



**Subdirección Regional de Educación Básica de Atlacomulco**

**2021. “Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza  
de México”**

**Escuela Secundaria Oficial No. 1080 “José María Velasco”**

**C.C.T. 15EES1615U**

**Localidad: Ejido del Tunal Nenaxi**

**Municipio: San Felipe del Progreso**

**Estado: México**

**Nombre del trabajo:**

**Efectos de la estructura organizacional en el trabajo docente**

**Nombre del autor:**

**Silvia Nayeli Rosas Cruz**

**16 de marzo de 2021**



**Universidad Virtual**

**Escuela de Graduados en Educación**

**Título de la Tesis**

Efectos de la estructura organizacional en el trabajo docente

Tesis que para obtener el grado de:

**Maestría en Administración de Instituciones Educativas**

Presenta:

**Silvia Nayeli Rosas Cruz**

Asesor tutor:

**Mtro. Carlos Felipe Gallardo Palomo**

Asesor titular:

**Dr. Eduardo Flores Kastanis**

Febrero, 2012

## **Dedicatorias**

A mis padres por su apoyo incondicional, cariño, comprensión y amor.

A mis hermanos por estar a mi lado, por impulsarme, quererme y comprenderme.

# **Efectos de la estructura organizacional en el trabajo docente**

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación se realizó en dos escuelas del norte del Estado de México, con el propósito de identificar los efectos de la estructura organizacional en el trabajo de los docentes. Este estudio se realizó utilizando una metodología cuantitativa a través de entrevistas estructuradas a docentes de ambas escuelas, de las cuales se obtuvieron como patrones: alumnos, clases, maestros y cualidades para la escuela A, mientras en la institución B: edificios, maestros, cualidades y alumnos. Lo que mostró que las relaciones entre el personal o las personas involucradas en una organización escolar influyen tanto positiva como negativamente en el desempeño docente y es parte de la cultura organizacional. Además de que las cualidades de un maestro se reflejan en los resultados de su trabajo y en la motivación de los alumnos, así como la influencia de factores como los edificios y clases en los que se involucran los conocimientos, capacitación docente y los espacios, recursos o infraestructura de la institución educativa.

# Índice

<b>Dedicatorias</b> .....	i
<b>Resumen</b> .....	ii
<b>Índice</b> .....	iii
<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo 1 Planteamiento del Problema</b> .....	5
1.1 Marco Contextual .....	5
1.2 Antecedentes del problema .....	8
1.3 Planteamiento del problema .....	10
1.4 Objetivos de la Investigación .....	11
1.5 Hipótesis .....	11
1.6 Justificación de la investigación .....	12
1.7 Limitaciones y delimitaciones .....	13
<b>Capítulo 2 Marco teórico</b> .....	15
2.1 Organización de la educación en México .....	15
2.2 Organización Escolar .....	16
2.3 Factores que influyen en la situación organizacional .....	17
2.3.1 Factores que influyen en la situación organizacional a nivel secundaria .....	18
2.4 Supuestos organizacionales y cultura organizacional .....	20
2.5 aprendizaje organizacional .....	22

2.6 Cultura Escolar .....	25
2.6.1 Identidad profesional.....	27
2.6.2 Practica reflexiva .....	28
2.6.3 Otros rasgos de la cultura escolar .....	30
2.7 Actores en la organización escolar .....	31
2.8 Situaciones de cambio .....	33
<b>Capítulo 3 Metodología .....</b>	<b>35</b>
3.1 Método de investigación .....	35
3.1.1 Descripción del método .....	36
3.2 Población y selección de la muestra .....	37
3.3 Instrumento de recolección de datos .....	38
3.4 Procedimiento de aplicación .....	39
3.4.1 Procesamiento de la información .....	41
<b>Capítulo 4 Análisis y discusión de resultados .....</b>	<b>42</b>
4.1 Resultados Escuela A .....	43
4.2 Resultados Escuela B .....	48
4.3 Patrones encontrados .....	51
4.3.1 Patrones Escuela A .....	51
4.3.2 Patrones Escuela B .....	55
4.3.3 Patrones comunes .....	59
4.4 Discusión de resultados .....	60
4.4.1 Escuela A .....	60
4.4.2 Escuela B .....	65

4.4.3 Patrones en común .....	67
<b>Capítulo 5 Conclusiones .....</b>	<b>71</b>
5.1 Discusión de resultados .....	71
5.2 Conclusiones y resultados .....	74
<b>Referencias .....</b>	<b>76</b>
<b>Apéndices .....</b>	<b>80</b>
Apéndice A .....	81
Apéndice B .....	82
Apéndice C .....	83
Apéndice D .....	84
Apéndice E .....	85
Curriculum Vitae .....	86

## **Introducción**

A través de la historia, la educación ha sufrido modificaciones de acuerdo a los cambios sociales, efectos económicos, el crecimiento tecnológico, las bases filosóficas y las posturas políticas. Sin embargo estos cambios se han dado en formas diversas y no siempre se logran los resultados esperados, pues no todas las instituciones tienen las mismas condiciones, ni se modifican en su estructura organizacional como se pretenden, ya que estos cambios en ocasiones suelen darse a través de reformas que comúnmente modifican los propósitos educativos, el currículo, los procesos de enseñanza, mientras que la estructura de la organización escolar se mantiene. Además de que esta serie de cambios también afectan el desempeño de los integrantes de las instituciones.

Por lo que el presente trabajo, pretende analizar cómo los efectos de la estructura organizacional de las instituciones influyen en el trabajo docente. De manera que se analicen los significados que le dan los docentes y directivos a la organización y las relaciones entre ellos además de identificar las consecuencias de la relación entre organización y el desempeño docente.

Esta investigación es importante para que los participantes conozcan la realidad de la cultura organizacional de la institución en la que se desempeña y como está afectando su labor cotidiana.

Dentro del planteamiento del problema de este estudio se encuentra el marco contextual, la situación estudiada, sus antecedentes, objetivos de investigación, hipótesis, justificación de la investigación, limitaciones y delimitaciones.

Las instituciones en las que se realizó el estudio, son dos escuelas secundarias del Norte del Estado de México, las cuales cuentan con una plantilla docente de 14 y 17

maestros, atendiendo de 2 a 3 grupos por grado, estas son pertenecientes al sector público y del subsistema educativo estatal, la localidad en la que se ubica es de un nivel económico bajo, aunque cuentan con la mayoría de servicios.

Por otra parte, el capítulo 2 contiene el marco teórico que sustenta este estudio, a través de la literatura que permite conocer esta problemática. En el cual se plantea que la investigación de campo se realiza en dos escuelas de un mismo contexto, porque aunque sean tan similares o pertenezcan a la misma comunidad, ya que la comparación entre estas permitirá encontrar patrones que muestren los efectos de la estructura organizacional en el desempeño docente, pues es un componente esencial para mantener y mejorar la calidad educativa, sin olvidar los factores económicos y humanos.

Además la estructura organizacional puede presentar ajustes, ser regular o mostrar irregularidades, que pueden condicionar las acciones de los miembros que la conforman, de las cuales algunos indican que podrían ser positivas si la inversión de tiempo, recursos económicos y humanos se realiza de forma importante, aunque por otra parte podría ser insostenible a largo plazo. De manera que la estructura organizacional puede favorecer y facilitar el trabajo escolar aunque esta no esté bien definida.

También esta puede verse afectada por aspectos externos de las instituciones, pues pertenecen a un contexto social cambiante ante las demandas de quienes la forman y el crecimiento global acelerado, partiendo de supuestos básicos que se desarrollan en la manera en la que se aprenden a solucionar problemas.

Por lo que sería importante lograr crear una identidad organizacional entre los actores que la conforman, como parte del enriquecimiento a través de la enseñanza

aprendizaje, que parte de una construcción social, priorizando intereses como resultados de la interacción entre sus individuos.

De estas construcciones se genera una cultura escolar, de la cual si se da un cambio favorables, es probable que el docente en su labor lleguen a acuerdo y metas definidas, como parte de un proceso cíclico con el que puedan cumplir las exigencias educativas.

En el capítulo 3 se aborda lo referente a la metodología utilizada en la investigación. La cual parte de un estudio de casos para poder identificar elementos que inciden en el desempeño docente, en la que se utiliza un método cuantitativo ya que permite que la recolección de datos sea a partir de la perspectiva interpretativa, haciendo uso de una entrevista operativa previamente diseñada, en una muestra de 14 maestros para la escuela A y 17 docentes en la escuela B.

El procesamiento de la información se realizó a través de tablas, en las que se utilizaron categorías y subcategorías de las respuestas, para hacer más fácil la identificación de los patrones de respuestas.

Por otra parte en el capítulo 4 correspondiente al análisis y discusión de resultados, se presentan los hallazgos más importantes de la investigación a través de gráficas y tablas. Dentro de los resultados en la escuela A se encuentran los patrones de maestros, clases, cualidades y alumnos, mientras que en la escuela B se obtuvo: edificios, maestros, cualidades y alumnos, encontrando las coincidencias de maestros cualidades y alumnos entre ambas instituciones.

Estos resultados muestran que las relaciones existentes entre los docentes pueden mejorar o perjudicar su desempeño laboral, así como las clases que son la parte

fundamental en la que los docentes se realizan su trabajo, con los alumnos que son otro patrón que incide en labor, en donde el docente utilizara sus cualidades para interactuar con los actores escolares y desarrollar su trabajo.

Por último se tiene el capítulo 5 de conclusiones en el que se plantea que de acuerdo a los resultados obtenidos en ambas instituciones las relaciones entre los maestros y directivos forman una parte fundamental del desempeño docente puede influir en la calidad y pertinencia educativa. El maestro es parte esencial de estas relaciones pues lo que realice laboralmente se reflejará en el éxito de la institución pues son parte de la creación de un ambiente propicio en el sector laboral.

Las situaciones entre maestros y cualidades se ven reflejados en los alumnos que como en ambas instituciones se refleja no tienen una motivación, una visión del futuro y sus intereses no están centrados en su educación. Por lo que el docente puede favorecer al cambio de estas situaciones que afectan su desempeño laboral.

## **Capítulo 1 Planteamiento del Problema**

El presente capítulo tiene como objetivo contextualizar el tema de estudio que se deriva del proyecto Investigación para el Diseño de la Nueva Escuela, en donde dicho proyecto tiene como pregunta de investigación ¿Cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del maestro? Este apartado da a conocer el escenario al que se refiere el tema, los antecedentes del problema, el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, hipótesis, justificación de la investigación, limitaciones y delimitaciones

### **1.1 Marco Contextual**

En la actualidad uno de los componentes esenciales para mejorar la calidad educativa es el trabajo que desempeñan los docentes, sin embargo no es un único factor que influye de forma directa en la calidad, equidad y pertinencia de la educación, pues también intervienen aspectos organizacionales, como el uso de recursos o la falta de ellos, los espacios o la interacción entre los miembros de una institución y estructuras que inciden en las conductas de los actores que se encuentran en un contexto similar.

Es por eso que para poder desarrollar este estudio se consideraron escuelas de un mismo nivel educativo y en condiciones similares institucionales y del entorno social, económico y cultural. Se tiene como escenario dos instituciones de educación secundaria del norte del Estado de México, tienen como características ser públicas y pertenecer a misma zona escolar de acuerdo a las divisiones que se realizan en el sistema educativo estatal, son de una condición semi-rural, considerada de origen otomí, atienden el turno matutino, con 6 y 8 grupos y un promedio de 2 a 3 grupos por grado. La planta de docentes es de 14 y 17, además de que cuentan con 4 administrativos. Por ser escuelas

públicas la misión es similar: atender a alumnos en edad de cursar la educación secundaria brindando una formación integral que les permita incorporarse a la sociedad.

Se encuentran ubicadas en un contexto con un nivel socioeconómico bajo, las actividades económicas que realizan los habitantes de esta zona son agricultura, ganadería, albañilería y también se da la migración hacia el distrito federal como parte de la búsqueda de mejores oportunidades de trabajo. Cuentan con servicios de luz, agua, servicios de telefonía e internet.

Las instituciones tienen planta docente horas clase, orientadores educativos y en la parte administrativa subdirector y director escolar, dentro del organigrama institucional se considera un orden de verticalidad, su reglamento interno se fundamenta en la normatividad para escuelas de educación básica y dentro de la Ley General de Educación.

De acuerdo a las estadísticas de seguimiento (como las de cantidad de alumnos que presentan examen para ingresar nivel medio superior, alumnos que ingresan a media superior), que se le da a los egresados de estas instituciones se sabe que la mayoría de los jóvenes no siguen sus estudios y se dedican a trabajar, por la falta de recursos y la lejanía de instituciones de nivel superior o por que la cantidad de alumnos aceptados en la institución de nivel medio superior es muy baja en comparación con los aspirante. También se tiene el conocimiento de que de las alumnas que egresan, al concluir con sus estudios de secundaria se convierten en madres solteras, o amas de casa, incluso hay deserción por esta situación.

Los directivos manifiestan que los espacios en cuanto a infraestructura son insuficientes o están en malas condiciones y que hay poca participación de padres de familia para mejorar las condiciones de la escuela y del mobiliario.

Además de que también el número de docentes que realizan estudios de posgrado es mínimo y que por consecuencia el trabajo de investigación en la institución tampoco se genera, por la falta de esta participación.

Al tener presente el contexto en el que se llevará acabo el trabajo de campo es importante dar a conocer el contexto del tema de estudio. Como se menciona anteriormente el docente no es el único factor que influye directamente en la calidad educativa, otro de los factores y que es en el que este trabajo pretende guiarse es lo que algunos autores llaman la cultura organizacional o cultura escolar. Dentro de la cultura la colaboración con los demás miembros de una institución para la solución de problemas y la sustitución de esta por la colegialidad artificial. Además de que la cultura ayuda a entender de una mejor manera la administración educativa y la participación de liderazgo del director (Hargreaves 2005, Flores y Torres 2010).

La situación estudiada se basa en los efectos de la estructura organizacional de la escuela en el trabajo docente, de acuerdo con los primeros acercamientos a las instituciones en donde se realiza el trabajo de campo los recursos económicos para la infraestructura son escasos, aunque esto se da en muchas instituciones de Latinoamérica, por lo que pero se considera que no es un factor determinante pues cuentan con los elementos básicos de infraestructura como salones, laboratorios, espacios y algunos elementos tecnológicos. Por lo que se pretende indagar sobre los sujetos que interactúan

cotidianamente en la institución y las concepciones que se tienen del trabajo en colectivo.

## **1.2 Antecedentes del problema**

En las últimas décadas aun con “el aumento de gastos y esfuerzos en reformas bien intencionadas, el desempeño de un gran número de sistemas educativos apenas han mejorado... solo algunas estrategias de reforma difundidas en el mundo han producido resultados” (Anónimo, 2009), por lo cual las estrategias realizadas son motivo de revisión y cambio constante al no lograr sus propósitos.

Las normas y lineamientos que han regido durante años a la educación en México se manifiestan en diversos documentos como Ley General de Educación, Gacetas de Gobierno, en los diferentes reglamentos, manuales de funciones y en los reglamentos internos de las instituciones, con el propósito de que la escuela cumpla con su cometido. Además de que se tiene como tarea educativa ayudar al desarrollo de los individuos en las diferentes áreas del conocimiento científico, en el fomento de valores, desarrollo de habilidades, cultivo de las artes, promoción de los deportes y el uso de los avances tecnológicos para que se integre de la mejor manera al medio en que se desenvuelven.

En los últimos años se han dado diversas reformas educativas en los planes y programas de estudios de educación básico, lo que también ha llevado a cambios en el orden de la organización, de los objetivos que persigue la educación, el uso de pruebas a nivel nacional e internacional que dan resultados de los alumnos en conocimientos, habilidades y competencias relacionadas. También se han dado cambios en la evaluación a docentes en áreas diversas.

Pero todos estos cambios que se han dado en el régimen de educación, no han modificado la estructura organizacional de las instituciones pues se siguen teniendo los mismos módulos de organización en cuanto tiempo, los puestos de los actores que intervienen, las funciones de dichos actores, espacios, grupos, recursos destinados, etc.

Sin embargo al mantenerse estas estructuras se deja a un lado que “las condiciones organizativas en las que se van a llevar a cabo los procesos curriculares y de enseñanza influirán en la actividad docente y en el aprendizaje de los alumnos” (González, 2003), ya que se tienen costumbres y la organización ya predeterminada que muchas ocasiones no se modifican aunque existan cambios curriculares.

Debido a esta situación las instituciones mantienen una estructura que no se modifica con la rapidez que lo hacen los agentes externo a esta, y esto hace que no responda a las necesidades actuales de los individuos a los que atiende y que cumpla con las tareas estipuladas en los diferentes documentos.

En las instituciones educativas en donde se realiza el trabajo de campo no hay un antecedente sobre investigaciones o estudios realizados de cualquier índole que permita mejorar las condiciones educativas, de infraestructura, organizativas o que reflejen las problemáticas que se tienen para poder plantear una propuesta de solución.

