos organizacionales. Significa motivar a los subordinados, interactuando con ellos de manera eficaz en situaciones colectivas, y comunicándose de forma estimulante sobre los esfuerzos para cumplir sus tareas (Hitt, 2006).

La última función del proceso es el control, ésta consiste en el establecimiento de sistemas que nos permiten medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba,

corregir, mejorar y formular nuevos planes; comprender por lo mismo tres etapas: Establecimiento de normas, la operación de los controles y la interpretación de resultados, esta última es una función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación (Reyes Ponce, 2004).

2.2 Teoría del comportamiento organizacional

Hemos analizado que todas las funciones de la administración se ven involucradas dentro del comportamiento organizacional que es una rama de la administración que estudia cómo se desenvuelven las personas dentro de las instituciones.

Con esto en mente se analiza que entender el comportamiento de las personas en las organizaciones es cada vez más importante en la medida en que temas de la administración como ¿Por qué los empleados se comportan como lo hacen en las organizaciones? ¿Por qué un individuo o grupo es más productivo que otro? ¿Por qué los administradores buscan siempre formas de diseñar los puestos y delegar la autoridad? Se hacen importantes para el campo de estudio relativamente nuevo que se conoce como comportamiento organizacional (Ivancevich, Konopaske, Robert, Matteson, & T., 2006).

Para Dawis y Newstrom (1999) el Comportamiento Organizacional es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas (tanto individualmente como en grupos) actúa en las organizaciones

Otros autores manejan al comportamiento organizacional como una disciplina científica cuya base de conocimientos enriquece persistentemente con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la experiencia en una organización puede ser útil a otras (Alles, 2008).

2.2.1 Cambio organizacional

Dentro del comportamiento organizacional debido al dinamismo se dan constante cambios, el cambio es el paso de una situación personal, grupal o social a otra, en un tiempo y un espacio determinados; en consecuencia, podemos afirmar que depende de un contexto específico. Por su misma naturaleza, el cambio supone una modificación de valores, actitudes y conductas de los sujetos (individuos, grupos, organizaciones y demás factores sociales, en resumen todo cambio implica desaprender y aprender (Fincowsk, B, & Krieger de, 2012).

Existe en este campo en expansión una rica variedad de teorías que han sido utilizadas para intentar explicar el cambio organizacional. Porras y Robertson (1987, 1992) han identificado dos tipos: teorías del proceso de cambio y teorías de la implantación. Esta clasificación abarca globalmente la clásica y recurrente dicotomía entre organización formal e informal, la primera procede del cambio planificado y la segunda del no planificado (Rodríguez Fernández, 2004).

La necesidad de realizar un proceso de cambio organizacional obliga a utilizar varios procedimientos de análisis, donde evidentemente no se pueden obviar, entre otros aspectos: las comparaciones entre el momento actual y el anterior, las críticas y reflexiones sobre el desarrollo y los resultados obtenidos en cada etapa del cambio así como las experiencias similares de otras organizaciones.

Según Chiavenato la mayoría de los autores del comportamiento organizacional incluyen don análisis el individual y el organizacional.

Factores individuales: son aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes, sin dejar a un lado aspectos como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación. Cuando las personas ingresan a una organización ya poseen características individuales que influirán en forma ostensible en el CO y éste influirá en ellas (Chiavenato, 2009)

Las *variables a nivel de sistema organizacional*: son aquellas que encontramos en la organización como un todo. Deben abordarse en forma holística, es decir, involucrando al sistema entero. Algunos ejemplos son el diseño y la cultura de la organización y los procesos de trabajo. Se debe considerar que el todo es diferente de las partes que lo constituyen, así como el agua es diferente del hidrógeno y el oxígeno que la forman.

Las *variables a nivel grupal*: son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos. El comportamiento del grupo es diferente del de cada uno de sus integrantes (Chiavenato, 2009).

Uno de los resultados más sólidamente documentados de los estudios del comportamiento individual y organizacional es el hecho de que las organizaciones y sus miembros resisten el cambio (Alfonso Madan, ITSON, 2014).

Debido a esto lograr el cambio no es fácil de hacer, es más bien un proceso de equilibrio y cambio que hay que tratarlo de manera eficiente y convincente para que los individuos o miembros de una organización lo acepten de manera cooperativa y voluntaria, lo cual implica que hay que planear, diseñar y evaluar una estrategia pertinente del cambio para evitar el nacimiento de la resistencia al mismo (Escudero Macluf, Delfín Beltrán, & Arano Chávez, 2014).

En este sentido, Chiavenato (2009) sostiene que para hacer un cambio dentro de una organización, el primer paso es cambiar la mentalidad de las personas y disponer las medidas necesarias para efectuar el cambio en los trabajadores. Asimismo, es indispensable preparar el ambiente psicológico que sea propicio al cambio donde la gerencia tendrá un rol fundamental para las transformaciones que se puedan gestar en lo sucesivo en el ambiente laboral.

2.2.2 Implementación del cambio organizacional

Uno de los primeros y más conocidos modelos fue desarrollado por Lewin (1951), explicado a continuación como el modelo de las tres etapas en donde se establece el descongelamiento, cambio y congelamiento como un proceso que lleve al cambio dentro de cualquier organización de hoy. Sus ideas del cambio organizacional se plantean con base a las siguientes afirmaciones:

- a. Lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es una resultante en un campo de fuerzas opuestas.
- b. El status quo de cualquier cosa que esté sucediendo justo ahora, es el resultado de fuerzas que empujan en direcciones opuestas.

Cummings y Worley (2007) sostienen que Lewin propuso como una alternativa más efectiva el disminuir las fuerzas mantenedoras del status quo antes que reforzar o incorporar nuevas fuerzas de apoyo, de manera de evitar un incremento en la resistencia. Como se mencionó Lewin establece el cambio como un proceso de tres etapas bien definidas:

- **Descongelamiento:** Es el período en el cual resulta necesario comenzar a rechazar las ideas o prácticas que deseen ser alteradas, con el propósito de que sea posible aprender nuevas. En un sentido más teórico esto significa atenuar las fuerzas mantenedoras del equilibrio y abandonar patrones de conducta, lo cual no ocurre con facilidad.
- **Cambio:** En esta etapa se debe trabajar en modificar la estructura y los procesos para buscar nuevas conductas, valores y actitudes; Según Cummings, T. y Worley, C. (ob.cit) se enseñan nuevas ideas y prácticas que se deseen instalar.
- **Recongelamiento:** Esta etapa busca encontrar nuevamente un estado de equilibrio. Esto se refuerza mediante mecanismos de soporte que refuerzan el nuevo estado como la cultura, normas, política y estructura dentro de la organización (Zuinaga de Mazzei, 2014).

2.3 La resistencia al cambio organizacional

Partiendo con una definición general de la resistencia se encontró que es una reacción de cualquier sistema que se encuentra en estado de equilibrio y percibe una influencia del medio ambiente (*suprasistema*) o malfuncionamiento interno (entropía) que produce inestabilidad o pérdida de equilibrio (homeostasis) a lo cual hay que responder, pero el estado de confort producido por el equilibrio en el que se encontraba el sistema, actúa como un obstáculo, una fuerza inversa que impide el reajuste adaptativo que necesita el sistema para alcanzar la nueva homeostasis que exige el medio ambiente (Zuinaga de Mazzei, 2014). De León (2000) la define como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio.

Referido al contexto de las organizaciones, la resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar para conocer y adoptar las reacciones y condiciones que la disminuyan y faciliten este cambio.

La resistencia al cambio nos habla sobre el sistema organizacional en tres principales niveles:

- De la importancia concedida al cambio.
- Del grado de apertura de la organización.
- Para facilitar la detección de temores.

(Escudero Macluf, Delfín Beltrán, & Arano Chávez, 2014)

Dicho esto, la resistencia al cambio debe ser entendida como una reacción en contra del cambio intentado, de manera que los empleados adoptan actitudes y comportamientos disfuncionales con el propósito de obstaculizarlo (Avey, Wernsing, & Luthans, 2008). Dicha resistencia surge ante cambios en los puestos y métodos de trabajo (Agócs, 1997) siendo prácticamente inevitable cuando estos afectan a elementos clave de la organización (Illia, 2009).

No obstante, las reformas organizacionales pueden conducir al origen de resistencia a los cambios en los trabajadores, influyendo directamente en su desenvolvimiento, en el funcionamiento de la organización y en la obtención de los resultados para la misma (García-Cabrera, Álamo-Vera, & García-Barba Hernández, 2011).

Una vez que se inicia a aplicar el cambio y los ocupantes se dan cuenta de que "¡Hey Esto se ve como si realmente va a suceder! ", por lo general, entrarán en la próxima etapa del proceso de cambio, la fase de resistencia. En este escenario muchos de los ocupantes pueden mostrar signos de frustración o incluso la ira hacia el proyecto después de tomar en consideración cómo el cambio afectará a su vida personal (Laframboise Rodney & Jason Schmaltz, 2002).

La decisión final del empleado de resistirse o aceptar el cambio propuesto se sostiene en las reflexiones que este realiza, que le provocan emociones hacia dicho cambio y le conducen a actuar en consecuencia (Hornung, 2007).

En este sentido, no puede existir un cambio exitoso en la organización si no hay una transformación en la conducta de sus miembros, ya que este proceso siempre va acompañado de modo alguno de resistencia, puesto que el mismo representa un grado de estrés o esfuerzo de adaptación y por esto las personas tienden a reaccionar con conductas defensivas, ante situaciones que perciben como amenazantes a su status quo (Zuinaga de Mazzei, 2014).

Como lo explica Marshak (2007), muchas personas dentro de la empresa reaccionaran inicialmente con rabia o enfado ante el anuncio de cualquier gestación de cambio, eso es normal y predecible, y la vez no sería razonable esperar una actitud distinta o diferente a esa. Lo inteligente para la gerencia es reconocer que los empleados están manifestando una reacción típicamente

normal y que de un modo u otro necesita ser reconocida y atendida de manera urgente para buscar una solución conjunta antes que tenga consecuencias mayores con incidencia directa sobre la productividad y el clima organizacional dentro de la empresa.

Desde esa perspectiva, sino se presentara alguna alteración o en todo caso si no hubiera alguna resistencia al cambio, el denominado comportamiento organizacional entonces adquiriría las características de un azar caótico (Robbins, 2004).

La resistencia al cambio no surge necesariamente en forma estandarizada. La resistencia puede ser manifiesta, implícita, inmediata o diferida. Es más fácil para la administración tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata.

Se ha hablado de que existen fuerzas obstaculizadoras que se ubican en aquellas personas que rechazan “las razones” por las cuales la organización debe cambiar. Tal rechazo genera una actitud cuyo componente racional queda explícito que el funcionario lo considera perjudicial para la organización, apoya la aparición de un componente afectivo negativo al individuo y estimula la aparición del componente conductual de actuación en contra del cambio. Adicionalmente, la persona puede considerarlo favorable o desfavorable a sus intereses personales y actuar en consecuencia.

Para identificar las fuerzas opositoras el agente de cambio debe establecer unos indicadores de los comportamientos opositores al cambio (Acosta R., 2002). Además dicen los autores que para incrementar la efectividad del cambio es necesario reconocer los tipos de resistencia y designar un agente de cambio.

¿Cuáles son las manifestaciones de la resistencia al cambio?

Existen varias formas de expresar la resistencia al cambio y no todas se manifiestan de manera directa, sino que algunas son indirectas y cuyos indicios más comunes según López (2004) son:

- El cuestionamiento quisquilloso de los detalles del proyecto de cambio.
- El cuestionamiento acerca de la necesidad de cambiar.
- Manifestar burla o convertir en objeto de burla la iniciativa de cambio.
- Someter la aprobación del proyecto de cambio a múltiples instancias.
- Externar indiferencia hacia el proyecto.
- Postergar el estudio del proyecto para cuando se disponga de tiempo.
- Citar nostálgicamente el pasado.
- Enlistar consecuencias negativas solamente que acarrearía el cambio.
- No cooperar.
- Adoptar una actitud legalista y cerrada.
- Desacreditar a los agentes de cambio.
- Culpar al proyecto de cambio de todos los contratiempos sufridos en el sistema.

En cierta forma, la resistencia al cambio es positiva. Hace que el comportamiento sea más estable y predecible. Si no hubiera cierta resistencia, el comportamiento organizacional adoptarías las características de un azar caótico. La resistencia al cambio también es una fuente de conflicto funcional pero hay una principal desventaja definida a la resistencia al cambio y es que obstaculiza la adaptación y progreso. La resistencia al cambio no necesariamente aflora de manera estandarizada, puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida (Robbins, 2004).

Los factores e individuales que se presentan a continuación fueron identificados a través de una investigación exploratoria basándose en fuentes secundarias, una vez que se identificaron se hizo una depuración para mantener sólo a aquellos que tuvieron una mayor frecuencia y que de acuerdo al investigador tiene una mayor relevancia para el presente estudio.

La tabla de frecuencias de las dimensiones se muestra a continuación:

Tabla 5 Frecuencias de variables que inciden en la resistencia al cambio.

Frecuencias de variables que inciden en la resistencia al cambio																		
Variables	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	Total
1 Información, pobre comunicación, mal entendimiento	1				1	1						1				1		5
2 Incertidumbre - temor a lo desconocido	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1			1	1	13
3 Mantenimiento del Status Quo	1					1	1	1	1	1		1				1		8
4 Hábito			1							1		1	1	1				5
5 Factores económicos (Preocupación de que el cambio disminuya el ingreso)		1	1	1														3
6 Seguridad (amenaza de la seguridad)		1	1								1		1		1		1	6
7 Procesamiento selectivo de información (Oyen lo que desean escuchar)		1	1							1								3
8 Inercia estructural		1	1			1												3
9 Enfoque limitado al cambio		1	1															2
10 Amenaza a la habilidad (a lo que sé hacer)		1		1	1	1				1		1					1	7
11 Amenaza a las relaciones establecidas		1	1		1	1			1						1			6
12 Amenaza a las asignaciones de recursos ya establecidas.		1																1
13 Amenaza a la pericia, más trabajo			1												1		1	3
14 Percepción de no necesidad del cambio					1	1		1	1		1	1				1		7
15 Actitud de enemistad (ellos vs conosotros)					1		1				1							3
16 Aspectos lógicos (tiempo y esfuerzo requerido para adaptarse al cambio)						1												1
17 Costos del cambio							1											1
18 Valores arraigados							1				1							2
19 Falta de capacidades para asimilar el cambio							1	1				1						3
20 Conocimiento de que el cambio no es bueno								1										1
21 Gestión deficiente del cambio									1		1	1						3
22 Factores políticos como el favoritismo o de "puntuación" contra aquellos que iniciar el esfuerzo del cambio									1									1
23 Apego a lo elaborado por al persona (igual que la 4)										1								1
24 Pérdida del control del trabajo											1		1	1			1	4
25 Miedo a perder poder o status											1		1		1			3
26 Cinismo acerca de los motivos detrás del cambio											1							1
27 Incosistencua del cambio con valores y normas											1		1					2
28 Objeción de la manera en como se implementa el cambio (igual que la 21)											1	1						2
29 No ser consultado												1						1
30 Creencia de que el cambio es un capricho temporal												1						1
31 Miedo al fracaso													1	1				2
32 Rigidez cognitiva														1				1
33 Enfoque a corto plazo														1				1
34 Efecto indirecto en la vida personal															1			1
35 Resentimiento a cambios pasados																	1	1

Fuente: Elaboración propia con base en (Belloso, y otros, 2016).

2.3.1 Factores individuales de resistencia

Así como existen factores individuales del comportamiento organizacional existen también fuentes individuales por las cuales se genera la resistencia al cambio. Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en las características humanas básicas como percepciones, personalidades y necesidades.

Las principales fuentes de resistencia a cambio que provienen de fuentes individuales se presentan a continuación.

Incertidumbre

La incertidumbre es la primera dimensión que corresponde a los factores individuales. Antes de que podamos considerar la incertidumbre en el proceso de valoración es importante definir qué es lo que queremos decir con la incertidumbre.

Se conviene generalmente que la incertidumbre se debe a la falta de conocimiento e información pobre o imperfecta acerca de todas las entradas que se pueden utilizar en el análisis (French & Gabriell, 2004). El concepto de incertidumbre se entiende y se aplica de diferentes maneras en diferentes campos como la filosofía, la estadística, la economía, las finanzas, los seguros, la psicología, la ingeniería y la ciencia (Chowdhury, Gibb, & Landoni, 2014).

Otros autores la definen como la incapacidad para predecir los resultados (por ejemplo, rendimiento) además se habla de una gestión de la incertidumbre la cual tiene como objetivo mantener, reducir o mitigar esta incapacidad. Esto concentra papel en el desarrollo de los datos y la información para guiar a influir en el impacto de la incertidumbre en el rendimiento. De este modo, mediante el aumento de datos útiles e información del impacto de incertidumbre se considera a disminuir (Ahmet, Rajkumar, Essam, & Elmar, 2014)

De acuerdo con Alchian (1950) considera dos fuentes de incertidumbre, es decir, la previsión imperfecta y la incapacidad humana para resolver problemas de varias variables complejas.

El principal desafío antes de las organizaciones y sus administradores a lo largo de la historia ha sido la necesidad de hacer frente a la incertidumbre sobre el futuro (Chawla, Mangaliso, & Knipes, 2012).

Percepción de no necesidad del cambio

Para entender de mejor manera la forma en que actúan, toman decisiones y piensan los individuos en una organización es fundamental conocer ¿Qué es la percepción? Y ¿Cómo lo hacen las personas?

Es importante recalcar que todos tenemos una interpretación diferente de nuestro medio pero existen formas de modificar las percepciones de cada individuo. Lo ideal para una organización es que haya una percepción sobre el trabajo de manera estándar entre los individuos que están dentro ya que si existen diferentes percepciones en el medio podrán afectar directamente el trabajo de los operadores (O'Reilly, 1973).

Por lo tanto se espera que un camino donde hay discrepancia perceptual conduzca a un aumento en la intención de facturación. Cuando los supervisores y subordinados difieren significativamente en su percepción de los requisitos del trabajo, esto puede llevar a desacuerdos (Snape, 1997).

De nuevo nos encontramos con la relación que existe del liderazgo ahora con la percepción y la importancia de que ésta empate entre los líderes y subordinados Hay una gran cantidad de estudios que sugieren que las percepciones / expectativas positivas de los gerentes pueden influir considerablemente en el rendimiento de la organización; Desafortunadamente, poca evidencia empírica que

se ha obtenido a partir de los estudios de desarrollo (Inamori Farhad & Nada Kakabadse, 2011).

La gente tiende a simplificar la información obtenida desde el entorno externo, y con frecuencia percibir a los demás incorrectamente debido a los efectos de la percepción (Eden, 1992).

En cuanto a las percepciones sesgadas en grupos "Homogeneidad fuera del grupo" interpreta que las personas tienden a percibir los miembros de grupo individualmente y otros miembros como un grupo; Sin embargo, estas percepciones no siempre reflejar la gente correctamente (Quattrone, 1986)

Mantenimiento de Status quo

El mantenimiento del status quo se debe a la resistencia que ejercen los individuos a modificar los esquemas aceptados de interacciones, valores, costumbres y normas (Lefcovich, 2006).

En otras palabras el mantenimiento del status quo aleja a la persona de la conocida "zona de confort". La zona de confort es un estado de comportamiento dentro de la cual una persona opera en una condición de ansiedad neutral, utilizando un conjunto limitado de comportamientos para ofrecer un nivel constante de rendimiento, por lo general sin un sentido del riesgo (White, 2008).

Esto implica que, siempre que no haya cambio en la "ansiedad" o las habilidades aplicadas, el nivel de rendimiento se mantendrá constante. Igualmente, si hay un cambio en la "ansiedad" o las habilidades aplica entonces un cambio en el nivel de resultará desempeño - ya sea hacia arriba o hacia abajo (Bardwick, 1991).

Dentro de las organizaciones cualquier sugerencia de que el cambio está en el horizonte bajará como el globo de plomo proverbial dentro de muchas empresas. En efecto, la mera mención de la palabra podría ser suficiente para provocar aprehensión o incluso el miedo entre las filas. , en otras palabras cualquier amenaza percibida para el status quo, se relaciona con la desconfianza y resistencia que a su vez tendrán consecuencia en el rendimiento y compromiso, por una situación percibida de perder-perder todo (Seng, 2009).

Aumento de la carga de trabajo

El concepto de que los empleados son el mejor activo de una empresa se plantea por muchas organizaciones y como la administración está interesada en una alta productividad y calidad del empleado es por esto que examina el desempeño laboral ya que se considera es una de las variables más en la teoría de la gestión y en la investigación (Bruggen, 2015).

Dicho desempeño laboral depende mucho de la percepción que tienen los empleados acerca de su trabajo, según estudios a partir de que los altos directivos quieren implementar un cambio, la perspectiva de los individuos que están dentro de la organización es que aumentará su carga de trabajo laboral. En esto contexto, una pregunta que a menudo se plantea es el impacto de la carga de trabajo en el desempeño del empleado. En particular, ¿cómo los empleados responden a niveles altos o bajos de la carga de trabajo? (Shaw, 1985)

Dando respuesta a esta interrogante, numerosos estudios proporcionan apoyo a la relación negativa entre la carga de trabajo y rendimiento. La carga de trabajo y el estrés posiblemente resulten ser disfuncionales para el individuo y la organización. Una carga de trabajo que es demasiado alto se ve como barrera y distrae a los empleados de su trabajo, un aumento, por ejemplo, en la carga de trabajo puede conducir a una reducción en la actuación del trabajo (Day, 1989).

Aun cuando el aumento de la carga de trabajo sea mera percepción se ha descubierto que los individuos tienen mecanismos emocionales y defensivos para situaciones con alta carga de trabajo (Shaw, 1985).

Inseguridad (Pérdida del control)

En las últimas dos décadas, los cambios en la vida laboral han provocado sentimientos de inseguridad en muchos empleados. El concepto psicológico de la inseguridad laboral se refiere se refiere a percepciones subjetivas sobre las condiciones de empleo, en concreto, sobre la pérdida de la estabilidad laboral y la continuidad de la relación laboral con la organización (Bernhard-Oettel, 2005). #Es decir, los trabajadores temen perder su trabajo y convertirse en desempleados (De Witte, 1999). La inseguridad laboral puede conceptualizarse como un trabajar de manera estresante, en el fondo de la teoría transaccional del estrés (Lazarus R. a., 1984). Greenhalgh y Rosenblatt (1984) fueron algunos de los primeros investigadores para definir la precariedad laboral como: "impotencia para mantener la continuidad deseada en una situación de trabajo amenazados (Giunchi, Emanuel, Chambel, & Ghislieri, 2016)

Algunos estudiosos sugieren que la percepción de inseguridad de empleos podría influir en algunos individuos para contrarrestar una amenaza percibida de su trabajo, aumentando su esfuerzo de trabajo (Richter, 2011) en un intento de convencer a la dirección que son valiosos para la organización (Bergman, 1999).

Es por ello que la inseguridad laboral es una preocupación importante en las sociedades contemporáneas. Los retos del aumento de la competencia internacional ha estado acompañado de un aumento de la tasa de cambios en la organización (por ejemplo, reducción de personal, fusiones, adquisiciones, cierres de plantas) y la flexibilización de la regulación laboral (Suzan Lewis, 2000).

Sin embargo, las medidas de percepción de inseguridad en el empleo muestran un aumento consistente. Es posible que la percepción de los crecientes niveles de inseguridad puede ser más visible ahora que afecta (graduados y trabajadores profesionales, así como los trabajadores manuales) que con un aumento general en el fenómeno. El aumento de la percepción de inseguridad en el empleo está también relacionado con la edad. Los sentimientos más fuertes de la inseguridad en el empleo están en manos de los más jóvenes (Nolan, 2009)

Varios marcos teóricos sugieren que se espera que la inseguridad laboral que asociada a las reacciones negativas de los empleados. En primer lugar, la inseguridad laboral es comúnmente acompañado por sentimientos de imprevisibilidad (Sverke, Hellgren, & Näswall, 2002). En otras palabras, las personas están inciertas sobre lo que depara el futuro, lo que hace que sea difícil para ellos reaccionan apropiadamente (Lazarus & Folkman, 1984). Además que también puede precipitar y predecir las respuestas de comportamiento negativos en términos de trabajo.

Amenaza a la habilidad.

El cambio en los patrones organizacionales puede amenazar la pericia de los grupos especializados. La introducción de computadoras personales descentralizadas que permite a los administradores tener acceso a la información directamente desde una mainframe de la compañía, es un ejemplo de un cambio al que muchos departamentos de sistemas de información se opusieron fuertemente a principios de los años 80. ¿Por qué? Porque la computación descentralizada de usuario final era una amenaza a las habilidades especializadas de las personas en los departamentos centralizados de sistemas de información (Alfonso Madan, ITSON, 2012).

Amenaza a las relaciones ya establecidas

El término relaciones laborales (también se utiliza relaciones industriales), hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la Administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo. Asimismo, alude al campo de estudio dedicado al análisis de dichas relaciones (Trebilcock).

Dicho esto es indispensable que en una empresa se desarrollen de la mejor manera unas excelentes relaciones laborales. Sólo así se tendrá la certeza que todos los objetivos serán alcanzados, por el interés y entusiasmo que presente cada miembro de la organización (Salinas, 2001).

Algunos estudios empíricos en el área de la psicología laboral muestran que el desempeño laboral está relacionado con el buen manejo de relaciones laborales que tengan los individuos dentro de una organización por lo que cualquier redistribución de autoridad para la toma de decisiones puede amenazar las relaciones de poder largamente establecidas dentro de la organización. La introducción de la toma de decisiones participativas o equipos de trabajo auto administrados es la clase de cambio que a menudo se ve como una amenaza por los supervisores y administradores de mandos medios (Alfonso Madan, ITSON, 2012).

Falta de información (desconocimiento).

La mayoría de los autores cuando hablan de la incertidumbre la ligan directamente a la información encontrando que cuando existe incertidumbre se debe muchas veces a la falta de información de la situación que se esté manejando. Con el fin de aclarar el concepto de información sobre la incertidumbre, primero analizaremos la intención de la información (YinRen & FengLi, 2000).

Al rastrear la historia del desarrollo de la teoría de la información, nos encontramos con que no ha habido una definición clara de la información

aceptada por la mayoría de los estudiosos en ciencias de la información. Es por esto que el concepto de información es significativo sólo cuando las personas obtienen la información y la entienden (Wang & Ni, 1992).

En la actualidad, hemos conocido cuatro tipos de información sobre la incertidumbre:

- *La información aleatoria:* debido a la interferencia accidental y un conocimiento insuficiente de las condiciones, el resultado del juicio es incierto.
- *La información Fuzzy:* debido a la complejidad de las cosas, sus límites pueden ser ambiguos y sus conceptos no pueden ser claramente identificadas. Este carácter indefinido se llama falta de claridad; la información que contiene borrosidad se denomina información difusa.
- *Información subjetiva:* Cuando la toma de decisiones, la información requerida puede ser ni al azar ni difusa. Es decir, la información, comprendido por los responsables de las decisiones, no es suficiente para hacer una sabia conclusión sobre el estado de la materia para que las relaciones de cantidad se pueden derivar de manera efectiva (Wang 1990).
- *La información Grey:* debido a la interferencia de ruido y el límite del sistema de recepción, podemos sólo en parte adquirir la información de un sistema y la gama aproximada de la cantidad de información (Wang & Ni, 1992).

La mayoría de los gerentes estarían de acuerdo en que la buena información es esencial para el éxito de una organización. Si una organización quiere sobrevivir y prosperar, debe comprender tanto su propio funcionamiento interno y la naturaleza del medio ambiente a la que se tiene que adaptar y responder. La buena información, se cree, mejora toma de decisiones, mejora la eficiencia y proporciona una ventaja competitiva a la organización que sabe más que la oposición (Kaye, 1995).

En términos prácticos, cualquier organización necesita información tanto sobre sus propios procesos internos, a fin de garantizar eficacia y eficiencia, y sobre su entorno, en para responder y adaptarse a las acciones, actitudes y las decisiones de los organismos externos, como los gobiernos, los competidores y los grupos sociales (Kaye, 1995).

Las complejidades del trabajo gerencial real afectan la forma en que los administradores adquieren y utilizar la información (Laitinen, 2009).

2.3.2 Factores organizacionales

Por su misma naturaleza, las organizaciones son conservadoras. Resisten activamente el cambio. No se tiene que buscar mucho para ver evidencias de este fenómeno. (Alfonso Madan, ITSON, 2014).

