

# Organización escolar en educación primaria, propuesta para el análisis del clima laboral entre el profesorado

**Autor:** Lorente Tello, Sofia Laura (Maestro especialidad en Francés, Profesora de primaria).

**Público:** Profesores de primaria. **Materia:** Organización escolar. **Idioma:** Español.

**Título:** Organización escolar en educación primaria, propuesta para el análisis del clima laboral entre el profesorado.

## Resumen

La calidad de la educación en los centros de enseñanza primaria depende de múltiples de factores, uno de ellos es la satisfacción del claustro de profesores en relación a la organización y funcionamiento del centro. De ahí la necesidad de garantizar un flujo continuo de información entre profesores y equipo directivo. La técnica de incidentes críticos puede ser un buen instrumento para recoger, ordenar y clasificar las opiniones del profesorado, de esta forma garantizamos el grado de incertidumbre en la gestión de entidades educativas.

**Palabras clave:** Organización escolar, Calidad educativa, Incidentes críticos.

**Title:** School organization in primary education, proposal for the analysis of the work climate among the teaching staff.

## Abstract

The quality of education in primary schools depends on multiple factors, one of which is the satisfaction of the faculty in relation to the organization and operation of the center. Hence the need to ensure a continuous flow of information between professors and directing team. The technique of critical incidents can be a good instrument to collect, organize and classify the opinions of the teaching staff, in this way we guarantee the degree of uncertainty in the management of educational entities.

**Keywords:** School organization, Educational quality, Critical incidents.

Recibido 2019-02-01; Aceptado 2019-02-08; Publicado 2019-03-25; Código PD: 105013

## INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN.

Los centros escolares de primaria son el escenario donde se desarrolla el trabajo de profesores y alumnos, para que ese desempeño sea de la mayor calidad posible el equipo directivo de centro debe tener en cuenta las expectativas, percepciones y posibles conflictos que surjan en el profesorado. En la actualidad, la consideración sobre los límites, funciones, atribuciones y responsabilidades que tienen el equipo directivo se encuentra en un período de continua actualización, de ahí la necesidad de un flujo de información entre los miembros del claustro (Antúnez, 1999).

En un contexto social en continuo cambio, caracterizado por una dependencia cada vez mayor de los centros educativos de primaria en el proceso educativo, el terreno de las consecuencias del clima laboral del claustro se amplía sensiblemente (Consejo Andaluz de Relaciones Laborales, 2008). Aumenta, por tanto, la responsabilidad del centro escolar a la hora de tomar decisiones que afecten a los diferentes grupos de interés de la comunidad educativa (claustro de profesores, alumnos, padres, tutores y sociedad en general).

En el documento de la Comisión Europea, el Libro Verde de 2001, se determina que las prácticas responsables en lo social que inciden en la organización interna afectan, en primer término, a los trabajadores y se refieren a cuestiones relativas a la gestión e inversión en Recursos Humanos, a la salud y seguridad en el trabajo y a la gestión del cambio. Dicho documento analiza en primer lugar la Gestión de los Recursos Humanos.

Con respecto a los miembros de una organización, en este caso los profesores, la Comisión Europea entiende que es responsabilidad de las organizaciones crear un clima conveniente, así como poner los medios necesarios que permitan iniciar medidas tales como: el aprendizaje permanente, la responsabilización de los trabajadores, la mejora de la información en los centros. En este sentido, los órganos directivos de los centros educativos de primaria, pueden obtener beneficios a partir del conocimiento de la percepción que los diferentes grupos de interés, profesores, tienen sobre el funcionamiento general del centro.

El presente trabajo tiene por objeto proponer una herramienta para conocer e identificar las categorías de incidentes críticos que puedan ser percibidos como de satisfacción / insatisfacción por parte de los profesores de los centros de educación primaria, en materia de prácticas laborales y trabajo decente. Para ello, se empleará la técnica de incidentes críticos, como uno de los modelos más representativo de las técnicas cualitativas, utilizadas para tal fin.

### MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.

En la literatura, el concepto de incidentes críticos suele aparecer asociado a otros conceptos como lo son el de encuentros, momentos de verdad e incluso puntos de mejora. Asociado al momento de verdad, los incidentes críticos señalan aquellos momentos de interacción entre los grupos de interés de una entidad, en nuestro caso profesores, alumnos, equipo directivo o padres / tutores y que dan como resultado final una experiencia extremadamente positiva o negativa.

Incidentes críticos son, según la definición clásica (Flanagan, 1954), aquellos sucesos de la práctica profesional que causan perplejidad, han creado dudas, han producido sorpresa o han molestado o inquietado por su falta de coherencia o por haber presentado resultados inesperados. Son, por tanto, aquellos sucesos de la práctica cotidiana (extraídos de la propia experiencia), que impactan o sorprenden (por su buen o mal curso) y que motivan o provocan pensamiento (reflexión).

Se trata de un método clasificatorio que permite a las entidades y órganos directivos, obtener informaciones relevantes de interacciones aisladas y de corta duración durante los denominados momentos de verdad y que se pueden considerar generadoras de un impacto sobre la percepción del funcionamiento de una entidad (Edvarsson y Strandvik, 2000; p.82, citados en De la Varga y Galindo, 2007).

Realizando una revisión a la literatura sobre incidentes críticos, se encuentran a menudo referencias acerca de las ventajas y desventajas sobre su utilización (ver tabla 1), comparándolas en algunos casos con otras técnicas de investigación, como el caso de los cuestionarios cerrados:

Tabla. 1  
Ventajas y desventajas de la Técnica de Incidentes Críticos

Ventajas	Desventajas
<p>Es útil para proporcionar retroalimentación</p> <p>Reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los sucesos recientes</p> <p>Se puede combinar muy bien con otro método de evaluación</p> <p>La evaluación abarca todo el periodo que se evalúa, sin limitarse a las últimas semanas o meses.</p> <p>Los juicios subjetivos dejan de tener importancia.</p> <p>El método ofrece ejemplos concretos de buen y mal desempeño.</p> <p>Este método puede identificar las atribuciones fundamentales del puesto, los deberes y responsabilidades importantes que los llevan a tener éxito en el puesto</p>	<p>Requiere habilidad del evaluador para discutir los resultados</p> <p>Exige al evaluador llevar un control escrito de forma continua y permanente</p> <p>Puede ser excesivo el tiempo necesario para registrar el comportamiento.</p> <p>Puede llevar a una supervisión demasiado cercana y a una moral baja del trabajador si éste siente que todo lo que realiza está bajo una observación y un registro.</p>

Fuente. Elaboración propia. Diversas fuentes.

En definitiva la técnica de incidentes críticos (TIC), permite reflejar de forma natural, situaciones muy concretas del funcionamiento de un centro escolar durante el proceso de interacción de todo el claustro, desde un enfoque abierto y no restrictivo (Lockwood, 1994), y por otro lado, al combinar técnicas cualitativas con cuantitativas se deja libertad para expresarse de forma espontánea, narrando libremente su interpretación sobre el proceso de interacción y funcionamiento de la entidad, asegurándose que el entrevistado conteste lo que realmente quiere contar y no lo que se quiere que cuente (Bitner, Booms y Tetreault, 1990; Lockwood, 1994).

## METODOLOGÍA.

La técnica de recogida de información empleada para la investigación será un cuestionario estructurado, compuesto por preguntas abiertas y preguntas cerradas. Este cuestionario está formado por diferentes bloques que tratan de aglutinar el conjunto de variables objeto de estudio.

En concreto el cuestionario está compuesto por 2 bloques:

1º. Se incluyen al principio del cuestionario un bloque de ítems sociodemográficos con la intención de facilitar la descripción posterior de la muestra objeto de estudio.

2º. Tras estos bloques se inicia la recogida de datos sobre los incidentes críticos, donde se combinan preguntas abiertas y cerradas.