Por esta situación el interés que se tiene como investigador se enfocó a estas escuelas, ya que se ha tenido cercanía a ellas por pertenecer a la comunidad, además de que al asistir a una de ellas y ver que después de tantos años del paso por la institución comparando lo que realizan familiares o personas cercanas en ella, me da elementos para decir que a pesar de lo cambios realizados en la educación a nivel nacional, se sigue haciendo lo mismo que cuando se trabajaba bajo otros planes de trabajo; asimismo, que

no han sufrido grandes cambios en cuanto a espacios, matricular, personal, organización, etc.

El interés por esta temática surge que se ha tenido un acercamiento previo a la realización del proyecto, tanto a materiales y lecturas de estudio del tema como a situaciones de campo similares, lo cual formó la inquietud por indagar más sobre este. También de que en ese acercamiento surgieron dudas y posibles sugerencias de cambios correspondientes a las escuelas estudiadas, lo que generó el querer hacer más profunda la investigación, de manera que pueda aportar elementos que puedan ser útiles para mejorar las condiciones organizativas de las instituciones.

Por otra parte, la importancia de la investigación en el ámbito social, se manifiesta en identificar aspectos útiles que permitan identificar los efectos de la estructura organizacional de las instituciones de manera que al conocerlos y estudiarlos se tenga mayor información sobre la interacción de los individuos que la conforman. Ya que de acuerdo con González (2003) “una institución puede ser una agrupación de individuos que ponen en manifiesto patrones o regularidades estables...respondiendo a una situación social particular y tiene determinados efectos sociales”.

### **1.3 Planteamiento del problema**

En los últimos años con las pruebas estandarizadas que se realizan a nivel nacional e internacional como ENLACE o PISA han mostrado deficiencias en la situación académica de los alumnos, por lo que autoridades educativas han realizado modificaciones en los planes y programas que rigen la educación básica, además de aplicar pruebas de evaluación a docente o cursos de actualización.

Pero ¿esto es lo que realmente condiciona el buen funcionamiento de las instituciones?, estos cambios en los planes y programas que rigen la educación ¿genera verdaderos cambios en el trabajo docente?, ¿será lo único que influye en la organizacional institucional para dar una educación de calidad?

Por dichas razones se pretende estudiar a dos instituciones de manera que se puedan detectar circunstancias que inciden en la práctica cotidiana de los docentes por lo que se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo influyen los aspectos estructurales que intervienen en el quehacer diario, la relación interpersonal, de colaboración, ética y profesionalismo entre docentes y directivos como parte de una organización sobre el trabajo del maestro en dos escuelas del norte del Estado de México?

#### **1.4 Objetivos de la Investigación**

Para poder realizar la investigación se han considerado 3 objetivos partiendo del planteamiento del problema antes mencionado:

1. Analizar el significado que le dan docentes y directivos a la colaboración, ética y profesionalismo como parte de una organización.
2. Describir como se aplica el significado que se le da a la organización en la relación entre docentes y directivos.
3. Identificar las consecuencias de la relación existente en la organización sobre el trabajo del maestro.

#### **1.5 Hipótesis**

De acuerdo al planteamiento del problema y los objetivos que persigue este estudio, surgen las siguientes hipótesis

1. Docentes y directivos conciben que la ética, el profesionalismo y la colaboración dentro de la organización son elementos fundamentales para que el ambiente laboral sea favorable en el desempeño cotidiano que brinde una mejor calidad educativa, que son regidos por valores humanos fundamentales para la convivencia.

2. Cada una de las concepciones que los docentes y directivos en donde involucran la ética y el profesionalismo para el desempeño del trabajo docente es aplicada con cada uno de sus compañeros de trabajo sea el rango que tenga de acuerdo a la organización escolar.

3. Cuando las concepciones de los elementos que se involucran en la cultura organizacional no son acordes entre los individuos que conforman la institución los resultados pueden no ser lo más óptimos y si esta concepción organizacional no ha sido estructurada o no ha sido respetada entre los miembros participantes la calidad educativa se verá afectada.

### **1.6 Justificación de la investigación**

Existen varios factores que influyen en la estructura organizacional de las instituciones y por consiguiente en el trabajo docente sin embargo hay elementos que pueden tener solución con la gestión de recursos, aprovechamiento de programas estratégicos o económicos generados por dependencias de gobierno o el sector privado para la mejora de infraestructura, la capacitación y actualización docente, la participación de padres de familia entre otras. Sin embargo, hay otros elementos como la actitud, la concepción de metas comunes, la horizontalidad en la organización para el

trabajo colaborativo, el profesionalismo en el actuar de docentes y directivos que el único modo de resolver es a partir del conocimiento de la existencia del problema.

Pero este tipo de situaciones que se dan en la estructura organizacional pocas ocasiones son reconocidas por directivos y docentes, tal vez por la negativa de reconocer errores en el trabajo que se está desempeñando, por querer evitar problemáticas con autoridades o entre compañeros.

Por lo que este estudio es importante para que los participantes conozcan la realidad de la cultura organizacional de la institución en la que se desempeña y como está afectando su labor cotidiana.

### **1.7 Limitaciones y delimitaciones**

#### *Limitaciones*

Una de las limitaciones encontradas es no tener el 100% de la participación de los docentes de la escuela, ya sea por ausencia o por la negativa a participar en el estudio.

También se tiene como limitación el tiempo de los docentes, ya que para no interrumpir sus labores se deben buscar los tiempos y los espacios apropiados, lo cual dificulta el estudio al existir una diferencia de horario entre ellos, lo que implica estar la mayor parte del tiempo en las instituciones estudiadas volviéndose una labor prácticamente de tiempo completo o de utilizar varios días para la investigación que también limita, los tiempos laborales como investigador por el turno en el que se trabaja.

Otra cuestión es que se observe poca apertura de los entrevistados en algunos temas limitando sus respuestas sobre estos, lo que puede afectar el resultado del estudio.

También que al momento de la entrevista se cierren a un tipo de respuesta y no se enfoquen a otros factores que puedan afectar su desempeño.

### *Delimitaciones*

Se consideran 2 escuelas públicas del norte del estado de México para realizar el trabajo de campo. En las que se realizan entrevistas semi-estructuradas para la recolección de información.

En existencia hay 14 y 17 docentes dando una muestra de 31 docentes a los que se les realizaran las entrevistas.

El tema de estudio se enfoca en la relación entre docentes y directivos como parte de la cultura organizacional o escolar que se da en las instituciones. Considerando la concepción y el desarrollo del trabajo colaborativo, el regirse con ética y profesionalismo dentro de las relaciones interpersonales con los compañeros de la institución.

## **Capítulo 2 Marco Teórico**

Al haber definido las características del marco contextual, los antecedentes del problema, el planteamiento del problema, los objetivos, hipótesis y la justificación que orientan la investigación, es importante dar a conocer el marco teórico que sustenta este estudio, ya que contiene la literatura que ha permitido acercarse a la problemática desde un punto de vista teórico. Para iniciar se considera importante retomar del contexto educativo en México elementos organizativos para identificar aspectos relevantes dentro de la problemática detectada.

Este estudio se realiza en dos escuelas con condiciones muy similares en un mismo contexto, ya que de acuerdo con Flores (2011) “parece que no se puede explicar por qué hay escuelas tan cercanas que en donde una de ellas obtiene malos resultados y la otra no, pues no se alcanza a ver qué hace diferentes a las escuelas”. Por lo que en la investigación de campo se utilizan dos instituciones de un mismo contexto en las que no se hace uso de sus resultados de aprovechamiento pero se analiza la estructura organizacional para determinar factores que influyen en la problemática antes planteada.

### **2.1 Organización de la educación en México**

Para determinar la estructura organizacional de las instituciones, hay que partir primeramente de la organización de educación en México y en otros países, pues “los jóvenes de América Latina y el Caribe ingresan a la fuerza del trabajo con menor nivel de escolaridad que los trabajadores de otras regiones en desarrollo” (Loyo, 2001), pues se realiza un comparativo a partir de diversos estudios para le generación de reformas educativas, pues se parte de aquel quien diseña la reforma, de la necesidad de comprometerse con dichos cambios.

Dentro de esta organización hay “elementos económicos materiales y humanos que influyen en la calidad y pertinencia educativa tanto en forma positiva como negativa” (Flores, 2011), sin embargo también se tienen y se sabe que uno de los componentes esenciales para mantener y mejorar la calidad educativa es el maestro.

Cuando se realizan modificaciones dentro de la educación se suelen “planificar reformas, un cambio general o innovación particular, de formación docente, de diseño curricular, de evaluación de los aprendizajes” (Pérez 2008), de acuerdo a las necesidades sociales.

La educación en México en los últimos años ha sufrido modificaciones en cuanto a los propósitos educativos que se persiguen en educación básica, pues existe una sociedad cambiante que genera nuevas necesidades que debe cubrir el sistema. Pero ante tales modificaciones y cambios que han surgido, las estructuras básicas de organización no se han modificado de la misma manera. Por lo que los resultados que se esperan al implementar nuevas ideas, propósitos, objetivos y estándares no son los esperados, incluso tienden a ser negativos, lo que se ve reflejado en pruebas estandarizadas a nivel nacional e internacional que evalúan a los alumnos, maestros e instituciones.

## **2.2 Organización escolar**

Inicialmente es importante distinguir entre organización del trabajo escolar y organización escolar. El primero se refiere a la división del trabajo en la escuela, es la forma en la que se considera la labor del profesor y de los demás integrantes de la institución. Por otra parte el término de la “organización escolar se refiere a las condiciones objetivas en las que la enseñanza está estructurada” (Oliveira, 2004), es decir, que parte de condiciones ya determinadas.

### **2.3 Factores que influyen en la situación organizacional**

El aspecto organizacional debería ser el que entre en proceso de cambio, ya que por un lado se tiende a definir el o los papeles que deben desempeñar los integrantes de una organización a partir de los roles asumidos, de las tareas asignadas, restringiendo los campos de acción y por otra parte “se constituye una estructura con regularidades, ajustes, irregularidades, que se impone a sus miembros, condicionando sus acciones, relaciones y decisiones” (Pérez, 2008). Además de que supone velar por la estabilidad en función de una misión y una visión, a través de la comunicación generando el intercambio de pensamientos y sentimientos (Pirela y Sánchez, 2009), es decir, permitir la participación de los miembros de la organización para lograr un equilibrio.

Ante los cambios antes mencionados hay quienes identifican que los resultados positivos se logran a partir de realizar un inversión de tiempo, dinero y recursos humanos sumamente importan, sin embargo si se realizara de esta manera el sostenimiento educativo a largo plazo sería imposible (Flores, 2011), lo cual genera que se busquen otras alternativas de solución.

Un aspecto de la gestión escolar que beneficiaran sin entrar a los costos elevados sería si se centrara en la necesidad de una dirección participativa y un ambiente de trabajo colegiado.

En este sentido existen estudios como parte de la literatura actual que hablan sobre el aprendizaje organizacional y sobre las comunidades de práctica. A través de estas investigaciones se ha obtenido evidencia en la que se observa que en las instituciones existen estructuras organizacionales de tipo industrial, lo cual dificulta que se lleve a cabo un trabajo del conocimiento, que como plantea Flores (2011) “es aquel

que requiere que una persona recabe, procese, modifique y organice información para generar soluciones diferentes a problemas de cierto contexto”. Por lo que se considera que el docente es un trabajador del conocimiento ya que realiza continuamente estas acciones en su práctica cotidiana.

Al tener una práctica basada en supuestos y concepciones del trabajo industrial, se tiene la idea de que el trabajo que se realiza entre dos personas, puede realizarse en componentes más sencillos para que sea mejor, lo cual hace ver que el trabajo industrial es la forma más organizada de hacer el trabajo y se deja a un lado la idea de pensar en hacerlo de otra forma. Es aquí en donde el trabajo del docente puede tener diferentes efectos, ya que “puede engrandecer los beneficios para los alumnos o pueden ser neutralizados entre sí, lo que asemeja a una operación de fuerzas distintas que determinan los resultados de logro escolar” (Flores, 2011), lo que incide en el logro de los propósitos que persigue la educación.

### *2.3.1 Factores que influyen en la situación organizacional a nivel secundaria*

Aunque se sabe que los docentes se encuentran dentro de una organización, es común que estos trabajen de manera autónoma, pero aisladamente de sus colegas. Una de las causas principales de este aislamiento es la falta de espacios de interacción, intercambio de ideas y perspectivas con sus compañeros docentes, además de que continuamente se agregan mayor cantidad de responsabilidades a su trabajo dentro de la institución, lo que denota una estructura actual en la escuela, que se puede describir como un maestro, una clase, un grupo, siguiendo el diseño industrial. De lo cual se obtiene que diferentes estructuras generen conductas diferentes con la misma gente aun

siendo en contextos iguales (Flores, 2011; Flores, Flores, García, Rodríguez, Holguín y Olivas, 2007).

Dentro de esta investigación las escuelas que serán objeto de estudio, pertenecen a nivel secundaria y en este nivel educativo, el aislamiento se fortalece por las condiciones de contratación, en donde un número importante de maestros tiene sus horas distribuidas en diferentes escuelas, lo que genera pocas posibilidades de comprometerse en forma colectiva. También influye la diversidad de horarios, además de que la posibilidad de tener espacios de discusión colectiva están cerrados, esto genera que la concentración del trabajo escolar como organización se le deje a los directivos y a los pocos docentes que tienen tiempo completo en la institución (Sandoval, 2001).

Dentro de una organización se da un proceso de aprendizaje, el cual se vuelve más evidente cuando los integrantes de esta, intentan resolver los problemas que se presentan de forma cotidiana, el cuál se observa cuando son más efectivas que otras al utilizar la base de conocimientos que tienen para resolver los problemas que se presentan, que también se pueden explicar por las diferencias individuales de quien integra la organización y las prácticas predominantes en el aspecto administrativo (Flores, Flores, García, Rodríguez, Holguín y Olivas, 2007).

Al hablar de escuelas similares en apariencia con los mismos recursos y con la misma normatividad que las rige es posible que se resuelvan los problemas de forma más efectiva en una que en otra, además de que obtengan mejores resultados educativos a pesar de sus similitudes (Flores, Flores, García, Rodríguez, Holguín y Olivas, 2009).

Tener un estado de aislamiento entre los integrantes de la escuela sugiere que sería preciso establecer una cultura técnica común y una base de conocimientos

colectivos que eviten la presentación de problemas en forma aislada conjuntamente con el proceso de soluciones. Considerando que la estructura organizacional de la escuela puede ser un factor que impida la mejora y el desarrollo profesional del maestro, modificar la estructura organizacional para que facilite el trabajo del maestro puede llevar a que los recursos de las escuelas sobre todo de conocimiento se pueda hacer más de lo que actualmente se hace, además de que se pueda hacer con mayor facilidad y menor costo (Flores, 2011; Flores, Flores, García, Rodríguez, Holguín y Olivas, 2007 y 2009).

Aun cuando la “estructura organizacional no tenga una existencia concreta, la experimentación de nuevas formas de organización escolar que sean realmente del ámbito educativo, puede favorecer y facilitar el trabajo escolar” (Flores 2011), aunque esta no esté bien definida o sea afectada por otros factores.

#### **2.4 Supuestos organizacionales y cultura organizacional**

Se sabe que un centro educativo es un tipo de organización particular con cualidades propias, sin embargo se dificulta su caracterización, pues puede ser considerada como un conjunto de relaciones entre elementos de una dimensión estructural y otra cultural. “Ninguna de estas dimensiones esta únicamente determinada por el centro escolar, sino que también relaciona aspectos externos del contexto” (Pérez, 2008), ya que la escuela al pertenecer a un contexto social determinado, tiende a verse afectado por los cambios sociales que la rodean.

Como antes se menciona existen supuestos dentro de una organización, lo que supone enfoques tradicionales sobre la cultura organizacional, por lo que se convierte en una construcción ideológica, un sentir y un significado colectivo libre de intereses

grupales, esto puede hacer que las organizaciones puedan ser controladas a través de las decisiones racionales de sus responsables. Ante dichas variables los agentes que se pueden ver como posibilidades de cambio están dentro de la ideología, las expectativas, las motivaciones y el compromiso; pues al ser irracionales, la acción organizacional como parte del resultado de acciones individuales dentro de los límites de organización suponen que no sigue un criterio racional, lo que hace que el cambio en sí mismo deba entender la profundidad de la acción organizacional y cómo los agentes conciben sus acciones para enfrentar los problemas que se suscitan en forma continua (Pérez, 2008).

En este sentido la cultura organizacional parte de un patrón de supuestos básicos desarrollados en un grupo conforme aprenden a manejar y resolver sus problemas. Además de que las organizaciones deben implantar cambios profundos y rápidos, siendo capaces de aceptarlos, ser flexibles simplificar la estructura organizacional, para facilitar la toma de decisiones, aumentar el compromiso en las acciones de mejora surgidos de un aprendizaje continuo. También involucra una serie de normas, valores, actitudes y creencias compartidos por los miembros, cómo plantean prioridades, cómo hacen las cosas, es decir, describe el ambiente interno de una organización, que guían su funcionamiento afectando la forma en la que las personas interpretan las circunstancias (Pirela y Sánchez, 2009).