Las estructuras, los intereses, la distribución de roles, el estatus y las relaciones de poder hacen que las organizaciones se vuelva conservadoras por simple inercia; en esta caso sólo la presencia de fuertes presiones externas las inducirán al cambio (Fincowsk, B., & Krieger de, 2012).

Actitud de enemistad de ellos vs nosotros

“El elemento más importante del compromiso de los empleados con la empresa es la relación que tienen con su jefe inmediato”. Ella dice que las relaciones más exitosas son aquellas en que los jefes y los empleados realmente llegar a conocerse mutuamente (Hill, 2014)

El ambiente y muchos otros factores están supeditados, principalmente, a los tipos de relación que estén creados con los jefes, con los empleados o colaboradores, y a menudo este modo de relación puede convertirse en la verdadera clave del éxito o del fracaso de las organizaciones (Gaceta dental, 2011).

Estas relaciones entre nosotros como directivos y nuestros colaboradores pueden ser de dos tipos:

- Relaciones de sinergia, entendida como cooperación.
- Relaciones de antagonismo, entendido como oposición.

En la relación con nuestro superior inmediato, no importa la definición universal de lo que está bien y lo que está mal en términos de trato, lo que importa en realidad es lo que cada persona percibe del otro, es por eso que es de suma importancia estar atentos a las reacciones y emociones de los que nos rodean al momento de relacionarnos con ellos (Obregón, 2010).

Cuando existe antagonismo, podemos deducir que nuestra relación con los colaboradores es inestable, tensa o inexistente y que en todo caso la eficacia del equipo será tarea difícil, o incluso imposible.

De acuerdo con Claudia Fernández, jefe Comercial de empleo.com, las diferencias entre jefes y trabajadores se pueden presentar por dos razones:

1. Por la falta de comunicación entre los integrantes de una compañía
2. Por no tener claros los objetivos organizacionales que se quieren alcanzar

Es por ello que en muchas ocasiones la resistencia al cambio se da por parte de los trabajadores por una actitud antagónica con sus superiores a lo que llaman algunos autores como una percepción de “ellos contra nosotros” (El Empleo).

Barreras en la comunicación

En las organizaciones no basta con tener información para poder disminuir la resistencia al cambio organizacional, para que funcione la información se tiene que comunicar.

La comunicación es nuestra primera y principal necesidad. Los usos de la comunicación son expansión, junto con las necesidades empresariales modernas, ampliando en el proceso de sus áreas funcionales (John, Great Communication Secrets of Great Leaders, 2003).

La comunicación es una acción humana necesaria e imprescindible en todas las organizaciones. Desde tiempos inmemoriales, la comunicación ha sido una parte integral de la interacción humana, ya medida que los avances de la tecnología, estamos constantemente tratando de multiplicar las formas de la comunicación entre nosotros mismos a diferentes distancias y diversos lugares (Shrivastava, 2012).

La comunicación efectiva en una organización puede tomar muchas formas. La mayoría de las organizaciones hoy en día se atrincheraron con las comunicaciones electrónicas, así como otras formas. Utilizando toda forma de tecnología de la comunicación efectiva es una forma de arte que pueden ser difíciles de entender bien. Muchas de las diferentes formas de comunicación han creado una situación donde el flujo de la comunicación se ha convertido en una inundación (Budd & Velasquez, 2014)

Para lograr una comunicación eficiente los comunicadores de negocios necesitan comprender las características básicas sobre la cultura y la subcultura de aquellos que van a recibir la información. Los comunicadores también necesitan reconocer la diversidad cultural y las diferencias y desarrollar la sensibilidad intercultural hacia tales diferencias dentro y entre las naciones (Sriussadaporn, 2006).

La transmisión de información es un proceso muy difícil, ya que pasa de un punto a otro a través de diversos obstáculos conocidos como barreras. Las transmisiones de mensajes entre individuos, o de uno a muchos, es un intrincado proceso y podría enfrentarse a muchos errores. Si observamos de cerca el modelo de comunicación proceso, se puede observar que hay algunos puntos vulnerables específicos durante la transmisión de mensajes desde la fuente al remitente, y durante su paso a través (Shrivastava, 2012).

Hay todavía una necesidad de entender las barreras de comunicación esenciales que podrían afectar mutua la comprensión y el desarrollo de conocimientos entre el equipo (Andersson, 2016).

La comunicación es un proceso abierto, influenciado por muchos factores. El concepto de "barrera" en el proceso de comunicación designa varias categorías: las barreras relacionadas con el sistema, proceso, mensaje, recepción, comprensión, aceptación, acción.

Bloqueos de comunicación podrían tener tal intensidad para producir diferencias notables entre la información transmitida y el mensaje percibido. La comunicación ineficaz conduce a soledad, conflictos, problemas familiares, la insatisfacción profesional, los trastornos psicológicos, enfermedades físicas e incluso la muerte cuando la comunicación está completamente interrumpido (Hurjui, 2014).

Las barreras de comunicación se definen como; todas las barreras que limitan la cantidad del desarrollo de los conocimientos sobre el desarrollo organizacional y el sistema desarrollo en el proyecto (Andersson, 2016).

Algunos investigadores en el área de la psicología social han estimado que por lo general hay una pérdida del 40-60% de lo que significa en la transmisión de mensajes desde la fuente hasta el receptor. Otro estudio confirma que los empleados de diversas organizaciones gastan su mayoría más de 75% de su tiempo en una red interpersonal de la situación comunicativa (Shrivastava, 2012).

Muchos de los problemas que se producen en un organización son el resultado directo de la gente no haber comunicado (John, Great Communication Secrets of Great Leaders, 2003)

Las barreras a la comunicación técnica y eficaz son muchas, pero sin duda se trata de uno de los más importantes: la preparación, el lenguaje, el tiempo y la distancia, y el elemento humano (Gould).

Gestión deficiente del cambio

Profundizando en la literatura nos encontramos con que la resistencia al cambio se puede propiciar por una mala gestión del cambio, ya que el cambio debe llevarse a cabo por todo un proceso (Stuart, 1995).

El estilo de gestión correcta debe ser aplicado en cada fase para que el rendimiento pueda ser maximizado. Aplicando un estilo incorrecto tendrá un impacto negativo en el rendimiento (Doyle, 2000).

Las organizaciones necesitan alinear el cambio organizacional y desarrollo de la gestión estratégica y operativa con el fin de mantener y aumentar su competitividad (Herzig & Jimmieson., 2006).

Según Chanley (2007) hay tres cuestiones que nos podrán ayudar a llevar a cabo un cambio en cualquier organización.

- ¿Cómo es el papel de la gestión del cambio percibido y comprendido dentro del global papel de los gerentes de las instalaciones?
- ¿Cómo es el papel de la gestión del cambio abordado por los administradores de instalaciones?
- ¿Cómo los administradores de instalaciones aprenden a gestionar el cambio?

Es por esto que hablar del cambio es arriesgado. La evidencia revela que sólo el 30 por ciento de las iniciativas de cambio demostrar éxito. Contra tales probabilidades sumamente desfavorables, es imprescindible que las empresas desarrollen las cosas bien desde el principio (Shanley, 2007).

Sin embargo otros autores dicen que llevar un cambio al fracaso no siempre tiene por qué ser así. Cuando se implementa y se gestiona adecuadamente, el cambio puede probar el catalizador para el desarrollo y el crecimiento significativo tanto en individual y nivel de la organización

Ante todo eso significa entender lo que el cambio implica. Con demasiada frecuencia, los líderes adoptan una percepción estrecha al considerar el proceso como lineal y predecible. Ellos creen que son el único responsable de la iniciativa y otros son relegados al papel pasivo. Ese cambio se impone de manera efectiva desde arriba sólo sirve para aumentar. El desarrollo de la gestión se refiere no sólo a la mejora de la eficacia de gerentes individuales, sino también con una mejora en el desempeño de la gestión en su conjunto y eficacia de la organización (Burnes, 2003).

Influencia social – Adherencia al grupo.

La influencia social, es un proceso psicológico social dónde una persona intenta influir en los comportamientos y actitudes de otros. Ésta incluye la persuasión, la conformidad social, la aceptación social y la obediencia social.

A través de las normas sociales aprendemos a comportarnos en sociedad, éstas normas pueden ser explícitas o implícitas, y en cada grupo social habrá normas de comportamiento diferentes (en cada familia, cada grupo de amigos, cada colegio, cada trabajo...), la persona que entra en un grupo adquiere las normas de ese grupo mediante un proceso de socialización: a través de la imitación, va aprendiendo las normas de ese grupo (Pallares, 21)

Es por esto que varios autores marcan la influencia social como una variable de la resistencia al cambio ya que ésta la definen como un proceso mediante el cual las creencias o comportamientos están influenciados por otros dentro de un grupo (Latane, 1981) . La influencia puede ser sutil, incluso los procesos inconscientes, o la presión de grupo directa. La conformidad es un comportamiento de grupo e influye en la formación y mantenimiento de normas y creencias sociales

Un creciente cuerpo de investigación ahora nos informa de que las decisiones de elección de trabajo también pueden basarse en comparaciones sociales e influencia social. Esta investigación nos informa de que los individuos se comparan similares y los siguen, cuando hay menos otras fuentes de información o influencia (Kilduff, 1990). Esto es porque el valor percibido de la decisión de elección de trabajo parece mayor cuando muchos otros similares dan fe, y porque puede ser fuerte normas sobre la elección de los empresarios particulares en ciertos contextos sociales (Higgins, 2001).

Además, el boca-a-boca informal de los lazos creíbles y fuertes, como la familia y familia también influye en la percepción del atractivo de la organización y elección de trabajo decisiones (Mukta Kulkarni, 2012).

Falta de capacidades para implementar el cambio.

Cuando una empresa quiere iniciar un cambio organizacional ésta debe estar preparada con todos los recursos humanos, financieros, tecnológicos etc. para poder afrontarlo; ya que aunque puede suceder, desde luego, que uno comprenda lo que tiene que cambiar pueda considerar que la empresa no posee las competencias necesarias para llevarlo a cabo. Además, esta situación se puede ver agravada por la tensión de ver a otros compañeros que sí son capaces de llevar adelante los cambios propuestos. Esta dimensión se enfoca más a las capacidades que tiene la organización para brindar a sus integrantes para poder afrontar al cambio organizacional.

Resulta indudable que cualquier tentativa de innovación puede frustrarse fácilmente si no se dispone de los recursos necesarios, que pueden ser tanto de orden material como humano, pero también, y muy importante, vinculados con la capacidad para disponer de tiempo, bien sea para asimilar los objetivos del proyecto, para planificarlo, para aprender nuevas destrezas o para evaluar su desarrollo y sus logros parciales (Instituto de Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado, 2012).

Capítulo 3 Diseño de la investigación

El capítulo tres corresponde al diseño de la investigación en el cual se expone la manera en que se recopiló la información necesaria de los sujetos de estudio para así posteriormente poderla analizar e interpretar.

3.1 Técnicas e instrumentos

3.1.1 Instrumento

Dentro de la presente investigación se utilizó un instrumento de investigación el cual es la encuesta de opinión (survey) dicho instrumento es de elaboración propia construido mediante la operacionalización de las variables de investigación.

Las encuestas de opinión (surveys) son consideradas por diversos autores como un diseño (W. Creswell, 2014) y estamos de acuerdo en considerarlas así. En nuestra clasificación serían investigaciones no experimentales transversales o transeccionales descriptivas o correlacionales-causales, ya que a veces tienen los propósitos de unos u otros diseños y a veces de ambos (Archeater, 2005).

Generalmente utilizan cuestionarios que se aplican en diferentes contextos (aplicados en entrevistas mediante correo electrónico o postal, en grupo).

3.1.2 Técnica estadística utilizada.

Para el procedimiento de los datos utilizaremos el programa de cómputo denominado Windows Office (Word, Excel y Power Point en su versión 2007) y SPSS para Windows versión 21.

3.2 Horizonte temporal y espacial.

El espacio de esta investigación se centra en la zona escolar 163 del municipio de Morelia, Michoacán el cual comprende siete escuelas primarias que está incorporada a la Secretaría de Educación Pública en las comunidades de Noriega, Cointzio, El Reparo, San José Coapa y en las colonias Socialista, Emiliano Zapata y El Arquito del municipio de Morelia, Michoacán. La investigación se inició en el año 2015 y se terminó en el año 2016.

3.3 Limitaciones de la investigación.

De tiempo: La investigación se aplicará en un solo momento y se tiene que llevar a cabo antes de que empiecen las evaluaciones en el año 2016, por el tiempo en la investigación no podrán ser incluidos aquellas personas que se encuentren en algún periodo de incapacidad laboral.

De espacio: La investigación solamente comprende a los trabajadores que se encuentren en plantilla en la zona escolar 163 que se encuentra ubicada en la ciudad de Morelia, Michoacán.

De recursos: La investigación solamente tendrá un único recurso humano que será el encargado de levantar la información de campo.

3.4 Diseño del Instrumento de Investigación

Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente (Grinnell, Gabor, & Yvonne, 2016).

En toda investigación cuantitativa aplicamos un instrumento para medir las variables contenidas en las hipótesis (y cuando no hay hipótesis simplemente para medir las variables de interés). Esa medición es efectiva cuando el instrumento de recolección de datos en realidad representa a las variables que tenemos en mente (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

El instrumento de esta investigación está compuesto por 52 preguntas redactadas con un lenguaje coloquial para los sujetos de estudio, dichas preguntas son de tipo estructuradas y no estructuradas, ninguna de ellas inducidas y sin sesgo por parte del investigador. En las preguntas cerradas se utilizó una escala tipo Likert la cual buscó que los sujetos de estudio expresaran su grado de acuerdo con una serie de afirmaciones respecto a cada una de las variables incluidas en la investigación. (Cuestionario anexo).

3.5 Elaboración de las escalas de medición

Siguiendo con la elaboración del diseño de la investigación y específicamente el instrumento de investigación para una mejor aplicación y una mejor obtención de resultados así como facilitar en su análisis e interpretación se utilizaron diferentes escalas de medición.

Los niveles de medición utilizados fueron el nivel de medición nominal para aquellas categorías que no tenían un orden ni una jerarquía y el nivel de medición ordinal utilizando la escala de likert para medir el grado de acuerdo que tenían los sujetos con distintas afirmaciones siendo el número uno el más importante con un “totalmente de acuerdo” y el cinco el menos importante con un “totalmente en desacuerdo”.

3.5.1 Escala tipo likert

Como se menciona anteriormente la escala que se utilizó fue la de tipo Likert para identificar el grado de acuerdo de los entrevistados con una serie de puntos relacionados a las variables de investigación. La escala Likert es una escala ordinal, a pesar de que usualmente se le maneja como una escala de intervalos con el fin de realizar determinados análisis estadísticos (O'Shaughnessy, 1991), dicha escala requiere que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las series de afirmaciones sobre los objetos de

estímulo. En general cada reactivo de la escala tiene cinco categorías de respuesta, que van de “muy en desacuerdo” a “muy de acuerdo” (Malhotra, 2008)

La escala utilizada fue:

Tabla 6 Escala de medición.

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Ni acuerdo ni en desacuerdo
Desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

3.6 Sujetos de investigación.

Los sujetos de investigación son los 54 trabajadores de la educación (supervisores, asesores técnico pedagógicos, directores, docentes frente a grupo, maestros de educación física, de inglés, artísticas y responsables de aula de medios) que a la fecha de la investigación se encuentran dentro de la plantilla de alguna de las siete escuelas que maneja la zona escolar 163.

3.7 Universo y muestra.

El universo de la investigación comprende a 54 trabajadores incluidos docentes frente a grupo, directores, supervisores, asesores técnico pedagógicos, responsables de aula de medios, profesores de educación física, inglés y educación artística.

El censo es un procedimiento mediante el cual se recopila información empírica sobre los aspectos que se consideran más importantes de una población previamente definida (Rojas Soriano, 2002). El estudio de un censo es la mejor garantía para conocer de forma exacta el tema estudiado en la población. Esta opción es más adecuada cuando el tamaño de la población es reducido, suponiendo, además, menos limitaciones de coste y tiempo (Alarcón del Almo, y otros, 2014), por estas razones se determinó realizar un censo e investigar a todos los sujetos que lo componen.

Capítulo 4 Análisis e interpretación de los resultados

En este capítulo se analiza la información que se recopiló durante el trabajo de campo, donde se mostrarán cada uno de los resultados obtenidos de las variables involucradas dentro de la presente investigación, primeramente se hace un análisis de la confiabilidad para después clasificar los resultados en frecuencias, tablas de contingencias y análisis de las correlaciones y dimensiones involucradas.

4.1 Validez y confiabilidad del instrumento.

4.1.1 Validez

A) Validez relacionada con el contenido: La presente investigación tiene validez en su contenido porque se revisaron diversos estudios para analizar cómo han sido utilizadas las variables por otros investigadores, así como determinar las dimensiones correspondientes a cada variables para poder asignarle un indicador.

B) Relacionadas con el criterio: la evidencia relacionada con la validez de criterio se hizo al comparar el instrumento de medición con el instrumento utilizado en la investigación de la resistencia al cambio en los profesores de la zona 16.

C) Relacionadas con el constructo: En lo referente a la evidencia relacionada con el constructo, se toma como base a marco teórico de presente estudio y está íntimamente relacionada con nuestras hipótesis que conciernen a los conceptos.

4.1.2 Confiabilidad

Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan procedimientos y fórmulas que producen coeficientes de fiabilidad. La mayoría de éstos pueden oscilar entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad (fiabilidad total, perfecta) (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

La confiabilidad de este estudio está analizada por el Alfa de Cronbach el cual reproduce el coeficiente de fiabilidad del test si todos los ítems son paralelos. En la práctica es muy difícil que esto se produzca, pero tiene sentido su aplicación para establecer el grado en que los diferentes ítems están midiendo una única dimensión o rasgo (Navas, 2001).

Confiabilidad del instrumento – Alfa de Cronbach

Tabla 7 Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	54	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	54	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 8 Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.814	44

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Como se puede observar se analizaron 44 ítems los cuales son paralelos y manejan la misma escala de respuesta en ellos se puede ver que hay un alfa de cronbach de .814 el cual nos indica que la confiabilidad del instrumento de investigación es alta.

4.2 Frecuencias

A continuación se presentan la distribución de frecuencia analizando las variables involucradas en el presente estudio. En la distribución de frecuencias el objetivo es obtener un conteo del número de respuestas asociadas con distintos valores de la variable. La ocurrencia relativa o frecuencia de los diferentes valores de la variable se expresa en porcentajes. Una distribución de frecuencias de una variable produce una tabla de conteo de frecuencias, porcentajes y porcentajes acumulativos de todos los valores asociados con esa variable (Malhotra, 2008).

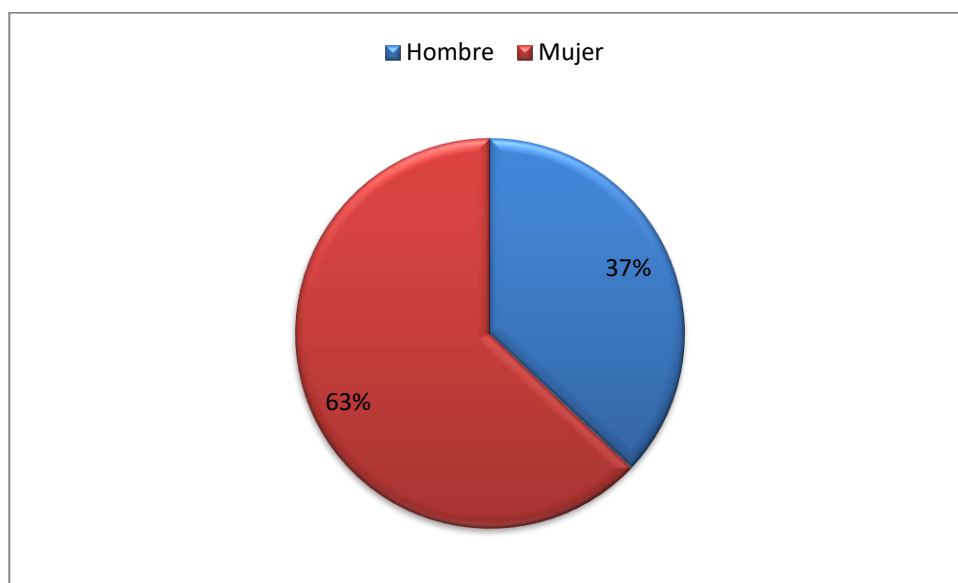
Género

Tabla 9 Género.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombre	20	37.0	37.0	37.0
	Mujer	34	63.0	63.0	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 1 Género.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

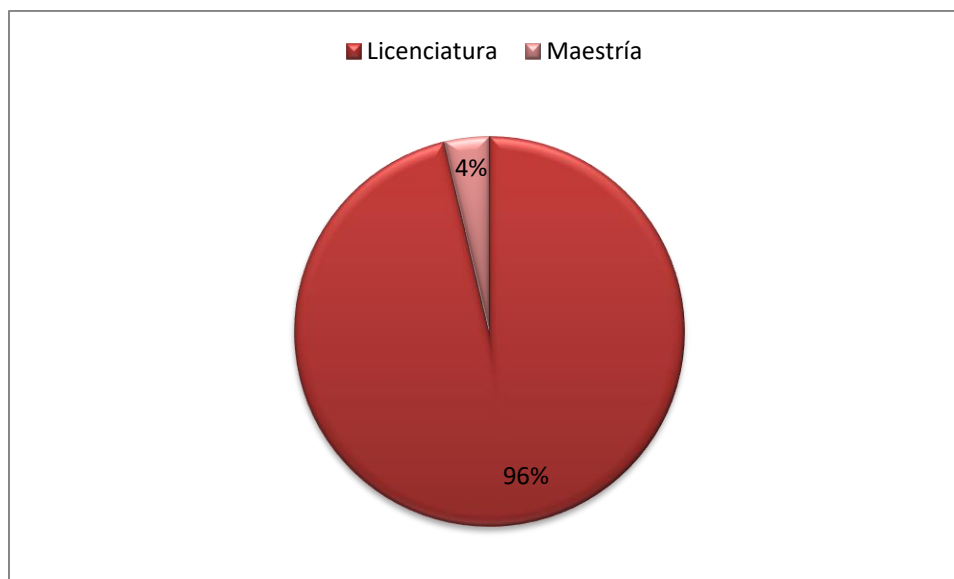
Dentro del estudio se vieron involucrados 54 personas de las cuales como se indica en la gráfica el 63% son del género femenino y el restante que equivale a 20 sujetos son del género masculino.

Tabla 10 Máximo grado de estudios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Licenciatura	52	96.3	96.3	96.3
	Maestría	2	3.7	3.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 2 Máximo grado de estudios



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

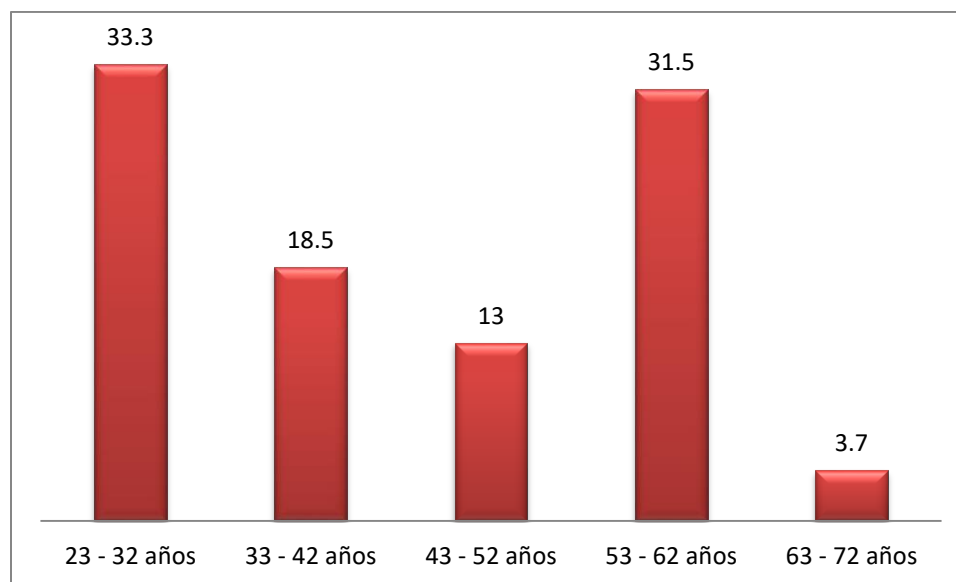
Para conocer más a los sujetos de estudio se preguntó su máximo nivel de escolaridad tomando en cuenta solamente aquel grado del cual tuvieran título o cédula que lo respaldará, se puede observar que en la zona escolar 163 el 96% de los profesores cuentan con un título universitario y sólo el 4% que corresponde a dos tienen el grado de maestro.

Tabla 11 Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	23 - 32	18	33.3	33.3	33.3
	33 - 42	10	18.5	18.5	51.9
	43 - 52	7	13.0	13.0	64.8
	53 - 62	17	31.5	31.5	96.3
	63 - 72	2	3.7	3.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 3 Edad



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

En cuanto a la edad el rango de años cumplidos en los encuestados es de 23 a 72 años, para poder analizar este indicador se calculó el tamaño de las clases bajo el método de “K a la 2” para después poder dividir el rango entre el número de clases y así obtener la escala, se puede observar que la mayoría de la población de profesores tiene una edad menor a la media que va de los 23 a los 32 años, sin

embargo también hay un 35% de la población que tiene una edad por arriba de la media que comprende de los 53 a los 72 años.

Tabla 12 Estadísticos descriptivos - Edad

Estadísticos Descriptivos	
Mínimo	24
Máximo	70
Media	42.46
Mediana	41.50
Desviación Estándar	13.17

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

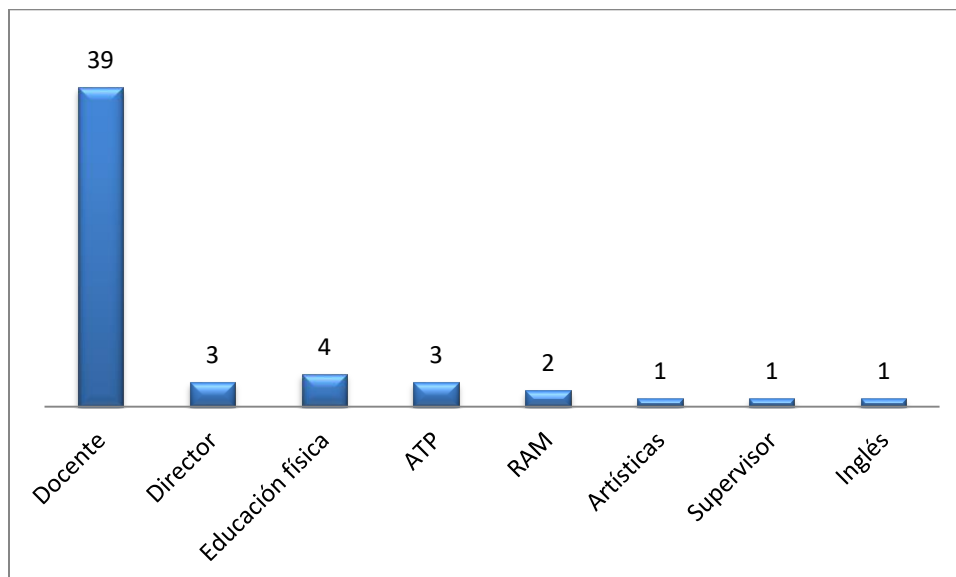
El sujeto con menor edad es de 24 años mientras que el mayor tiene 70 años, en promedio la edad de los trabajadores de la zona es de 42 años con una mediana de 41.50 y una desviación estándar de 13.17.

