



**EDOMÉX**  
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.



## **Desarrollo organizacional, una necesidad imperante en el sector educativo**

Autor (a): Alma Delia Torres Lara

Coordinación de Área de Educación para la Salud. L008 15AOS2142N

San Felipe del Progreso, México

31 de enero de 2023



**PALABRAS CLAVE:**

Desarrollo organizacional, educación, docentes, estrategia, cambio, resistencia, profesional, aprendizaje, comportamiento.

**RESUMEN.**

Desde siempre, la educación ha sido sujeto de cambio, mediante reformas implementadas para mejorar el nivel educativo del país; sin embargo, el personal docente y los diferentes actores de la educación por su resistencia al cambio, continúan realizando las mismas prácticas, a pesar de que desde la constitución, hasta la última reforma de 2022 se enfatiza la importancia de la labor docente, la falta de estrategias de gestión del capital humano, han obstaculizado el proceso de aprendizaje y con ello la mejora continua, por ende, esta recensión tiene el objetivo de reflexionar sobre el desarrollo organizacional desde el ámbito académico, destacando el rol que desempeña el docente, concluyendo que es una necesidad del sector educativo implementar estrategias de DO por lo menos a manera de diagnóstico para detectar las necesidades y a partir de esto, iniciar el proceso de cambio.

## **EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

En el decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de los artículos 3., 31 y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia educativa; publicado en el DOF: 15/05/2019. El artículo tercero constitucional establece que, toda persona tiene derecho a la educación y será el estado/federación quienes la garantizarán desde el nivel inicial, hasta el medio superior en obligatoriedad; y el nivel superior en términos de ley estatal y local, la cual se basa en el respeto irrestricto de la dignidad y los derechos humanos en igualdad sustantiva, posicionando a los docentes como agentes fundamentales del proceso educativo procurando su derecho de acceso a la capacitación y actualización.

Así mismo establece que los planes y programas de estudio tendrán una orientación integral y con perspectiva de género por ello, la educación será, laica, pública, gratuita, democrática, universal, equitativa, inclusiva, intercultural, gratuita y de excelencia. Todo esto mediante el establecimiento de lineamientos relacionados con el desarrollo del magisterio, la organización y profesionalización de la gestión escolar, para la mejora continua de la educación.

Teniendo en cuenta que desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos se establecen los criterios para que la educación sea un derecho garante de toda persona, y considera los procesos de formación y capacitación para la mejora continua con base en la organización y gestión escolar, se puede decir que el desarrollo organizacional es la directriz a seguir en el sector educativo.

Considerando que, Hernández (2011) define de la siguiente manera el desarrollo organizacional

Estrategia para modificar el comportamiento colectivo, apoyada en la capacitación y sensibilización del personal, desarrollada para lograr un cambio planeado de la organización. Se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima

organizacional, a partir de las personas. Se guía por la misión de la empresa y evalúa su estructura actual y procesos técnicos o productivos. (p. 246).

A su vez, Arnold & Randall (2012) argumentan que el desarrollo organizacional es la “Aplicación del conocimiento de la ciencia conductual para la creación y el reforzamiento planeados de estrategias, estructuras y procesos organizacionales” (p. 593). En un marco de referencia capaz de ayudar a solucionar, la mayoría de los problemas importantes a los que se enfrenta el lado humano de las organizaciones.

Lo dicho hasta aquí supone que, si el factor humano de la educación es el magisterio como agente fundamental del proceso educativo, y el desarrollo organizacional se centra en la capacitación del personal, con base en valores y actitudes que conllevan a la mejora constante; se puede decir que, garantizar el derecho a la educación, con todo lo que esto implica, requiere de un programa de desarrollo organizacional.

Partiendo desde la perspectiva de la Nueva Escuela Mexicana, se debe retomar el papel de institución, en la que se reconoce el rol de los docentes como profesionales de la educación, capaces de decidir su ejercicio didáctico con base en la autonomía curricular para ejercer y reinventar la docencia, problematizando la realidad para desarrollar el aprendizaje

Sin embargo, Hernández (2011) menciona que

El DO parte de la premisa de que las empresas quedan atrapadas periódicamente en paradigmas paralizantes... quizás útiles en el pasado, pero no adecuados en el presente y, por tanto, no reaccionan conforme a las nuevas necesidades del entorno... en consecuencia, la organización deja de aprender (p. 246).

Con respecto a este punto, la parábola de la Rana es un claro ejemplo de lo que acontece al personal docente en cada reforma educativa, realizando las mismas prácticas y esperando resultados diferentes cuando constantemente se presenta la resistencia al cambio entendida por Córlica (2020) como un comportamiento observable en respuesta al desagrado o desafío que sienten los docentes como consecuencia de la introducción

de nuevas ideas, métodos o dispositivos... suele tener origen en la sensación de que éste es requerido como remedio a un mal desempeño profesional (párr. 1, 14).

De manera semejante, Claes Janssen (como se cita en Hernández, 2011), propone cuatro etapas del cambio de actitud, iniciando en la complacencia como un momento de estabilidad en el que se piensa que no hay necesidad de cambio o son modas pasajeras; mientras que, en la etapa de negación, en la que al tratar de cambiar los paradigmas, tanto de forma individual como colectiva, se finge que no pasa nada y no aceptan el cambio, para salir de esta también llamada habitación, es necesario externar aquellos sentimientos que produce el cambio, esto provocará confusión que concluirá en renovación siempre y cuando se congele el nuevo orden. (pp. 250 - 251)

En el sector educativo, han surgido diversas propuestas curriculares y laborales, en las que se considera al personal docente; sin embargo, aún existe la resistencia manifestada en las cuatro etapas de cambio de comportamiento, además, estas se han implementado sin llevar a cabo un proceso de diagnóstico en materia de Desarrollo Organizacional, que permita descongelar y despertar la conciencia de quienes operan dichas reformas.