La cultura organizacional de acuerdo con González (2011) “involucra creencias, valores y acciones compartidas entre los miembros, sirve para orientar procesos de aprendizaje, aprendiendo de éxitos y fracasos, dependiendo no solo de factores psicológicos, también de características organizativas del trabajo”, lo cual evidencia que no es un solo factor el que la modifica.

## **2.5 aprendizaje organizacional**

Partiendo de las acciones y elementos que se encuentra en la institución dentro de su cultura organizacional, es importante destacar el aprendizaje organizacional. De acuerdo con Pirela y Sánchez (2009), requiere de la adquisición y aplicación de los conocimientos, técnicas valores, creencias y actitudes.

Por otra parte Ruíz (2011), plantea que “el aprendizaje organizacional involucra el aprendizaje individual y colectivo dentro de la organización, en donde debe existir un ciclo de pensamiento, acción, evaluación, reflexión para hacer un aprendizaje valido”, que involucre distintos niveles de análisis o como parte de un proceso de cambio, que genera una nueva capacidad o habilidad en la organización derivada de la exploración de nuevos métodos y nuevas formas de realizar las cosas.

Para González (2011) hablar del aprendizaje organizacional a partir del director, en donde se “manifiesta una asociación que activamente se realiza para mejorar a una organización a través de prácticas actuales y la búsqueda de nuevas formas para hacer las cosas, de manera que sean los directores los que deben tratar de entender sus propios supuestos para llevar a cabo una acción”, de manera que cultiven un entendimiento, tanto de sus conflictos para entender los modelos mentales de los integrantes de la organización permitiendo la existencia de múltiples visiones.

De lo anterior surge que la dirección debe participar de manera activa en el aprendizaje organizacional, de manera que sea el modelo a seguir y el transmisor de la información, además de sensibilizar a los miembros hacia el aprendizaje, adquirir información por distintas vías, codificarla para transmitirla al resto de los integrantes, almacenarla y ser utilizada por los miembros de la organización. Esto llevará a la

generación de modelos mentales compartidos, porque representan la forma en la que las personas perciben y entiende en mundo, así mismo que se construya una organización en donde los individuos puedan continuamente expandir sus aptitudes para entender la complejidad de la organización (González, 2008).

Otro de los autores que habla sobre el aprendizaje organizacional es López (2011), menciona que “este se hace presente cuando en una organización los miembros detectan y corrigen errores, desarrollan un conocimiento de acción-resultados, utiliza procesos y acciones de mejora a través del conocimiento y la comprensión”, comparten modelos mentales, además de utilizar la experiencia, dando un cambio en el potencial de conducta de manera que el cambio les permita actuar de manera más eficiente. Todo esto lleva a decir que la cultura organizacional conduce al aprendizaje.

Dentro de los planteamientos de López (2011, p. 85), manifiesta que:

“una escuela puede tener la capacidad de explotar el aprendizaje organizacional si cumple con seis dimensiones: estructura tradicional de la escuela, participación de profesores en la toma de decisiones, compromiso compartido y actividad colaborativa, incremento del conocimiento y habilidades en tiempo de cambio rápido, liderazgo y seguimiento del desempeño y comparación de indicadores”.

De manera que se pueda alentar a los integrantes de la organización a involucrarse en el proceso de aprendizaje por medio del dialogo la experimentación y el aprendizaje común y mutuo.

En el aprendizaje organizacional se observa cómo se va dando el aprendizaje de los individuos a los grupos y de los grupos a la organización. Del cual surge una “clasificación sobre el aprendizaje organizacional distinguiendo cuatro niveles:

individual, grupal, organizacional e interorganizacional” (Torres, 2011). Con esta clasificación se puede observar que existe un ciclo en el que el aprendizaje va del individuo a los grupos y de los grupos a la organización.

También el crear un ambiente conduce a un aprendizaje, que requiere de tiempo para la reflexión y el análisis, de planes estratégicos en las tareas diarias, además de conocer las necesidades de la institución. Actualmente las escuelas suelen ser consideradas instituciones burocráticas que se resisten al cambio, lo cual las aleja de ser una organización en la que se aprende, deben ser organizaciones en las que todos los participantes (director, profesores, padres de familia y alumnos) se involucren en el aprendizaje y la enseñanza (López, 2011).

Para lograr que los actores de la institución se involucren en los aprendizajes y enseñanzas requeridos como organización, es necesario crear una identidad organizacional, que de acuerdo con Torres (2011) conlleva un “proceso que tiene implícitas actitudes y comportamientos compartidos con un grupo, que parecen ser definidos y conceptualizados por los actores internos y externos de la organización”, ya que se forma a través de grupos sociales.

La identidad organizacional parte más bien de una construcción social, construyendo significados a partir de priorizar intereses, como producto de la interacción de los individuos, pues los grupos proveen sistemas de categorización para definir su propia identidad y los miembros conforman las normas y estereotipos de su grupo social. También en esta interacción y construcción de significados, la imagen externa en conjunto con la reputación, forman parte del proceso de construcción. Además que la identidad evolucionan como parte de un proceso no lineal dentro de las relaciones

humanas, ya que al ser una construcción social se vuelve susceptible de varios cambios, ofrece un marco de referencia en donde se dan limitantes entre lo que es necesario conocer y lo que puede ser ignorado (Torres, 2011).

Ante lo antes expuesto la identidad organizacional, puede ser a un tiempo limito y promotor del aprendizaje organizacional, además de que puede proveer a las organizaciones del espacio de aprendizaje necesario, por lo que “la identidad puede ser una condicionante importante para entender y explicar el aprendizaje organizacional” (Torres, 2011).

Por otra parte la identidad organizacional y el aprendizaje organizacional también se determina de acuerdo a los roles preestablecidos de los actores de la institución, ya que dentro de una escuela los integrantes tienen un rol y determinadas funciones que cumplir.

## **2.6 Cultura Escolar**

En las escuelas de educación básica en México, las funciones de los directivos, maestros, alumnos y padres de familia, son determinadas por la Ley General de Educación, además de que en cada una de las instituciones surgen reglamentos internos que especifiquen sus funciones que deben desempeñar sin interferir en las que estipula la ley (Pesqueira, 2011).

Los roles que se dan en las organizaciones educativas tienen un orden jerárquico para desempeñar las funciones requeridas. Conforme a este orden el director es el elemento que puede promover o impedir cambios en los centros escolares, por ser el primero en dicha jerarquía y por su nivel de autoridad asociado con este cargo, pues conoce y maneja información entorno a la institución, además de contar con contactos

internos y externos. “La gestión del director depende de diversos criterios como el contexto que se conforman, redefinen y ajustan acorde a las condiciones del plantel, del personal, de los usuarios y el medio” (Pesqueira, 2011), ya que su gestión involucra más allá de las situaciones administrativas.

Ante los roles preestablecidos, es importante que tanto docentes como director, trabajen en conjunto, dando movilidad al aprendizaje como parte de un proyecto de calidad, pues al no existir este movimiento en equipo no se logra llevar a la institución de calidad, convirtiéndose en uno de los problemas más graves en las escuelas, pues puede haber la dificultad de trabajar colaborativamente. El realizar acciones y estar dentro de una toma de decisiones incluyendo a los integrantes de la institución conforma una cultura escolar, la cual puede llevar al éxito o al fracaso, ya que se requiere un clima de comunicación correlacionado al compromiso con la institución (Pesqueira, 2011).

En la cultura escolar la parte afectiva debe evitar ser descartada, ya que la falta de satisfacción en el trabajo, la ausencia de compromiso con la institución el estrés son factores que pueden modificar el clima organizacional.

Si se da un cambio en la forma del trabajo de los docentes es muy probable que se den cambios organizacionales, algunos de estos cambios pueden ser: “acuerdos y metas definidas, competencia, compromiso, respeto, tolerancia, liderazgo, responsabilidad, comunicación continua” (Pesqueira, 2011), pues son cuestiones cotidianas en la labor docente.

El desarrollo de la conducta de los profesores está dentro de un proceso cíclico, las presiones de los docentes por cumplir con las exigencias de calidad de los sistemas educativos y de la sociedad en el comportamiento de los maestros y en su nivel de estrés

influyen en su desempeño cotidiano. Las actitudes y motivaciones se resaltan cuando se muestra una actitud positiva al tener en las propuestas de innovación y la implantación de “nuevos modelos organizacionales que compaginen la cultura escolar y las necesidades de la escuela, lo que genera una mayor estabilidad del grupo que repercute en la salud mental de los profesores en forma favorable” (Pesqueira, 2011), pues con mayor estabilidad los profesores pueden desempeñarse mejor.

### *2.6.1 Identidad profesional*

Otro de los factores que se manifiestan en la situación laboral de los docentes, tiene que ver con la identidad profesional. En la actualidad parece que como resultado de una serie de factores acumulados del sistema recaen en una crisis de identidad de los profesores, pues en la sociedad se da una degradación de la imagen. Esta se transforma constantemente, pues requiere de “la función integrativa para vincular problemas del pasado, el presente y el futuro, además de que permite que se realice una acción y que al mismo tiempo el sujeto se responsabilice de ella” (Torres, 2011). De aquí que surja una concepción de identidad, en la que se menciona que existe la construcción y el despliegue de nociones del yo, que un sujeto va construyendo en su interacción con los demás.

En este contexto “todas las profesiones cumplen con características que permiten medir el grado de profesionalización, además de que deben establecer la práctica con grupo relativamente homogéneo” (Torres, 2011). Como parte de la identidad profesional es importante identificar la conceptualización de profesión, puede ser vista a partir de dimensiones estructurales y de actitud, como una ocupación de tiempo integral,

caracterizada por la presencia de profesionistas con una organización que identifique intereses comunes y conocimientos formales.

El profesional de la educación, es entendido como “aquella persona con las habilidades y herramientas necesarias para laborar de forma parcial o total en una institución educativa en donde una de sus responsabilidades es dar clases” (Gutiérrez, 2011). El profesional es aquel que cuenta con las habilidades y técnicas necesarias para desarrollar determinadas tareas.

La identidad docente “se construye a partir de tres condiciones la de funcionario público, de profesional y la de intelectual” (Torres, 2011). En congruencia con lo que es la identidad y la conceptualización de profesión, la identidad profesional puede ser entendida como un auto concepto, la imagen de sí mismo que un sujeto construye de acuerdo al rol que desempeña. Esta requiere complementarse como proceso social que se confirma por los otros y la identidad asumida.

Al generar una identidad profesional, una importante función del profesor que esta expresada en la teoría, pero en la práctica muy pocas veces acontece, es participar dentro de una comunidad con metas en común como el compromiso de analizar mutuamente sus observaciones y experiencias de la práctica docente, para contribuir en a establecer una base de conocimiento y de organización escolar lo que hace de los profesores trabajadores que aprenden y reflexionan continuamente (Flores, 2011).

#### *2.6.2 Practica reflexiva*

La reflexión fortalece a los docentes a fin de que cumplan de mejor manera con sus funciones y constituye una herramienta que permite perfeccionar su práctica de enseñanza. Esta reflexión para ser más funcional debe ser crítica ya que se basa en “el

entendimiento de las estructuras y dinámicas del proceso educativo, además de cuestionar los supuestos y prácticas que en apariencia hacen la vida docente más sencilla” (Torres, 2011), pues esta es la que promueve en mejor forma el cambio y la innovación,

Procurar “reflexionar sobre la concepción epistemología del profesor y su práctica, implica que se piensa mientras planifican, ejecutan y evalúan sus actividades” (Barbosa, 2004). Reflexionar sobre el trabajo docente significa pensar sobre el conocimiento, principalmente profesional.

El desarrollo de las habilidades es crucial en la práctica reflexiva, se puede entender como el hecho de aprender haciendo y el rol del experto debe ser de quien cuestiona las actividades y la razón al ser realizadas, no debe verse únicamente como un sentido técnico, “involucra la elección del curso de una acción basada en valores éticos y filosóficos de quien realiza la reflexión” (Gutiérrez, 2011). El proceso de práctica reflexiva no es algo nuevo, muchos teóricos han realizado sus aportaciones en torno a esto.

La práctica reflexiva es un modo que integra o vincula pensamiento, acción y reflexión, con ella los profesores identifican brechas entre teorías y práctica, contrastando su práctica con otros y concientizándose de las diferencias entre las interpretaciones en los salones de clase. En esta práctica los profesionales pueden exponer sus acciones a evaluación crítica (Flores, 2011).

Habitarse a la reflexión a través de la organización, si los administradores y profesores están dispuestos, pueden entrar a un proceso de compromiso y nuevas actitudes, innovación y cambio. Ya que “incorporar la práctica de la reflexión a la

educación involucra crear condiciones para cambios significativos en la cultura de la escuela” (Flores, 2011), pues se analiza el trabajo realizado.

Las voces de los docentes sirven de “guía para revelar la impresión conceptual de colaboración, además de que existe la intención de generar culturas de colaboración para desterrar una cultura de aislamiento” (Hargreaves, 2005). La toma de decisiones en conjunto y la solución de problemas son una pieza angular en la organización.

### *2.6.3 Otros rasgos de la cultura escolar*

La cultura escolar tiene diferentes concepciones. Al tener múltiples concepciones es importante iniciar con la de cultura, que es un aparato que permite enfrentar de mejor manera los problemas específicos de un contexto, en donde “las normas y valores de los miembros de la organización están relacionados como su estructura, también se dice que resuelve problemas básicos de sobrevivencia y adaptación al ambiente externo integrando el proceso interno” (Valdés, 2011), pues participan dentro de un entorno social.

Cultura escolar involucra a un grupo de personas compartiendo un mismo espacio en la escuela, a la vez que poseen un grado de libertad de elección y capacidad de interpretar la cultura genérica para crear una propia. Es una identidad holística que influye a todos los integrantes de la escuela. Sin embargo “existen culturas escolares positivas y negativas, fuertes o débiles, por lo que se han creado diferentes tipologías para etiquetar los diferentes tipos de cultura escolar” (Valdés, 2011), para poder identificar mejor la cultura y sus efectos.

Hay autores que hablan de estudiar la cultura a través de niveles o de forma jerárquica, mientras que otros mencionan que se puede ver la estructura y se sabe que

hay situaciones ocultas. Por lo que Valdés (2011) menciona en diferentes concepciones que “hay dimensiones que permiten comprender la cultura, además de que se debe intentar el análisis de los valores explícitos, normas y reglas que orientan los principios de las conductas” del grupo en su operación del día a día.

### **2.7 Actores en la organización escolar**

Como se menciona anteriormente, dentro de la organización escolar se encuentran diversos roles y jerarquía entre los mismos, se menciona al director como el de mayor rango jerárquico, sin embargo, existe también como capital humano el docente:

“que es un elemento que forma parte de la sociedad del conocimiento, es clave al atender las necesidades básicas de aprendizaje de los alumnos, también es parte de la conformación de una unidad educativa con propósitos comunes, que tienen formas de trabajo congruentes y articuladas para poder cumplir las metas establecidas, utilizando los recursos y servicios de forma óptima” (Martínez, 2011).

De esto surge el contexto de la sociedad de conocimiento, en las que se reconocen las comunidades de práctica, en donde se da la interacción natural que favorece el aprendizaje, la colaboración y la interacción. Son grupos en las organizaciones que se conforman para compartir lo que saben. El grupo de profesores de una institución puede considerarse como creador de conocimiento de sus profesiones, sin embargo, no es frecuente que se den las acciones de promover el aprendizaje y la creación de conocimiento en las instituciones educativas, ya que involucra la toma de riesgos, además de que se llegan a percibir barreras que se perciben como obstáculo para la creación de estas comunidades (Martínez, 2011).

Ante tales inconsistencias entre lo que debería ser de acuerdo a la teoría y las barreras y obstáculos que encuentran los individuos para generar comunidades de práctica, nos enfrentamos ante la problemática de generar un cambio educativo. Por lo que se tendría que definir al cambio educativo.

Los cambios educativos son consecuencia de factores internos y externos que influyen en una organización. Por lo que los cambios actuales en educación sugieren que se han realizado cambios en las instituciones educativas, sin embargo, “se sigue percibiendo que las escuelas actuales se parecen a las de años atrás, lo que lleva a pensar que algo no está funcionando” (Ramírez, 2011), es decir que las modificaciones realizadas no se han reflejado en la estructura organizacional de las escuelas.

Uno de los actores son las autoridades gubernamentales, al implementar, modificar políticas, misiones, visiones, objetivos y alcances, que suponen las escuelas interpretan de la forma en las que ellos proponen, todo esto “a partir de los directores que serían los que comunican la visión de un estado deseado, para el desarrollo compartido de visiones y misiones que se lleva a cabo con la interacción social” (Ramírez, 2011). En este sentido los diferentes actores pueden influir en los cambios que se están realizando o no que no se hacen.

A pesar de la intervención de las autoridades, el profesor sigue siendo el pilar fundamental, ya que es quien se hace cargo de la innovación y los cambios. “Lo cual debería ser considerado antes de llevar a cabo un plan de mejora, pues el éxito de esta dependerá de lo que haga o piense el maestro” (Ramírez, 2011). Puede tomar distintas posturas ante las situaciones de la escuela y sus reformas, dependiendo de la actitud y posición que manifiestan.