Tabla 13 Frecuencias - Función

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Docente	39	72.2	72.2	72.2
	Director	3	5.6	5.6	77.8
	Educación física	4	7.4	7.4	85.2
	ATP	3	5.6	5.6	90.7
	RAM	2	3.7	3.7	94.4
	Artísticas	1	1.9	1.9	96.3
	Supervisor	1	1.9	1.9	98.1
	Inglés	1	1.9	1.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 4 Función desempeñada



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

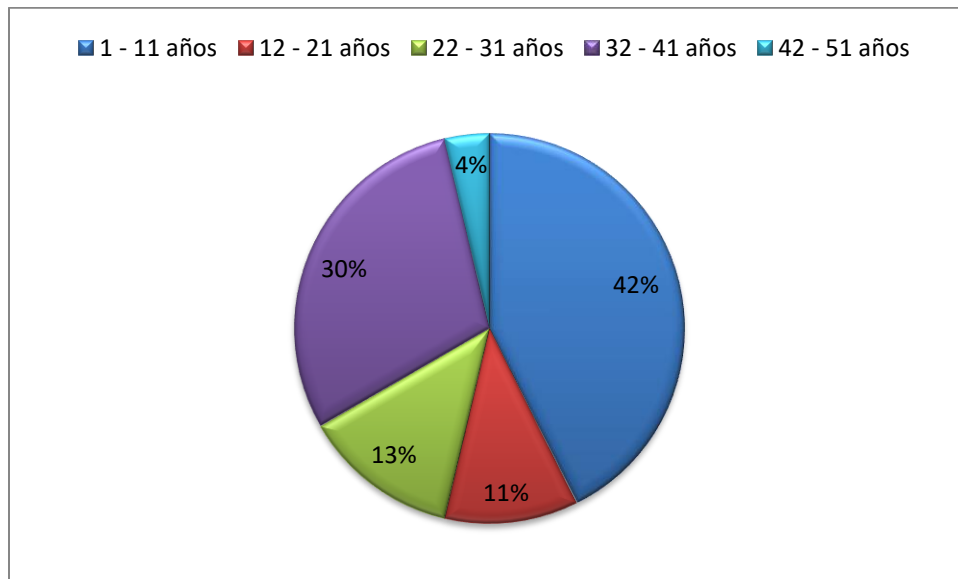
La primera etapa de la evaluación docente será aplicada a docentes, asesores técnico pedagógicos, directores, supervisores y técnico docentes, por lo que el estudio solamente se aplicó a las personas que tuvieran este tipo de nombramiento en sus contratos, excluyendo así a personal administrativo y de intendencia, en la gráfica se puede apreciar que la mayoría de los sujetos son docentes (39), aunque hay profesores que están haciendo la función de director sólo 3 tienen clave de director, 4 profesores de educación física, 3 asesores técnico pedagógicos, 2 responsables de aula de medios, 1 profesor de educación artística, 1 profesor de inglés y 1 supervisora.

Tabla 14 Años de servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 - 11	23	42.6	42.6	42.6
	12 - 21	6	11.1	11.1	53.7
	22 - 31	7	13.0	13.0	66.7
	32 - 41	16	29.6	29.6	96.3
	42 - 51	2	3.7	3.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 5 Años de servicio



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Para explorar más a los sujetos de estudio se cuestionó en cuanto a los años de servicio cumplidos, el estudio muestra que dentro de la zona escolar hay personas que acaban de ingresar al servicio profesional docente y hay dos personas que tienen entre 42 y 51 años de servicio, para poder analizar este indicador se calculó

el tamaño de las clases bajo el método de “K a la 2” para después poder dividir el rango entre el número de clases y así obtener la escala, se puede observar que la mayoría de la población de profesores tiene una antigüedad de entre 1 a 11 años de servicio, siendo el 53.7% de maestros que tienen experiencia por debajo de la mediana y el 33.3% de los maestros tienen experiencia en años de servicio por arriba de la mediana.

Tabla 15 Estadísticos descriptivos - Años de servicio

Estadísticos Descriptivos	
Mínimo	1
Máximo	50
Media	19.59
Mediana	17.50
Desviación estándar	14.86

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

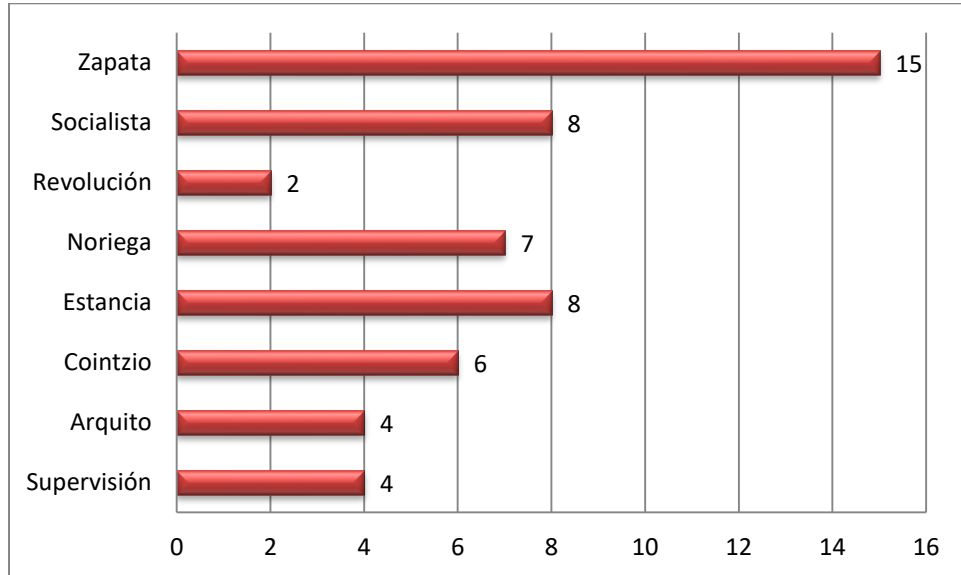
El promedio general de años de servicio es de 19.59 teniendo los puntos de mínimo y máximo con 1 y 50 años respectivamente, la mediana correspondiente a los años de servicio es de 17.50 mientras que la desviación estándar de la misma es de 14.86.

Tabla 16 Escuelas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Supervisión	4	7.4	7.4	7.4
Arquito	4	7.4	7.4	14.8
Cointzio	6	11.1	11.1	25.9
Estancia	8	14.8	14.8	40.7
Noriega	7	13.0	13.0	53.7
Revolución	2	3.7	3.7	57.4
Socialista	8	14.8	14.8	72.2
Zapata	15	27.8	27.8	100.0
Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 6 Escuelas



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

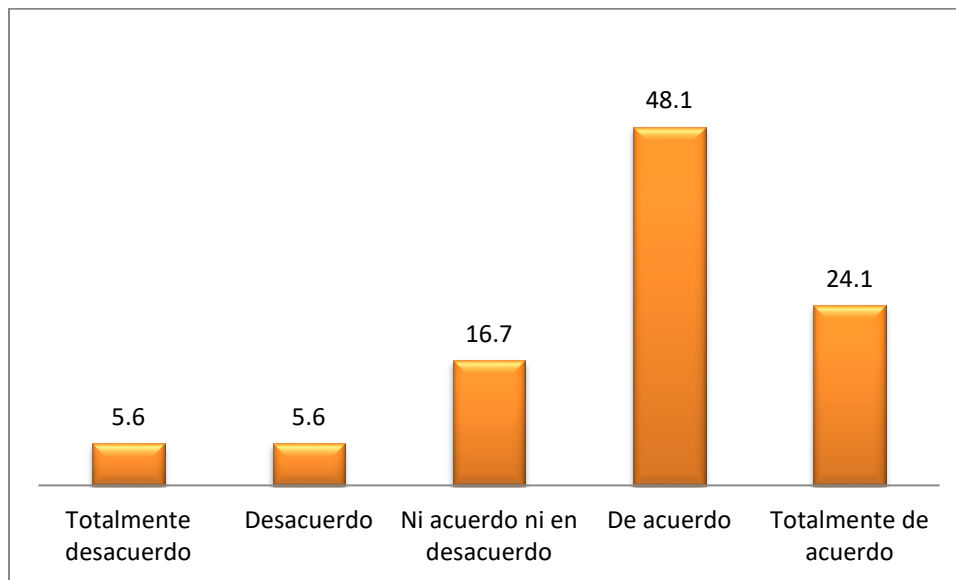
La zona escolar 163 pertenece al municipio de Morelia, Michoacán a esta zona pertenecen 7 escuelas de gobierno y 2 escuelas particulares, debido a que la evaluación docente va dirigida aquellas personas que estén dentro del servicio profesional docente contratadas por la Secretaría de Educación Pública solamente se incluyó solamente a las escuelas de gobierno por lo que se puede apreciar que el número de elementos trabajando en cada escuela es muy variante siendo la escuela Emiliano Zapata ubicada en la Tenencia Morelos la escuela que cuenta con más elementos (15), también se puede observar que hay escuelas que solamente cuentan con dos elementos, en sí esta gráfica no dice mucho por sí sola ya que hay maestros que tienen doble plaza y están trabajando en diferentes escuelas sin embargo para el estudio se tomó en cuenta como si estuvieran trabajando solamente en una de ellas.

Tabla 17 Existe una resistencia a la evaluación docente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	3	5.6	5.6	5.6
	Desacuerdo	3	5.6	5.6	11.1
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	9	16.7	16.7	27.8
	De acuerdo	26	48.1	48.1	75.9
	Totalmente de acuerdo	13	24.1	24.1	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 7 Existe una resistencia a la evaluación docente.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

La resistencia al cambio es la variable dependiente del presente estudio así que para analizarla de manera general se preguntó a los maestros si piensan que existe actualmente una resistencia a la evaluación docente por lo que se puede observar el que 72.2% está de acuerdo con esta afirmación sin embargo también se encuentra la otra parte que es aquella que manifiesta que no existe actualmente una resistencia a la evaluación docente aunque como se puede

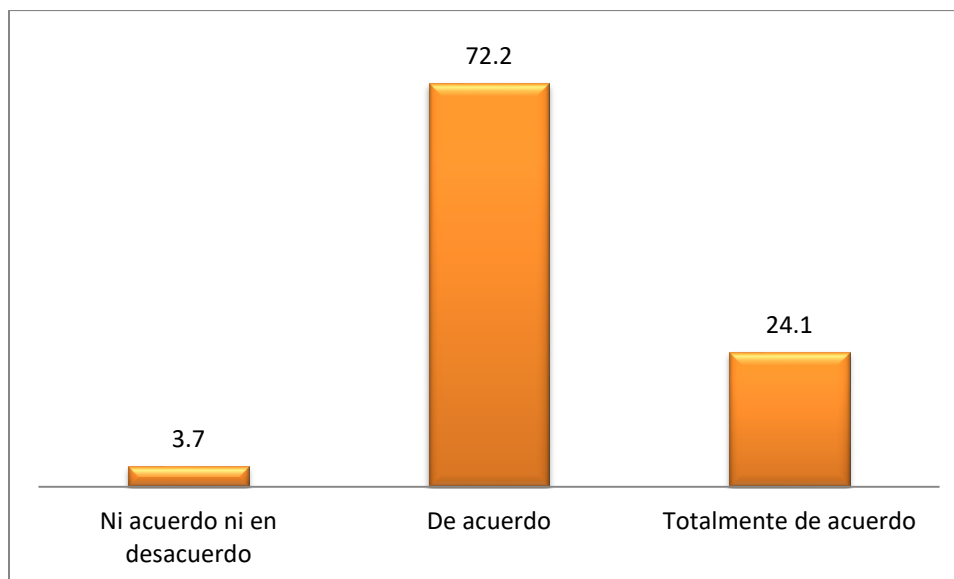
observar en la tabla es la minoría ya que solamente el 11.2% está en desacuerdo que corresponde a 6 sujetos.

Tabla 18 Mi desempeño en mi trabajo es el más óptimo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni acuerdo ni en desacuerdo	2	3.7	3.7	3.7
	De acuerdo	39	72.2	72.2	75.9
	Totalmente de acuerdo	13	24.1	24.1	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 8 Mi desempeño en mi trabajo es el más óptimo.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Un ítem que forma parte de la dimensión “Mantenimiento de Status Quo” es la afirmación de “Mi desempeño en mi trabajo es el más óptimo” con esta afirmación se busca analizar si los profesores actualmente se encuentran en una zona de confort que la aplicación de la evaluación docente haga a los docentes salir de esa zona y como se muestra en la gráfica y en la tabla anterior el 96.6% de los

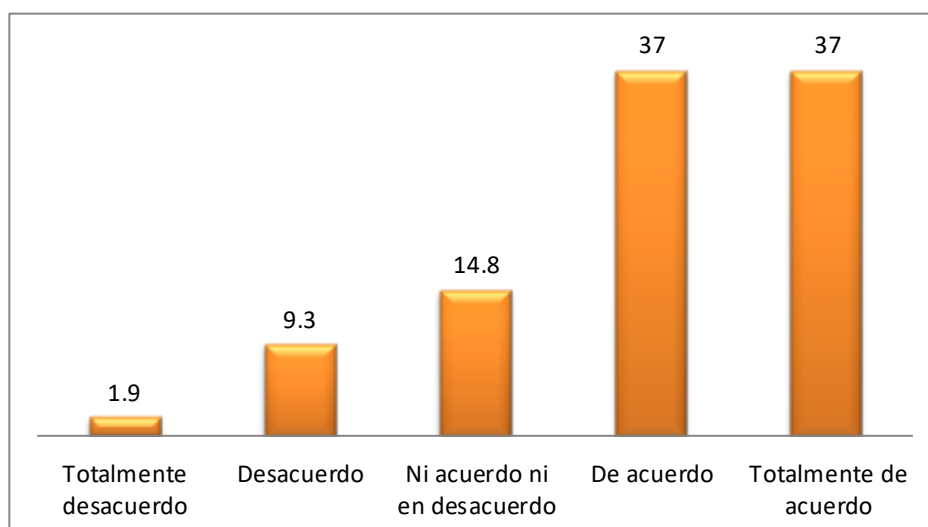
encuestados o sea 52 sujetos afirman estar de acuerdo con que su desempeño es el más óptimo. Analizando este ítem de manera aislada se puede interpretar que los docentes se encuentran en una zona de confort porque ya perciben que su trabajo lo desempeñan de una manera correcta y no es necesario realizar algún cambio en él por lo que se podría presumir que la resistencia a la evaluación podría ser porque los docentes no quieren salir de su zona de confort.

Tabla 19 La evaluación docente es necesaria.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	1	1.9	1.9	1.9
	Desacuerdo	5	9.3	9.3	11.2
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	8	14.8	14.8	26
	De acuerdo	20	37	37	63
	Totalmente de acuerdo	20	37	37	100
	Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 9 La evaluación docente es necesaria.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

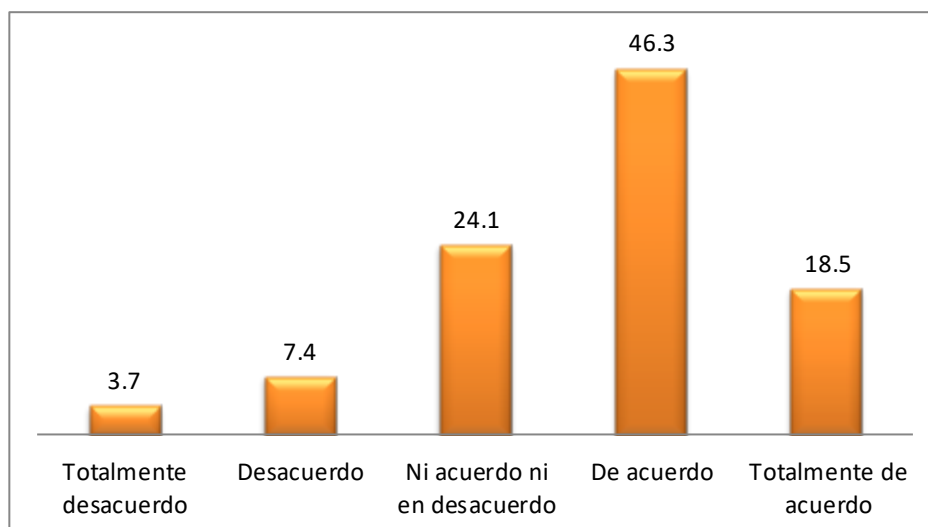
Aun cuando se ha manifestado que existe una resistencia a la evaluación docente en el sector educativo el ÍTEM 9 nos refleja un resultado que no se esperaba ya que la mayoría de los profesores con un 74% de la población estudiada están de acuerdo en que la evaluación docente es necesaria, el análisis de este resultado nos intriga a conocer cuáles son las causas de la resistencia de la evaluación docente ya que los profesores sí están de acuerdo con que se aplique la evaluación docente sin embargo parecen estar en desacuerdo con algún o algunos aspectos que la involucran.

Tabla 20 Me siento seguro de presentarme a la evaluación docente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	2	3.7	3.7	3.7
	Desacuerdo	4	7.4	7.4	11.1
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	13	24.1	24.1	35.2
	De acuerdo	25	46.3	46.3	81.5
	Totalmente de acuerdo	10	18.5	18.5	100
	Total	54	100	100	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 10 Me siento seguro de presentarme a evaluación docente.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

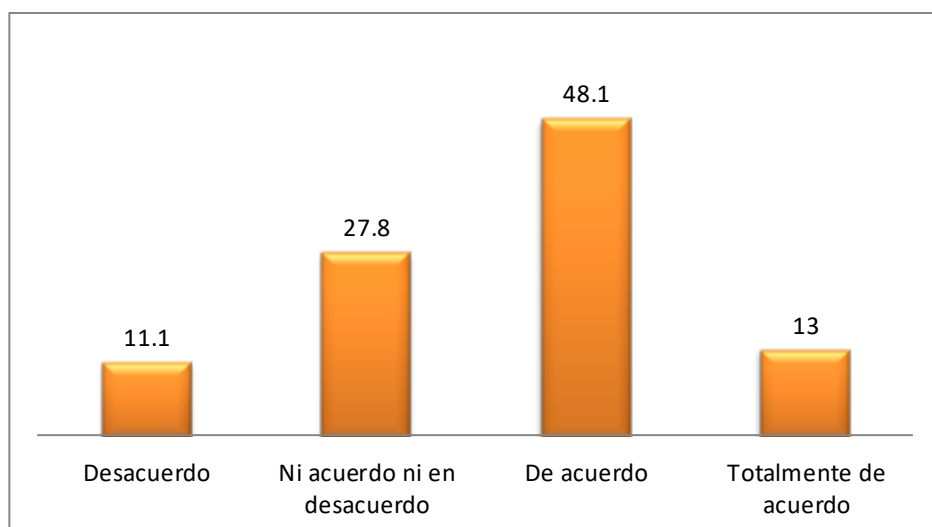
Para indagar sobre que tanto se percibe los profesores tienen el control sobre su trabajo se preguntó si ellos se sienten seguros de presentarse al proceso de evaluación, por lo que se puede observar en la gráfica la mayoría en un 64.8% se sienten seguros de presentarse a la evaluación docente y solamente dos sujetos de estudio manifestaron sentirse inseguros de presentarse al proceso de evaluación.

Tabla 21 Tengo los conocimientos para ser evaluado.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Desacuerdo	6	11.1	11.1	11.1
Ni acuerdo ni en desacuerdo	15	27.8	27.8	38.9
De acuerdo	26	48.1	48.1	87
Totalmente de acuerdo	7	13	13	100
Total	54	100	100	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 11 Tengo los conocimientos para ser evaluado.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

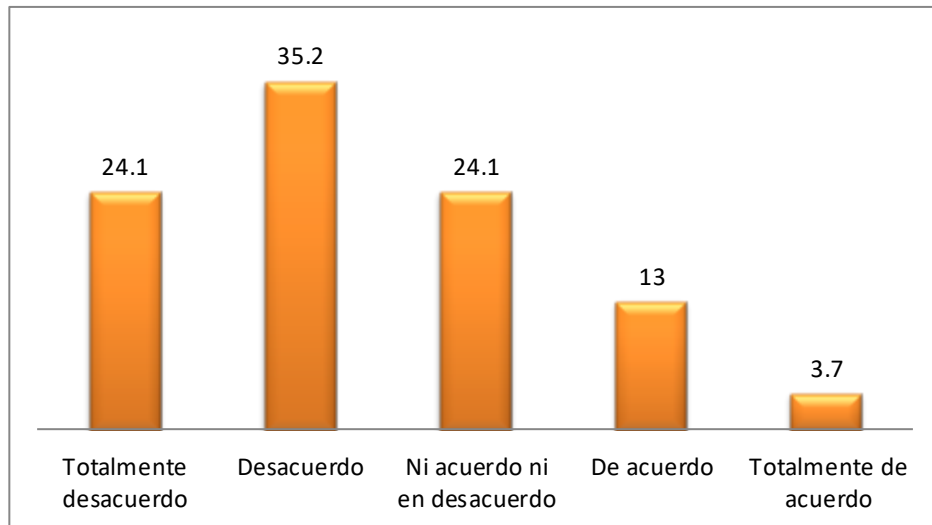
Un indicador importante a ser considerado en la evaluación docente es qué tanto el trabajador de la educación conoce sobre como desempeñarse en su trabajo por lo que dentro del cuestionario se cuestionó si el docente percibe que cuenta con los conocimientos necesarios para presentarse al examen sin embargo en su gran mayoría con 48% expresan estar de acuerdo con esta afirmación es decir ellos manifiestan que sí cuentan con los conocimientos necesarios para presentarse al proceso de evaluación docente.

Tabla 22 La SEP se preocupa porque desempeñe bien mi trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	13	24.1	24.1	24.1
	Desacuerdo	19	35.2	35.2	59.3
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	13	24.1	24.1	83.4
	De acuerdo	7	13	13	96.4
	Totalmente de acuerdo	2	3.7	3.7	100.1
	Total	54	100	100	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 12 La SEP se preocupa porque desempeñe bien mi trabajo.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Por otra parte se analizó una dimensión que indica que una posible resistencia puede existir debido a que hay una empatía entre la dirección y los empleados por lo que se mencionó la afirmación “La SEP se preocupa porque desempeñe bien mi trabajo” los resultados son que hay un desacuerdo en un 35.2% y un totalmente

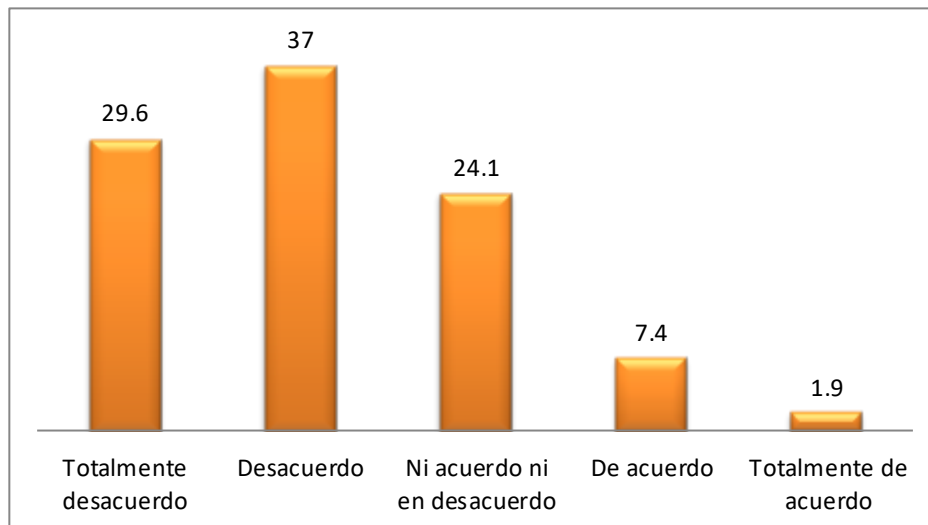
desacuerdo con la afirmación en un 24.1% por lo que se puede observar que los trabajadores de la SEP de la zona 163 perciben que la SEP no se preocupa por que los trabajadores desempeñen bien su trabajo y más bien sus intereses son otros.

Tabla 23 La información que se me ha brindado sobre la evaluación es clara.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	16	29.6	29.6	29.6
	Desacuerdo	20	37	37	66.6
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	13	24.1	24.1	90.7
	De acuerdo	4	7.4	7.4	98.1
	Totalmente de acuerdo	1	1.9	1.9	100
	Total	54	100	100	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 13 La información que se me ha brindado es clara.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

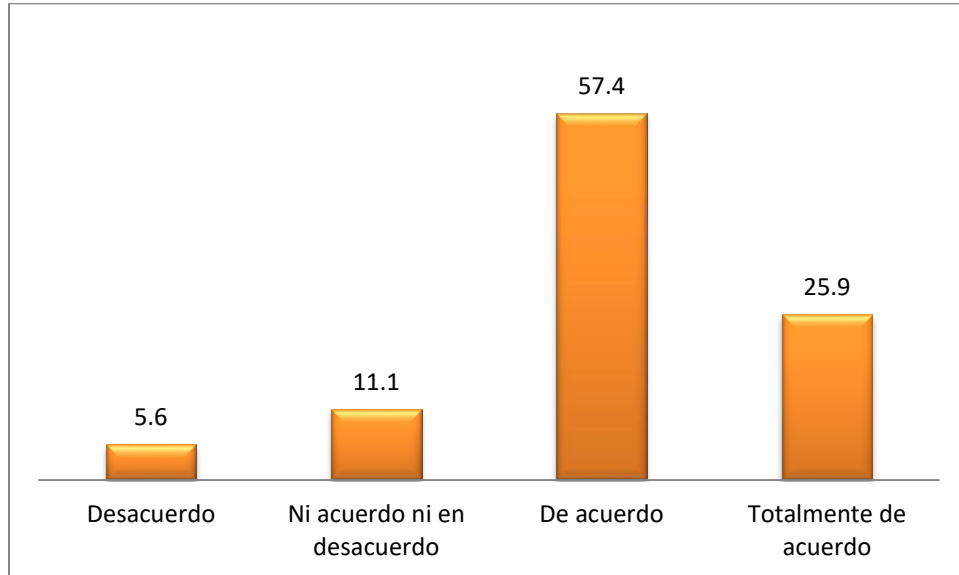
Hoy en día existen distintos medios de comunicación que ayuda a que el proceso de comunicación se pueda simplificar sin embargo el que exista distintos medios de comunicación pudiera ocasionar un ruido en el proceso de la comunicación para conocer qué tan clara se recibe la información sobre la evaluación docente se preguntó si la información ha sido clara y los resultados fueron que 36 de 54 sujetos están en desacuerdo y totalmente desacuerdo en que la información que se les ha brindado hasta el momento sea de claridad.

Tabla 24 La información sobre la evaluación docente se recibe distorsionada.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	3	5.6	5.6	5.6
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	6	11.1	11.1	16.7
	De acuerdo	31	57.4	57.4	74.1
	Totalmente de acuerdo	14	25.9	25.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 14 La información se recibe distorsionada.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

El indicador anterior expresa que los docentes perciben que la información que se les ha brindado hasta el momento no ha sido clara y una de las razones a esa claridad quizá sea la distorsión que ha habido de ella debido a que el mensaje llega de distintos emisores y va perdiendo su esencia al pasar por los diferentes intermediarios de la comunicación esta interpretación se llegó gracias a la respuesta que expresaron los encuestados en la que el 84.3% concuerda en que la información se recibe de manera distorsionada.

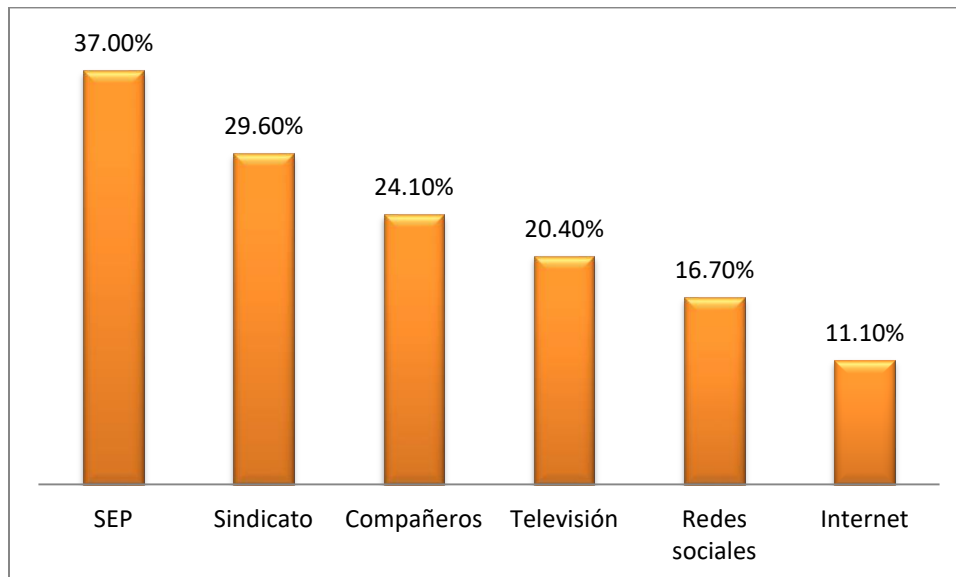
Tabla 25 Frecuencias de medios.

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
En dónde se informa	SEP	20	26.7%	37.0%
	Sindicato	16	21.3%	29.6%
	Compañeros	13	17.3%	24.1%
	Televisión	11	14.7%	20.4%
	Redes sociales	9	12.0%	16.7%
	Internet	6	8.0%	11.1%
Total		75	100.0%	138.9%

a. Agrupación

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 15 Medios de información.