Para el desarrollo de las escalas de medida de los incidentes críticos, nos hemos basado concretamente en las investigaciones efectuadas por Bitner, Booms y Tetreault (1990); Wels-Lips, Van der Ven y Pieters (1998) y Howat y Murray (2002). Al igual que estos autores hemos adaptado al contexto de nuestra investigación un bloque de preguntas relacionadas con los incidentes positivos y otro para los negativos, precisamente una de las fortalezas de la TIC a diferencia de los cuestionarios cerrados es su adaptabilidad, no solo a los diferentes escenarios de estudio sino también a los diferentes segmentos dentro de una misma investigación (Gremier, 2004). Combinando de esta forma preguntas abiertas y cerradas (ver Tabla 2).

Las primeras preguntas hacen referencia a la presencia o ausencia de algún incidente crítico. Si la respuesta es afirmativa se le pide al encuestado que describa el incidente en cuestión.

Tras esta descripción se solicita al encuestado que especifique en qué momento se ha dado el incidente. Por último, se le pregunta sobre la frecuencia de ese incidente sobre una escala Likert 1 / 4 y un índice de satisfacción general a través de otra escala Likert 1 / 7.

Tabla 2

Escala de medida para los incidentes críticos en centros de enseñanza primaria

---

Como docente del centro de educación primaria, ¿ha habido algún aspecto o situación de este centro, que haya tenido una influencia decisiva en su satisfacción / insatisfacción?

---

En caso afirmativo, ¿cuál ha sido ese aspecto o situación decisiva? (describalo brevemente)

---

¿Cuándo se ha dado?

---

¿Con qué frecuencia? (aproximadamente)

---

¿Cómo de satisfecho / insatisfecho le hizo sentirse?

---

Para el análisis de los incidentes críticos serán recogidos aquellos incidentes que sean descritos de forma precisa por el docente. Los incidentes que son descritos de forma vaga implican que no son recordados claramente, por lo que deben ser retirados, ya que pueden inducir al error en su posterior análisis (Flanagan, 1954).

Aquellos incidentes que no puedan ser clasificados dentro de las categorías ya existentes, cuando su frecuencia sea elevada, serán clasificados tras la creación de nuevas categorías de incidentes críticos (Bitner, Booms y Tetreault, 1990).

Para evitar la subjetividad al codificar los incidentes dentro de las diferentes dimensiones y atributos escogidos utilizáramos un método de triangulación mediante tres observadores previamente entrenados, consensuando entre los tres cada una de las codificaciones de los incidentes.

Goleman y Cherniss (2005) en su aplicación de la técnica de incidentes críticos en el análisis de las competencias en inteligencia emocional aplicada a directivos de empresa, recomiendan que para garantizar la objetividad en la categorización de los incidentes, los encuestadores sean diferentes a los responsables de la categorización. Siguiendo esta premisa, la recogida de datos la realizará un miembro del equipo directivo y posteriormente su codificación la realizarán otros miembros del claustro.

Por último para alcanzar un mayor grado de objetividad en la codificación de los incidentes críticos hemos utilizado atributos y dimensiones contenidas en cuestionarios cerrados, utilizaremos la propuesta de Alexandris, Zahariadis, Tsozbatzoudis y Grouios (2004), basada en tres factores: a.1. Calidad de la interacción, a.2. Calidad del medio y a.3. Calidad del resultado. Si bien de los tres modelos es el que más se aleja de nuestro contexto de investigación, ha sido seleccionado por utilizar tres grandes dimensiones de percepción de la calidad caracterizadas por su capacidad de adaptación en diferentes escenarios.

Como segundo modelo de codificación de los incidentes, emplearemos las dimensiones propuestas por Crompton Mackay y Fesenmaier, (1991), estos autores basándose en el trabajo de Parasuraman, Zeithaml y Berry, (1985) utilizaron un total de cuatro dimensiones: b.1. Seguridad / Credibilidad, b.2. Fiabilidad, b.3. Responsabilidad y b.4. Tangibles.