Si el docente no manifiesta compromiso ante el cambio, no funcionarían las modificaciones que se hagan en educación, pues el principal actor de la práctica no está convencido de aplicar nuevas teorías y políticas de reforma. Lo que lleva a la reflexión que “las reformas deben ser percibidas para un cambio de actitud y de capacitación, para poder asumir o rechazar el cambio con un fundamento” (Ramírez, 2011). Necesitan estar motivados mentalmente para aceptar el cambio, tener compromiso la visión de lo que será la reforma.

## **2.8 Situaciones de cambio**

El maestro es aprendiz social y no solamente técnico y si se entienden sus deseos para cambiar algo que valoran además de las condiciones que fortalecen o debilitan esos deseos, “se puede lograr una visión de la base de la profesión, que no significa que se apoye todo lo que los docentes piensen, dicen o hacen, sino considerar sus percepciones y perspectivas” (Hargreaves, 2005). Para que el cambio logre el éxito es vital que se involucre el docente.

En los últimos años se ha intentado dar congruencia entre los instrumentos de reformas y políticas con los deseos y necesidades reales de educación, que tiene que ver con la satisfacción, realización y progreso. Esto ha generado el uso de nuevas estrategias que buscan al cambio a través del desarrollo profesional, involucrar al docente dar más oportunidad de aprendizaje y de liderazgo, así como el establecimiento de una cultura de colaboración profesional y mejora continua (Hargreaves, 2005).

De acuerdo con Hargreaves, (2005), “las innovaciones en los métodos de enseñanza y desarrollo profesional se concentran en general en la cooperación y colaboración como eje de mejora, aunque a menudo se realiza a través de la imposición,

el control y la simulación de cooperación”. Explica que la construcción de patrones actuales del cambio educativo, se enfrenta al cambio acelerado, la comprensión de tiempo y espacio, la diversidad cultural, la complejidad tecnológica.

El papel del maestro se enfrenta a nuevos retos, tiene que adoptar nuevos problemas y mandatos, aunque su rol inicial no se ha modificado. Hargreaves (2005), plantea siete dimensiones de la condición social y los retos que suponen para el profesorado, además de que menciona que:

“La comprensión tiempo y espacio que está creando un cambio acelerado, sobrecarga, innovación e intensificación del trabajo; la incertidumbre científica que demerita reclamos de una base de conocimiento para la enseñanza en la que cada innovación parece arbitraria y superficial; la búsqueda de formas de colaboración para la toma de decisiones modificando normas de aislamiento” (Hargreaves, 2005).

En consecuencia desde un punto de vista organizacional se requiere de una respuesta flexible y rápida en la toma de decisiones.

Una vez teniendo los referentes teóricos que delimitan la línea que determina la investigación, de manera que se han contextualizado los términos que permitirán sustentar los resultados de la investigación es preciso determinar la metodología utilizada en dicha línea de investigación.

## **Capítulo 3 Metodología**

Como parte inicial de este documento se han considerado elementos introductorios a la temática de investigación, haciendo referencia al contexto en el que se desarrolló, los objetivos que se persiguen y la teoría que la sustenta, por lo que en este capítulo se refiere a la metodología utilizada en la realización de la investigación de campo, para recabar datos que permitieran proporcionar información a la problemática planteada.

### **3.1 Método de investigación**

Esta investigación parte de un estudio de casos, que de acuerdo con Stake (1999) “es un estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes”, ya que se realiza el estudio de dos instituciones de educación básica, en el nivel de secundaria perteneciente a contextos similares y con condiciones muy parecidas, para poder identificar elementos que incidan en el desempeño de los docentes dentro de la estructura organizacional de la escuela.

Para lo cual se utiliza el método cualitativo, pues con este método se pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Sampieri, Fernández y Baptista, 2010), ya que este método es el más conveniente para la información que se recabará.

### **3.1.1 Descripción del método**

Una de las cualidades de este método es que se basa en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas) de lo particular a lo general. Además de que para la recolección de datos no hay una forma estandarizada que lo determine.

“La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos)” (Sampieri, Fernández y Baptista, 2010), lo cual muestra la factibilidad de utilizar este método.

Patton (1980,1990 citado en Sampieri, Fernández y Baptista, 2010) “define los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones” ya que en para obtener este tipo de información el investigador hace uso de técnicas para la recolección de datos como la “observación no estructurada , entrevistas abiertas , revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida , interacción e introspección con grupos o comunidades” (Sampieri, Fernández y Baptista, 2010), lo cual es necesario considerar para este estudio para lograr los objetivos propuestos.

Debido a este tipo de recolección de datos la fundamentación de la información es en a partir de una perspectiva interpretativa. Ya que se da paso a la diversidad de ideologías y cualidades de los individuos. Lo que hace “al mundo visible, lo trasforman

y convierten en una serie de representaciones, en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos” (Sampieri, Fernández y Baptista, 2010). Además al ser interpretativo también se intenta dar o encontrar un sentido a los fenómenos que se presentan de acuerdo al significado que se le otorgue dentro del contexto del estudio.

De acuerdo con Sampieri, Fernández y Baptista, (2010):

“Los modelos culturales se encuentran en el centro del estudio de lo cualitativo, pues son entidades, flexibles y maleables que constituyen marcos de referencia para el acto social, y esta construidos por el inconsciente, lo transmitido por otros y por la experiencia personal”

Lo que hace más viable este método de estudio para esta investigación, ya que los resultados de esta pueden incidir en el entorno social del ámbito de estudio y al hablar de elementos de la estructura organizacional que afectan el desempeño docente, y que de acuerdo con lo planteado en el marco teórico, hay situaciones que no se han modificado dentro de la organización escolar lo que genera información de lo que se ha transmitido por generaciones y lo que saben los docentes por su experiencia laboral.

### **3.2 Población y selección de la muestra**

Como se mencionó anteriormente se trata de un estudio de casos por lo que se utilizaron dos Escuelas de contextos similares. Ambas instituciones pertenecen a la educación básica, en el nivel de secundaria, trabajan durante el turno matutino, pertenecen a una Zona semi rural, del Norte del Estado de México. La escuela A dispone de 14 docentes y la escuela B cuenta con 17 maestros, además de contar con personal de

orientación educativa, subdirector y director escolar, en promedio hay de 29 y 34 alumnos en cada una.

El entorno sociocultural al que pertenecen, muestra que las actividades económicas que se realizan son agricultura, albañilería y obreros que se traslada a la ciudad de México para trabajar. Cuentan con servicios de luz, agua, medios de comunicación, transporte, internet. Se puede decir que la población pertenece a una clase media-baja y que para que los alumnos continúen con sus estudios deben trasladarse a otras comunidades o municipios.

Se seleccionaron estas escuelas por la cercanía existente entre ellas, además de que las condiciones entre ellas son muy similares, situación que es recomendada para poder identificar patrones entre ambos casos, ya que eso permitirá determinar elementos que afectan a ambas escuelas. Además de que se tiene acceso amplio a ellas para obtener la información requerida para la investigación de campo.

Para poder realizar la investigación de campo se considera a la planta docente de ambas instituciones, dando una muestra total de 31 maestros entrevistados, sin contar a equipo de orientación y directivos. Se intentó realizar las entrevistas en igualdad de condiciones, considerando los tiempos libres de los docentes para no interrumpir sus actividades.

### **3.3 Instrumento de recolección de datos**

En esta investigación la recolección de datos es a través de uso de una entrevista operativa, previamente diseñada especialmente para la temática de estudio.

### **3.4 Procedimiento de aplicación**

Para aplicar la entrevista se intentó realizar de manera que los participantes estuvieran en condiciones similares para ser entrevistados.

Como primera parte de la entrevista se dio la preparación previa de la misma, es decir que como investigador se entendió la entrevista y los protocolos a seguir. De manera que la seguridad que se mostrara durante la entrevista permitiera que el entrevistado mostrara una actitud abierta para contestar y se sintiera en confianza para expresar sus respuestas.

Después de hacer una preparación personal se llevaron a cabo las entrevistas siguiendo el siguiente procedimiento:

El primer acercamiento fue partiendo de mostrar actitudes respetuosas con el tiempo de los docentes, partiendo de un saludo cordial y atento dependiendo el horario del día en el que se realizó (mañana o tarde), después del saludo, se explicó el motivo del acercamiento con los docentes dando a conocer de qué se trata el estudio y por parte de quien. También se le dio a conocer que la entrevista consta de cuatro preguntas y que la información es confidencial, indicando que no se pedirán datos personales, con el fin de generar apertura con el entrevistado.

Si la entrevista no fue aceptada, no se insistió ni pregunto el por qué. Al haber sido aceptada la entrevista se inició con preguntas que pudieran generar confianza, utilizando preguntas referentes la escuela y el trabajo docente. Posteriormente al establecer comunicación adecuada para la entrevista se realiza la primera pregunta en la que la respuesta ya será considerada para la recolección de datos, dando algunos ejemplos en caso de no haber sido entendida, que no sean directamente los que den una

respuesta o inclinen al entrevistado hacia algún punto sugerido por el entrevistador, es decir, se realizan ejemplos comparando otras profesiones o situaciones ajenas a pero que no desviarán la atención del entrevistado de la pregunta central. Al final de cada pregunta se hace una recapitulación de lo que se dijo para verificar el haber entendido lo que quería dar a entender el entrevistado y que al momento de recapitular pueden surgir nuevas ideas o respuestas.

Preguntas:

1. Pensando en esta escuela donde trabaja ahora ¿qué es lo que le facilita el trabajo?
2. Pensando en esta escuela donde trabaja ahora ¿qué es lo que le dificulta el trabajo?
3. Ahora bien, quiero que piense en las personas que tienen éxito aquí en la escuela. No quiero que me diga quienes son, pero quiero que me diga que es lo que hace, aunque para usted eso que haga no sea realmente exitoso o correcto.
4. Ahora bien, quiero que piense en las personas que No tienen éxito aquí en la escuela. No quiero que me diga quienes son, pero quiero que me diga que es lo que hace, aunque para usted eso que haga no sea realmente un fracaso o algo incorrecto.

Se repite este procedimiento hasta terminar las cuatro preguntas. Al finalizar se agradece al docente la participación, preguntando si quiere agregar alguna otra cosa a cualquiera de las preguntas realizadas.

Durante la entrevista, se hace uso de una hoja de registro que facilite realizar las anotaciones y registros pertinentes, ya que se puede dar el caso de que los entrevistados den información en desorden de las preguntas realizadas, además de evitar perder el contacto visual con el entrevistado, para poder observar reacciones posteriores sobre el trabajo de la entrevista realizada. De manera que al final pueda registrarse las impresiones que se generaron o notas que puedan servir al entrevistador.

#### **3.4.1 Procesamiento de la información**

Para poder hacer el procesamiento de la información se utilizó un formato en Excel en el que se identificaron categorías en específico como: recursos, espacios, tiempo, relaciones, interacción, conocimiento, información, apoyo interno, apoyo externo, otros.

De manera que se pudieran identificar las respuestas de acuerdo a estas categorías, además de que se agrega una letra dependiendo de a que se refiere esa respuesta si facilita (F), dificulta (D), representa una persona exitosa (E) o no exitosa (M), se consideran todas las respuestas de los docentes sin importar el número de estas, o que se repitan en alguna categoría.

También se identifica con una palabra clave que pueda simplificar la respuesta dada y sea más fácil el análisis posterior.

## **Capítulo 4 Análisis y discusión de resultados**

Inicialmente en este documento se dieron a conocer los elementos que motivaron a su realización, y sobre los cuales se rige el estudio haciendo referencia al contexto en el que se desarrolló, los objetivos que se persiguen, la teoría que la sustenta y la metodología utilizada en la realización de la investigación de campo, por lo que en este capítulo se realiza el análisis y la discusión de los resultados obtenidos en la problemática planteada.

Dentro de los objetivos del estudio se tiene el análisis del significado que le dan los docentes y directivos a la colaboración, la ética y el profesionalismo en la organización, además de identificar la relación entre docentes y directivos como parte de una organización e identificar consecuencias de la relación existente en la organización sobre el trabajo del maestro. Para lograr estos objetivos fue preciso organizar la información recabada a través de la metodología especificada en el capítulo anterior por lo que se han obtenido patrones que ponen al manifiesto los resultados del estudio que en este capítulo se analizarán.

En el procesamiento de la información se utilizaron categorías en específico como: recursos, espacios, tiempo, relaciones, interacción, conocimiento, información, apoyo interno, apoyo externo, otros, como se muestra en la Tabla 1. De dichas categorías las que arrojaron mayor información durante la investigación fueron: relaciones, conocimiento y otros.

Tabla 1  
*Resultados Generales por categorías y de ambas escuelas*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia de respuestas Escuela A</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Es Patrón</b>	<b>Frecuencia de respuestas Escuela B</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Es patrón</b>
Recursos	6/13	46,15 %	No	6/14	42.85 %	No
Espacios	6/13	46,15%	No	7/14	50%	Si
Tiempo	2/13	15.38%	No	2/14	14.28%	No
Relaciones	8/13	61.53%	Si	8/14	57.14 %	Si
Interacciones	6/13	46.15 %	No	5/14	35.71%	No
Conocimiento	8/13	61.53%	Si	6/14	42.85 %	No
Información	1/13	7.6 %	No	5/14	42.85 %	No
Apoyo interno	5/13	38.46%	No	4/14	28.67%	No
Apoyo externo	6/13	46.15%	No	6/14	42.85%	No
Otro	9/13	69.23%	Si	8/14	57.14%	Si

A continuación se presentan los resultados obtenidos por escuela; durante las entrevistas realizadas al igual que el análisis de los mismos para identificar patrones que permitan la identificación de los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo docente.

#### **4.1 Resultados Escuela A**

La escuela A dispone de 14 docentes sin embargo durante la investigación de campo se realizaron 13 entrevistas, ya que uno de los docentes no accedió a ser entrevistado, pues cuando se llevó a cabo este momento el maestro no estaba en la

institución debido a que se encontraba haciendo otras labores fuera de ella, por lo que se obtuvo información en las encuestas solo por 13 docentes.

Tabla 2  
*Resultados en la categoría recursos, espacios y tiempo*

Categorías	Subcategorías	Frecuencia de respuestas	Porcentaje
Recursos	Equipo	2	15.38 %
	Materiales	6	46.15 %
Espacios	Edificios	3	23%
	Distribución	1	7.6%
	Entorno	1	7.6%
	Laboratorio	1	7.6%
	Equipo	1	7.6%
Tiempo	Trabajo colegiado	1	7.6%
	Trabajo individual	1	7.6%

En la categoría de recursos se generaron dos subcategorías: equipo y materiales en las que se obtuvieron el 15.38% en la parte de equipo que engloba equipo de cómputo y otra herramientas dentro del área de la tecnología educativa; y 46.15% referente a materiales en el que se consideró como se muestra en la Tabla 2. Mientras que el 38.47% de los maestros entrevistados no emiten alguna respuesta sobre este rubro.

Por otra parte la categoría de espacios, contiene 5 subcategorías: edificios, que considera el 23% de las respuestas de los docentes; distribución 7.6%, es decir que un

solo profesor habló sobre este apartado, al igual que en la parte de equipo, entorno y laboratorio que obtuvieron el mismo porcentaje mostrado en la Tabla 2.

También como se observa en la Tabla 2 en la categoría de tiempo se tiene dos subcategorías que engloban respuestas sobre el trabajo colegiado que tiene 7.6% y trabajo individual con el 7.6% de respuestas de los docentes.

Tabla 3  
*Resultados en la categoría relaciones, interacción y tiempo*

Categorías	Subcategorías	Frecuencia de respuestas	Porcentaje
Relaciones	Maestro	8	61.53 %
	Alumnos	2	15.38%
Interacción	Aprendizaje	1	7.6%
	Colegas	2	15.38%
Conocimiento	Clases	8	61.53%
	Maestro	1	7.6%
	Directivos	1	7.6%
	Actualización	1	7.6%
	Colegas	1	7.6%
	tecnología	1	7.6%
	Contenido	4	30.76%

Dentro de la categoría de relaciones, se consideró una división que se refiere a maestros, en la que se muestra un 61.53% de mención entre los docentes entrevistados como se refleja en la Tabla 3.

Por otra parte en la Tabla tres se encuentra la sección de interacción, en la que se desglosan tres apartados: alumnos, aprendizaje y colegas; en el primero se dio un 15.38% de mención de los entrevistados, el segundo solo un docente dio opinión sobre esta subcategoría lo que corresponde al 7.6% y el tercero es considerado por el 15.38% de los participantes.

Lo referente a conocimiento, se dividieron las respuestas en 7 subcategorías, ya que los maestros dieron una mayor cantidad de opiniones respecto a este rubro, se consideró: clases, maestro, directivos, actualización, colegas, tecnología y contenido. En lo referente a clases se obtuvo un 61.53% de mención entre los docentes y contenido un 30.76% siendo las muestras más representativas, las demás fueron dadas por un mismo maestro o por docentes que dieron más de una respuesta, su porcentaje apenas es del 7.6% de maestros que mencionan alguna de estas respuestas en la entrevista.