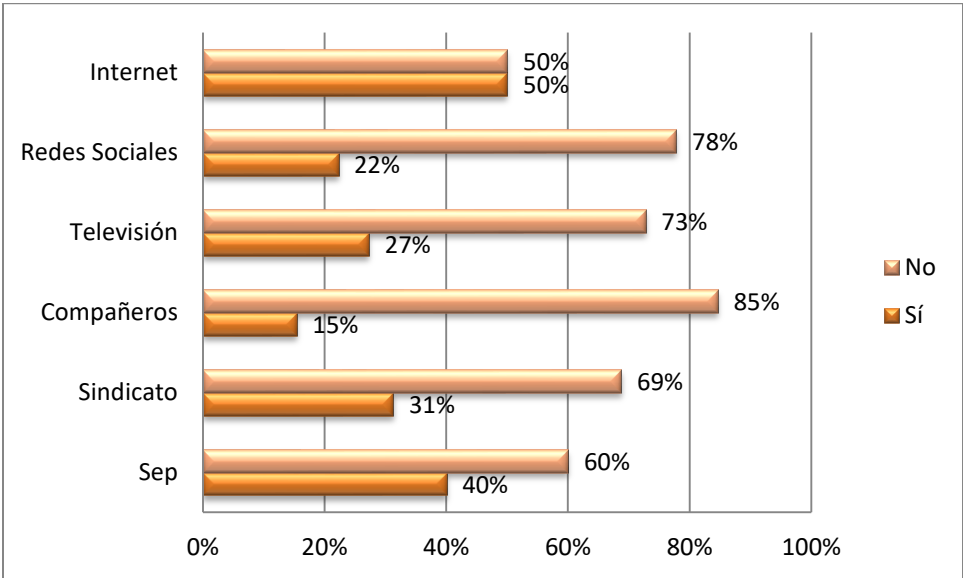


Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Después de obtener los resultados de que los trabajadores de la educación piensan que la información que reciben acerca de la evaluación no es clara y que dicha información se recibe de manera distorsionada se presentan aquellos medios de comunicación que utilizan para informarse, aunque muchos expresaron

que el Internet era el medio que más utilizaban para informarse, se les cuestionaba qué sitio web utilizaban para ser más específicos, según la gráfica el 37% de los maestros se informan en el medio oficial que es la SEP ya sea en internet o por información que reciben de manera directa, en segundo lugar es el sindicato con un 29.60%, el 24.10% de los compañeros, el 20.40% de la televisión, el 16.70% de redes social y el 11.10% dicen que buscan información en Internet pero no mencionan algún sitio en específico, como se puede observar muchos maestros utilizan más de un medio de comunicación para informarse de los temas relacionados a la evaluación docente.

Gráfica 16 Eficiencia de los medios de comunicación.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

En la gráfica anterior se puede hacer un análisis de la eficiencia de los medios en donde se informan los maestros donde se puede observar que según el estudio el medio más eficiente es el Internet ya que de los maestros que lo utilizan el 50% sí conoce los puntos más relevantes de la evaluación docente y el 50% no los conoce, seguido por la SEP (que es el medio oficial) ya que de los que se informan directamente de la SEP el 40% sí tiene conocimiento y el 60% no lo

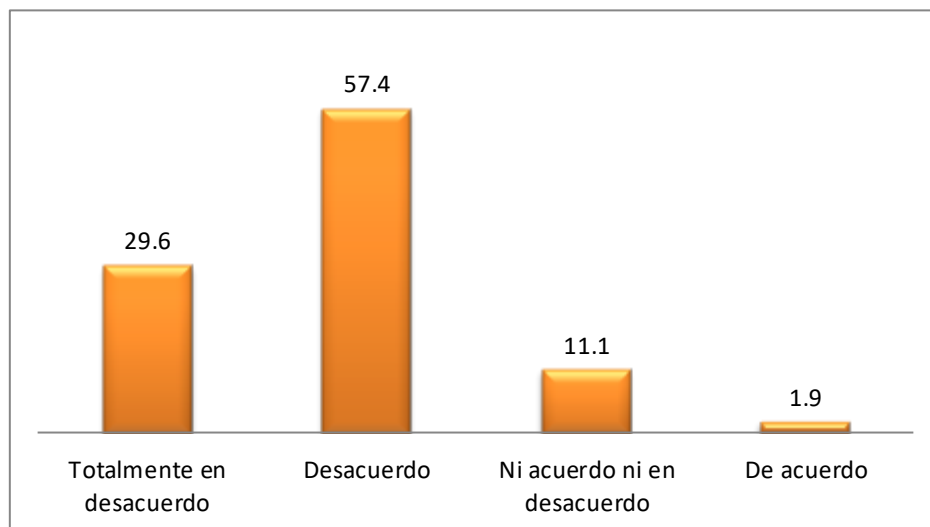
tiene, por último se ve que el medio de comunicación menos eficiente es el sindicato ya que del 15% que se informa ahí solamente el 15% logra adquirir un conocimiento general de la evaluación docente.

Tabla 26 El gobierno cuenta con los recursos humanos para implementar la evaluación docente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	16	29.6	29.6	29.6
	Desacuerdo	31	57.4	57.4	87
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	6	11.1	11.1	98.1
	De acuerdo	1	1.9	1.9	100
	Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 17 El gobierno cuenta con los recursos humanos para implementar la evaluación.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Para poder llevar a cabo la implementación de toda la reforma educativa y en específico la aplicación de la evaluación docente es claro que quienes la van a

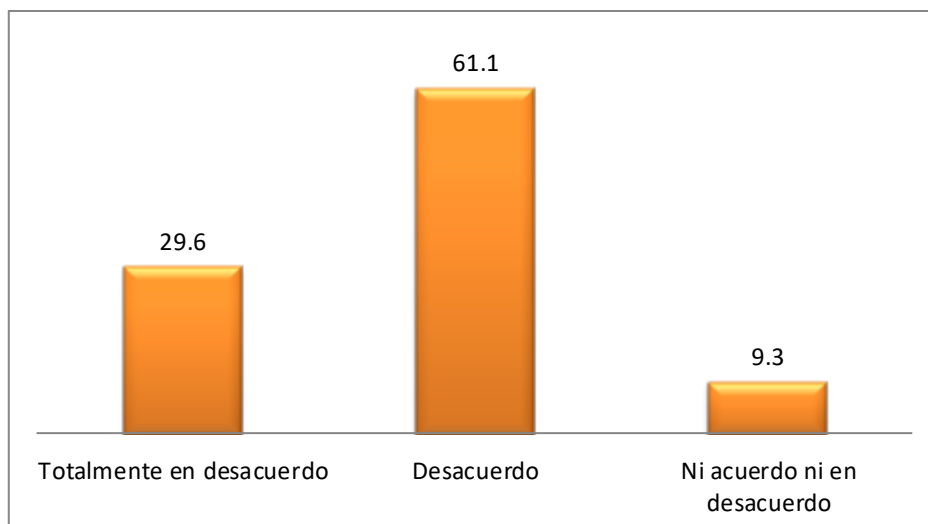
implementar en este caso el gobierno cuente con los recursos necesarios para poder hacerla, en cuanto a los recursos humanos los encuestados manifiestan que el gobierno no cuenta con los recursos humanos para implementar el proceso de evaluación esto nos da un indicador muy alto de una de las causas más fuertes a la resistencia al cambio manifestada.

Tabla 27 La manera en que se está implementando la evaluación docente es la adecuada.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	16	29.6	29.6	29.6
Desacuerdo	33	61.1	61.1	90.7
Ni acuerdo ni en desacuerdo	5	9.3	9.3	100
Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 18 La manera en que se está implementando la evaluación docente es la adecuada.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

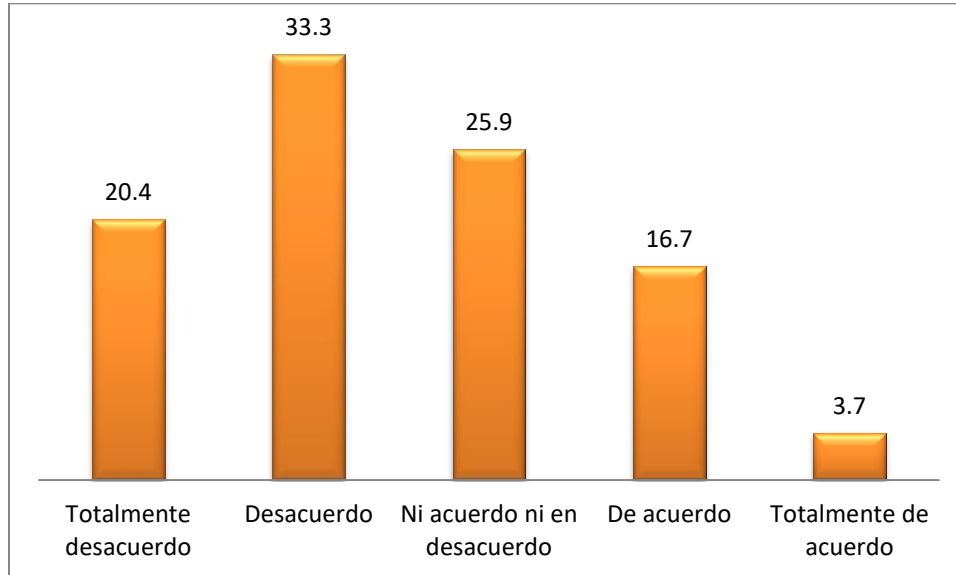
Después de haber analizado en la gráfica 9 que la mayoría de los profesores están de acuerdo en que la evaluación docente es necesaria también se puede observar que aunque estén de acuerdo con la evaluación docente ellos no están de acuerdo en que la manera en que se está llevando a cabo y ejecutando sea la correcta.

Tabla 28 Si decido o no evaluarme me siento apoyado por los demás.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	11	20.4	20.4	20.4
	Desacuerdo	18	33.3	33.3	53.7
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	14	25.9	25.9	79.6
	De acuerdo	9	16.7	16.7	96.3
	Totalmente de acuerdo	2	3.7	3.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 19 Si decido o no evaluarme, me siento apoyado por los demás.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

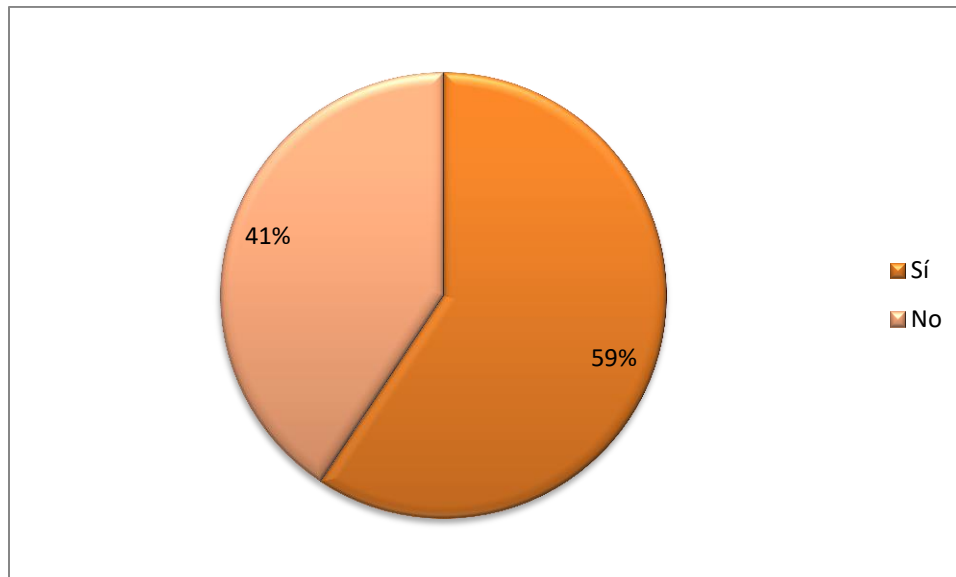
La zona 163 pertenece al Sindicato Institucional en el que en reuniones han manifestado que a aquellos trabajadores que no se presenten a la evaluación docente no serán apoyados por ningún miembro del sindicato al igual que ha expresado el Secretario de Educación Aurelio Nuño Mayer, mientras que el Sindicato Democrático ha presentado una postura de total rechazo a la reforma educativa en general. Así que se analizó si los trabajadores de la zona 163 se sienten apoyados por los demás en caso de presentarse o no al proceso de evaluación, los resultados son de que la mayoría con un 53.7% no se sienten apoyados en caso de presentarse o no presentarse a los demás ya que perciben que esa es una decisión personal y no impuesta por ninguna persona.

Tabla 29 ¿Conoce los propósitos de la evaluación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	32	59.3	59.3	59.3
	No	22	40.7	40.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 20 ¿Conoce el propósito de la evaluación?



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

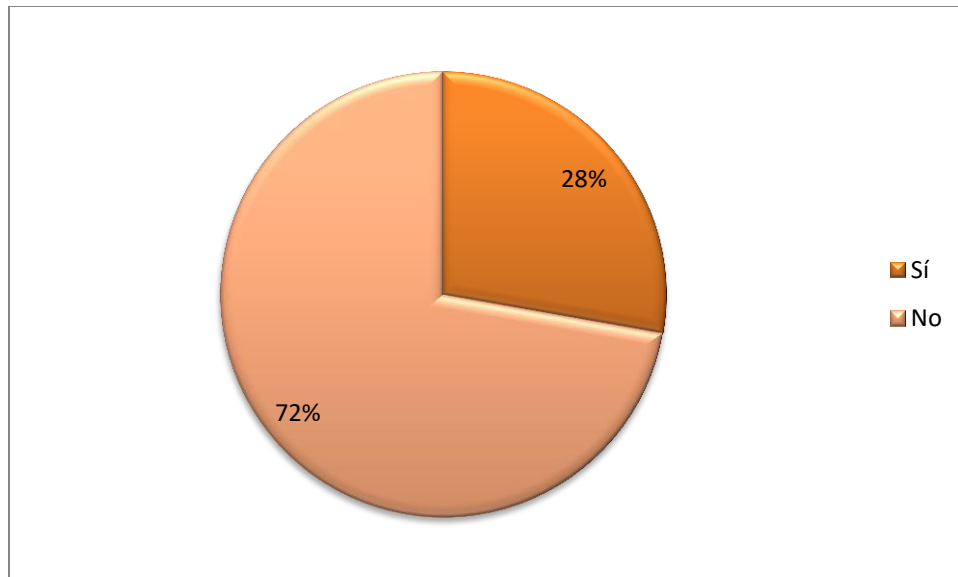
Se puede observar que la mayoría de los docentes no conoce cuál es el propósito principal de la evaluación docente.

Tabla 30 ¿Conoce los tipos de evaluación que hay?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	15	27.8	27.8	27.8
	No	39	72.2	72.2	100.0
Total		54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 21 ¿Conoce los tipos de evaluación que existen?



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Como se vio en el marco teórico la incertidumbre es la falta de información de las personas y dicha falta de información en esta caso es el desconocimiento de las publicaciones que ha hecho el organismo oficial (SEP) acerca de la reforma educativa y de la evaluación docente por lo que se cuestionó a los sujetos de estudio sobre distintos puntos relevantes de la evaluación para ver si conocían de ellos, como se puede observar en las dos tablas y gráficas anteriores hay un desconocimiento de la evaluación docente sólo el 41% conoce que el propósito

principal de la evaluación docente según la SEP es *“La mejora de la calidad en la educación”*. Por otro lado el 72% desconocen que existen tres tipos de evaluación; para el ingreso, para la permanencia y para la promoción dentro del servicio profesional docente.

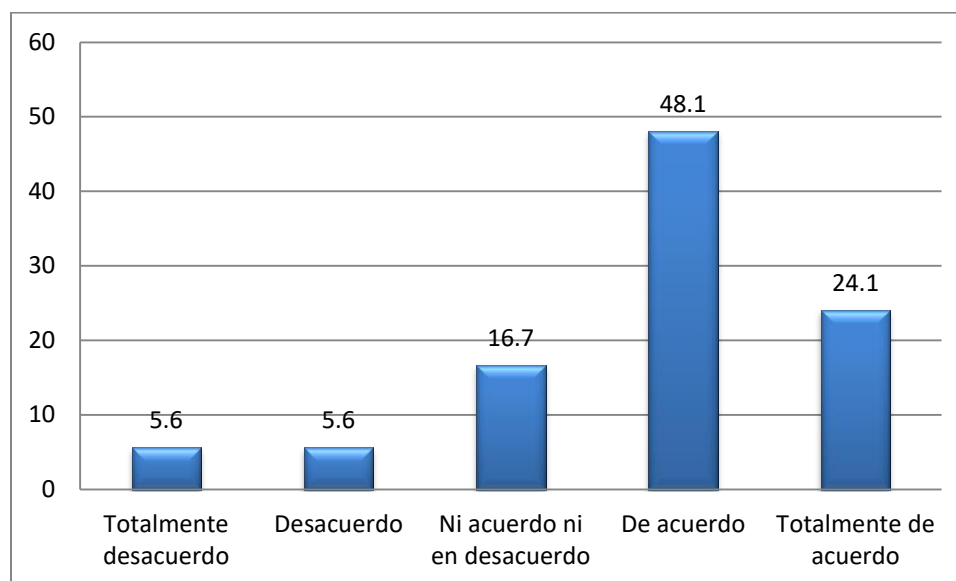
Variable Dependiente

Tabla 31 Frecuencias - Existe una resistencia a la evaluación docente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	3	5.6	5.6	5.6
	Desacuerdo	3	5.6	5.6	11.1
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	9	16.7	16.7	27.8
	De acuerdo	26	48.1	48.1	75.9
	Totalmente de acuerdo	13	24.1	24.1	100.0
	Total		54	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 22 Existe una resistencia a la evaluación docente.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

La variable dependiente del presente estudio es la resistencia al cambio que dentro del contexto que se está manejando es la resistencia a la evaluación docente para analizar la variable dependiente de manera aislada se hizo una pregunta directa para que los docentes respondieran que tan de acuerdo o

desacuerdo estaban con la afirmación de “Existe una resistencia a la evaluación docente” en la cual se puede apreciar que no existe al parecer una postura radical si no que hay opiniones divididas aunque en su mayoría afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con un 48.1% y 24.1% respectivamente en que sí se presenta una resistencia a la evaluación docente.

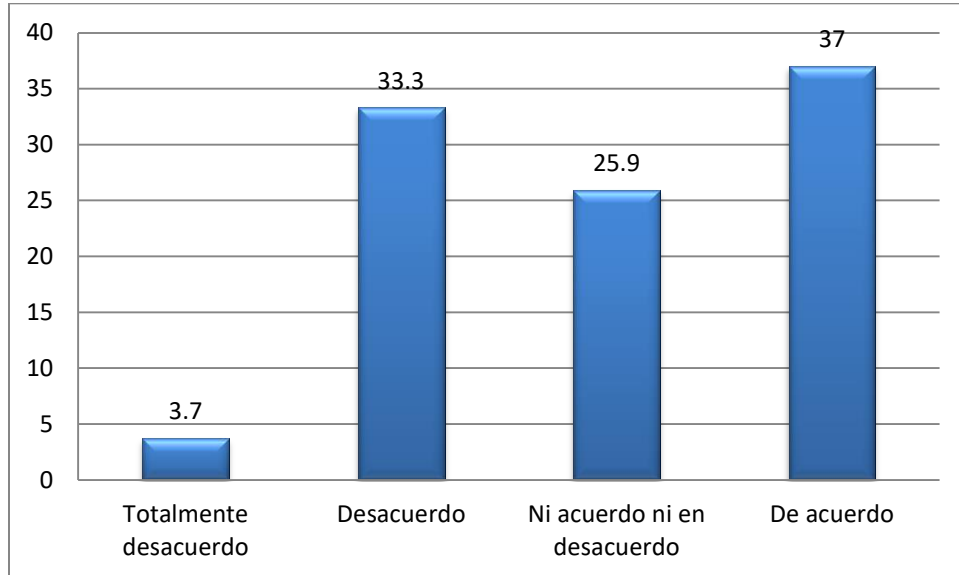
Variable independiente 1

Tabla 32 La resistencia a la evaluación se debe a factores individuales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	2	3.7	3.7	3.7
	Desacuerdo	18	33.3	33.3	37.0
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	14	25.9	25.9	63.0
	De acuerdo	20	37.0	37.0	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 23 La resistencia a la evaluación se debe a factores individuales.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Dentro de la variable dependiente se contemplan dos variables independientes que son los factores individuales y los factores organizacionales siendo los factores individuales aquellas percepciones que son personales y que no son percepciones de un tercero se preguntó a los encuestados si estaban de acuerdo a que la resistencia se debía a factores individuales los resultados están parcialmente divididos ya que un 37% dice estar de acuerdo y un 37% dice no estar de acuerdo en el que de ese 37% el 3.7% dice estar totalmente en desacuerdo.

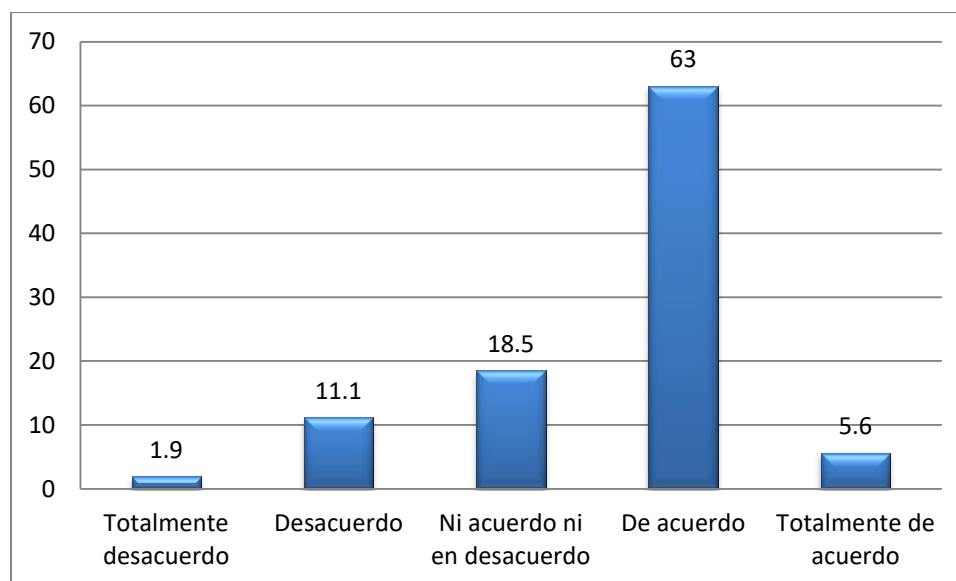
Variable independiente 2

Tabla 33 La resistencia a la evaluación se debe a factores organizacionales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	1	1.9	1.9	1.9
	Desacuerdo	6	11.1	11.1	13.0
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	10	18.5	18.5	31.5
	De acuerdo	34	63.0	63.0	94.4
	Totalmente de acuerdo	3	5.6	5.6	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 24 La resistencia a la evaluación se debe a factores organizacionales.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Analizando la segunda variable independiente “Factores organizacionales” aquí os encuestados se expresan más a favor con la afirmación de que la resistencia se debe a factores organizacionales siendo así que una mayoría notablemente visible de un 68.6% están de acuerdo con la afirmación, hasta que el análisis no

comprende el análisis de las dimensiones que involucra cada una de las variables independientes y sí el análisis fuera hasta aquí y sin mayor profundidad se podría decir que la resistencia al cambio se debe más a factores organizacionales que a factores individuales sin embargo para hacer un análisis más exhaustiva se hizo un estudio de cada una de las dimensiones para poder hacer la sumatoria de las variables y dar una mejor respuesta a cada una de las hipótesis presentadas en la presente investigación.

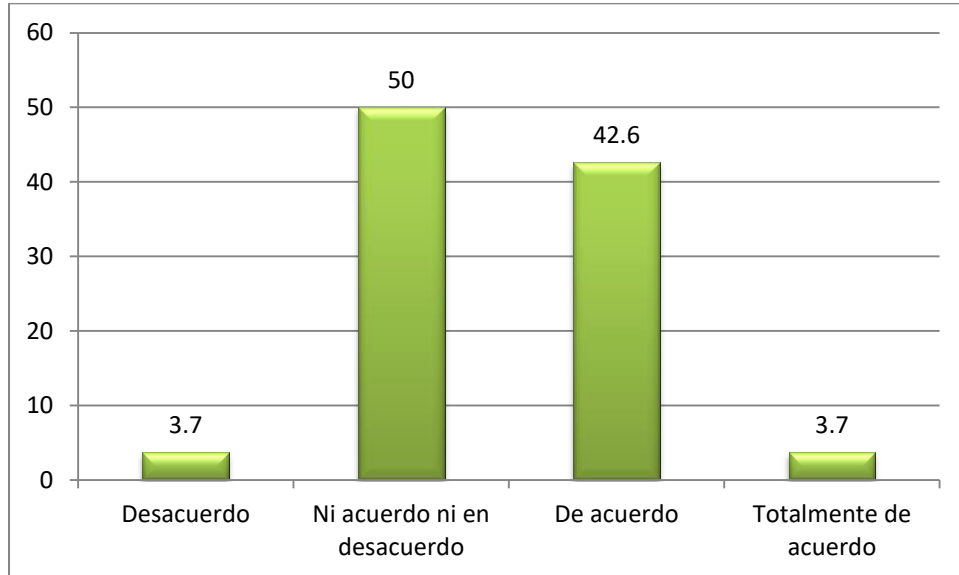
Dimensiones variable independiente 1

Tabla 34 Suma - Status quo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	2	3.7	3.7	3.7
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	27	50.0	50.0	53.7
	De acuerdo	23	42.6	42.6	96.3
	Totalmente de acuerdo	2	3.7	3.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 25 Mantenimiento del status quo.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

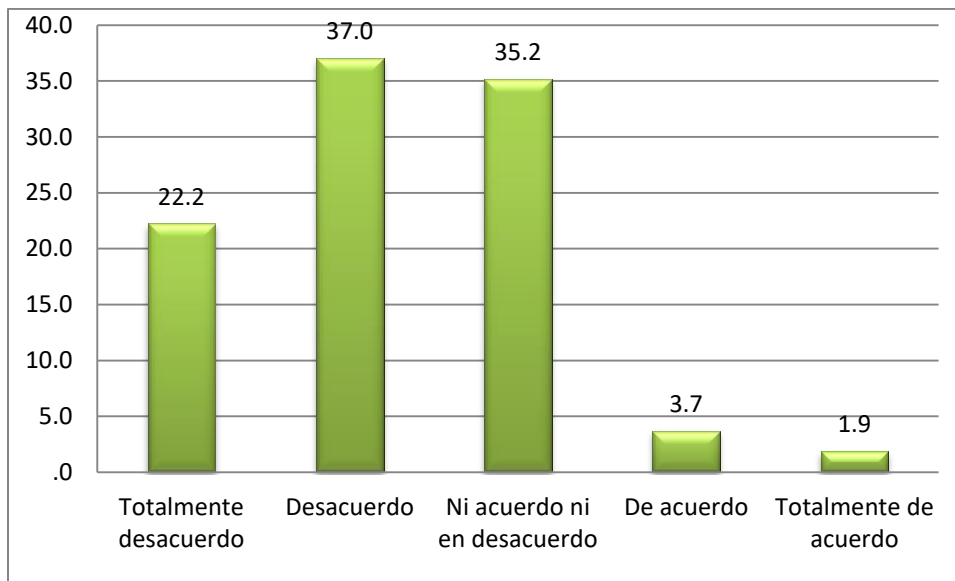
La primera dimensión es el Mantenimiento del Status Quo que como se vio en el marco teórico es estar dentro de la zona de confort para el análisis de esta dimensión se contemplaron los ítems 4, 5, 6 y 7, apreciando la gráfica se ve que la mayoría se encuentra en un ni acuerdo ni en desacuerdo con un 50% es decir 27 sujetos por otro lado el 46.3% de los encuestados manifiestan estar en una zona de confort esto se puede interpretar en que 25 sujetos actualmente se encuentran en una zona de confort en su trabajo y es probable que la resistencia a la evaluación docente sea porque ésta les hará salir de esa zona y ellos no lo quieren hacer pero ¿Qué quiere decir que se encuentran en la zona de confort? El estudio refleja que los maestros que están dentro de la zona de confort dicen que su desempeño es el más óptimo, a su vez que su trabajo no les genera un reto día a día, tampoco les genera estrés y por último que se sienten cómodos con la manera en que están desempeñando su trabajo.