La administración de la encuesta se realizará al finalizar cada una de las evaluaciones del curso escolar. Se habilitará una zona para garantizar el anonimato de los miembros del claustro de profesores en la redacción de los incidentes críticos.

## **CONCLUSIONES.**

Parece claro que existen determinados incidentes dentro del conjunto de encuentros que conforman el proceso de organización de las entidades. Que se enmarcan fuera de la zona de tolerancia dibujada por los miembros de un centro escolar. Dichos incidentes son seleccionados del resto de encuentros, como consecuencia de la relevancia que poseen para su satisfacción de los docentes. Estos incidentes significativos, fuente de la satisfacción, pueden ser definidos como incidentes críticos.

Este reconocimiento nos obliga a acudir a la utilización de su técnica, en la medida en que estamos considerando que la relación entre percepción de la calidad del funcionamiento de un centro escolar y satisfacción del profesorado, dista mucho de ser una relación lineal y simétrica. Por este motivo, si queremos conocer con una mayor profundidad cómo perciben los profesores los diferentes atributos que componen la gestión del centro y cuál es la naturaleza de las relaciones entre las diferentes dimensiones y su satisfacción, debemos considerar la necesidad del empleo de los incidentes críticos. Así nos estamos situando en los últimos niveles de concreción de la satisfacción.

Para conseguir este conocimiento más profundo, disponemos en la literatura consultada de diferentes técnicas de incidentes críticos, pudiendo elegir la técnica que más se adapte a nuestras necesidades como investigadores y/o gestores de centros escolares. De esta forma vamos a poder iniciar una técnica de investigación no exenta de limitaciones pero con una gran capacidad de adaptación, la ganancia en profundidad de conocimiento y su capacidad para formar los cimientos de la comprensión del proceso organización escolar, suplen cualquiera de estas limitaciones.

## Bibliografía

- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tzorbatzoudis, C., & Grouios, G. (2004). An empirical investigation of relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European Sport Management Quarterly*, 4, 36-52.
- Antunez, S. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. *Educar*, 24, 89-110.
- Bitner, M.; Booms, B. y Tetreault, M. (1990). The service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents. *Journal of Marketing*, 54 (1), 71-84.
- Consejo Andaluz de Relaciones Laborales (2008). Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos. Extraído el 3 de Diciembre de 2018 de [http://www.juntadeandalucia.es/empleo/www/adjuntos/publicaciones/1\\_1761\\_guia\\_responsabilidad\\_social\\_empresarial\\_interna\\_y\\_recursos\\_humanos-publicacion\\_carl.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/empleo/www/adjuntos/publicaciones/1_1761_guia_responsabilidad_social_empresarial_interna_y_recursos_humanos-publicacion_carl.pdf)
- Crompton, J. L., Mackay, K. J. & Fesenmaier, D. R. (1991). Identifying dimensions of service quality in public recreation. *Journal of Park and Recreation Administration*, 9 (3), 15-25.
- De la Varga, J.M. y Galindo, F.C. (2007). La técnica del incidente crítico como método de validación de las dimensiones de la calidad en el sector hotelero. XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, Vol.2, pag.15.
- Flanagan, J. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51 (4), 327-358.
- Goleman, D. Chernnis, C. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona: Kairos.
- Gremler, D. D. (2004). The critical incident technique in service research. *Journal of service research*, 7 (1), 65-89.
- Howat, G. & Murray, D. (2002). The role of critical incidents to complement service quality information for a sport and leisure centre. *European sport management quarterly*, 2, 23-46.
- Libro Verde de la Comisión Europea (2001). Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Extraído el 28 de Noviembre de 2018, de [http://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/pdfs\\_web/Libro\\_Verde.pdf](http://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/pdfs_web/Libro_Verde.pdf)
- Lockwood, A. (1994). Using service incidents to identify quality improvement points. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6 (1/2), 75-80.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Wels-Lips, I., Van der Ven, M. & Pieters, R. (1997). Critical services dimensions: an empirical investigation across six industries. *International Journal of Service Industry Management*, 9 (3), 286-309.