En la categoría de información, las opiniones se dan entorno a un solo tema que es comisiones que apenas obtiene el 7.6% de evocación por parte de los catedráticos como se muestra en la Tabla 4.

Por parte de la categoría de apoyo interno, se dividió en director en la que se obtuvo un 38.46% de las aportaciones de los entrevistados, mientras que para directivos un 30.76% de los entrevistados hizo mención de esta subcategoría; además para docentes y orientadores se generó un 7.6% de aportación en cada una, mostrado en la Tabla 4.

Tabla 4  
*Resultados en la categoría información, apoyo interno y apoyo externo*

Categorías	Subcategorías	Frecuencia de respuestas	Porcentaje
Información	Comisiones	1	7.6 %
	Director	5	38.46%
Apoyo interno	Directivos	4	30.76%
	Orientadores	1	7.6%
Apoyo externo	Padres de familia	6	46.15%

Como parte de la categoría de apoyo externo, se tuvo el apartado de padres de familia en el que se tiene el 46.15% de mención entre los entrevistados presentado en la Tabla 4.

Tabla 5  
*Resultados en la categoría otros*

Categorías	Subcategorías	Frecuencia de respuestas	Porcentaje
Otros	Actitud	4	30.76 %
	Cualidades	9	69.23%
	Alumnos	7	53.84%
	Política	1	7.6%
	Represión	1	7.6%
	Ética	5	38.46%

En la categoría de otros se consideraron 6 subcategorías. En la subdivisión de actitud el cual tiene un porcentaje de evocación del 30.76%, también se tomó en cuenta la parte de cualidades que cuenta con un porcentaje de 69.23%, otro de los elementos de

esta categoría fue alumnos en donde un 53.84% de los docentes hicieron mención, la subcategoría de política y la de represión tienen un 7.6% cada una, mientras que la sección de ética tiene un 38.46% de mención.

#### 4.2 Resultados Escuela B

La escuela B tiene 17 docentes, de los cuales 3 de ellos no participaron en las entrevistas, por lo que se consideraron las respuestas de 14 de ellos, manifestando los resultados que se muestran a continuación.

Tabla 6  
*Resultados en la categoría recursos, espacios y tiempo.*

Categorías	Subcategorías	Frecuencia de respuestas	Porcentaje
Recursos	Equipo	6	42.85 %
	Materiales	6	42.85%
Espacios	Edificios	7	50%
	Distribución	1	7.14%
	Entorno	1	7.14%
	Espacio	1	7.14%
Tiempo	Trabajo individual	1	7.14%
	Organización	1	7.14%

La primera categoría que se refiere a recursos está dividido en dos partes equipo y materiales. En ambas secciones se tiene un 42.85% de mención como se observa en la Tabla 6.

En la categoría de espacios se contemplaron las subcategorías: edificios que tiene un 50% de mención, mientras que distribución, entorno y espacio con un 7.14% de

aportación en cada una. La categoría de tiempo está dividida en trabajo individual y organización, en ambas divisiones se tiene un 7.14% de maestros que mencionaron esta característica información mostrada en la Tabla 6.

Por otra parte la categoría de relaciones solo tiene una división que es maestros, la cual tiene un 57.14% de docentes que mencionaron alguna respuesta sobre esta, como se observa en la Tabla 7.

Tabla 7  
*Resultados en la categoría relaciones, interacción y tiempo*

Categorías	Subcategorías	Frecuencia de respuestas	Porcentaje
Relaciones	Maestro	8	57.14 %
Interacción	Alumnos	4	28.57%
	Trabajo individual	1	7.14%
Conocimiento	Clases	3	21.42%
	Contenido	3	21.42%

Como parte de la categoría de interacciones se tiene el apartado de alumnos con un 28.57% y el trabajo individual tiene un 7.14%. Mientras que en el área de conocimiento se tiene la subcategoría de clases y de contenido en ambas se tiene un 21.42% de mención como se observa en la Tabla 7.

También se tiene la categoría de información, la cual considera 5 divisiones: instrucciones, observaciones, funciones, planeación y entrega, solo hubo la evocación de un maestro en cada una de ellas por lo que tienen el 7.14% cada una observable en la Tabla 8.

La categoría de apoyo interno fue dividida en directivos y director. En directivos se tuvo un 28.67%, en donde las respuestas se enfocaron a organización, apoyo, y en director un 21.42% respuestas que se orientaron a valoración del trabajo, motivación registrado en la Tabla 8.

Tabla 8  
*Resultados en la categoría información, apoyo interno y apoyo externo*

Categorías	Subcategorías	Frecuencia de respuestas	Porcentaje
	Instrucciones	1	7.14 %
	Observaciones	1	7.14%
Información	Funciones	1	7.14%
	Planeación	1	7.14%
	Entrega	1	7.14%
Apoyo interno	Director	4	28.67%
	Directivos	3	21.42%
Apoyo externo	Padres de familia	6	42.85%

Para apoyo externo se tiene la subcategoría de padres con un 42.85% de evocación por los docentes como muestra la Tabla 8.

En la última categoría correspondiente a otros se dividió en cinco subcategorías, en las que se consideraron: actitud con un 35.71%, cualidades con un 57.14% de evocación, en alumnos es el 50%, ubicación 7.14 y ética 35.71% resultados mostrados en la Tabla 9.

Tabla 9  
Resultados en la categoría otros

Categorías	Subcategorías	Frecuencia de respuestas	Porcentaje
Otros	Actitud	5	35.71 %
	Cualidades	8	57.14%
	Alumnos	7	50%
	Ubicación	1	7.14%
	Ética	4	28.67%

### 4.3 Patrones encontrados

Al haber presentado los resultados encontrados en cada escuela en las diferentes categorías y subcategorías, se presenta a continuación la selección de patrones en cada una de ellas, ya que se considerará a todas aquellas subcategorías que presenta el 50% o más, de mención entre los docentes, que se analizarán respecto al tipo de respuesta que se da si dificulta, facilita o es una característica de éxito o no éxito. Además de identificar patrones comunes entre ambas instituciones.

#### 4.3.1 Patrones Escuela A

En esta institución se encontraron los siguientes patrones, durante el análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas.

En la categoría de relaciones, el que se refiere a maestros con un 61.53% de mención. En la de conocimiento, esta clase con el 61.53% como se puede observar en la Figura 1.

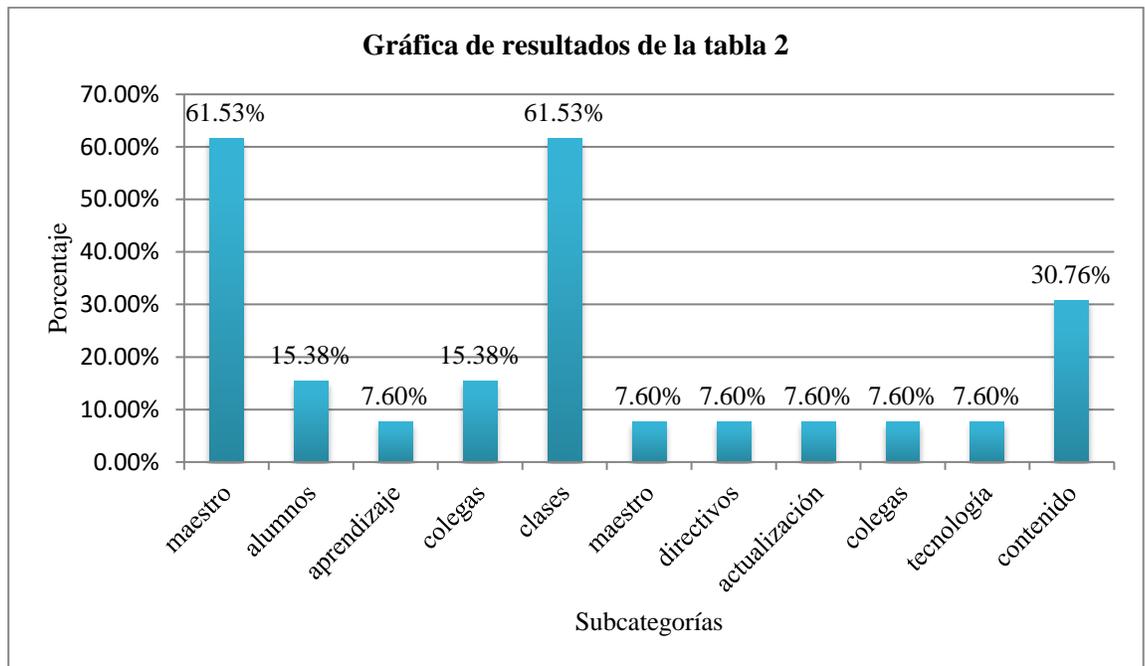


Figura 1. Gráfica de resultados en la categoría relaciones, interacción y tiempo de la tabla 2.

El primer patrón reconocido es maestros en la categoría de relaciones. Los docentes que se manifestaron en este apartado dieron 12 respuestas de las cuales el 50% se refieren a que lo que realizan los maestro facilitan las el desempeño laboral, el 41.66% son sobre las características de los docentes a los que consideran exitosos y el 8.33% son de los que no consideran exitosos mostrado en la Figura 2.

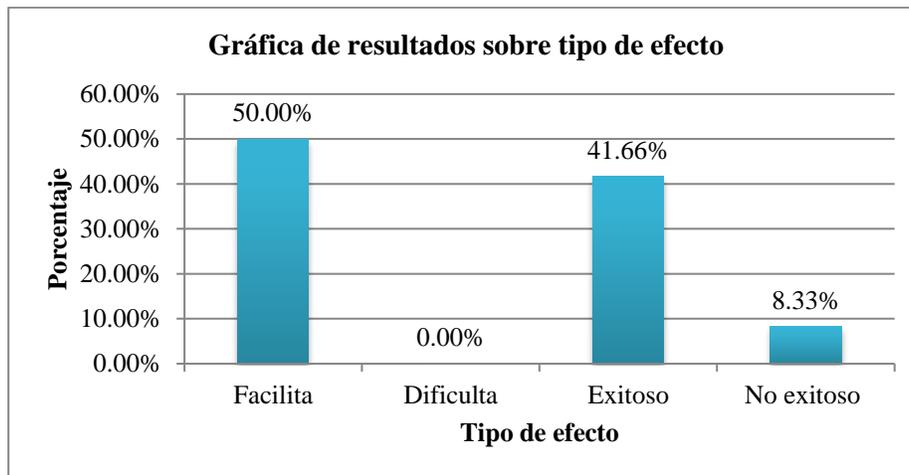


Figura 2. Gráfica de resultados sobre el tipo de efecto de la subcategoría maestros en la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del docente.

Otro de los patrones encontrados mostrado en la Figura 1, es clases con el 61.53%. Las opiniones en torno a este patrón fueron 19 respuestas, manifiestan que un 5.26% facilitan el trabajo docente, el 42.10% son el reflejo de las características de personas exitosas y el 52.63% son argumentos sobre personas a las que no consideran exitosas como se muestra en la Figura 3.

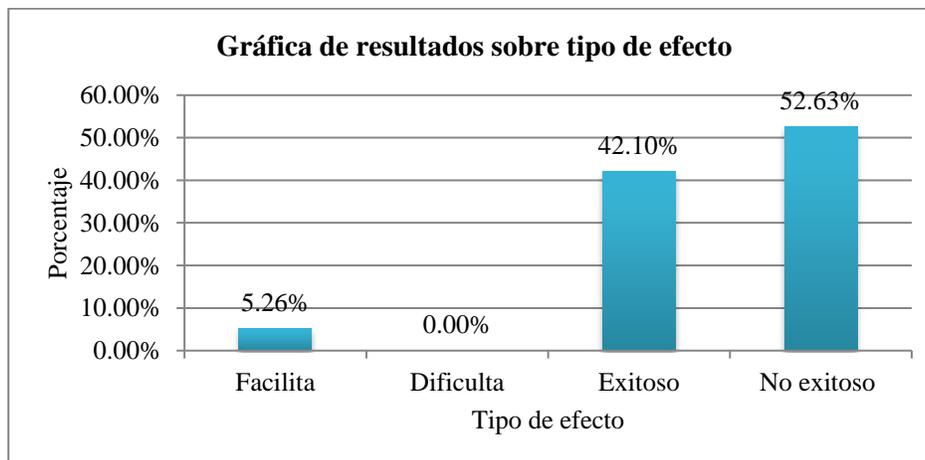


Figura 3. Gráfica de resultados sobre el tipo de efecto de la subcategoría clases en la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del docente.

En la categoría de otros se encontraron dos patrones de respuesta como se muestra en la Figura 4. En la parte de cualidades con un 69.23% y la de alumnos con el 53.84%.

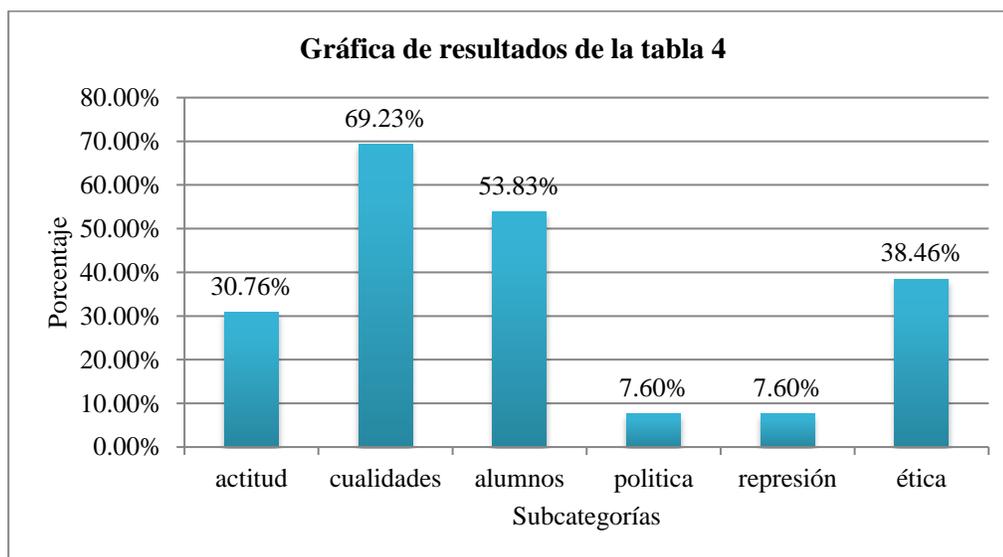


Figura 4. Gráfica de resultados en la categoría otros de la tabla 4.

El patrón de cualidades tuvo un total de 20 respuestas de las cuales el 5% se refieren a que facilitan el trabajo, el 60% son sobre lo que identifica a personas exitosas, y el 35% representa un efecto de quien se considera no exitoso. Como se puede observar en la Figura 5.

En el patrón de alumnos se dieron 11 respuestas en las que el 9.09% son sobre lo que facilita el trabajo, mientras que el 90.90% sobre lo que dificulta el trabajo como se muestra en la Figura 6.

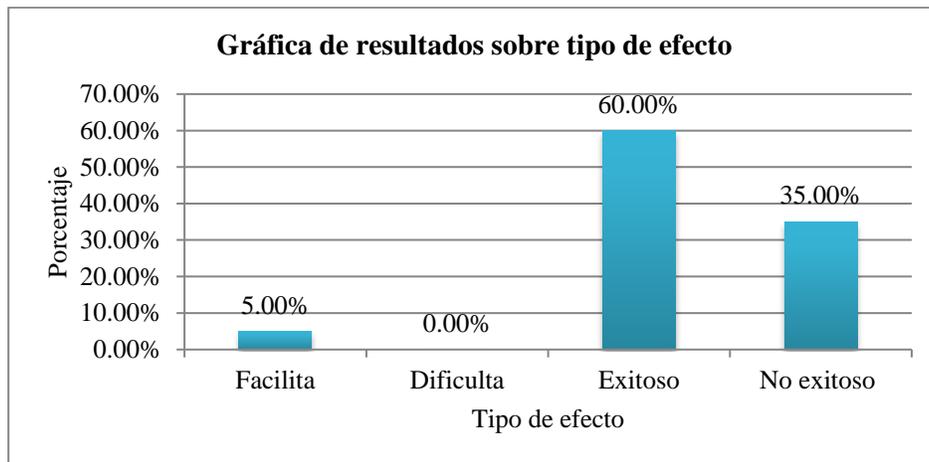


Figura 5. Gráfica de resultados sobre el tipo de efecto de la subcategoría cualidades en la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del docente.