Tabla 35 Suma - Percepción de no necesidad del cambio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	12	22.2	22.2	22.2
	Desacuerdo	20	37.0	37.0	59.3
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	19	35.2	35.2	94.4
	De acuerdo	2	3.7	3.7	98.1
	Totalmente de acuerdo	1	1.9	1.9	100.0
Total		54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 26 Percepción de no necesidad del cambio.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Otra dimensión que se contempla en el estudio dentro de la variable de factores individuales es que los maestros posiblemente se resisten al cambio por que perciben que dicho cambio no es necesario sin embargo como se observa en la gráfica hay una negación a esta afirmación ya que el 22% está totalmente en desacuerdo con ello y el 37% está en desacuerdo con ello, para llegar a estos resultados se hizo el análisis en conjunto de los ítems 8, 9 y 12. Interpretando los

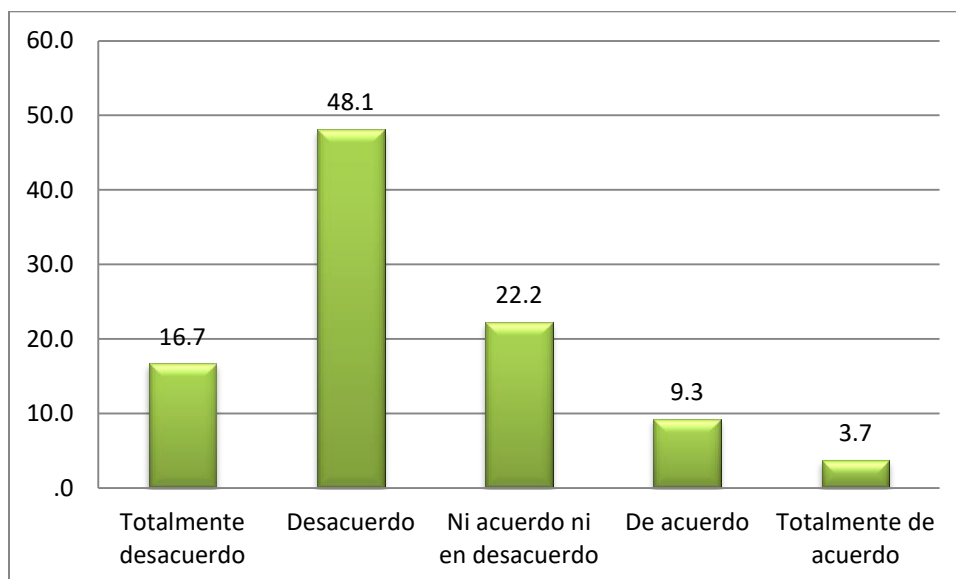
resultados se llega a la conclusión de que los sujetos de estudio opinan que sí es necesario reestructura la forma en cómo trabajan, piensan que la evaluación docente sí es necesaria y por último piensan que para ser más eficientes en su trabajo sí necesitan ser evaluados.

Tabla 36 Suma - Pérdida del control.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	9	16.7	16.7	16.7
	Desacuerdo	26	48.1	48.1	64.8
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	12	22.2	22.2	87.0
	De acuerdo	5	9.3	9.3	96.3
	Totalmente de acuerdo	2	3.7	3.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 27 Pérdida del control.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

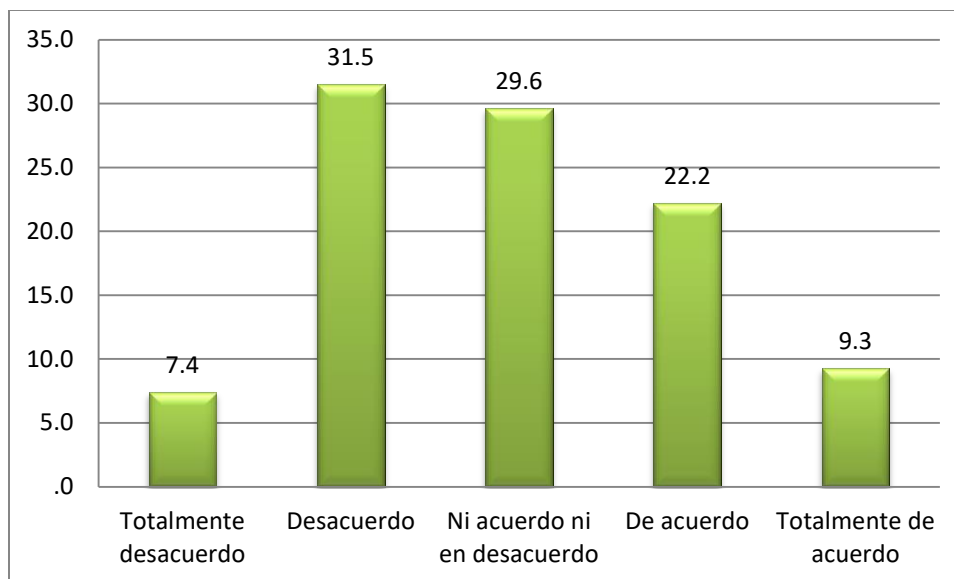
La dimensión de la pérdida del control contempla los ítems 16 y 17 del cuestionario, haciendo su análisis se observa que 35 sujetos están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en que la evaluación docente les genera una inestabilidad en sus trabajos además de mostrar un desacuerdo con la afirmación de que no continuarán con su trabajo después de que se aplique la evaluación docente.

Tabla 37 Suma - Incertidumbre.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	4	7.4	7.4	7.4
	Desacuerdo	17	31.5	31.5	38.9
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	16	29.6	29.6	68.5
	De acuerdo	12	22.2	22.2	90.7
	Totalmente de acuerdo	5	9.3	9.3	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 28 Incertidumbre.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

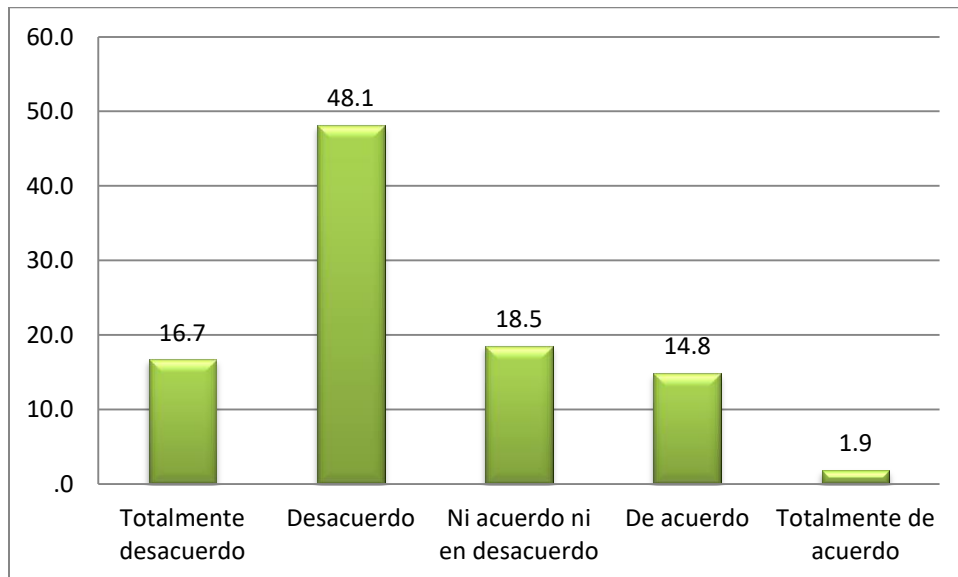
La dimensión de la incertidumbre profundizó en qué tan de acuerdo estaban los sujetos de estudio con los ítems 13, 14, 15 y 18, acerca de si se sienten inseguros de presentarse a los procesos de evaluación docente, si están desconfiados con la implementación de la evaluación además de si se sienten desconfiados con los cambios que se presentarán en su trabajo a partir del cambio y por último si se sienten inseguros de cómo estarán en el futuro hablando laboralmente haciendo un análisis en conjunto de los indicadores anteriores se puede observar en la gráfica que las opiniones están muy divididas ya que 21 sujeto están en desacuerdo, 17 sujetos están de acuerdo y los otros 16 no están de acuerdo ni en desacuerdo con los indicadores que contempla la dimensión de incertidumbre.

Tabla 38 Suma - Amenaza a las habilidades.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	9	16.7	16.7	16.7
	Desacuerdo	26	48.1	48.1	64.8
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	10	18.5	18.5	83.3
	De acuerdo	8	14.8	14.8	98.1
	Totalmente de acuerdo	1	1.9	1.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 29 Amenaza a las habilidades.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

En cuanto a que la evaluación docente representa una amenaza a las habilidades que cuentan los trabajadores de la educación y es por ellos que manifiesten una resistencia a ella los resultados arrojan que la mayoría no está de acuerdo en que la evaluación represente una amenaza ya que los maestros expresan sentirse preparados para ser evaluados, dicen tener los conocimientos para ser evaluados

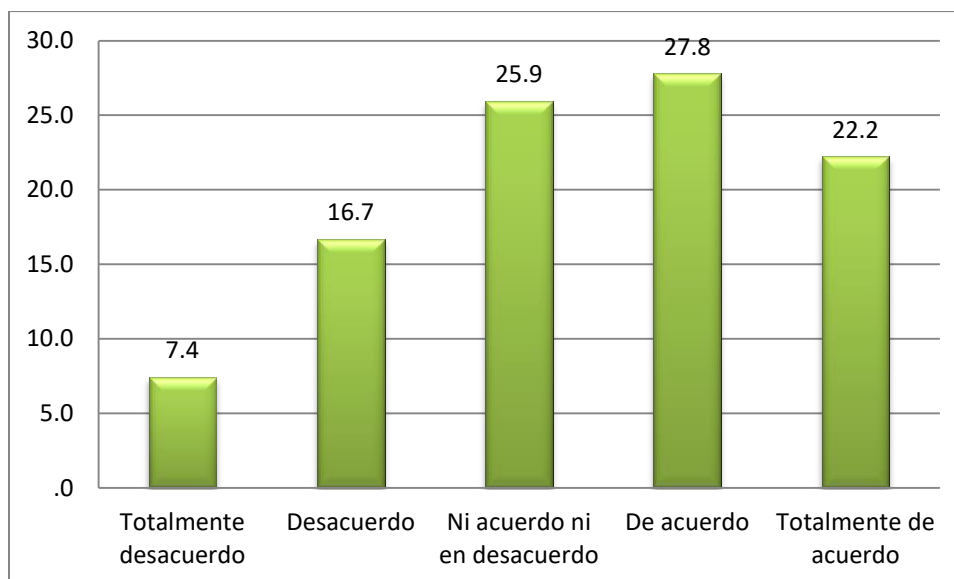
además de contar con las habilidades necesarias para afrontar los cambios que se presenten en su trabajo a partir de la evaluación docente.

Tabla 39 Suma - Aumento de la carga de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	4	7.4	7.4	7.4
	Desacuerdo	9	16.7	16.7	24.1
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	14	25.9	25.9	50.0
	De acuerdo	15	27.8	27.8	77.8
	Totalmente de acuerdo	12	22.2	22.2	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 30 Aumento a la carga de trabajo.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Otra de las posibles causas de la resistencia que se refleja en la dimensión de mayor carga de trabajo es que los sujetos rechazan la evaluación porque perciben

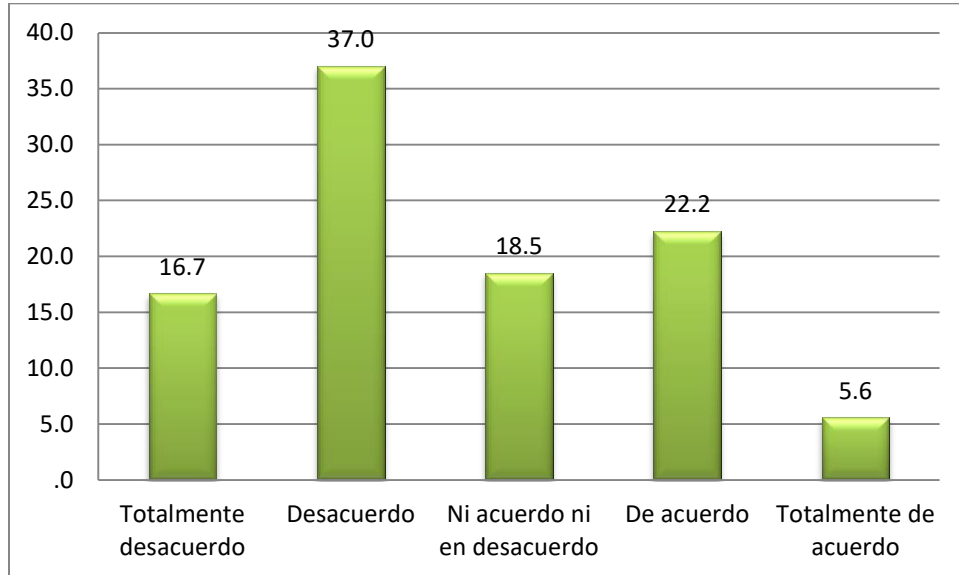
que trabajarán más y a su vez el trabajo les demandará más tiempo una vez que empiecen a ser evaluados por parte de la SEP como resultado a esta dimensión se puede observar que 15 de los encuestados está de acuerdo con estas afirmaciones y 12 de ellos están completamente de acuerdo así que esta afirmación apoya a comprobar la hipótesis que dice que los sujetos se resisten a la evaluación por factores individuales ya que sí perciben que habrá una mayor carga de trabajo.

Tabla 40 Suma – Pérdida de las relaciones laborales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	9	16.7	16.7	16.7
	Desacuerdo	20	37.0	37.0	53.7
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	10	18.5	18.5	72.2
	De acuerdo	12	22.2	22.2	94.4
	Totalmente de acuerdo	3	5.6	5.6	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 31 Pérdida de las relaciones establecidas.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

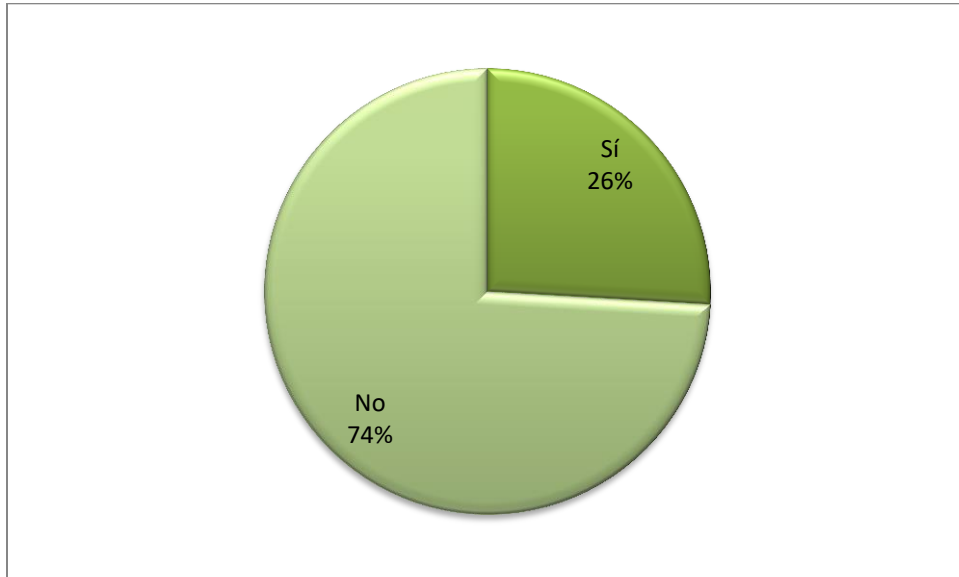
Cuando se habla de que habrá un cambio muchas veces dicho cambio hace que las personas con las que ya se han hecho lazos laborales se pierdan por lo que la dimensión de “Pérdida de las relaciones laborales” buscó conocer la opinión de los encuestados acerca de ello, sin embargo se puede observar que la mayoría de los encuestados con un 53.7% están en desacuerdo con la afirmación ya que comentaron que los cambios de las relaciones que tienen con sus compañeros de trabajo son independientes a toda la gestión llevada a cabo por la evaluación.

Tabla 41 Suma - Conocimiento.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	14	25.9	25.9	25.9
No	40	74.1	74.1	100.0
Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 32 Conocimiento.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Varias dimensiones tienen relación directa entre sí, una de ellas es la incertidumbre que como se redactó en el marco teórico es la falta de información, que también se puede interpretar como la falta de conocimiento. Para poder investigar qué tanto los sujetos de estudio conocen los documentos oficiales de la evaluación docente se interrogó a los docentes de manera abierta para ver si tienen conocimiento de:

- El proceso de evaluación docente.
- El propósito de la evaluación docente.
- Los cinco principios de la evaluación docente.
- El organismo encargado de la evaluación docente.
- Las personas que serán evaluadas.
- Los tipos de evaluación que hay.
- La manera en que se va a evaluar.

Haciendo un análisis global de los temas anteriores se llegó al resultado de que el 74% de los encuestados no conocen los puntos principales de la evaluación

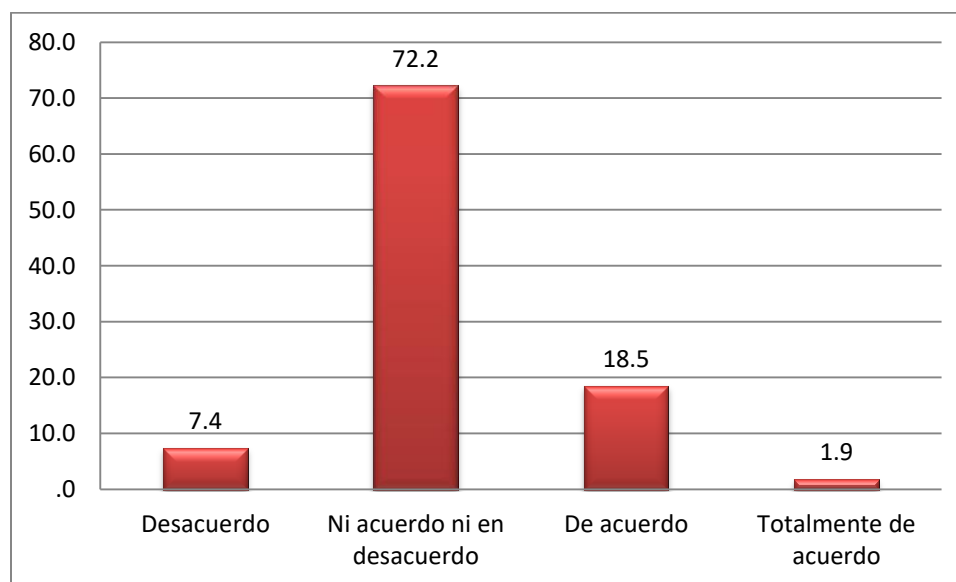
docente aun cuando según la gráfica 15 su principal fuente de información era la Secretaría de Educación Pública.

Tabla 42 Suma - Factores individuales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	4	7.4	7.4	7.4
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	39	72.2	72.2	79.6
	De acuerdo	10	18.5	18.5	98.1
	Totalmente de acuerdo	1	1.9	1.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 33 Factores individuales.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Para el análisis general de la variable independiente “Factores Individuales” se realizó la sumatoria de las dimensiones analizadas anteriormente (Incertidumbre,

percepción de no necesidad del cambio, amenaza a la habilidad, amenaza a las relaciones, aumento de la carga de trabajo, pérdida del control y status quo).

Como se puede observar no es una variable que manifieste que la resistencia a la evaluación se deba a los factores individuales ya que como se vio dimensión por dimensión hay algunas que sí reflejan ese sentido hay otras que no lo hacen por lo que en la sumatoria se observa que la mayoría con un 72.2% de los encuestados no acuerdan ni desacuerdan que las dimensiones que pertenecen a esta variable independiente sean las causas de la resistencia a la evaluación docente.

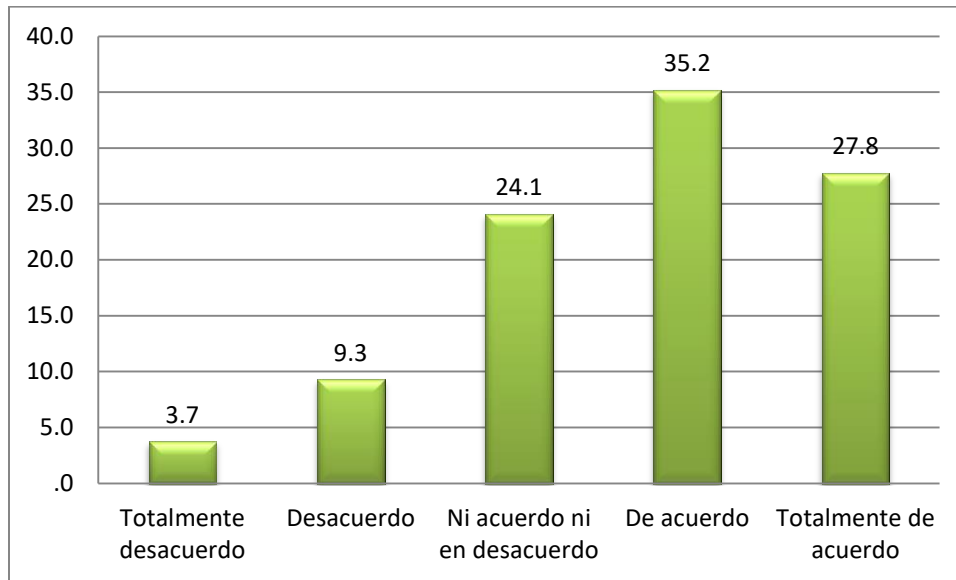
Dimensiones de variable independiente 2 (Factores organizacionales).

Tabla 43 Suma - Actitud de enemistad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	2	3.7	3.7	3.7
	Desacuerdo	5	9.3	9.3	13.0
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	13	24.1	24.1	37.0
	De acuerdo	19	35.2	35.2	72.2
	Totalmente de acuerdo	15	27.8	27.8	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 34 Actitud de enemistad - Ellos vs nosotros.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

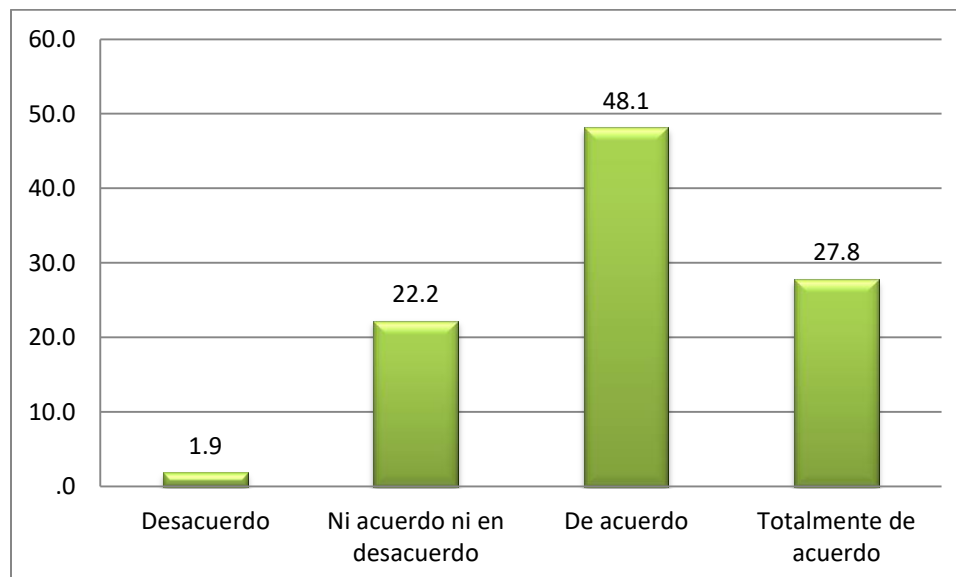
La enemistad en el área laboral contempla una percepción de que hay una lucha constante entre los directivos y los empleados a lo que se ha llamado en esta investigación como el “Ellos v/s nosotros” este concepto abarca distintos rubros que se estudiaron dentro de esta dimensión, como el explorar si los trabajadores piensan que la SEP tiene los mismos objetivos que ellos y los de sus compañeros, si la SEP se preocupa porque desempeñen bien su trabajo, si la SEP se preocupa por darles una estabilidad en el trabajo y por último si la SEP ve por los intereses de sus empleados. Todos los indicadores anteriores fueron agrupados para medir la dimensión en la cual podemos observar una clara opinión de que existe una enemistad entre la SEP y los docentes de la zona 163 ya que el 35.2% dicen estar de acuerdo con la dimensión y en 27.8% dicen estar en total desacuerdo lo que en sumatoria nos dice que 34 sujetos apoyan la idea del “Ellos vs nosotros”

Tabla 44 Suma - Barreras de comunicación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	1	1.9	1.9	1.9
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	12	22.2	22.2	24.1
	De acuerdo	26	48.1	48.1	72.2
	Totalmente de acuerdo	15	27.8	27.8	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 35 Barreras en la comunicación.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

En la gráfica 15 se detectó la principal fuente de información del 37% de los entrevistados es la Secretaría de Educación Pública así como también se detectó que muchos trabajadores utilizan más de un medio para mantenerse informados acerca del tema, aun cuando la mayoría supuestamente utilizan los medios oficiales para informarse se puede observar que en la dimensión de barreras de comunicación la mayoría en un 48.1% y en un 27.8% están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente en que la información no les llega a

tiempo, les llega de manera incompleta, no es clara así como declaran que los medios para informarles sobre la evaluación no son los adecuados y por ello la información se recibe de manera distorsionada, apoyando la postura de que existen barreras en la comunicación del sistema educativo uno de los encuestados propusieron lo siguiente:

“Que se informara de manera eficiente y que llegue de manera directa a través de directores y supervisores”

“Informar bien cómo se va a evaluar porque hay mucha especulación”

“Información clara y precisa porque son puros rumores”

“Más información directa”

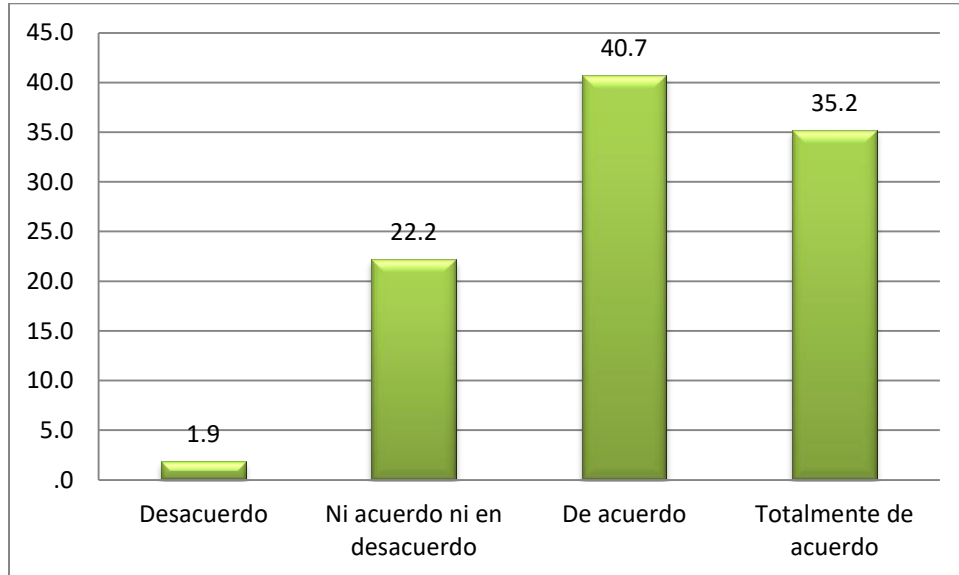
“Más información no sólo tecnológica si no impresa, porque muchos no usamos el internet”.