Según Chiavenato (2009) "Los agentes de cambio utilizan varios métodos de DO para reunir datos, hacer el diagnóstico de la organización y planear la acción de intervención. En general, estas técnicas y enfoques se utilizan en conjunto" (p. 437). Mientras que Hernández (2011) argumenta que la mayoría de los consultores establecen tres etapas en el proceso táctico de DO, las cuales son: diagnóstico, desarrollo de una estrategia y movilización de recursos.

Si bien es cierto que, en las instituciones se realizan los procesos mencionados con anterioridad, estos se enfocan a los alumnos, e incluso padres de familia, sin embargo, a pesar de que, se han implementado espacios de trabajo colectivo como consejos técnicos, academias, entre otros; la resistencia al cambio continúa presente.

De ahí que Senge (como se cita en Hernández, 2011) considera que el aprendizaje organizacional es:

La cualidad de una organización social donde las personas continuamente expanden su capacidad para crear los resultados que en verdad desean, donde se alimentan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, se libera la aspiración colectiva y la gente está continuamente aprendiendo cómo aprender (p. 266).

Por otro lado, Franklin & Krieger (2011) mencionan que “El desarrollo organizacional implica cambios, los cuales se basan en una estrategia particular con implicaciones sobre todos los miembros de la organización por igual, aunque cada uno de ellos reaccionan de manera distinta a la transformación” (p. 512).

Entonces, para lograr el aprendizaje organizacional, es necesario que todos los miembros de la organización estén en la mejor disposición de aprender continuamente, conscientes que lo que esto implica en relación a los cambios y particularidades de cada individuo; pero desde el punto de vista educativo, los espacios de formación académica y actualización docente, son considerados como instrumento de control administrativo; cuando en realidad deberían contemplarse mecanismos como cuadros de mando o score card, para medir las variables y puntos críticos de las escuelas de acuerdo a su contexto.

Con respecto a esto, Kaplan & Norton (como se cita en Hernández, 2011). Señalan que, bajo este enfoque de monitoreo se favorece la dirección, control y administración general de una empresa, para identificar variables que determinan la efectividad, en donde el manejo de la información es la clave del éxito.

De ahí que, quienes están al frente de un colectivo docente, deben ser líderes en formación continua, pues como lo dice Hernández (2011) “...es una responsabilidad de ellos asesorar-formar (coaching) a los miembros del equipo pues, como jefes, detectarán oportunidades de mejora y aunarán estrategias-tácticas que comunicarán y alinearán con la misión y visión de la empresa” (p. 270). No obstante, son pocas las instituciones educativas de orden público, que tienen una misión y visión con la cual comulgue el

colectivo. Todo esto con la finalidad de que el líder se convierta en guía y factor de cambio; aunque en las escuelas suele ser más un agente fiscalizador.

Finalmente, como lo plantea el Plan de Estudios de la Educación Básica 2022 de la Secretaría de Educación Pública;

En México ha predominado el concepto de calidad vinculado con el de equidad, que pone el acento en los resultados del proceso educativo con el fin de mejorar el desempeño de las y los estudiantes y la productividad de las maestras y los maestros (p. 53).

La cuestión es, cómo lograr una mejor productividad sin una estrategia de Desarrollo Organizacional.

En conclusión, actualmente, cada vez es más necesario comprender lo que influye en el rendimiento laboral de los docentes, de ahí la necesidad imperante, de recurrir al Desarrollo Organizacional en el sector educativo; por lo menos, cómo herramienta diagnóstica, para identificar en qué se está fallando y retomar lo que se está realizando bien, para poder gestionar los cambios favorables, a partir de la detección de necesidades; donde el capital humano, tiene el papel protagónico en el proceso educativo.

## REFERENCIAS.

Arnold, J. □ Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo. Comportamiento humano en el ámbito laboral*. México: Pearson.

Chiavenato, I. (2009). *Cambio y desarrollo organizacional. En Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (pp. 411-452) México: McGraw-Hill.

Córica, J. L. (2020). Resistencia docente al cambio: Caracterización y estrategias para un problema no resuelto. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 23(2), pp. 255-272. doi: <https://doi.org/10.5944/ried.23.2.26578>

Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de los artículos 3., 31 y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia educativa; publicado en el DOF: 15/05/2019.  
[https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5560457&fecha=15/05/2019&print=true](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5560457&fecha=15/05/2019&print=true)

Franklin, F. E. □ Krieger, M. J. (2011). Gestión del cambio. En *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson

Hernández, S. J. (2011). Del desarrollo Organizacional al Aprendizaje Organizacional. En *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. (pp. 245-274). México: McGraw-Hill.

Secretaría de Educación Pública. (2022) Plan de Estudios de la Educación Básica.

Dirección General de Materiales Educativos de la Secretaría de Educación Pública.

<https://drive.google.com/file/d/1e6jJfuhblo8NvRHixVcpxSfn7we3oBX/view>