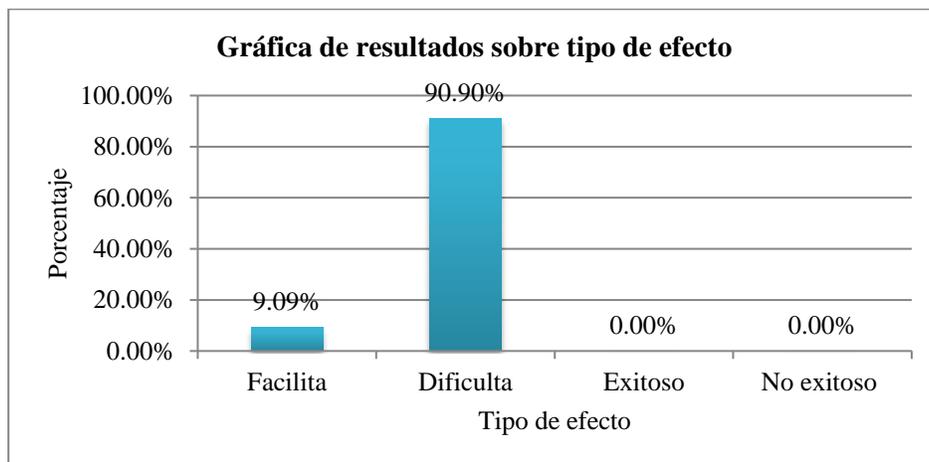


Figura 6. Gráfica de resultados sobre el tipo de efecto de la subcategoría alumnos en la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del docente.

#### 4.3.2 Patrones Escuela B

En esta escuela se tienen como patrones: en la categoría de espacios en la subcategoría de edificios que tiene un 50% de mención, como se observa en la Figura 7.

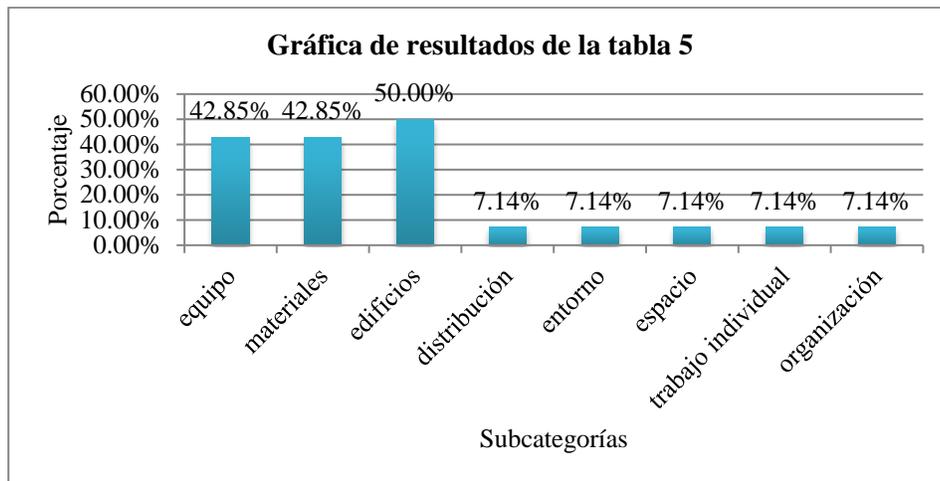


Figura 7. Gráfica de resultados sobre la categoría recursos, espacios y tiempo de la tabla 5.

En este patrón se obtuvieron 13 respuestas de las cuales el 61% forma parte de lo que facilita el trabajo, el 38% se enfoca a que es algo que dificulta, mientras que en los otros dos tipos de efectos no se da ninguna respuesta como se muestra en la Figura 8.

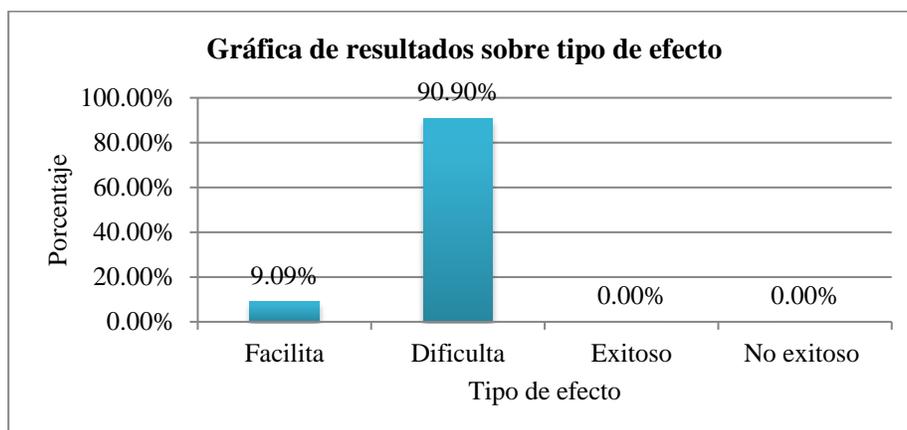


Figura 8. Gráfica de resultados sobre el tipo de efecto de la subcategoría edificios en la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del docente.

Otro de los patrones encontrados se presentó en la categoría de relaciones se tiene maestros con el 57.14% de docentes que hablaron sobre esta como se muestra en la

Figura 9. Se dieron 16 respuestas de las que el 25% se manifiestan sobre el efecto de lo que facilita, el 18.75% sobre lo que dificulta el trabajo, 25% se enfocan a personas exitosas y por último el 31.75% es de los que consideran no exitosos, como puede verse en la Figura 10.

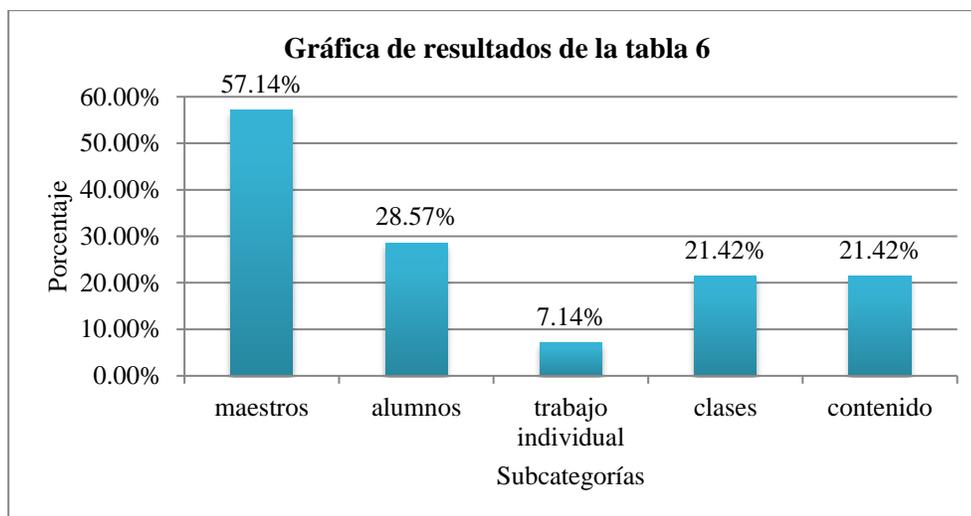


Figura 9. Gráfica de resultados sobre la categoría relaciones, interacción y tiempo de la tabla 6.

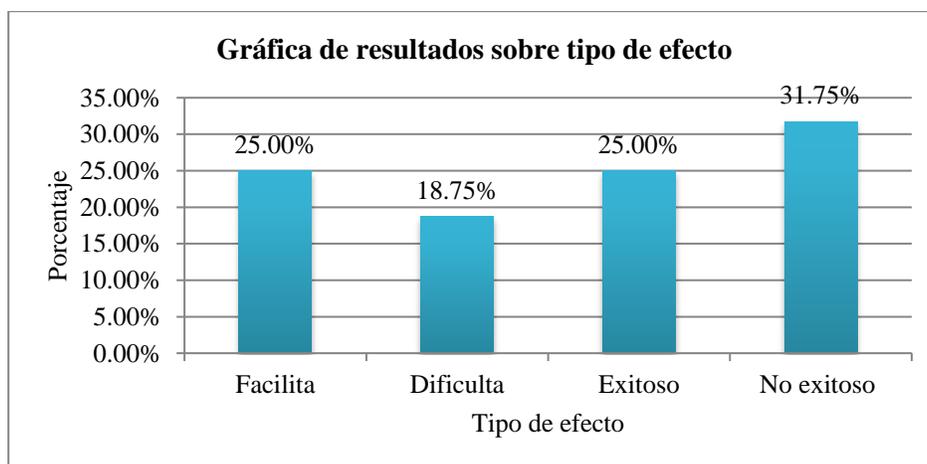


Figura 10. Gráfica de resultados sobre el tipo de efecto de la subcategoría maestros en la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del docente.

De los resultados obtenidos otro de los patrones se encuentran en la parte correspondiente a otros. Se tiene a cualidades con un 57.14% de evocación y alumnos con el 50% mostrado en la Figura 11.

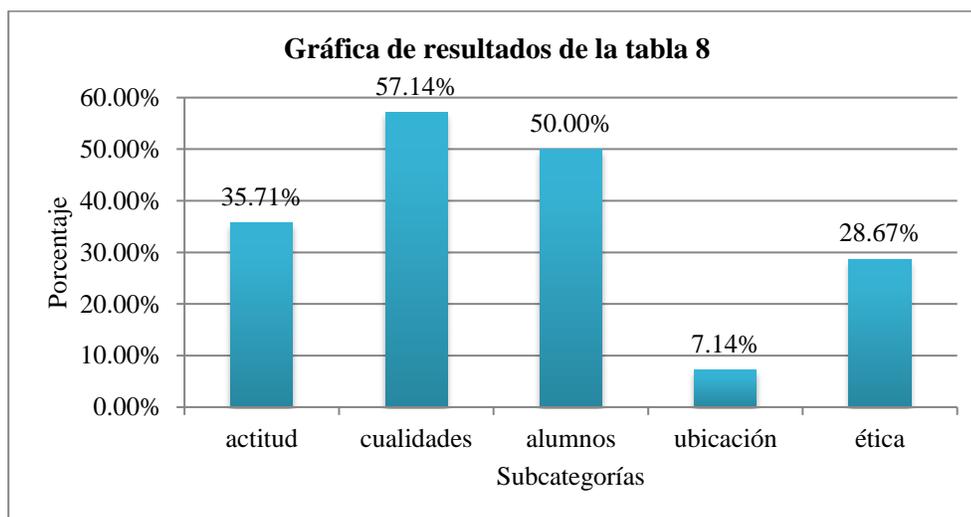


Figura 11. Gráfica de resultados sobre la categoría otros de la tabla 8.

Cualidades tiene un total de 19 respuestas en las que se dio un porcentaje del 57.89 que pertenece a personas exitosas y el 42.10% a quien consideran no exitoso dentro de los tipos de efectos reflejado en la figura 12. Mientras que en alumnos se dieron 7 respuestas de las que se consideró al 14.28% dentro de lo que facilita y el 85.71% se refiere a lo que dificulta el trabajo docente mostrado en la figura 13.

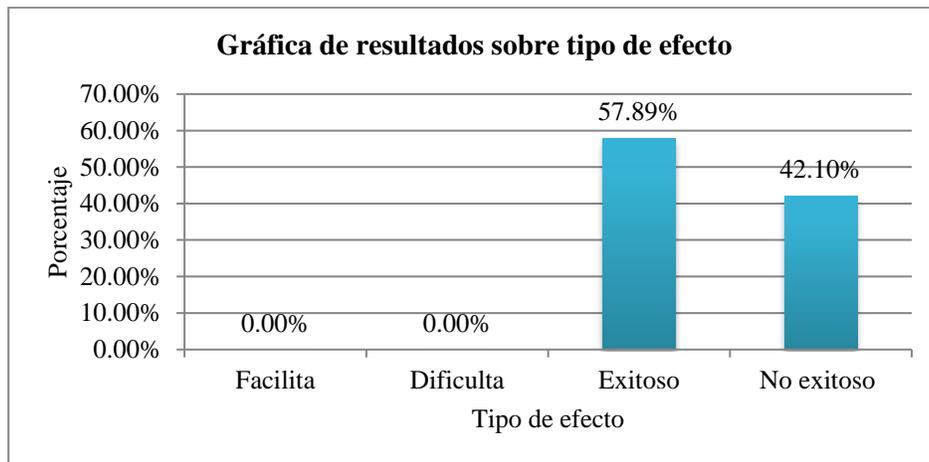


Figura 12. Gráfica de resultados sobre el tipo de efecto de la subcategoría cualidades en la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del docente.

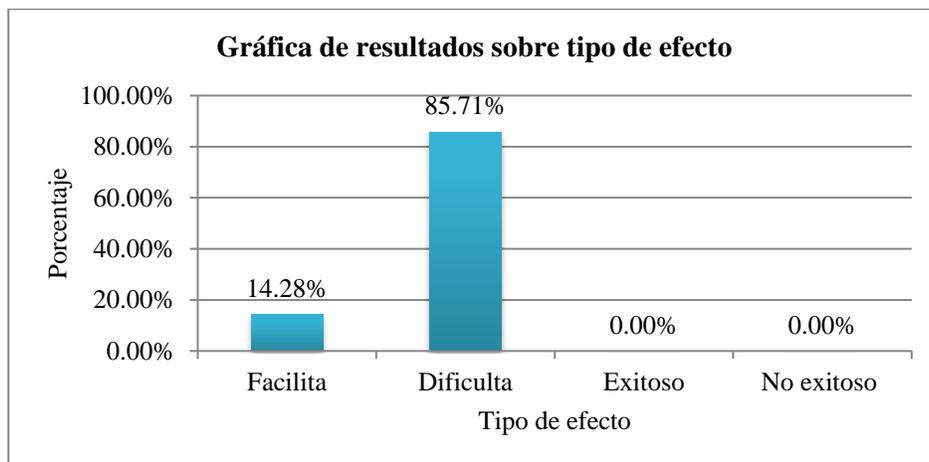


Figura 13. Gráfica de resultados sobre el tipo de efecto de la subcategoría alumnos en la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del docente.

#### 4.3.3 Patrones comunes

De acuerdo al análisis de cada escuela anterior se localizaron los siguientes patrones de respuesta común: en la categoría de relaciones, el que se refiere a maestros con un 61.53% y 57.14% observado en la Figura 1 y Figura 4. En la sección de otros la

parte de cualidades con un 69.23% y 57.14% de evocación, además de alumnos con el 53.84% y el 50% mostrado en la Figura 7 y 11.

#### **4.4 Discusión de resultados**

##### *4.4.1 Escuela A*

Durante las entrevistas los maestros expresaron que existen carencias en la escuela que no está equipada en su totalidad, que en ocasiones no hay materiales suficientes para todos los alumnos pero que no facilita o dificulta el trabajo pues hay otras cosas que influyen más.

Uno de los docentes entrevistados, el maestro 2 argumenta “llevo muchos años en esta escuela, sé que hacen falta recursos, pero si ya conocemos las carencias que hay no debe ser una limitante para hacer nuestro trabajo, ya que sabemos que tenemos y debemos trabajar con eso, no es un impedimento para hacerlo.”

Como plantea Flores, (2011) “hay quienes identifican que los resultados positivos se logran a partir de realizar un inversión de tiempo, dinero y recursos humanos sumamente importante, sin embargo el sostenimiento educativo a largo plazo sería imposible”, sin embargo aún no se ha realizado este tipo de inversión como lo manifiestan los docentes.

Durante las entrevistas, se observó que: “los maestros en general no hablaron algo relacionado al tiempo solo uno de ellos, la mayoría se enfoca a otros aspectos que consideran más importantes al responder los diferentes cuestionamientos”.

En el patrón de maestros se consideró englobar las menciones sobre la buena o mala relación con los compañeros, la presencia de valores en la convivencia con los demás dentro y fuera de la escuela, compartir, generar ambientes de trabajo propicios

para la enseñanza, aprendizaje y convivencia, saber escuchar, apoyo, consejos y compromiso.

Las respuestas dadas en este apartado se referían tanto a cuestiones particulares, como generales del grupo de docentes, además también de cómo es generado, modificado o motivado por algunos de ellos.

De acuerdo con lo que facilita, el maestro 1 menciona que: “se tiene buena relación con la mayoría de los compañeros”, el maestro 5 dice que: “ayuda a generar un ambiente propicio para el trabajo”, el maestro 6 menciona que: “ayudan a cumplir con buenas relaciones humanas”, por parte del maestro 9 se tiene que: “se da un apoyo entre compañeros”, el maestro 10 dijo: “hay una buena relación entre el colectivo docente”, y el maestro 13 plantea “nos apoyamos mutuamente” .

Por parte de lo que caracteriza a alguien exitoso según los entrevistados se tiene al maestro 1 de dijo: “el maestro es solidario”, el maestro 3 menciona: “el maestro comparte con los demás”, el maestro 8 dijo: “sabe escuchar los diferentes puntos de vista, antes de emitir un juicio o hacer algún comentario o reclamo”, maestro 9 dijo: “brinda apoyo y consejos”, y el maestro 13 evoca que: “es humano solidario y respetuoso”. Mientras que el resultado de que es de alguien no exitoso fue evocado por el maestro 13: “le hace falta compromiso con su trabajo y con los demás”.

Las relaciones entre docente reflejan la identidad organizacional, ya que al estar dentro de un grupo se genera una identidad como producto de la interacción de los individuos, ya que se da a través de la evolución de esta identidad dentro de las relaciones humanas (Torres, 2011).

También es preciso recordar que dentro de una organización se da un proceso de aprendizaje, que se vuelve evidente cuando los integrantes de esta, intentan resolver los problemas que se presentan de forma cotidiana, que también se pueden explicar por las diferencias individuales de quien integra la organización y las prácticas predominantes (Flores, Flores, García, Rodríguez, Holguín y Olivas, 2007).