Tabla 45 Suma – Falta de capacidad para gestionar el cambio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	1	1.9	1.9	1.9
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	12	22.2	22.2	24.1
	De acuerdo	22	40.7	40.7	64.8
	Totalmente de acuerdo	19	35.2	35.2	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 36 Capacidad para implementar el cambio.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

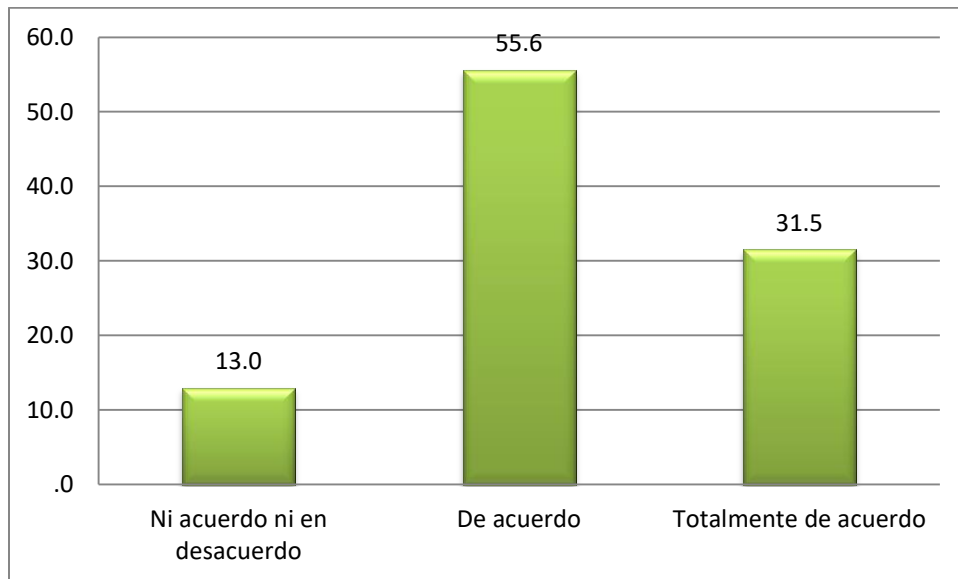
Para poder llevar a cabo la implementación de cada uno de los procesos de evaluación el gobierno debe de contar con los recursos humanos, financieros y tecnológicos para llevarlo a cabo, dentro de esta dimensión se buscó analizar no el hecho de la capacidad real del gobierno para hacerlo si no conocer la percepción que tienen los trabajadores sobre si el gobierno cuenta con todos los recursos mencionados anteriormente además de si en general tiene la capacidad para implementar la evaluación, los resultados muestran que se percibe que el gobierno carece de todos los recursos ya que en su gran mayoría con 40.7% y 35.2% están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente de que el gobierno es incapaz de implementar el cambio por otro lado se tiene solamente un caso atípico de sólo un trabajador que está en desacuerdo en que el gobierno sea incapaz de llevar a cabo la gestión de la implementación de la evaluación docente.

Tabla 46 Suma - Gestión del cambio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni acuerdo ni en desacuerdo	7	13.0	13.0	13.0
	De acuerdo	30	55.6	55.6	68.5
	Totalmente de acuerdo	17	31.5	31.5	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 37 Gestión del cambio.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Como complemento a la gráfica 36 que habla de la incapacidad del gobierno para implementar la evaluación se tiene también como parte de los factores organizacionales la dimensión de “La gestión deficiente del cambio” la cual incluye dos indicadores que se manejaron con las siguientes afirmaciones:

- *La manera en que se está implementando la evaluación docente es la inadecuada.*
- *La planeación del proceso de evaluación docente es el incorrecto.*

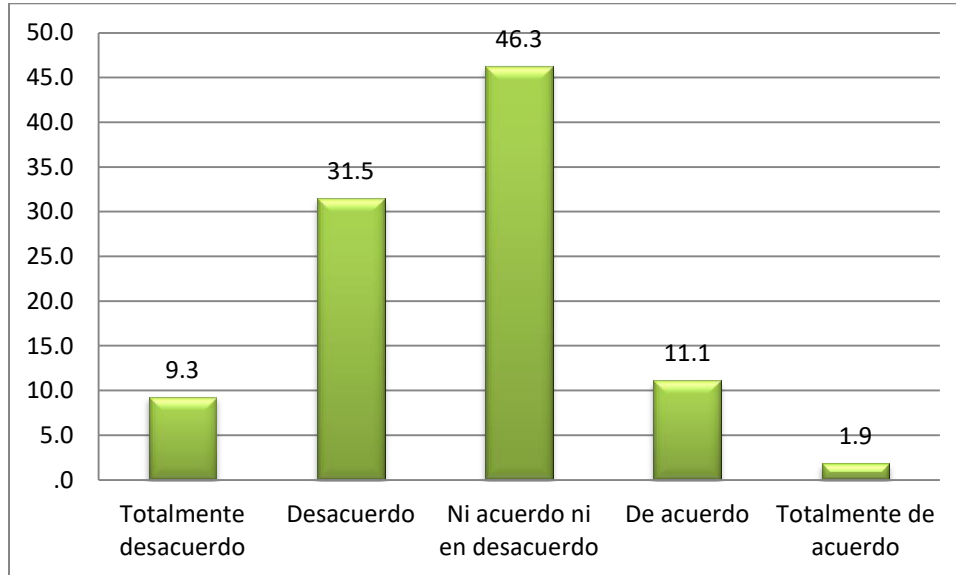
Ante estas afirmaciones la respuesta fue más radical que en otras dimensiones de los factores organizacionales ya que con un 87.1% los encuestados dicen estar de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente en que realmente no ha habido una buena gestión del proceso de evaluación que contempla desde su planeación hasta su ejecución.

Tabla 47 Suma - Adherencia al grupo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo	5	9.3	9.3	9.3
Desacuerdo	17	31.5	31.5	40.7
Ni acuerdo ni en desacuerdo	25	46.3	46.3	87.0
De acuerdo	6	11.1	11.1	98.1
Totalmente de acuerdo	1	1.9	1.9	100.0
Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 38 Adherencia al grupo.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

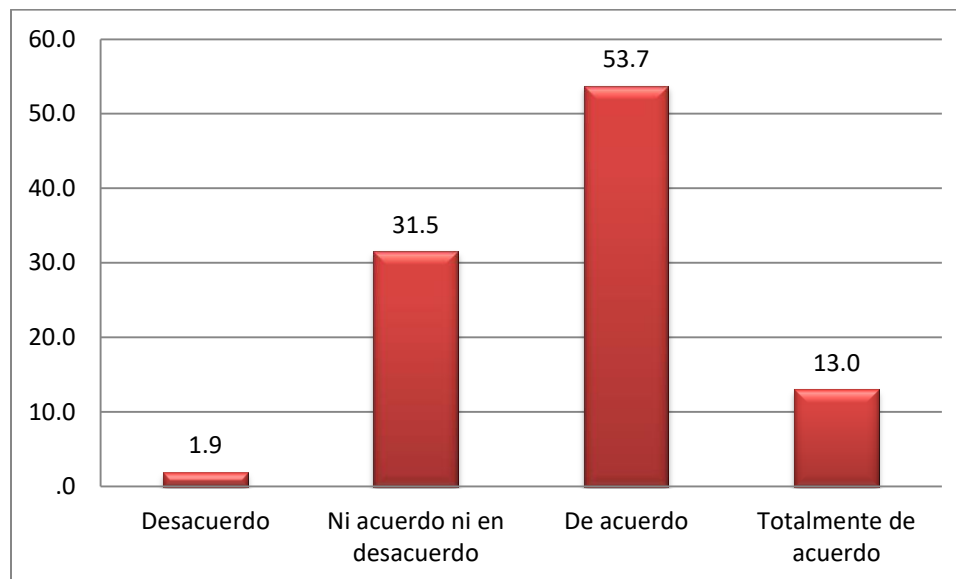
La dimensión de la “Adherencia al grupo” busca investigar la posibilidad que existe en que la resistencia se deba a que los trabajadores se influyen por los demás compañeros o direcciones sindicales, en la gráfica se puede observar que una notable mayoría de 25 sujetos opinan que no estar ni acuerdo ni en desacuerdo seguido de ésta el 40.8% expresan que ellos no tienen la misma opinión referente al tema que sus compañeros, que no toman las decisiones pidiendo la opinión de los demás, que si deciden o no evaluarse no se sienten apoyado por los demás y que en general no consideran la opinión de los demás en esta tema ya que expresan es una decisión personal.

Tabla 48 Suma - Factores organizacionales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	1	1.9	1.9	1.9
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	17	31.5	31.5	33.3
	De acuerdo	29	53.7	53.7	87.0
	Totalmente de acuerdo	7	13.0	13.0	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Gráfica 39 Suma Factores organizacionales.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

La segunda variable independiente corresponde a los factores organizacionales en la cual se hizo una sumatoria de las dimensiones (Enemistad, gestión deficiente del cambio, adherencia al grupo y la incapacidad para la implementación del cambio) para conocer el resultado final y la relación que tiene con la resistencia a la evaluación docente, como se observa la gráfica ahora sí podemos afirmar que

la resistencia al cambio de los profesores de la zona 163 de la ciudad de Morelia, Michoacán se debe a los factores organizacionales ya que la tabla muestra que un 53.7% y 13.% están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente con esta relación. Por el otro lado una minoría que corresponde a un solo caso considerado atípico responde a que no está la relación entre la variable dependiente y la variable independiente de factores organizacionales.

¿Cómo mejorarían los docentes la evaluación docente?

Para explorar más la percepción que se tiene sobre la evaluación se les preguntó a los sujetos de estudio, ellos cómo mejorarían el proceso de evaluación docente.

- Las opiniones se centran en los siguientes aspectos.
- Una evaluación de acuerdo a cada contexto escolar.
- Capacitación previa, durante y posterior a la evaluación.
- Información más clara y precisa.
- Sin corrupción.

Algunas opiniones textuales de los docentes son:

“Que esté hecha por personas que tengan experiencia docente, que sea de acuerdo al contexto de cada escuela y que la forma en que se va a evaluar y como se va a calificar lo digan bien...”

“Vaya a las escuelas y vean realmente como son, conocer las necesidades de cada escuela, no copiar de otros países...”

“Información clara y precisa porque son puros rumores...”

“Primero capacitar al docente para después mejorar en el trabajo y ya luego el examen...”

“Primero una orientación clara y precisa de cómo se va a manejar y después aplicarla, que la información sea para todos, que todos puedan ver los resultados ya que puede haber mano negra...” *“Que no haya corrupción...”*

4.3 Tablas de contingencias

En seguida se hace un análisis y presentación de las tablas de contingencia o también conocidas como tabulaciones cruzadas las cuales son una técnica estadística que describe dos o más variables de manera simultánea, y que produce tablas que reflejan la distribución conjunta de dos o más variables con un número limitado de categorías o valores distintivos (Malhotra, 2008).

Tabla 49 de contingencia: Años de servicio - La evaluación docente es necesaria.

Recuento

		La evaluación docente es necesaria.				Total	
		Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo		Totalmente de acuerdo
Años de servicio	1 - 11	0	1	4	9	9	23
	12 - 21	0	0	2	3	1	6
	22 - 31	0	0	0	2	5	7
	32 - 41	1	3	2	5	5	16
	42 - 51	0	1	0	1	0	2
Total		20	1	5	8	20	20

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

En la tabla anterior se puede observar que la gente con más años de servicio (34 – 51 años) está en mayor desacuerdo en que la evaluación docente no es necesaria aunque ésta sigue representando una minoría muy visible con sólo 5 de los 54 sujetos entrevistados.

Tabla 50 de contingencia: Edad - La evaluación docente es necesaria.

Recuento

		La evaluación docente es necesaria.				Total	
		Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo		Totalmente de acuerdo
Edad	23 - 32	0	1	3	7	7	18
	33 - 42	0	0	2	5	3	10
	43 - 52	0	1	1	2	3	7
	53 - 62	1	2	2	5	7	17
	63 - 72	0	1	0	1	0	2
Total		20	1	5	8	20	20

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

En el mismo sentido que la tabla anterior se puede ver que entre más jóvenes son los sujetos de estudio más de acuerdo están en que la evaluación docente es necesaria.

Tabla 51 de contingencia: Edad - Me siento confiado con la implementación de la evaluación docente.

	Me siento confiando con la implementación de la evaluación docente.					Total	
	Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
Edad	23 – 32	2	3	5	5	3	18
	33 – 42	0	1	5	4	0	10
	43 – 52	2	1	1	3	0	7
	53 – 62	1	6	3	4	3	17
	63 – 72	0	1	0	1	0	2
Total		12	14	17	6	5	5

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Haciendo una relación entre la edad de los sujetos y la desconfianza que tienen sobre la implementación de la evaluación docente se puede observar que los maestros con edad menor a la mediana sienten una desconfianza de la implementación mientras la gente con edad arriba de los 53 años tienen una percepción dividida ya que 8 maestros se sienten confiados y 9 se sienten desconfiados.

Tabla 52 de contingencia: Años de servicio - Trabajaré más ahora que seré evaluado.

Recuento

		Trabajaré más ahora que seré evaluado.				Total	
		Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo		Totalmente de acuerdo
Años de servicio	1 - 11	3	2	7	8	3	23
	12 - 21	0	0	3	0	3	6
	22 - 31	0	0	2	1	4	7
	32 - 41	1	6	4	4	1	16
	42 - 51	0	0	1	1	0	2
Total		4	8	17	14	11	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

En relación de que a partir de la evaluación docente los profesores tendrán una carga de trabajo mayor, esta percepción es más general en las personas que tienen pocos años de servicio, aunque la mayoría de las personas sin importar la edad manifiesta que la evaluación docente no hará que trabajen ni más ni menos de lo que lo hacen ahora.

Tabla 53 de contingencia: Edad - Trabajaré más ahora que seré evaluado.

Recuento

		Trabajaré más ahora que seré evaluado.				Total	
		Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo		Totalmente de acuerdo
Edad	23 - 32	2	2	5	6	3	18
	33 - 42	1	0	5	1	3	10
	43 - 52	0	2	1	1	3	7
	53 - 62	1	4	5	5	2	17
	63 - 72	0	0	1	1	0	2
Total		4	8	17	14	11	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

De acuerdo a la edad los trabajadores que tiene una edad por arriba de la media perciben que la evaluación docente no les generará más carga laboral a diferencia

de los trabajadores con menor edad a la media, aunque estos son minoría con los que piensan sin importar la edad que la evaluación docente no les dará mayor ni menor carga de trabajo.

Tabla 54 de contingencia: Años de servicio - La resistencia a la evaluación se debe a factores organizacionales.

Recuento

		La resistencia a la evaluación se debe a factores organizacionales					Total
		Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Años de servicio	1 – 11	1	1	5	14	2	23
	12 – 21	0	2	1	3	0	6
	22 – 31	0	3	2	1	1	7
	32 – 41	0	0	2	14	0	16
	42 – 51	0	0	0	2	0	2
Total		1	6	10	34	3	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

En relación con la variable independiente de factores organizacionales la mayoría de los sujetos de estudio coinciden a que la resistencia se debe a factores organizacionales sin embargo podemos ver que la afirmación es más contundente en las personas que tienen más de 32 años de servicio a diferencias de algunos que aunque son minoría piensan que la resistencia no se debe a factores organizacionales.

Tabla 55 de contingencias: Edad - La resistencia a la evaluación se debe a factores organizacionales.

Recuento

		La resistencia a la evaluación se debe a factores organizacionales					Total
		Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Edad	23 - 32	0	0	4	13	1	18
	33 - 42	1	3	1	4	1	10
	43 - 52	0	2	2	3	0	7
	53 - 62	0	1	3	12	1	17
	63 - 72	0	0	0	2	0	2
Total		1	6	10	34	3	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Al igual que con los años de servicio, las personas que tienen más de 53 años tienen mayor seguridad en decir que la resistencia se debe a factores organizacionales.

4.4 Correlaciones

Tabla 56 Índice de correlación de Spearman.

(+0.10 a 0.20)	Correlación positiva débil
(+0.20 a 0.40)	Baja correlación, definida, pero baja.
(+0.40 a 0.70)	Correlación moderada sustancial.
(+0.70 a 0.80)	Correlación marcada alta.
(+0.80 a 1.00)	Correlación altísima, muy significativa.

Fuente. Navarro Chávez, J. (2005, Marzo 1). La productividad de la industria eléctrica en su base de distribución en la división centro occidente de México. *Tesis Doctoral*, 192. Distrito Federal, México: Instituto Politécnico Nacional.

Tabla 57 Índice de correlación variables y dimensiones.

Variables		Resistencia al cambio	
V1 Factores individuales	Correlación de Spearman	0.610	
	N	54	
V2 Factores organizacionales	Correlación de Spearman	0.820	
V1 Factores Individuales			Resistencia al cambio
Dimensiones			
	N		54
Incertidumbre	Correlación de Spearman		0.497
	N		54
No necesidad	Correlación de Spearman		0.301
	N		54
Amenaza a las habilidades	Correlación de Spearman		0.348
	N		54
Amenaza las relaciones	Correlación de Spearman		0.376
	N		54
Aumento a la carga de trabajo	Correlación de Spearman		0.734
	N		54
Pérdida del control	Correlación de Spearman		0.333
	N		54
Status Quo	Correlación de Spearman		0.643
	N		54
V2 Factores Organizacionales			
Dimensiones			
Enemistad	Correlación de Spearman		0.767
	N		54
Barreras de comunicación	Correlación de Spearman		0.789
	N		54
Adherencia al grupo	Correlación de Spearman		0.480
	N		54
Gestión deficiente	Correlación de Spearman		0.887
	N		54
Incapacidad	Correlación de Spearman		0.824
	N		54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 58 Correlación: Variable independiente - Factores individuales.

Variable		Resistencia al cambio
Factores individuales	Correlación de Spearman	0.610
	N	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

La correlación (en un total de 54 casos relacionados), entre la variable independiente “factores individuales” con la variable dependiente “resistencia al cambio” es de 0.610, es decir es una correlación moderada sustancial entre los factores individuales con el origen de la resistencia al cambio de los sujetos de estudio.

Tabla 59 Correlación: Variable independiente - Factores organizacionales.

Variable		Resistencia al cambio
Factores organizacionales	Correlación de Spearman	0.820
	N	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

La correlación (en un total de 54 casos relacionados), entre la variable independiente “factores organizacionales” con la variable dependiente “resistencia al cambio” es de 0.820, es decir es una correlación marcada alta entre los factores organizacionales con el origen de la resistencia al cambio de los sujetos de estudio.

Tabla 60 Correlación: Dimensión – Incertidumbre.

Variable		Resistencia al cambio
Incertidumbre	Correlación de Spearman	0.497
	N	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

La correlación (en un total de 54 casos relacionados), entre la dimensión “incertidumbre” con la variable dependiente “resistencia al cambio” es de 0.497, es decir es una correlación moderada sustancial entre la incertidumbre con el origen de la resistencia al cambio de los sujetos de estudio.

Tabla 61 Correlación: Dimensión - Percepción de no necesidad del cambio.

Variable		Resistencia al cambio
No necesidad	Correlación de Spearman	0.301
	N	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

La correlación (en un total de 54 casos relacionados), entre la dimensión “percepción de no necesidad del cambio” con la variable dependiente “resistencia al cambio” es de 0.301, es decir es una correlación definida pero baja entre la percepción de no necesidad del cambio con el origen de la resistencia al cambio de los sujetos de estudio.

Tabla 62 Correlación: Dimensión - Amenaza a las habilidades.

Variable		Resistencia al cambio
Amenaza a las habilidades	Correlación de Spearman	0.348
	N	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

La correlación (en un total de 54 casos relacionados), entre la dimensión “amenaza a las habilidades” con la variable dependiente “resistencia al cambio” es de 0.348, es decir es una correlación definida pero baja entre la amenaza a las habilidades con el origen de la resistencia al cambio de los sujetos de estudio.

Tabla 63 Correlación - Dimensión - Amenaza las relaciones establecidas.

Variable		Resistencia al cambio
Amenaza las relaciones	Correlación de Spearman	0.376
	N	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

La correlación (en un total de 54 casos relacionados), entre la dimensión “amenaza las relaciones establecidas” con la variable dependiente “resistencia al cambio” es de 0.376, es decir es una correlación definida pero baja entre la amenaza a las relaciones establecidas con el origen de la resistencia al cambio de los sujetos de estudio.

Tabla 64 Correlación: Dimensión - Aumento de la carga de trabajo.

Variable		Resistencia al cambio
Aumento a la carga de trabajo	Correlación de Spearman N	0.734 54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

La correlación (en un total de 54 casos relacionados), entre la dimensión “aumento a la carga de trabajo” con la variable dependiente “resistencia al cambio” es de 0.734, es decir es una correlación marcada alta entre el aumento a la carga de trabajo con el origen de la resistencia al cambio de los sujetos de estudio.

Tabla 65 Correlación: Dimensión - Pérdida del control.

Variable		Resistencia al cambio
Pérdida del control	Correlación de Spearman N	0.333 54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

La correlación (en un total de 54 casos relacionados), entre la dimensión “pérdida del control” con la variable dependiente “resistencia al cambio” es de 0.333, es decir es una correlación definida pero baja entre la pérdida del control con el origen de la resistencia al cambio de los sujetos de estudio.

Tabla 66 Correlación: Dimensión - Mantenimiento del Status Quo.

Variable		Resistencia al cambio
Status Quo	Correlación de Spearman	0.643
	N	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

La correlación (en un total de 54 casos relacionados), entre la dimensión “mantenimiento del status quo” con la variable dependiente “resistencia al cambio” es de 0.643, es decir es una correlación moderada sustancial entre el mantenimiento del status quo con el origen de la resistencia al cambio de los sujetos de estudio.

Tabla 67 Correlación: Dimensión - Actitud de enemistad.

Variable		Resistencia al cambio
Enemistad	Correlación de Spearman	0.767
	N	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

La correlación (en un total de 54 casos relacionados), entre la dimensión “actitud de enemistad” con la variable dependiente “resistencia al cambio” es de 0.767, es decir es una correlación marcada alta entre la actitud de enemistad con el origen de la resistencia al cambio de los sujetos de estudio.

Tabla 68 Correlación: Dimensión - Barreras en la comunicación.

Variable		Resistencia al cambio
Barreras de comunicación	Correlación de Spearman	0.789
	N	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

La correlación (en un total de 54 casos relacionados), entre la dimensión “barreras de comunicación” con la variable dependiente “resistencia al cambio” es de 0.789, es decir es una correlación marcada alta entre las barreras de comunicación con el origen de la resistencia al cambio de los sujetos de estudio.

Tabla 69 Correlación: Dimensión - Adherencia al grupo.

Variable		Resistencia al cambio
Adherencia al grupo	Correlación de Spearman	0.480
	N	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

La correlación (en un total de 54 casos relacionados), entre la dimensión “adherencia al grupo” con la variable dependiente “resistencia al cambio” es de 0.480, es decir es una correlación moderada sustancial entre la adherencia al grupo con el origen de la resistencia al cambio de los sujetos de estudio.

Tabla 70 Correlación: Dimensión - Gestión deficiente del cambio.

Variable		Resistencia al cambio
Gestión deficiente	Correlación de Spearman	0.887
	N	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

La correlación (en un total de 54 casos relacionados), entre la dimensión “gestión deficiente del cambio” con la variable dependiente “resistencia al cambio” es de 0.887, es decir es una correlación marcada alta entre la gestión deficiente del cambio con el origen de la resistencia al cambio de los sujetos de estudio.

Tabla 71 Correlación: Dimensión - Incapacidad para implementar el cambio.

Variable		Resistencia al cambio
Incapacidad	Correlación de Spearman	0.824
	N	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

La correlación (en un total de 54 casos relacionados), entre la dimensión “incapacidad para implementar el cambio” con la variable dependiente “resistencia al cambio” es de 0.824, es decir es una correlación marcada alta entre la incapacidad para implementar el cambio con el origen de la resistencia al cambio de los sujetos de estudio.

Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones generales de la investigación, las cuáles se busca que de manera muy sintetizada describan el fenómeno investigado en la presente tesis además se muestran algunas sugerencias y/o recomendaciones que se pueden realizar una vez obtenida la información presente.

5.1 Conclusiones

Después de haber realizado la presente investigación que buscó conocer cuáles eran las causas de la resistencia al cambio en los profesores de la zona 163 de la ciudad de Morelia, Michoacán. Se puede decir que la variable que más influye en la resistencia particularmente a la evaluación docente es la de los factores organizacionales.

Así mismo dentro del análisis se pudo ver que no todas las dimensiones que están dentro de cada una de las variables independientes tienen la misma fuerza, por ejemplo dentro de la variable de factores individuales resalta la percepción que tienen los maestros acerca de cómo aumentará la carga de trabajo una vez que inicien los procesos de evaluación docente; para poder concluir de una manera más específica se dará una conclusión de cada una de las dimensiones y su influencia en la resistencia a la evaluación.

Mantenimiento del status quo: La mayoría de los maestros manifestaron que no existe una zona de confort para ellos sin embargo también el 40% de los profesores que actualmente están trabajando dentro de la zona 163 se encuentran dentro de su zona de confort ya que piensan que su desempeño en el trabajo es el más óptimo, su trabajo no les genera un reto día a día, no les genera estrés y se sienten cómodos con la manera en que desempeñan su trabajo.

Percepción de no necesidad del cambio: Los profesores opinan que sí es necesaria la evaluación docente, comparten la idea de que para ser más eficientes en el trabajo ocupan ser evaluados y que en general sí es necesario reestructurar la forma en la que han estado viniendo trabajando en los últimos años.

Incertidumbre: Hay opiniones divididas pero la opinión se perfila más a que los trabajadores se sienten seguros de presentarse a la evaluación sin embargo existe una desconfianza con la implementación de la evaluación.

Amenaza a la habilidad: Los profesores manifestaron sentirse preparados para ser evaluados además de que afirmaron que tienen los conocimientos y las habilidades necesarias para poder presentarse a cada uno de las etapas que comprende la evaluación.

Conocimiento: Los sujetos de estudio no conocen la teoría que envuelve a la evaluación docente, no conocen el propósito de la evaluación, no conocen al organismo encargado de los procesos, no conocen cómo se les va a evaluar ni qué tipos de evaluaciones existen.

Aumento de la carga de trabajo: Los trabajadores de la educación piensan que el trabajo será mayor ahora que inicie la evaluación además de que se les demandará más tiempo.

Amenaza a las relaciones ya establecidas: Se percibe en la zona 163 que la evaluación docente no afectará las relaciones que han forjado los maestros en el ambiente laboral.

Pérdida del control: La evaluación docente lo genera una estabilidad en el trabajo de los entrevistados además ellos afirman saber cómo estarán en su trabajo en unos años después de haber sido aplicada su primera evaluación.

Actitud de enemistad: Claramente hay una actitud de enemistad entre la SEP y los trabajadores de la educación ya que hay una opinión muy generalizada de que la SEP no se preocupa por el buen desempeño de sus trabajadores, la SEP no se preocupa por darles una estabilidad en sus trabajos, la SEP no ve por los

intereses de sus empleados y por último que la secretaría no tiene los mismos objetivos que los profesores.

Barreras de comunicación: Existen muchas barreras en el proceso de comunicación que envuelve a la reforma educativa y principalmente a la evaluación docente ya que la información no le está llegando a tiempo a los trabajadores, dicha información les llega de manera incompleta y distorsionada, hay una opinión de que los medios que están utilizando para informarles no son los adecuados y en general hay una crítica de que la comunicación dentro del sistema educativo no es efectiva.

Adherencia al grupo: Al parecer la opinión de cada uno de los trabajadores es muy personal ya que expresan que no toman la opinión de los demás para tomar la decisión de presentarse a la evaluación ya que es una decisión de cada uno, por lo que al presentarse o no a dicha evaluación no se sienten apoyados por los demás.

Gestión deficiente del cambio: Hay una desconfianza sobre cómo se está llevando la gestión del cambio ya que los maestros opinaron que la manera en cómo se está haciendo es la inadecuada y no sólo la implementación si no que hay deficiencias en la gestión desde sus procesos de planeación.

Incapacidad para implementar el cambio: Los encuestados opinan que el gobierno no tiene la capacidad para implementar el cambio de una manera adecuada ya que no cuenta con los recursos humanos, financieros y tecnológicos para poder llevarlo a cabo.

Tomando en cuenta lo anterior se puede concluir que los profesores de la zona 163 de la ciudad de Morelia, Michoacán están de acuerdo en que la evaluación docente es necesaria ya que es necesario reestructurar la forma en que han venido trabajando, aunado a esto dicen estar preparados para presentarse a la evaluación ya que afirman tener los conocimientos y habilidades necesarias que está requiriendo además de que también la evaluación no les genera un miedo hacia el futuro ya que tienen ideas firmes de que seguirán con su trabajo aun cuando se

aplique la evaluación sin embargo aún cuando hay una idea de que la evaluación docente es necesaria hay una desconfianza en la manera en que se está implementando ya que piensan que el gobierno no cuenta con los recursos humanos, financieros y tecnológicos necesarios para poder ponerla en práctica.

En el estudio se detectó la falta de conocimiento de los profesores acerca de los principales temas que envuelven a la evaluación docente ya que carecen de conocimientos básicos desde para qué está hecha la evaluación, quién será el organismo encargado de ella, sus etapas, etc. La falta de conocimiento puede estar relacionada a las barreras de comunicación que existen dentro del sistema educativo ya que la información no es clara, llega de manera incompleta y distorsionada esto quizá debido a que los medios para informarles no son los adecuados.