La categoría del conocimiento se generó la subcategoría de clases que es otro de los patrones reconocidos, se consideró apropiada para esta sección ya que los docentes al estar frente a grupo habla más sobre el trabajo directo con los alumnos que se enfoca a una o varias asignaturas dependiendo de cada uno. Además de que no solo hablan sobre estas a título personal, también se enfocan hacia otros compañeros o de forma general de acuerdo a lo que sucede en la institución, principalmente al hablar de la disciplina y las reglas dentro del aula y la planeación de las clases.

En este apartado de acuerdo a lo mencionado sobre el conocimiento en el capítulo dos, planteado por Flores (2011) “es aquel que requiere que una persona recabe, procese, modifique y organice información para generar soluciones diferentes a problemas de cierto contexto”. Por lo que en clases los docentes realiza continuamente acciones que se ven reflejadas en su práctica cotidiana.

Las opiniones se dieron en torno a esta subcategoría fueron como la del maestro 2 que manifestó: “sabe mantener la disciplina en el aula sin ser autoritario, además sabe plantear reglas y normas antes de iniciar el trabajo”, también se dijo por el maestro 6: “realiza las planeaciones de la clase sin considerar los intereses de los alumnos”, otra perspectiva fue considerada por el maestro 7 fue que: “hay quien sabe llevar el control de las actividades que realiza en clase con los alumnos”, además de que se mencionó por

el maestro 9: “hay quien sabe buscar soluciones a las situaciones problemáticas que se pueden dar en las clases para resolverlo de la mejor forma para los alumnos”.

Se observó que: “la mayoría de los docentes mostraron gran apertura al hablar sobre este aspecto, ya que varios de los entrevistados abordaron este sector al contestar los diversos planteamientos, ya sea para facilitar, dificultar o si son parte de las características de un maestro exitoso o no éxitos”.

Ante tal apertura sería importante “establecer una cultura técnica común y una base de conocimientos colectivos que eviten la presentación de problemas en forma aislada conjuntamente con el proceso de soluciones” (Flores, 2011; Flores, Flores, García, Rodríguez, Holguín y Olivas, 2007 y 2009).

La actividad docente muestra las acciones que determinan su práctica cotidiana al enfrentarse a diferentes problemáticas y procesos de aprendizaje de los alumnos, razón por la cual puede ser considerada destacado en los docentes exitosos y los no exitosos.

Sin embargo durante las entrevistas en diversos momentos se observó que: “los docentes no mencionan algo sobre este apartado y cuando se contextualiza con ejemplos las preguntas realizadas como se sugiere previamente en la investigación de campo, realizan gestos y comentarios en corto como de eso mejor no hablamos, sin palabras sobre eso, no quiero entrar en conflictos; lo que reflejo la resistencia al hablar del tema, por lo que no se dio mayor insistencia”.

Por otra parte en el patrón de cualidades, se consideró un tipo de respuestas como disposición para el trabajo, el maestro 10 menciona que: “busca con su creatividad suplir las carencias a las que se enfrenta ya sea en el trabajo en el aula, al atender a padres o con el trabajo administrativo y convivencia con compañeros”, ser visionario, innovador,

poco práctico, tradicionalista, entre otras. Respuestas que hacen más alusión a características individuales del personal docente.

Debido a estas respuestas es importante considerar que la cultura organizacional parte de un patrón de supuestos básicos desarrollados en un grupo conforme aprenden a manejar y resolver sus problemas. De acuerdo con Pirela y Sánchez, (2009) “También involucra una serie de normas, valores, actitudes y creencias compartidos por los miembros, cómo plantean prioridades, cómo hacen las cosas, es decir, describe el ambiente interno de una organización, que guían su funcionamiento afectando la forma en la que las personas interpretan las circunstancias”, el cual se refleja en la situación laboral del docente.

La cultura organizacional de acuerdo con González (2011) “involucra creencias, valores y acciones compartidas entre los miembros, sirve para orientar procesos de aprendizaje, aprendiendo de éxitos y fracasos, dependiendo no solo de factores psicológicos, también de características organizativas del trabajo”, por lo que es importante dentro de una institución.

En el patrón alumnos, los docentes mencionan que no muestran deseos de superación, no hay interés de los alumnos, sus actitudes no son apropiadas. Al ser un patrón es importante considerar que “las condiciones organizativas en las que se van a llevar a cabo los procesos curriculares y de enseñanza influirán en la actividad docente y en el aprendizaje de los alumnos” (González, 2003), esto puede causar el tipo de actitudes que manifiestan los alumnos ya sea de forma positiva o negativo, por lo que habría de ser revisado para ver como inciden en los alumnos.

También el trabajo docente “puede engrandecer los beneficios para los alumnos o pueden ser neutralizados entre sí, lo que asemeja a una operación de fuerzas distintas que determinan los resultados de logro escolar” (Flores, 2011). Además hay que recordar que las escuelas deben ser organizaciones en las que todos los participantes (director, profesores, padres de familia y alumnos) se involucren en el aprendizaje y la enseñanza (López, 2011).

#### 4.4.2 Escuela B

La escuela B tiene los 3 docentes que no participaron en las entrevistas, dieron como respuestas por parte del maestro 7 y 14 que: “no puedo contestarte, no tengo tiempo”, el maestro 16 menciona: “no tengo tiempo para contestar nada, tengo mucho trabajo y no me interesa participar”. Por dicha situación solo se obtuvo información de 14 de los docentes de la institución.

Concerniente al patrón de edificios se planteó por el maestro 1: “hay poca disposición de los salones o aulas extras para trabajar”, el maestro 3 dijo: “hay espacios reducidos de acuerdo a la cantidad de alumnos” y el maestro 8 y 10 dijeron que: “se tienen salas anexas como la de computación, de proyecciones y laboratorio”.

En el patrón de maestro los comentarios que dan los entrevistados son como el del maestro 12: “hay compañeros que se dedican a hacer comentarios negativos de los demás”, mientras que el maestro 15: “hay conspiraciones entre compañeros y directivos” además, los maestros 2 y 3 dijeron: “hay disposición de los compañeros para trabajar”.

Referente al patrón de cualidades los entrevistados dieron respuestas como el del maestro 1 que menciona sobre el aspecto de una persona exitosa que: “se esmera en su actividad, además hace lo que le corresponde” este mismo maestro respondió sobre el

tipo de efecto de las personas no exitosas: “a quien considero no exitoso es porque no hace lo que le corresponde”, de la misma manera el maestro 2 menciona que: “la persona que para mí es exitoso es por que cumple con lo que debe hacer”, el maestro 3 menciona que: “quien es exitoso contagia una buena vibra que se refleja en el trabajo”, el maestro 8 plantea que: “a quien considero exitoso es porque muestra sus cualidades ante los alumnos y estos lo reflejan”.

El maestro 11 dio dos respuestas sobre el patrón cualidades en el que hace alusión a lo que considera de una persona exitosa y de quien no es exitoso, a lo que dijo: “sabe lo que quiere de la vida “, “no tiene una visión del futuro” respectivamente. El maestro 12 menciona que: “una persona exitosa tiene varias cualidades como su presentación y la puntualidad, mientras que alguien sin éxito es impuntual o no asiste, evade responsabilidades y tiene una mala presentación”.

Por otra parte el maestro 13 habló de que: “una persona a la que considero exitosa es porque es constante disciplinado y organizado, a quien no considero exitoso es por no es constante ni organizado”. Así mismo el maestro 13 dice que: “lo considera exitoso por su responsabilidad”.

Los agentes que se pueden ver como posibilidades de cambio están dentro de la ideología, las expectativas, las motivaciones y el compromiso; pues al ser irracionales, la acción organizacional como parte del resultado de acciones individuales dentro de los límites de organización (Pérez, 2008).

Como parte del patrón alumnos se menciona por el maestro 2: “hay incumplimiento por parte de los alumnos”, el maestro 4, el maestro 6 y 17 dicen que: “los alumnos muestran poco interés lo que dificulta el trabajo” sin embargo esta es una

respuesta encontrada con lo que menciona el maestro 8 ya que el manifiesta que: “hay interés por parte de los alumnos”. Por otra parte el maestro 9 dice que: “el encuentro gran dificultad al trabajar con los alumnos porque les hace falta motivación por aprender”, de la misma manera el maestro 11 menciona que: “la poca disposición de algunos alumnos me dificultan las cosas”.

De acuerdo a estas respuestas se obtiene que el trabajo del docente puede tener diferentes efectos, ya que “puede engrandecer los beneficios para los alumnos o pueden ser neutralizados entre sí, lo que asemeja a una operación de fuerzas distintas que determinan los resultados de logro escolar” (Flores, 2011), lo que muestra cómo está afectando en el comportamiento de los alumnos y por consiguiente en el desempeño laboral de los profesores.

#### *4.4.3 Patrones en común*

Durante la investigación de campo en ambas instituciones educativas se observó que a los entrevistados les cuesta trabajo poder emitir un juicio o una opinión sobre lo que les facilita o dificulta su trabajo, en cuestión a los recursos, al tiempo, a la información, al apoyo interno o externo, la mayoría expresa que el ambiente laboral es un factor determinante en su desempeño ya que depende de cómo se lleve con sus compañeros o directivos para cumplir con expectativas de logros, que las carencias materiales y de espacios ya son parte del día a día, por lo que ya saben a lo que se enfrentan. Los “hábitos que se definen como respuestas automáticas producidas por los individuos ante determinadas situaciones o estímulos” (Pirela y Sánchez, 2009), como se manifiestan en la cultura escolar.

Al hablar de escuelas similares en apariencia con los mismos recursos y con la misma normatividad que las rige es posible que se resuelvan los problemas de forma más efectiva en una que en otra, además de que obtengan mejores resultados educativos a pesar de sus similitudes (Flores, Flores, García, Rodríguez, Holguín y Olivas, 2009).

Referente a la categoría de relaciones, en las entrevistas se obtuvo que como patrón de comparación en ambas escuelas están los maestros, ya que en las respuestas que dieron los docentes, hacían alusión a estos de manera que forman parte de lo que facilita, dificulta el desempeño docente además de que son los principales en determinar si se trata de alguien exitoso o no exitoso, pues como menciona Flores (2011), es uno de los elementos esenciales en la organización puede influir “en la calidad y pertinencia educativa tanto en forma positiva como negativa”, situación debería ser considerada para revisar y mejorar.

También el docente es el que lleva a cabo las modificaciones que se dan al ser cambios educativos pues “el éxito de esta dependerá de lo que haga o piense el maestro” (Ramírez, 2011), en la forma de realizar su práctica cotidiana y si los lleva o no a cabo.

Por lo cual los entrevistados sugieren que las relaciones existentes entre ellos hace que el ambiente laboral pueda mejorar o perjudicar su desempeño, ya que como el maestro 4 de la escuela A plantea: “hay compañeros maestros que ayudad a generar un ambiente propicio para el trabajo”.

Dentro de una organización existen diversos factores que intervienen en su funcionamiento, “se constituye una estructura con regularidades, ajustes, irregularidades, que se impone a sus miembros, condicionando sus acciones, relaciones y decisiones”

(Pérez, 2008). Por lo que las relaciones entre los docentes como se manifiesta en ambas instituciones es un patrón que puede determinar el funcionamiento de las mismas.

Las actitudes y motivaciones se resaltan cuando se muestra una actitud positiva al tener en las propuestas de innovación y la implantación de “nuevos modelos organizacionales que compaginen la cultura escolar y las necesidades de la escuela, lo que genera una mayor estabilidad del grupo que repercute en la salud mental de los profesores en forma favorable” (Pesqueira, 2011). El desarrollo de la conducta de los profesores está dentro de un proceso cíclico.

Esto se ve reflejado en las respuestas de los docentes sobre los compañeros a los que consideran exitosos como metas en el futuro, sentido de responsabilidad y demás cualidades que reflejan ante la comunidad de manera favorable, así como también observan en otros compañeros que tienen una actitud no tan favorable en el trabajo, tanto en el patrón de maestros y cualidades.

En la actualidad parece que como resultado de una serie de factores acumulados del sistema recaen en una crisis de identidad de los profesores, pues en la sociedad se da una degradación de la imagen, situación que se refleja en los comentarios de los docentes sobre el patrón de cualidades y maestros en las categorías otros y relaciones, ya que “la función integrativa para vincular problemas del pasado, el presente y el futuro, además de que permite que se realice una acción y que al mismo tiempo el sujeto se responsabilice de ella” (Torres, 2011), pues depende de ellos realizar esta integración de saberes y actuar.

En el patrón alumnos se identifica que el poco interés, la falta de motivación y disposición, los pocos deseos de superación y conductas inapropiadas de estos afecta el

desempeño docente como una dificultad, sin embargo hay que partir de que la creación un ambiente conduce a un aprendizaje, que requiere de tiempo para la reflexión y el análisis, de planes estratégicos en las tareas diarias, además de conocer las necesidades de la institución, para poder ser organizaciones en las que todos los participantes (director, profesores, padres de familia y alumnos) se involucren en el aprendizaje y la enseñanza. (López, 2011).

Las respuestas obtenidas al generarse estos patrones permiten ver aspectos importantes en el desempeño de los docentes de estas dos instituciones.

## **Capítulo 5 Conclusiones**

A lo largo de este documento se han dado a conocer motivos que llevaron a hacer este estudio, los objetivos que se perseguían, las escuelas en las que se realizó la investigación de campo, el sustento teórico, la metodología empleada, los resultados de la investigación y la discusión de los mismos con la teoría, por lo que a continuación se presentan las conclusiones de los hallazgos encontrados.

### **5.1 Discusión de resultados**

En la escuela A se llegaron a las conclusiones de que se encontraron los patrones de maestros, clases, cualidades y alumnos en los que se dieron diversas respuestas sobre el efecto que estos causan en el desempeño de los docentes.

Concerniente a maestros es sobre la relación existente en la organización lo que muestra que es de suma importancia este elemento para la labor cotidiana que involucra un sentido colaborativo, el compañerismo, profesionalismo, los valores que se emplean para las relaciones humanas, la convivencia, un ambiente propicio de trabajo y el compromiso de estos.

Dentro de esta institución se considera que la relación entre los docentes facilita su trabajo lo que indica la importancia que se le da a la colaboración, entre los integrantes de la organización.

También como organización consideran que un maestro exitoso es aquel que es solidario, que comparte con los demás, sabe escuchar los diferentes puntos de vista antes de emitir un juicio antes de hacer un comentario o reclamo, brinda apoyo y consejo, es humano, respetuoso. Mientras que un maestro no exitoso es aquel al que le hace falta

comprometerse con su trabajo y con los demás. Lo que muestra la importancia que le dan a la ética y el profesionalismo dentro del trabajo continuo.

Como menciona en capítulos anteriores las relaciones entre docentes reflejan la identidad organizacional, pues se genera una identidad como producto de la interacción de los individuos, que se da a través de la evolución de las relaciones humanas” (Torres, 2011).

En clases se considera un factor fundamental para el desempeño docente, pues es en donde realiza la mayor parte de su labor, se mencionan situaciones sobre la disciplina, planeación, intereses de los alumnos, actividades, búsqueda de soluciones a problemáticas cotidianas. Situaciones que llevan a cabo docentes considerados como exitosos o lo que deja de hacer los no exitosos.

Referente a cualidades se manifiestan más respuestas hacia lo que hace a un docente exitoso y lo que no. Dentro del que se tiene a la creatividad ya sea en el trabajo en el aula, atención a padres, trabajo administrativo, convivencia, visión, innovación y practicidad como condiciones individuales del docente.

Lo que recae y se refleja en las relaciones en conjunto como parte de una cultura organizacional, que parte de supuestos y condiciones básicas desarrolladas en el grupo como parte del aprendizaje continua al manejar y resolver problemáticas.

Se “involucran normas, valores, actitudes y creencias compartidos por los miembros, cómo plantean prioridades, cómo hacen las cosas, es decir, describe el ambiente interno de una organización, que guían su funcionamiento afectando la forma en la que las personas interpretan las circunstancias (Pirela y Sánchez, 2009).

Relativo a alumnos se mencionan situaciones sobre sus actitudes, intereses, visión y deseos, que en dicha institución son negativos, sin embargo son el reflejo de las condiciones organizativas y de la actividad docente, que pueden beneficiar o perjudicar los logros escolares (González, 2003 y Flores, 2011).

En la escuela B se obtuvieron las conclusiones sobre las que se tienen los patrones de edificios, maestros, cualidades y alumnos, en donde se observan los efectos en el desempeño docente.

En edificios se plantea la distribución de los espacios de acuerdo a los alumnos existentes en la institución, además de las áreas anexas como talleres, computacional y de proyecciones que se encuentran en malas condiciones lo que dificultan las labores docentes en esta escuela.

Referente a maestros se tienen situaciones tanto que afectan positiva como negativamente, pues dentro de la organización se dan comentarios negativos y acciones de conspiración entre los docentes, que pueden dañar las relaciones y por lo tanto dificultan el trabajo docente, lo que muestra una fractura en la organización y significados diferentes sobre lo que es la cultura organizacional.

Cualidades es un patrón que tiene un efecto en lo que consideran de alguien exitoso y no exitoso. Se toman en cuenta el esmero, lo referente a lo que se debe hacer, cumplimiento del deber, contagio de una buena actitud, así como deseos de superación de los docentes, visión del futuro, presentación, puntualidad y responsabilidad. Supuestos básicos de una ética profesional y del profesionalismo, que se ven fragmentados dentro de algunos de los involucrados en la organización.

En lo que se refiere a alumnos se tiene en consideración su actitud hacia las actividades escolares y así un proyecto de vida a futuro que de acuerdo a los resultados del estudio no son de forma positiva y afecta el desempeño docente, que de acuerdo a la acción docente para modificar este tipo de actitudes puede beneficiar o perjudicar los resultados del logro escolar (Flores, 2011).

## **5.2 Conclusiones y recomendaciones**

En ambas escuelas se llegó a la conclusión de que las relaciones entre los docentes y directivos forman una parte fundamental del desempeño docente puede influir “en la calidad y pertinencia educativa tanto en forma positiva como negativa” (Flores, 2011), por su participación directa en los procesos educativos.

Lo que muestra que las relaciones en una organización o como parte de una cultura organizacional son fundamentales y en estas intervienen la ética, el profesionalismo y la colaboración.

El maestro es parte esencial de estas relaciones pues lo que realice laboralmente se reflejará en el éxito de la institución por lo que haga o piense el maestro como parte de la organización, pues son parte de la creación de un ambiente propicio en el sector laboral.

“Se constituye una estructura con regularidades, ajustes, irregularidades, que se impone a sus miembros, condicionando sus acciones, relaciones y decisiones” (Pérez, 2008). Lo que determina que en ambas instituciones son parte fundamental en su funcionamiento.

Estas relaciones involucran las cualidades de los docentes para ser exitoso o no y reflejarlo en la organización. Las actitudes y motivaciones de los integrantes de un

grupo se resaltan cuando se tienen actitudes positivas en el entorno tanto entre compañeros, como con directivos alumnos y padres de familia. Se convierten en un proceso cíclico de respuestas favorables, que al estar armonizadas las necesidades escolares con la cultura escolar, se da una estabilidad del grupo de forma favorable.

Las situaciones entre maestros y cualidades se ven reflejados en los alumnos que como en ambas instituciones se refleja no tienen una motivación, una visión del futuro y sus intereses no están centrados en su educación. Por lo que el desempeño docente manifestado en sus relaciones como se menciona anteriormente puede favorecer al cambio de estas situaciones que afectan su desempeño laboral.

A lo largo del estudio se identificaron factores determinantes en el desempeño que de acuerdo a las conclusiones anteriores se tiene que se cumplieron con los objetivos iniciales de la investigación.

Sin embargo se encontraron algunos hallazgos no considerados inicialmente que se pueden tomar en cuenta como recomendaciones:

La situación de los edificios que en la escuela B se manifiestan como un factor que afecta el desempeño de los docentes de esta institución, aunque en la institución A se menciona en un porcentaje menor podría ser un factor.

También que en la parte de alumnos puede ser más amplio ya que es determinante en ambas escuelas el tener actitudes negativas o de poco interés de estos, en los que puede intervenir otro tipo de situaciones más allá de las escolares, como por cuestiones del entorno, sociales o por las situaciones familiares, que se reflejan en la cultura escolar.

## Referencias

- Anónimo (2009, Mayo). Dossier Educativo 90: los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo. Educación 2001. No. 168
- Barbosa Abdalla, M. de F., (2004). En las redes de la profesión: resignificando el trabajo docente. Revista Mexicana de Investigación Educativa. 9(20), 159-181
- Flores Fahara, M., (2011) Hacia la escuela como organización de practica reflexiva. En Flores Fahara, M. y Torres Herrera, M. (2010) La escuela como organización del conocimiento. Distrito Federal, México: Trillas, pp. 209-226
- Flores Kastanis, E., (2011) El maestro como trabajador de conocimiento y la promesa de una nueva escuela pública. En Flores Fahara, M. y Torres Herrera, M. (2010) La escuela como organización del conocimiento. Distrito Federal, México: Trillas, pp. 23-35
- Flores Kastanis, E., Flores Fahara, M., García Quintanilla, M. Rodríguez Bulnes, G., Holguín Ruiz, L. T., Olivas Maldonado, m., et al. (2007). Las escuelas públicas como Comunidades de Aprendizaje. In C. E. E. Bonilla (Ed.), Reseñas de investigación en Educación Básica, Convocatoria 2003 (pp.26). México, Distrito Federal.: Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaria de Educación Básica.
- Flores Kastanis, E., Flores Fahara, M., García Quintanilla, M. Rodríguez Bulnes, G., Holguín Ruiz, L. T., Olivas Maldonado, m., et al. (2009). Las escuelas públicas como Comunidades de Aprendizaje. In C. E. E. Bonilla (Ed.), Reseñas de investigación en Educación Básica, Convocatoria 2004 (pp.28). México, Distrito Federal.: Secretaria de Educación Pública

- González Romero, M. P., (2011) El aprendizaje organizacional desde la perspectiva del director. En Flores Fahara, M. y Torres Herrera, M. (2010) La escuela como organización del conocimiento. Distrito Federal, México: Trillas, pp. 57-78
- González González, M. T. (2003) Organización y gestión de centros escolares: Dimensiones y procesos. Madrid, España. Person Educación, Pp. 328
- Gutiérrez Aladro, L. A., (2011) Tres rumbos en el desarrollo profesional del profesor: práctica reflexiva, comunidad profesional de aprendizaje y comunidad de práctica. En Flores Fahara, M. y Torres Herrera, M. (2010) La escuela como organización del conocimiento. Distrito Federal, México: Trillas, pp. 227-249
- Hargreaves, Andy (2005). *Profesorado, cultura y postmodernidad: cambian los tiempos, cambia el profesorado* (P. Manzano, Trad.) (5ª. ed.). España: Ediciones Morata.
- López, J. L., (2011) El aprendizaje organizacional y las escuelas que aprenden: adquisición y diseminación del conocimiento de los profesores. En Flores Fahara, M. y Torres Herrera, M. (2010) La escuela como organización del conocimiento. Distrito Federal, México: Trillas, pp. 79-103
- Loyo, A. (2001) Los sindicatos docentes en América Latina: entre la lógica laboral y la lógica profesional. *Revista Iberoamericana de Educación*. 25, 65-81.
- Martínez Sánchez, A. (2011) Comunidades de práctica y escuelas que aprenden, como entidades que administran conocimiento. En Flores Fahara, M. y Torres Herrera, M. (2010) La escuela como organización del conocimiento. Distrito Federal, México: Trillas, pp. 277-303

- Oliveira, D.A., Gonclaves, G.B.b. y Melo, S.D.G., (2004) Cambios en la organización del trabajo docente: consecuencias para los profesores. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. 9(20), 183-197
- Pérez Gomar, Brescia, (2008) La matriz insonora del cambio educativo: la organización escolar. *Perspectivas para su investigación. REXE: Revista de Estudios Experiencias en Educación*. 7(13), 43-60.
- Pesqueira Bustamante, N. G., (2011) Los ciclos de vida profesional del maestro como base para la organización escolar. En Flores Fahara, M. y Torres Herrera, M. (2010) *La escuela como organización del conocimiento*. Distrito Federal, México: Trillas, pp. 127-149
- Pirela de Faría, L., y Sánchez de Gallardo, M. (2009) Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. 15(1), 175-188
- Ramírez Hernández, D. del C., (2011) El profesor como agente de cambio educativo a través del trabajo colaborativo. En Flores Fahara, M. y Torres Herrera, M. (2010) *La escuela como organización del conocimiento*. Distrito Federal, México: Trillas, pp. 304-323
- Ruiz, M. I., (2011) La formulación de estrategias de aprendizaje y el aprendizaje organizacional. En Flores Fahara, M. y Torres Herrera, M. (2010) *La escuela como organización del conocimiento*. Distrito Federal, México: Trillas, pp. 36-56.
- Sandoval Flores, E., (2001) Ser maestro de Secundaria en México: condiciones de trabajo y reformas educativas. *Revista Iberoamericana de Educación* 25, 83-102

- Sampieri, R.H, Fernández, C.C y Baptista, P.L (2010) Metodología de la investigación. México, Distrito Federal. Mc Graw-Hill pp. 613
- Stake, R. E. (1999) Investigación con estudio de casos. Madrid, España. Ediciones Morata, pp. 167
- Torres Arcadia, C. C., (2011) La identidad como marco de referencia para entender el aprendizaje organizacional. En Flores Fahara, M. y Torres Herrera, M. (2010) La escuela como organización del conocimiento. Distrito Federal, México: Trillas, pp. 104-121
- Torres Hernández, M. J., (2011) La práctica reflexiva del docente como factor de cambio en la educación superior. En Flores Fahara, M. y Torres Herrera, M. (2010) La escuela como organización del conocimiento. Distrito Federal, México: Trillas, pp. 187-208
- Torres Herrera, M., (2011) La identidad profesional en la profesión de la enseñanza. En Flores Fahara, M. y Torres Herrera, M. (2010) La escuela como organización del conocimiento. Distrito Federal, México: Trillas, pp. 150-181
- Valdés García, M. A., (2011) El director como promotor cultural en la escuela. En Flores Fahara, M. y Torres Herrera, M. (2010) La escuela como organización del conocimiento. Distrito Federal, México: Trillas, pp. 255-276

## Apéndices

### Apéndice A: Carta consentimiento escuela A



GOBIERNO DEL  
ESTADO DE MÉXICO



GOBIERNO QUE TRABAJA Y LOGRA  
**enGRANDE**

"2012. AÑO DEL BICENTENARIO DE EL ILUSTRADOR NACIONAL"

Asunto: se informa sobre investigación

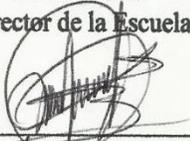
Pueblo Nuevo, Municipio de Villa del Carbón, Estado de México a 21 de Febrero de 2011

Señores  
INSTITUTO TECNOLÓGICO TEC DE MONTERREY  
Maestría en Administración de Instituciones Educativas.  
México.

Por medio de la presente, se le informa que la Dirección de la Escuela Secundaria Oficial No. 368 "Antonio Ma. Bucareli" de Pueblo Nuevo, Municipio de Villa del Carbón, Estado de México, autoriza a la Profra. Silvia Nayeli Rosas Cruz con matricula A01310682 alumna de la Universidad Virtual del Sistema Tecnológico de Monterrey en la Maestría de Administración de Instituciones Educativas a realizar el trabajo de campo en su proyecto de investigación relativo a la pregunta ¿Cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del maestro? con los docentes de la institución.

Sin más por el momento quedo a sus distinguidas órdenes.

Atentamente  
Director de la Escuela



Mtro. Miguel Ángel Villafañá Reyes



DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN BÁSICA  
SUBDIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN BÁSICA (PLOTÉPEC)  
ESCUELA SECUNDARIA OFICIAL No. 368 "ANTONIO MA. BUCARELI"  
C.C.T. 15EES0646G TURNO MATUTINO

## Apéndice B: Carta consentimiento escuela B



GOBIERNO DEL  
ESTADO DE MÉXICO



"2012. AÑO DEL BICENTENARIO DE EL ILUSTRADOR NACIONAL"

Asunto: se informa sobre investigación

San Lorenzo Malacota, Municipio de Morelos, Estado de México a 21 de Febrero de 2011

Señores  
INSTITUTO TECNOLÓGICO TEC DE MONTERREY  
Maestría en Administración de Instituciones Educativas.  
México.

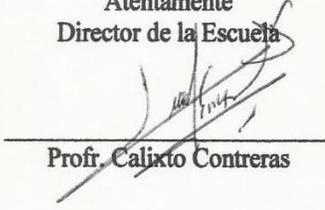
Por medio de la presente, se le informa que la Dirección de la Escuela Secundaria Oficial No. 339 "Juan Álvarez" de San Lorenzo Malacota, Municipio de Morelos, Estado de México, autoriza a la Profra. Silvia Nayeli Rosas Cruz con matrícula A01310682 alumna de la Universidad Virtual del Sistema Tecnológico de Monterrey en la Maestría de Administración de Instituciones Educativas a realizar el trabajo de campo en su proyecto de investigación relativo a la pregunta ¿Cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del maestro? con los docentes de la institución.

Sin más por el momento quedo a sus distinguidas órdenes.



DIRECCION GENERAL  
DE EDUCACION  
ESC. SEC. OF. No. 339  
"JUAN ALVAREZ"  
SAN LORENZO MALACOTA  
MORELOS  
ESTADO DE MEXICO

Atentamente  
Director de la Escuela

  
Prof. Calixto Contreras

### Apéndice C: Entrevista a maestro de escuela A

(Muestra de las entrevistas realizadas, las demás se encuentra en poder del investigador)

Escuela A Maestro # <u>10</u>		Fecha: <u>21-Febrero-2012</u>	
<p>Facilita</p> <p>Algo que facilita el trabajo es que hay una buena relación entre el colectivo docente,</p>		<p>Dificulta</p> <p>Tenemos deficiencias en la infraestructura. También hay deficiencia en el equipo que tienen los espacios anexos como lo que se tiene en el laboratorio y los talleres de corte y confección y carpintería</p>	
<p>Éxito</p> <p>El maestro al que considero que tiene éxito es por que busca con su creatividad suplir las carencias a las que se enfrenta, ya sea en el trabajo en el aula, al atender a padres o con el trabajo administrativo y convivencia con compañeros El que escucha y comprende a los alumnos, además de estimularlos</p>		<p>No Éxito</p> <p>Aquel compañero que aunque se le diga no se actualiza</p>	

### Apéndice D: Entrevista a maestro de Escuela B

(Muestra de las entrevistas realizadas, las demás se encuentra en poder del investigador)

Escuela B Maestro # <u>3</u>		Fecha: <u>21-Febrero -2012</u>	
<p><b>Facilita</b> Hay disposición de los compañeros para trabajar.</p>		<p><b>Dificulta</b> hay espacios reducidos de acuerdo a la cantidad de alumnos que tenemos. Falta de persuasión del director Falta de profesionalismo por parte de algunos compañeros.</p>	
<p><b>Éxito</b> hay algunos a los que considero exitosos y tienen en común que contagian una buena vibra cuando estas con ellas y además se ve en su trabajo tener una actitud positiva desempeña sus funciones</p>		<p><b>No Éxito</b> El director considera progreso fallido del insumo humano con el que se trabaja, no manifiesta interés por la organización de servicio en el que esta involucrado. Tiene una actitud de conformismo y mediocridad</p>	

## Apéndice E: Anotaciones de entrevista a maestro de escuela A

(Muestra de las anotaciones realizadas, las demás se encuentra en poder del investigador)

Escuela A Maestro # 2 Fecha: 21 - Febrero - 2012

### Impresiones del entrevistado

Se muestra con mayor facilidad al responder sobre situaciones relacionadas al trabajo dentro del grupo, sin embargo se muestra incomodo al querer hablar sobre lo administrativo o situaciones relacionadas con directivos, incluso manifiesta que hay cosas que dificultan su trabajo que tienen que ver con un directivo pero hay ciertas cosas de las que no debe hablar.

### Notas sobre la entrevista

Se dio una interrupción por parte de alumnos que entregarían un trabajo al docente lo que distrajo su atención por unos minutos.

## **Curriculum Vitae**

### **Profr. Silvia Nayeli Rosas Cruz**

Nací el 4 de junio de 1989 en la ciudad de Toluca, Estado de México. Actualmente vivo en una comunidad llamada Pueblo Nuevo, en el municipio de Villa del Carbón, Estado de México.

En el año 2004 obtuve Mención Honorífica durante mis estudios de Nivel Medio Superior en la escuela Preparatoria Anexa a la Normal de Ixtlahuaca, Estado de México.

Posteriormente en agosto de 2006, ingresé a la Escuela Normal Superior del Estado de México, para realizar mis estudios en la Licenciatura en Educación Secundaria con Especialidad en Matemáticas. Durante este lapso de mis estudios, obtuve el primer lugar a nivel nacional en el examen general de conocimientos del CENEVAL en junio de 2009, mismo año en el que asistí a un intercambio académico en Globe English Centre en Exeter, Devon, Inglaterra. Me gradué como Licenciada en Educación Secundaria con Especialidad en Matemáticas en Agosto de 2010.

En el año 2010, ingrese a laborar en el Subsistema Educativo Estatal, como docente horas clase impartiendo la asignatura de matemáticas en secundaria en el Municipio de Polotitlán, Estado de México. Mientras laboraba en esta institución, en el año 2012, participé en las etapas de zona, región y a nivel Estatal en el Programa Operación Matemática.

Actualmente, laboro en la Escuela Secundaria Oficial No. 1080 “José María Velasco”, en el Municipio de San Felipe del Progreso, Estado de México, a la cual ingrese en agosto de 2012, misma fecha en la que esta escuela de nueva creación inició a laborar, siendo en ese momento la única docente y encargada de la dirección.