Aún con todas las críticas y controversia hacia la evaluación docente, los profesores dicen que la decisión sobre evaluarse o no es meramente personal y no se sienten influidos por terceros.

5.2 Recomendaciones

A partir de la publicación oficial de la reforma educativa que contempla la evaluación docente como medio para ingresar, permanecer y promoverse dentro del servicio profesional docente, el gobierno ha planeado e implementado estrategias para que ésta se haga una realidad, sin embargo se ha encontrado con organizaciones sindicales con una postura muy fuerte y drástica además de trabajadores de la educación que presentan una resistencia a presentarse a la evaluación.

Las recomendaciones mencionadas posteriormente son para ambas partes involucradas en esta investigación, lo que es la Secretaría de Educación como gestora del cambio y por otro lado a los profesores que están considerados próximos a evaluar.

Como se vio en la parte de análisis de los resultados una de las principales problemáticas es las fallas que ha habido en el proceso de comunicación entre la SEP y los docentes, ya que la información solamente se encuentra en internet y no todas las personas tienen acceso a éste además de cuando la información se va transmitiendo de persona a persona el mensaje va sufriendo distorsiones por lo que lo se tendrían que implementar mejores estrategias para hacer llegar el mensaje a los profesores esto podría ser mediante la entrega de toda la información que está en internet pero de manera impresa, haciéndole llegar a los supervisores para que ellos lo entreguen a los directores y sean estos últimos los que lo hagan llegar a los profesores de grupo. Una estrategia tan simple como la mencionada podría hacer una gran diferencia.

Por otro lado la percepción de los docentes es que el gobierno no cuenta con los recursos para implementar la evaluación aún cuando ésta ya se ha llevado a cabo en la mayoría de los estados que pertenecen a la república mexicana por lo que sería importante si el gobierno quiere disminuir la resistencia que incluya dentro de sus mensajes publicitarios (en caso de que sea así) que cuenta con el personal capacitado para hacer las evaluaciones, además de la tecnología y el dinero para poder ejecutar la evaluación docente.

Además de lo anterior se recomienda que el gobierno realmente haga una evaluación que contemple las características contextuales de cada centro educativo ya que como los encuestados expresaron muchos no están de acuerdo con la evaluación porque es una evaluación estándar que quizá se salga del ambiente y contexto en han estado trabajando en los últimos años.

Por último se recomendaría que el gestor de cambio primero dé una capacitación a los sujetos involucrados en el proceso del cambio ya que es normal que una persona que lleva ya un tiempo trabajando a su manera y sin nunca ser evaluada y de un día para otro le dicen que será evaluada es normal que presente una actitud renuente al cambio.

Como parte de las recomendaciones a los profesores que participaron en este estudio la principal recomendación es que se informen más acerca de la evaluación docente principalmente de la fuente oficial que es la Secretaría de Educación Pública además que no tomen una posición pasiva al momento de informarse; es decir no esperarse siempre a que le llegue la información a las manos, si ésta no llegar que sean ellos los que la busquen. Muchos profesores expresaron no estar de acuerdo en cómo se va a evaluar sin embargo no saben ni cómo se les va a evaluar, una profesora expresó que le gustaría que como parte de la evaluación le gustaría que revisaran sus planeaciones cuando la “planeación argumentada” es una de las etapas de la evaluación docente.

Prosiguiendo con las recomendaciones, la última sería a los profesores de la zona 163 ya que muchos expresaron el deseo de ser capacitados previo a la evaluación, por lo que la autoridad de esta zona que es la supervisora escolar debería de buscar y gestionar el apoyo necesario en cuestión de capacitación para que los docentes puedan llegar más preparados y con un conocimiento más amplio a cada uno de los procesos de evaluación docente.

Sin duda el hacer uso de las recomendaciones anteriores servirá para que haya una mejor empatía entre la SEP y los profesores y así llevar a cabo una mejor gestión del cambio organizacional.

Bibliografía

- Acosta R., C. A. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, núm. 11 , 9 - 24.
- Agócs, C. (1997). Institutional resistance to organizational change: denial, inaction and repression. *Journal of Behavioral Economics* 16 , 917–931.
- Ahmet, J., Rajkumar, E., Essam, R., & Elmar, S. (2014). , (2014), "An innovative uncertainty management framework to support contracting for product-service availability. *Journal of Service Management*, Vol. 25 , 603 - 638.
- Alchian, A. (1950). Uncertainty, evolution, and economic theory. *The Journal of Political Economy*, Vol. 58 , 211.
- Alfonso Madan, E. V. (16 de Octubre de 2012). *ITSON*. Recuperado el 2015 de Diciembre de 08, de www.itson.mx/micrositios/cae/.../Resistencia%20al%20cambio.doc
- Alles, M. A. (2008). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Argentina: Ediciones Granica.
- ALTABLERO. (Septiembre de 2003). *MINEDUCACION*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2015, de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87178.html>
- Andersson, A. (2016). Communication barriers in an interorganizational ERP-project. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 9 Iss 1 , 214 - 223.
- Avey, J. ..., Wernsing, T., & Luthans, F. (2008). 2008. Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science* 44 , 48 - 70.
- Barak, M. (2012). Distance education: towards an organizational and cultural change in higher education. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 6 , 124 - 137.
- Bardwick, J. (1991). Danger in the Comfort Zone: From Boardroom to Mailroom – How to Break the Entitlement Habit that’s Killing American Business. *American Management Association*.
- Bergman, P. a. (1999). Workers last performance: why some factories show their best results during countdown. *Journal of Economic and Industrial Democracy*, Vol. 20 No. 3 , 343-368.
- Berkovich, I. (2011). No we won't! Teachers' resistance to educational reform. *Journal of Educational* , 563 - 578.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson.

- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson.
- Bernhard-Oettel, C. S. (2005). Comparing alternative employment to permanent full time work: how do employment contract and perceived job conditions relate to health complaints. *Work & Stress* , 301 - 318.
- Bruggen, A. (2015). An empirical investigation of the relationship between workload and performance. *Management Decision* , 2377 - 2389.
- Budd, J. M., & Velasquez, D. L. (2014). Phenomenology and organizational communication. *New Library World, Vol. 115 Iss 7/8* , 394 - 404.
- Burnes, B. (2003). "Managing change and changing managers from ABC to XYZ. *Journal of Management Development* , 627 - 642.
- Chanley, C. (2007). Managing change through management development: an industry case stud. *Journal of Management Development* , 962 - 979.
- Charles R., R., EmeryTracy, R. K., & G., T. (2003). Return to academic standards: a critique of student evaluations of. *Quality Assurance in Education, Vol. 11* , 37-46.
- Chawla, C., Mangaliso, M., & Knipes, B. (2012). Antecedents and implications of uncertainty in management. *Journal of Management History, Vol. 18* , 200 - 218.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Chowdhury, S., Gibb, F., & Landoni, M. (2014). A model of uncertainty and its relation to information seeking and retrieval (IS&R). *Journal of Documentation, Vol. 70* , 575 - 604.
- CNN. (09 de Julio de 2015). *CNN*. Recuperado el 2015 de Octubre de 30, de <http://mexico.cnn.com/nacional/2015/07/09/la-sep-suspende-la-evaluacion-de-profesores-para-oaxaca-y-michoacan>
- Davis, Newstron, K. y., & W., J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo* . México: McGraw Hill.
- Day, D. a. (1989). Personality and job performance: evidence of incremental validity. *Personnel Psychology* , 25 - 36.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: review of literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 8 No. 2* , 155-177.
- Dirección de Carrera Magisterial. (s.f.). *Educación.Michoacán*. Recuperado el 27 de 04 de 2016, de <http://www.educacion.michoacan.gob.mx/carrera-magisterial/>

Doyle, M. (2000). Managing development in an era of radical change: evolving a relational. *Journal of Management Development* , 579 - 601.

Eden, D. (1992). Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organisations. *Leadership Quarterly* , 271 - 305.

El Empleo. (s.f.). *El empleo*. Recuperado el 2016 de Enero de 22, de http://www.empleo.com/colombia/consejos_profesionales/relacion-entre-jefes-y-empleados-afecta-rendimiento-laboral-----/6587625

Elizalde Lora, L., & Reyes Chávez, R. (2008). Elementos clave para la evaluación del. *Revista Electrónica de Investigación Educativa* .

Escudero Macluf, J., Delfín Beltrán, L. A., & Arano Chávez, R. M. (2014). Organizational Development and the obstinacy to the organizational change. *Ciencia administrativa*, No. 1 , 1 - 9.

Fardella, C., & Sisto, V. (2015). NUEVAS REGULACIONES DEL TRABAJO DOCENTE EN CHILE. *Psicología & Sociedade*, vol. 27 , 68 - 79.

Fincowsk, F., B, E., & Krieger de, M. (2012). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

French, N., & Gabriell, L. (2004). The uncertainty of valuation. *Journal of Property Investment & Finance*, Vol. 22 , 484 - 500.

Gaceta dental. (13 de Enero de 2011). *Gacetadental*. Recuperado el 24 de Enero de 2016, de <http://www.gacetadental.com/2011/01/la-relacin-jefe-empleado-sinergias-y-antagonismos-27152/>

García Garduño, J. M. (2000). ¿Qué factores extraclase o sesgos afectan la evaluación docente en la educación superior? *Revista Mexicana de Investigación Educativa* Vol. V , 303-325.

García-Cabrera, A. M., Álamo-Vera, F. R., & García-Barba Hernández, F. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 14, núm. 4 , 231 - 246.

Giunchi, M., Emanuel, F., Chambel, M. J., & Ghislieri, C. (2016). Job insecurity, workload and job exhaustion in temporary agency workers (TAWs). *Career Development International*, Vol. 21 , 3 - 18.

Gould, J. R. (s.f.). Barriers to effective communication. 53 - 58.

Gutiérrez Aragón, Ó. (España). *Fundamentos de administración de empresas*. 2013: Larousse - Ediciones Pirámide.

Hampton, D. (1989). *Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.

- Herzig, S. E., & Jimmieson., N. L. (2006). Middle managers' uncertainty management during organizational change. *Leadership & Organizational Development Journal* .
- Higgins, M. (2001). Follow the leader? The effects of social influence on employer choice. *Group & Organization Management* , 255 - 82.
- Hill, K. (26 de Octubre de 2014). *Forbes*. Recuperado el 04 de Enero de 2016, de <http://www.forbes.com.mx/cinco-formas-de-mejorar-la-relacion-con-tu-jefe/>
- Hitt, M. A. (2006). *Administración*. México: Pearson.
- Hornung, S. R. (2007). Active on the job proactive in change: how autonomy at work contributes to employee support for organizational climate. *The Journal of Applied Behavioral Science* 43 , 401–426.
- Hurjui, E. (2014). Communication barriers in the wor of school counsellor. *Socio and humanities* , 555 - 560.
- Illia, L. (2009). Exploring how to diagnose members' concerns about changes in core elements of organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science* 45 , 550–580.
- Inamori Farhad, T., & Nada Kakabadse, A. (2011). Can perceptual differences account for managerial success? *Management Research Review* , 32 - 51.
- INEE. (08 de Octubre de 2015). *Instituto Nacional para la Educación en México*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2015, de <http://www.inee.edu.mx/index.php/acerca-del-inee/que-es-el-inee>
- Informador. (02 de Agosto de 2015). *Informador*. Recuperado el 2015 de Octubre de 29, de <http://www.informador.com.mx/mexico/2015/606773/6/concluyen-evaluacion-docente-en-chiapas-oaxaca-y-michoacan.htm>
- Instituto de Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado. (2012). *Instituto de Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado*. Recuperado el 2015 de Diciembre de 22, de ITE: http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/126/cd/unidad_7/mo7_obstaculos.htm
- Ivancevich, J. M., Konopaske, Robert, Matteson, a., & T., M. (2006). *Comportamiento organizacional* . España: McGraw Hill.
- John, B. (2003). *Great Communication Secrets of Great Leaders*. McGraw Hill.
- Kaye, D. (1995). The importance of information. *Management Decision*, Vol. 33 Iss 5 , 5 - 12.
- Kilduff, M. (1990). The interpersonal structure of decision making: a social comparison approach to organizational choice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 47 No. 2 , 270 - 288.

- Laframboise Rodney, D., & Jason Schmaltz, L. N. (2002). Managing resistance to change in workplace accommodation projects. *Journal of Facilities Management* , 306 - 321.
- Laitinen, E. K. (2009). Importance of performance information in managerial work. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109 Iss 4 , 550 - 569.
- Latane, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, Vol. 36 , 343-365.
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress Appraisal and Coping*, Springer.
- Lefcovich, M. (2006). Recuperado el 2013 de Septiembre de 17, de <http://www.degerencia.com/mlefcovich>
- M. Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba: Brujas.
- Marshak, R. (2007). *Cambio Organizacional: trabas, contratiempo y dificultades más habituales*. España: Ediciones Deusto.
- Mizala, A., & Romaguera, P. (2000). *SISTEMAS DE INCENTIVOS EN EDUCACION Y LA EXPERIENCIA DEL SNED EN CHILE*. Universidad de Chile, Departamento de Ingeniera Industrial, Chile.
- Mukta Kulkarni, S. N. (2012). Social influence and job choice decisions. *Employee Relations*, Vol. 35 Iss 2 , 139 - 156.
- Nava, M., & Rueda, M. (2013). La evaluación docente en la agenda pública. *Revista Electrónica de Investigación Educativa* , 1-11.
- Navarro, J. C. (2003). La evaluación y las actitudes de los docentes frente a ella. *UNESCO* .
- Nolan, J. (2009). *Working to Live, Not Living to Work*.
- O'Reilly, A. (1973). Skill requirements: supervisor-subordinate conflict. *Personnel Psychology* , 75 - 80.
- Obregón, L. A. (19 de Marzo de 2010). *CnnExpansión*. Recuperado el 2016 de Enero de 22, de <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2010/03/18/jefe-subordinado-oficina-relacion-cnn>
- OCDE. (2010). *México políticas clave para un desarrollo sostenible*. México.
- Pallares, C. (2012 de Noviembre de 21). *Psicotip.wordpress*. Recuperado el 15 de Enero de 2016, de <https://psicotip.wordpress.com/2012/11/21/la-influencia-social/>
- Proceso. (26 de 02 de 2013). *PROCESO*. Recuperado el 22 de 10 de 2015, de <http://www.proceso.com.mx/?p=334688>
- Quattrone, G. (1986). On the perception of a group's variability. *Psychology of Intergroup Relations* , 25 - 48.

- R., P., & Collins Russell, F. W. (1998). Teachers' receptivity to a proposed system-wide educational change. *Journal of Educational Administration*, Vol. 36 , 183 - 199.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración de Empresas Teoría y Práctica*. México: Limusa.
- Richter, A. (2011). Job Insecurity and Its Consequences: Investigating Moderators, Mediators and Gender, Stockholm .
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. . México: Prentice Hall.
- Rodríguez Fernández, A. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Rogge, N. (2011). Granting teachers the "benefit of the doubt" in performance evaluations. *International Journal of Educational Management*, Vol. 25 , 590-614.
- Rojas Soriano, R. (2002). *Investigación social: teoría y praxis*. México: Plaza y Valdés.
- Romero, L. *Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales*. México: División Académica de Ciencias Sociales y Humanidades UJAT.
- Rueda Beltrán, M. (2011). La evaluación de los docentes. *Perfiles Educativos* 133 .
- Salinas, O. J. (20 de Junio de 2001). *Gestiopolis*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/positivo-relaciones-laborales/>
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* . México: Mc Graw Hill.
- Sánchez Delgado, M. (2014). *Administración 1*. México: Larousse - Grupo Editorial Patria.
- Secretaría de Educación Pública. (s.f.). *gob.mx*. Recuperado el 02 de Mayo de 2016, de <http://www.gob.mx/sep/que-hacemos>
- Seng, M. B. (2009). Making change work: closing the change gap. *Human Resource Management International* , 11 - 15.
- SEP. (s.f.). *Educacion*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2015, de <http://www.educacion.df.gob.mx/index.php/publicaciones/11-numeralias/86-enlace>
- SEP. (23 de Septiembre de 2013). *SEP*. Recuperado el 02 de Mayo de 2016, de http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1_Historia_de_la_SEP#.Vyf54flgiko
- SEP. (02 de 2014). *Servicio profesional docente*. Recuperado el 21 de 10 de 2015, de http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/content/general/docs/normatividad/PROGRAMA_ANUAL_2014%20_PROCESOS_EVALUACION.pdf
- Shanley, C. (2007). Managing change through management development. *Journal of Management Development* , 962 - 979.

- Shaw, J. a. (1985). The effects of objective work-load variations of psychological strain and post work-load performance. *Journal of Management* , 87 - 99.
- Shrivastava, S. (2012). Comprehensive Modeling of Communication. *The IUP Journal of Soft Skills, Vol. VI, No. 3* .
- Snape, C. C. (1997). Differences in job perception. *Personnel Review* , 132 - 142.
- Sriussadaporn, R. (2006). Managing international business communication problems at work: a pilot study in foreign companies in Thailand. *Cross Cultural Management: An International Journal, Vol. 13 Iss 4* , 330 - 344.
- Stuart, R. (1995). Experiencing organizational change. *Personnel Review* , 3 - 88.
- Suzan Lewis, J. S. (2000). "Is job insecurity changing the psychological contract? *Personnel Review, Vol. 29* , 680 - 702.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Naesswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 7 No. 3* , 242-264.
- Taylor, E. S., & Tyler, J. H. (2012). The Effect of Evaluation on Teacher Performance. *American Economic Review* , 3628–3651.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. México: Grupo Editorial Patria.
- Trebilcock, A. (s.f.). *insht*. Recuperado el 2016 de Ener9 de 26, de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo1/21.pdf>
- Vaillant, D. (s.f.). *La construcción de la profesión docente en América Latina*. Lima, Perú.
- Vergara, D. (2010). Metodología de la Investigación. En R. Sampieri, C. Fernández, & P. Baptista, *Metodología de la Investigación* (pág. 31). México: Mc Graw Hill.
- W. Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: CENGAGE Learning.
- Wang, Q., & Ni, T. (1992). Uncertainty Analysis and Its Mathematics Basic System, Support Systems for Decision and Negotiation Processes. *Warsaw* , 415 - 23.
- White, A. (2008). From comfort zone to performance management. *White & Maclean* , 1 - 18.
- Worthington, F., & Hodgson, J. (s.f.). Academic labour and the politics of. *Critical Quarterly, vol. 47* , 96 - 110.
- YinRen, W. Q., & FengLi, B. (2000). Uncertainty information and uncertainty systems. *Kybernetes, Vol. 29 Iss 9/10* , 1223 - 1233.

Zentner, A. (s.f.). *The Growing Pains of Change: Leading through Crisis and Conflict to Achieve Positive Results. A Case Study in Higher Education Assessment Processes*. Recuperado el 2015 de Noviembre de 26, de SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2560118>

Zuinaga de Mazzei, S. (2014). Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial. *Telos*, vol. 16, núm. 2 , 226-242.

Anexos

Anexo 1 – Cuestionario



Cuestionario

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer la percepción que tienen los profesores de la zona 163 acerca de la evaluación docente, la información obtenida a través de este instrumento será exclusivamente para fines educativos por lo que se pide que cada persona exprese su criterio de manera libre aclarando que no hay respuestas correcta ni incorrectas.

Escuela: _____ Zona Escolar: _____
Sector: _____ Edad: _____
Años de servicio: _____ Grado de estudios: _____
Función: _____

De acuerdo a la siguiente escala (Tarjeta 1) responder que tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones:

Variable independiente 1 – Factores individuales	
1. Mi desempeño en mi trabajo es el más óptimo.	
2. Mi trabajo me genera un reto día a día.	
3. Mi trabajo me genera estrés.	
4. Me siento cómodo con la manera en que desempeño mi trabajo.	
5. Es necesario reestructurar la forma en que trabajo.	
6. La evaluación docente es necesaria.	
7. Conozco las ventajas de la evaluación docente.	
8. Conozco las desventajas de la evaluación docente.	
12. Me siento seguro de presentar la evaluación docente.	
13. Me siento confiando con la implementación de la evaluación docente.	
14. Me siento confiado con los cambios que se presentarán en mi trabajo a partir de la evaluación docente.	
15. La evaluación docente me propicia una estabilidad en mi trabajo.	
16. Continuaré con mi trabajo aún cuando se aplique la evaluación.	
17. Sé cómo estaré en 5 años laboralmente después de la aplicación de la evaluación docente.	

18. Me siento preparado para que me evalúen.	
19. Tengo los conocimientos necesarios para ser evaluado.	
20. Cuento con las habilidades necesarias para afrontar los cambios que se vienen a partir de la evaluación docente.	
21. Trabajaré más ahora que seré evaluado.	
22. El trabajo me demandará más tiempo ahora que seré evaluado.	
23. A partir de la evaluación docente cambiarán las personas con las que me relaciono en el trabajo.	
24. La SEP tiene los mismos objetivos que los míos y los de mis compañeros	
25. La SEP se preocupa porque desempeñe bien mi trabajo.	
26. La SEP se preocupa por darme una estabilidad en mi trabajo.	
27. La SEP ve por mis intereses.	
28. La información sobre la evaluación docente me llega a tiempo.	
29. La información sobre la evaluación docente me llega de manera completa.	
30. La información que se me ha brindado sobre la evaluación docente es clara.	
Variable independiente 2 – Factores organizacionales	
31. La comunicación dentro del sistema educativo acerca de la evaluación docente es efectiva.	
32. Los medios para informarme sobre la evaluación docente son los adecuados.	
33. La información sobre la evaluación docente se recibe distorsionada.	
34. En dónde se ha informado sobre la evaluación docente: SEP Sindicato Compañeros Televisión Periódico Redes sociales	
35. El gobierno cuenta con los recursos humanos para implementar la evaluación docente.	
36. El gobierno cuenta con los recursos financieros para implementar la evaluación docente.	
37. El gobierno cuenta con los recursos tecnológicos para implementar la evaluación docente.	
38. El gobierno tiene la capacidad para implementar la evaluación docente.	
39. La manera en que se está implementando la evaluación docente es la adecuada.	
40. La planeación del proceso de evaluación docente es el correcto.	
41. Mis compañeros y yo tenemos la misma opinión sobre la evaluación docente.	
42. Tomo las decisiones en el trabajo pidiendo la opinión de los demás.	
43. Si decido o no evaluarme me siento apoyado por los demás.	
44. Considero la opinión de los demás para tomar la decisión de ser evaluado.	

Variable independiente 1 – Factores individuales	
45. Conozco el proceso de la evaluación docente.	
46. ¿Conoce los propósitos de la evaluación?	
47. ¿Conoce los cinco principios de la evaluación docente?	
48. ¿Conoce cuál es el organismo encargado del proceso de evaluación?	
49. ¿Conoce quiénes serán evaluados?	
50. Además de la evaluación para el ingreso ¿Qué otro tipo de evaluación hay?	
51. ¿Conoce la manera en que se va a evaluar?	

¿Cómo mejoraría la evaluación docente?

Variable dependiente – Resistencia al cambio	
9. Existe una resistencia a la evaluación docente.	

Variable independiente 1 – Factores individuales	
10. La resistencia a la evaluación se debe a factores individuales.	

Variable independiente 2 – Factores Organizacionales	
11. La resistencia a la evaluación se debe a factores organizacionales.	

Anexos 2

Frecuencias y tablas de contingencias.

Tabla 1 Mi trabajo me genera un reto día a día.	181
Tabla 2 Mi trabajo me genera estrés.....	181
Tabla 3 Me siento cómodo con la manera en que desempeño mi trabajo.	181
Tabla 4 Es necesario reestructurar la forma en que trabajo.	182
Tabla 5 Conozco las ventajas de la evaluación docente.	182
Tabla 6 Conozco las desventajas de la evaluación docente.....	183
Tabla 7 Para ser más eficiente en mi trabajo necesito ser evaluado.	183
Tabla 8 Me siento confiando con la implementación de la evaluación docente.....	184
Tabla 9 Me siento confiado con los cambios que se presentarán en mi trabajo a partir de la evaluación docente.	184
Tabla 10 La evaluación docente me genera una estabilidad en mi trabajo.....	185
Tabla 11 Continuaré con mi trabajo cuando se aplique la evaluación.	185
Tabla 12 Me siento preparado para que me evalúen.	185
Tabla 13 Tengo las habilidades necesarias para afrontar los cambios que se vienen a partir de la evaluación docente.	186
Tabla 14 Trabajaré más ahora que seré evaluado.	187
Tabla 15 El trabajo me demandará más tiempo ahora que seré evaluado.	187
Tabla 16 Las relaciones que tengo laboralmente permanecerán aun cuando se aplique la evaluación.....	188
Tabla 17 La SEP tiene los mismos objetivos que los míos y los de mis compañeros	188
Tabla 18 La SEP se preocupa por darme una estabilidad en mi trabajo.	189
Tabla 19 La SEP ve por mis intereses.....	189
Tabla 20 ¿Conoce el proceso de la evaluación docente?	190
Tabla 21 ¿Conoce los cinco principios de la evaluación docente?.....	190
Tabla 22 ¿Conoce cuál es el organismo encargado del proceso de evaluación?.....	190
Tabla 23 ¿Conoce quiénes serán evaluados?	191
Tabla 24 ¿Conoce la manera en que se va a evaluar?	191
Tabla 25 La información sobre la evaluación docente me llega a tiempo.....	191
Tabla 26 La información sobre la evaluación docente me llega de manera completa.	192
Tabla 27 La información que se me ha brindado sobre la evaluación docente es clara.	192
Tabla 28 La comunicación dentro del sistema educativo acerca de la evaluación docente es efectiva.....	192
Tabla 29 Los medios para informarme sobre la evaluación docente son adecuados.	193
Tabla 30 La información sobre la evaluación docente se recibe distorsionada.	193
Tabla 31 El gobierno cuenta con los recursos financieros para implementar la evaluación docente.	194
Tabla 32 El gobierno cuenta con los recursos tecnológicos para implementar la evaluación docente.	194
Tabla 33 El gobierno tiene la capacidad para implementar la evaluación docente.....	195

Tabla 34 La planeación del proceso de evaluación docente es el correcto.	195
Tabla 35 Mis compañeros y yo no tenemos la misma opinión sobre la evaluación docente.	196
Tabla 36 Tomo las decisiones en el trabajo pidiendo la opinión de los demás.	196
Tabla 37 Considero la opinión de los demás para tomar la decisión evaluarme.	197
Tabla 38 Tabla de contingencia Años de servicio * La evaluación no docente es necesaria.	197
Tabla 39 Tabla de contingencia Edad * La evaluación docente es necesaria.	197
Tabla 40 Tabla de contingencia Género * La evaluación docente es necesaria.	198
Tabla 41 Tabla de contingencia Años de servicio * Me siento confiando con la implementación de la evaluación docente.	198
Tabla 42 Tabla de contingencia Años de servicio * Me siento preparado para que me evalúen.	199
Tabla 43 Tabla de contingencia Edad * Me siento confiando con la implementación de la evaluación docente.	199
Tabla 44 Tabla de contingencia Edad * Me siento preparado para que me evalúen.	200
Tabla 45 Tabla de contingencia Género * Me siento confiando con la implementación de la evaluación docente.	200
Tabla 46 Tabla de contingencia Género * Me siento preparado para que me evalúen.	200
Tabla 47 Tabla de contingencia Años de servicio * Trabajaré más ahora que seré evaluado.	201
Tabla 48 Tabla de contingencia Años de servicio * A partir de la evaluación docente cambiarán las relaciones que tengo laboralmente.	201
Tabla 49 Tabla de contingencia Años de servicio * La SEP tiene los mismos objetivos que los míos y los de mis compañeros.	202
Tabla 50 Tabla de contingencia Años de servicio * La información que se me ha brindado sobre la evaluación docente es clara.	202
Tabla 51 Tabla de contingencia Años de servicio * La información sobre la evaluación docente se recibe distorsionada.	203
Tabla 52 Tabla de contingencia Años de servicio * El gobierno tiene la capacidad para implementar la evaluación docente.	203
Tabla 53 Tabla de contingencia Años de servicio * Considero la opinión de los demás para tomar la decisión evaluarme.	204
Tabla 54 Tabla de contingencia Edad * Trabajaré más ahora que seré evaluado.	204
Tabla 55 Tabla de contingencia Edad * A partir de la evaluación docente cambiarán las relaciones que tengo laboralmente.	204
Tabla 56 Tabla de contingencia Edad * La SEP tiene los mismos objetivos que los míos y los de mis compañeros.	205
Tabla 57 Tabla de contingencia Edad * La información que se me ha brindado sobre la evaluación docente es clara.	206
Tabla 58 Tabla de contingencia Edad * La información sobre la evaluación docente se recibe distorsionada.	206
Tabla 59 Tabla de contingencia Edad * El gobierno tiene la capacidad para implementar la evaluación docente.	207

Tabla 60 Tabla de contingencia Edad * Considero la opinión de los demás para tomar la decisión evaluarme.	207
Tabla 61 Tabla de contingencia Género * Trabajaré más ahora que seré evaluado.	208
Tabla 62 Tabla de contingencia Género * A partir de la evaluación docente cambiarán las relaciones que tengo laboralmente.	208
Tabla 63 Tabla de contingencia Género * La SEP tiene los mismos objetivos que los míos y los de mis compañeros.....	208
Tabla 64 Tabla de contingencia Género * La información que se me ha brindado sobre la evaluación docente es clara.	209
Tabla 65 Tabla de contingencia Género * La información sobre la evaluación docente se recibe distorsionada.	209
Tabla 66 Tabla de contingencia Género * El gobierno tiene la capacidad para implementar la evaluación docente.	209
Tabla 67 Tabla de contingencia Género * Considero la opinión de los demás para tomar la decisión evaluarme.	210
Tabla 68 Tabla de contingencia Años de servicio * Existe una resistencia a la evaluación docente.....	210
Tabla 69 Tabla de contingencia Años de servicio * La resistencia a la evaluación se debe a factores individuales	211
Tabla 70 Tabla de contingencia Años de servicio * La resistencia a la evaluación se debe a factores organizacionales	211
Tabla 71 Tabla de contingencia Edad * Existe una resistencia a la evaluación docente	212
Tabla 72 Tabla de contingencia Edad * La resistencia a la evaluación se debe a factores individuales.....	212
Tabla 73 Tabla de contingencia Edad * La resistencia a la evaluación se debe a factores organizacionales.....	213
Tabla 74 Tabla de contingencia Género * Existe una resistencia a la evaluación docente .	213
Tabla 75 Tabla de contingencia Género * La resistencia a la evaluación se debe a factores individuales.....	213
Tabla 76 Tabla de contingencia Género * La resistencia a la evaluación se debe a factores organizacionales.....	214

Tabla 72 Mi trabajo me genera un reto día a día.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	1	1,9	1.90	1.90
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	1	1,9	1.90	3.80
	De acuerdo	17	31,5	31.50	35.3
	Totalmente de acuerdo	35	64,8	64.80	100
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 73 Mi trabajo me genera estrés.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	6	11,1	11.1	11.1
	Desacuerdo	22	40,7	40.7	51.8
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	10	18,5	18.5	70.3
	De acuerdo	11	20,4	20.4	90.7
	Totalmente de acuerdo	5	9,3	9.3	100
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 74 Me siento cómodo con la manera en que desempeño mi trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	1	1,9	1,9	1,9
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	1	1,9	1,9	3,7
	De acuerdo	24	44,4	44,4	48,1
	Totalmente de acuerdo	28	51,9	51,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 75 Es necesario reestructurar la forma en que trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	9	16,7	16.7	16.7
	Desacuerdo	12	22,2	22.2	38.9
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	28	51,9	51.9	90.8
	De acuerdo	5	9,3	9.3	100.1
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 76 Conozco las ventajas de la evaluación docente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	1	1,9	1.9	1.9
	Desacuerdo	11	20,4	20.4	22.3
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	14	25,9	25.9	48.2
	De acuerdo	17	31,5	31.5	79.7
	Totalmente de acuerdo	11	20,4	20.4	100
Total		54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 77 Conozco las desventajas de la evaluación docente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	2	3,7	3.7	3.7
	Desacuerdo	10	18,5	18.5	22.2
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	13	24,1	24.1	46.3
	De acuerdo	17	31,5	31.5	77.8
	Totalmente de acuerdo	12	22,2	22.2	100
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 78 Para ser más eficiente en mi trabajo necesito ser evaluado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	4	7,4	7.4	7.4
	Desacuerdo	9	16,7	16.7	24.1
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	13	24,1	24.1	48.2
	De acuerdo	21	38,9	38.9	87.1
	Totalmente de acuerdo	7	13,0	13	100
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 79 Me siento confiando con la implementación de la evaluación docente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	6	11,1	11.1	11.1
	Desacuerdo	17	31,5	31.5	42.6
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	14	25,9	25.9	68.5
	De acuerdo	12	22,2	22.2	90.7
	Totalmente de acuerdo	5	9,3	9.3	100
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 80 Me siento confiado con los cambios que se presentarán en mi trabajo a partir de la evaluación docente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	8	14,8	14.8	14.8
	Desacuerdo	15	27,8	27.8	42.6
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	16	29,6	29.6	72.2
	De acuerdo	12	22,2	22.2	94.4
	Totalmente de acuerdo	3	5,6	5.6	100
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 81 La evaluación docente me genera una estabilidad en mi trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	5	9,3	9.3	9.3
	Desacuerdo	16	29,6	29.6	38.9
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	15	27,8	27.8	66.7
	De acuerdo	14	25,9	25.9	92.6
	Totalmente de acuerdo	4	7,4	7.7	100
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 82 Continuaré con mi trabajo aun cuando se aplique la evaluación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	2	3,7	3.7	3.7
	Desacuerdo	3	5,6	5.6	9.3
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	6	11,1	11.1	20.4
	De acuerdo	23	42,6	42.6	63
	Totalmente de acuerdo	20	37,0	37	100
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 83 Me siento preparado para que me evalúen.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	3	5,6	5.6	5.6
	Desacuerdo	8	14,8	14.8	20.4
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	9	16,7	16.7	37.1
	De acuerdo	26	48,1	48.1	85.2
	Totalmente de acuerdo	8	14,8	14.8	100
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 84 Tengo las habilidades necesarias para afrontar los cambios que se vienen a partir de la evaluación docente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	1	1,9	1.9	1.9
	Desacuerdo	6	11,1	11.1	13
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	10	18,5	18.5	31.5
	De acuerdo	35	64,8	64.8	96.3
	Totalmente de acuerdo	2	3,7	3.7	100
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 85 Trabajaré más ahora que seré evaluado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	4	7,4	7,4	7,4
	Desacuerdo	8	14,8	14,8	22,2
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	17	31,5	31,5	53,7
	De acuerdo	14	25,9	25,9	79,6
	Totalmente de acuerdo	11	20,4	20,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 86 El trabajo me demandará más tiempo ahora que seré evaluado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	4	7,4	7,4	7,4
	Desacuerdo	11	20,4	20,4	27,8
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	11	20,4	20,4	48,1
	De acuerdo	20	37,0	37,0	85,2
	Totalmente de acuerdo	8	14,8	14,8	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 87 Las relaciones que tengo laboralmente permanecerán aun cuando se aplique la evaluación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	3	5,6	5.6	5.6
	Desacuerdo	12	22,2	22.2	27.8
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	10	18,5	18.5	46.3
	De acuerdo	20	37,0	37	83.3
	Totalmente de acuerdo	9	16,7	16.7	100
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 88 La SEP tiene los mismos objetivos que los míos y los de mis compañeros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	12	22,2	22.2	22.2
	Desacuerdo	18	33,3	33.3	55.5
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	14	25,9	25.9	81.4
	De acuerdo	7	13,0	13	94.4
	Totalmente de acuerdo	3	5,6	5.6	100
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 89 La SEP se preocupa por darme una estabilidad en mi trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	12	22,2	22.2	22.2
	Desacuerdo	18	33,3	33.3	55.5
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	15	27,8	27.8	83.3
	De acuerdo	8	14,8	14.8	98.1
	Totalmente de acuerdo	1	1,9	1.9	100
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 90 La SEP ve por mis intereses.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	18	33,3	33.3	33.3
	Desacuerdo	22	40,7	40.7	74
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	10	18,5	18.5	92.5
	De acuerdo	3	5,6	5.6	98.1
	Totalmente de acuerdo	1	1,9	1.9	100
Total		54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 91 ¿Conoce el proceso de la evaluación docente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	19	35,2	35,2	35,2
	No	35	64,8	64,8	100,0
Total		54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 92 ¿Conoce los cinco principios de la evaluación docente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	54	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 93 ¿Conoce cuál es el organismo encargado del proceso de evaluación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	26	48,1	48,1	48,1
	No	28	51,9	51,9	100,0
Total		54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 94 ¿Conoce quiénes serán evaluados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	21	38,9	38,9	38,9
	No	33	61,1	61,1	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 95 ¿Conoce la manera en que se va a evaluar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	17	31,5	31,5	31,5
	No	37	68,5	68,5	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 96 La información sobre la evaluación docente me llega a tiempo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	19	35,2	35,2	35,2
	Desacuerdo	20	37,0	37	72,2
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	7	13,0	13	85,2
	De acuerdo	7	13,0	13	98,2
	Totalmente de acuerdo	1	1,9	1,9	100,1
Total		54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 97 La información sobre la evaluación docente me llega de manera completa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	18	33,3	33.3	33.3
	Desacuerdo	25	46,3	46.3	79.6
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	25	46,3	13	92.6
	De acuerdo	4	7,4	7.4	100
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 98 La información que se me ha brindado sobre la evaluación docente es clara.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	16	29,6	29.6	29.6
	Desacuerdo	20	37,0	37	66.6
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	13	24,1	24.1	90.7
	De acuerdo	4	7,4	7.4	98.1
	Totalmente de acuerdo	1	1,9	1.9	100
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 99 La comunicación dentro del sistema educativo acerca de la evaluación docente es efectiva.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	10	18,5	18.5	18.5
	Desacuerdo	29	53,7	53.7	72.2
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	9	16,7	16.7	88.9
	De acuerdo	6	11,1	11.1	100
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 100 Los medios para informarme sobre la evaluación docente son adecuados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	9	16,7	16.7	16.7
	Desacuerdo	31	57,4	57.4	74.1
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	8	14,8	14.8	88.9
	De acuerdo	6	11,1	11.1	100
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 101 La información sobre la evaluación docente se recibe distorsionada.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	3	5,6	5,6	5,6
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	6	11,1	11,1	16,7
	De acuerdo	31	57,4	57,4	74,1
	Totalmente de acuerdo	14	25,9	25,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 102 El gobierno no cuenta con los recursos financieros para implementar la evaluación docente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	15	27,8	27.8	27.8
	Desacuerdo	24	44,4	44.4	72.2
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	6	11,1	11.1	83.3
	De acuerdo	7	13,0	13	96.3
	Totalmente de acuerdo	2	3,7	3.7	100
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 103 El gobierno cuenta con los recursos tecnológicos para implementar la evaluación docente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	17	31,5	31.5	31.5
	Desacuerdo	30	55,6	55.6	87.1
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	3	5,6	5.6	92.7
	De acuerdo	4	7,4	7.4	100.1
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 104 El gobierno tiene la capacidad para implementar la evaluación docente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	18	33,3	33.3	33.3
	Desacuerdo	18	33,3	33.3	66.6
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	9	16,7	16.7	83.3
	De acuerdo	9	16,7	16.7	100
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 105 La planeación del proceso de evaluación docente es el correcto.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	13	24,1	24.1	24.1
	Desacuerdo	23	42,6	42.6	66.7
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	15	27,8	27.8	94.5
	De acuerdo	3	5,6	5.6	100
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 106 Mis compañeros y yo tenemos la misma opinión sobre la evaluación docente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	5	9,3	9.3	9.3
	Desacuerdo	20	37,0	37	46.3
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	15	27,8	27.8	74.1
	De acuerdo	11	20,4	20.4	94.5
	Totalmente de acuerdo	3	5,6	5.6	100
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 107 Tomo las decisiones en el trabajo pidiendo la opinión de los demás.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	7	13,0	13,0	13,0
	Desacuerdo	10	18,5	18,5	31,5
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	5	9,3	9,3	40,7
	De acuerdo	26	48,1	48,1	88,9
	Totalmente de acuerdo	6	11,1	11,1	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 108 Considero la opinión de los demás para tomar la decisión evaluarme.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	18	33,3	33,3	33,3
	Desacuerdo	23	42,6	42,6	75,9
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	7	13,0	13,0	88,9
	De acuerdo	6	11,1	11,1	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 109 Tabla de contingencia Años de servicio * La evaluación docente es necesaria.

Recuento

		La evaluación docente es necesaria.				Total	
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo		Totalmente desacuerdo
Años de servicio	1 - 11	9	9	4	1	0	23
	12 - 21	1	3	2	0	0	6
	22 - 31	6	2	0	0	0	8
	32 - 41	4	5	2	3	1	15
	42 - 51	0	1	0	1	0	2
Total		20	20	8	5	1	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 110 Tabla de contingencia Edad * La evaluación docente es necesaria.

Recuento

		La evaluación docente es necesaria.				Total	
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo		Totalmente desacuerdo
Edad	23 - 32	7	6	4	1	0	18
	33 - 42	3	5	2	0	0	10
	43 - 52	4	2	1	1	0	8
	53 - 62	6	6	1	2	1	16
	63 - 72	0	1	0	1	0	2
Total		20	20	8	5	1	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 111 Tabla de contingencia Género * La evaluación docente es necesaria.

Recuento

		La evaluación docente es necesaria.				Total	
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo		Totalmente desacuerdo
Género	Hombre	7	9	2	1	0	19
	Mujer	13	11	6	4	1	35
Total		20	20	8	5	1	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 112 Tabla de contingencia Años de servicio * Me siento confiando con la implementación de la evaluación docente.

Recuento

		Me siento confiando con la implementación de la evaluación docente.				Total	
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo		Totalmente desacuerdo
Años de servicio	1 - 11	2	4	7	7	3	23
	12 - 21	0	1	3	2	0	6
	22 - 31	3	1	2	2	0	8
	32 - 41	0	5	2	5	3	15
	42 - 51	0	1	0	1	0	2
Total		5	12	14	17	6	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 113 Tabla de contingencia Años de servicio * Me siento preparado para que me evalúen.

Recuento

		Me siento preparado para que me evalúen.				Total	
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo		Totalmente desacuerdo
Años de servicio	1 - 11	3	12	5	3	0	23
	12 - 21	1	1	2	1	1	6
	22 - 31	3	4	0	1	0	8
	32 - 41	1	7	2	3	2	15
	42 - 51	0	2	0	0	0	2
	Total	8	26	9	8	3	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 114 Tabla de contingencia Edad * Me siento confiando con la implementación de la evaluación docente.

Recuento

		Me siento confiando con la implementación de la evaluación docente.				Total	
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo		Totalmente desacuerdo
Edad	23 - 32	1	4	5	5	3	18
	33 - 42	0	1	5	4	0	10
	43 - 52	2	1	2	3	0	8
	53 - 62	2	5	2	4	3	16
	63 - 72	0	1	0	1	0	2
	Total	5	12	14	17	6	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 115 Tabla de contingencia Edad * Me siento preparado para que me evalúen.

Recuento

		Me siento preparado para que me evalúen.				Total	
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo		Totalmente desacuerdo
Edad	23 - 32	2	10	4	2	0	18
	33 - 42	1	3	3	2	1	10
	43 - 52	2	3	0	3	0	8
	53 - 62	3	8	2	1	2	16
	63 - 72	0	2	0	0	0	2
Total		8	26	9	8	3	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 116 Tabla de contingencia Género * Me siento confiando con la implementación de la evaluación docente.

Recuento

		Me siento confiando con la implementación de la evaluación docente.				Total	
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo		Totalmente desacuerdo
Género	Hombre	3	4	3	8	1	19
	Mujer	2	8	11	9	5	35
Total		5	12	14	17	6	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 117 Tabla de contingencia Género * Me siento preparado para que me evalúen.

Recuento

		Me siento preparado para que me evalúen.				Total	
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo		Totalmente desacuerdo
Género	Hombre	2	10	5	2	0	19
	Mujer	6	16	4	6	3	35
Total		8	26	9	8	3	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 118 Tabla de contingencia Años de servicio * Trabajaré más ahora que seré evaluado.

		Trabajaré más ahora que seré evaluado.					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo	
Años de servicio	1 - 11	3	8	7	1	3	23
	12 - 21	3	0	3	0	0	6
	22 - 31	5	1	2	0	0	8
	32 - 41	0	4	4	6	1	15
	42 - 51	0	1	1	0	0	2
Total		11	14	17	7	4	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 119 Tabla de contingencia Años de servicio * A partir de la evaluación docente cambiarán las relaciones que tengo laboralmente.

		A partir de la evaluación docente cambiarán las relaciones que tengo laboralmente.					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo	
Años de servicio	1 - 11	0	5	4	8	5	23
	12 - 21	0	3	3	0	0	6
	22 - 31	2	1	1	3	1	8
	32 - 41	1	3	2	7	2	15
	42 - 51	0	0	0	2	0	2
Total		3	12	10	20	8	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 120 Tabla de contingencia Años de servicio * La SEP tiene los mismos objetivos que los míos y los de mis compañeros

Recuento

		La SEP tiene los mismos objetivos que los míos y los de mis compañeros				Total	
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo		Totalmente desacuerdo
Años de servicio	1 - 11	0	1	8	8	6	23
	12 - 21	1	0	2	3	0	6
	22 - 31	2	2	1	2	1	8
	32 - 41	0	3	3	5	4	15
	42 - 51	0	1	0	1	0	2
	Total	3	7	14	19	11	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 121 Tabla de contingencia Años de servicio * La información que se me ha brindado sobre la evaluación docente es clara.

Recuento

		La información que se me ha brindado sobre la evaluación docente es clara.				Total	
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo		Totalmente desacuerdo
Años de servicio	1 - 11	0	0	8	11	4	23
	12 - 21	0	0	1	3	2	6
	22 - 31	1	2	1	2	2	8
	32 - 41	0	1	2	5	7	15
	42 - 51	0	1	0	0	1	2
	Total	1	4	12	21	16	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 122 Tabla de contingencia Años de servicio * La información sobre la evaluación docente se recibe distorsionada.

Recuento

		La información sobre la evaluación docente se recibe distorsionada.			Total	
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo		Desacuerdo
Años de servicio	1 - 11	7	9	4	3	23
	12 - 21	0	5	0	1	6
	22 - 31	3	4	1	0	8
	32 - 41	2	11	1	1	15
	42 - 51	0	2	0	0	2
Total		12	31	6	5	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 123 Tabla de contingencia Años de servicio * El gobierno tiene la capacidad para implementar la evaluación docente.

Recuento

		El gobierno tiene la capacidad para implementar la evaluación docente.			Total	
		De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo		Totalmente desacuerdo
Años de servicio	1 - 11	4	4	5	10	23
	12 - 21	1	1	2	2	6
	22 - 31	1	3	3	1	8
	32 - 41	4	1	5	5	15
	42 - 51	1	0	1	0	2
Total		11	9	16	18	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 124 Tabla de contingencia Años de servicio * Considero la opinión de los demás para tomar la decisión evaluarme.

Recuento

		Considero la opinión de los demás para tomar la decisión evaluarme.				Total
		De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo	
Años de servicio	1 - 11	2	4	12	5	23
	12 - 21	2	0	2	2	6
	22 - 31	0	0	4	4	8
	32 - 41	2	3	3	7	15
	42 - 51	0	0	2	0	2
	Total	6	7	23	18	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 125 Tabla de contingencia Edad * Trabajaré más ahora que seré evaluado.

		Trabajaré más ahora que seré evaluado.					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo	
Edad	23 - 32	3	7	5	0	2	18
	33 - 42	3	1	5	0	1	10
	43 - 52	3	1	2	2	0	8
	53 - 62	2	4	4	5	1	16
	63 - 72	0	1	1	0	0	2
	Total	11	14	17	7	4	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 126 Tabla de contingencia Edad * A partir de la evaluación docente cambiarán las relaciones que tengo laboralmente.

		A partir de la evaluación docente cambiarán las relaciones que tengo laboralmente.					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo	
Edad	23 - 32	0	5	4	4	5	18
	33 - 42	0	3	3	3	1	10
	43 - 52	2	0	1	4	1	8
	53 - 62	1	4	2	7	2	16
	63 - 72	0	0	0	2	0	2
	Total	3	12	10	20	8	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 127 Tabla de contingencia Edad * La SEP tiene los mismos objetivos que los míos y los de mis compañeros

Recuento

		La SEP tiene los mismos objetivos que los míos y los de mis compañeros				Total	
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo		Totalmente desacuerdo
Edad	23 - 32	0	1	7	7	3	18
	33 - 42	1	0	2	4	3	10
	43 - 52	1	3	1	1	2	8
	53 - 62	1	2	4	6	3	16
	63 - 72	0	1	0	1	0	2
	Total	3	7	14	19	11	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 128 Tabla de contingencia Edad * La información que se me ha brindado sobre la evaluación docente es clara.

Recuento

		La información que se me ha brindado sobre la evaluación docente es clara.				Total	
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo		Totalmente desacuerdo
Edad	23 - 32	0	0	7	9	2	18
	33 - 42	0	0	2	4	4	10
	43 - 52	1	1	1	2	3	8
	53 - 62	0	2	2	6	6	16
	63 - 72	0	1	0	0	1	2
	Total	1	4	12	21	16	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 129 Tabla de contingencia Edad * La información sobre la evaluación docente se recibe distorsionada.

Recuento

		La información sobre la evaluación docente se recibe distorsionada.			Total	
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo		Desacuerdo
Edad	23 - 32	4	8	4	2	18
	33 - 42	2	6	0	2	10
	43 - 52	2	4	2	0	8
	53 - 62	4	11	0	1	16
	63 - 72	0	2	0	0	2
	Total	12	31	6	5	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 130 Tabla de contingencia Edad * El gobierno tiene la capacidad para implementar la evaluación docente.

Recuento

		El gobierno tiene la capacidad para implementar la evaluación docente.			Total	
		De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo		Totalmente desacuerdo
Edad	23 - 32	4	4	4	6	18
	33 - 42	1	1	3	5	10
	43 - 52	0	3	3	2	8
	53 - 62	5	1	5	5	16
	63 - 72	1	0	1	0	2
	Total	11	9	16	18	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 131 Tabla de contingencia Edad * Considero la opinión de los demás para tomar la decisión evaluarme.

Recuento

		Considero la opinión de los demás para tomar la decisión evaluarme.			Total	
		De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo		Totalmente desacuerdo
Edad	23 - 32	2	2	11	3	18
	33 - 42	2	2	2	4	10
	43 - 52	0	0	4	4	8
	53 - 62	2	3	4	7	16
	63 - 72	0	0	2	0	2
	Total	6	7	23	18	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 132 Tabla de contingencia Género * Trabajaré más ahora que seré evaluado.

		Trabajaré más ahora que seré evaluado.					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo	
Género	Hombre	9	2	6	1	1	19
	Mujer	3	12	11	6	3	35
	Total	11	14	17	7	4	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 133 Tabla de contingencia Género * A partir de la evaluación docente cambiarán las relaciones que tengo laboralmente.

		A partir de la evaluación docente cambiarán las relaciones que tengo laboralmente.					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo	
Género	Hombre	2	4	5	7	1	19
	Mujer	1	9	5	13	7	35
	Total	3	12	10	20	8	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 134 Tabla de contingencia Género * La SEP tiene los mismos objetivos que los míos y los de mis compañeros

Recuento

		La SEP tiene los mismos objetivos que los míos y los de mis compañeros					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo	
Género	Hombre	2	1	6	8	2	19
	Mujer	1	6	8	11	9	35
	Total	3	7	14	19	11	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 135 Tabla de contingencia Género * La información que se me ha brindado sobre la evaluación docente es clara.

Recuento

		La información que se me ha brindado sobre la evaluación docente es clara.				Total	
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo		Totalmente desacuerdo
Género	Hombre	1	1	2	11	4	19
	Mujer	0	3	10	10	12	35
	Total	1	4	12	21	16	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 136 Tabla de contingencia Género * La información sobre la evaluación docente se recibe distorsionada.

Recuento

		La información sobre la evaluación docente se recibe distorsionada.				Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo	
Género	Hombre	3	10	2	4	19
	Mujer	9	21	4	1	35
	Total	12	31	6	5	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 137 Tabla de contingencia Género * El gobierno tiene la capacidad para implementar la evaluación docente.

Recuento

		El gobierno tiene la capacidad para implementar la evaluación docente.				Total
		De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo	
Género	Hombre	5	3	7	4	19
	Mujer	6	6	9	14	35
	Total	11	9	16	18	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 138 Tabla de contingencia Género * Considero la opinión de los demás para tomar la decisión evaluarme.

Recuento

		Considero la opinión de los demás para tomar la decisión evaluarme.				Total
		De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo	
Género	Hombre	1	4	7	7	19
	Mujer	5	3	16	11	35
	Total	6	7	23	18	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 139 Tabla de contingencia Años de servicio * Existe una resistencia a la evaluación docente

Recuento

		Existe una resistencia a la evaluación docente					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo	
Años de servicio	1 - 11	6	11	6	0	0	23
	12 - 21	1	2	0	2	1	6
	22 - 31	1	3	3	0	1	8
	32 - 41	3	9	1	1	1	15
	42 - 51	1	1	0	0	0	2
	Total	12	26	10	3	3	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 140 Tabla de contingencia Años de servicio * La resistencia a la evaluación se debe a factores individuales

Recuento

		La resistencia a la evaluación se debe a factores individuales				Total
		De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo	
Años de servicio	1 - 11	9	10	4	0	23
	12 - 21	2	0	3	1	6
	22 - 31	2	3	2	1	8
	32 - 41	8	1	6	0	15
	42 - 51	1	0	1	0	2
Total		22	14	16	2	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 141 Tabla de contingencia Años de servicio * La resistencia a la evaluación se debe a factores organizacionales

Recuento

		La resistencia a la evaluación se debe a factores organizacionales				Total	
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo		Totalmente desacuerdo
Años de servicio	1 - 11	3	13	5	1	1	23
	12 - 21	0	4	0	2	0	6
	22 - 31	1	2	2	3	0	8
	32 - 41	1	12	2	0	0	15
	42 - 51	0	2	0	0	0	2
Total		5	33	9	6	1	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 142 Tabla de contingencia Edad * Existe una resistencia a la evaluación docente

Recuento

		Existe una resistencia a la evaluación docente				Total	
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo		Totalmente desacuerdo
Edad	23 - 32	3	9	6	0	0	18
	33 - 42	3	4	0	2	1	10
	43 - 52	1	3	3	0	1	8
	53 - 62	4	9	1	1	1	16
	63 - 72	1	1	0	0	0	2
Total		12	26	10	3	3	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 143 Tabla de contingencia Edad * La resistencia a la evaluación se debe a factores individuales

Recuento

		La resistencia a la evaluación se debe a factores individuales			Total	
		De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo		Totalmente desacuerdo
Edad	23 - 32	6	9	3	0	18
	33 - 42	4	1	4	1	10
	43 - 52	3	2	2	1	8
	53 - 62	8	2	6	0	16
	63 - 72	1	0	1	0	2
Total		22	14	16	2	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 144 Tabla de contingencia Edad * La resistencia a la evaluación se debe a factores organizacionales

Recuento

		La resistencia a la evaluación se debe a factores organizacionales				Total	
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo		Totalmente desacuerdo
Edad	23 - 32	1	12	5	0	0	18
	33 - 42	2	4	0	3	1	10
	43 - 52	0	3	2	3	0	8
	53 - 62	2	12	2	0	0	16
	63 - 72	0	2	0	0	0	2
Total		5	33	9	6	1	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 145 Tabla de contingencia Género * Existe una resistencia a la evaluación docente

Recuento

		Existe una resistencia a la evaluación docente				Total	
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo		Totalmente desacuerdo
Género	Hombre	3	11	2	2	1	19
	Mujer	9	15	8	1	2	35
Total		12	26	10	3	3	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 146 Tabla de contingencia Género * La resistencia a la evaluación se debe a factores individuales

Recuento

		La resistencia a la evaluación se debe a factores individuales			Totalmente desacuerdo	Total
		De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo		
Género	Hombre	7	5	6	1	19
	Mujer	15	9	10	1	35
Total		22	14	16	2	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.

Tabla 147 Tabla de contingencia Género * La resistencia a la evaluación se debe a factores organizacionales

Recuento

		La resistencia a la evaluación se debe a factores organizacionales				Total	
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo		Totalmente desacuerdo
Género	Hombre	4	10	3	2	0	19
	Mujer	1	23	6	4	1	35
	Total	5	33	9	6	1	54

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la investigación.