

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES  
DE MONTERREY

UNIVERSIDAD VIRTUAL



**TECNOLÓGICO DE MONTERREY**

**EGE<sup>®</sup>**

---

Escuela de Graduados en Educación

**MANIFESTACIÓN DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL EN LOS  
ESTILOS DE APRENDIZAJE DE COMUNIDADES DE PRÁCTICA: EL CASO  
DE UNA ESCUELA PRIMARIA PÚBLICA.**

TESIS PRESENTADA

COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TÍTULO

DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE

INSTITUCIONES EDUCATIVAS

AUTORA:

Lorena Magali García Guadarrama

ASESORA:

Dra. Carmen Celina Torres Arcadia

TOLUCA, MÉXICO.

MAYO 2009

**MANIFESTACIÓN DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL EN LOS  
ESTILOS DE APRENDIZAJE DE COMUNIDADES DE PRÁCTICA: EL CASO  
DE UNA ESCUELA PRIMARIA PÚBLICA.**

Tesis presentada

por

Lorena Magali García Guadarrama

ante la Universidad Virtual

del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

como requisito parcial para optar

por el título de

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Mayo 2009

**MANIFESTACIÓN DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL EN LOS  
ESTILOS DE APRENDIZAJE DE COMUNIDADES DE PRÁCTICA: EL CASO  
DE UNA ESCUELA PRIMARIA PÚBLICA**

por

**Lorena Magali García Guadarrama**

El trabajo que se presenta fue APROBADO POR UNANIMIDAD por el comité formado por los siguientes académicos:

Dra. Carmen Celina Torres Arcadia (asesor principal)  
[ctorres@itesm.mx](mailto:ctorres@itesm.mx)

LSS. Georgina Méndez Castro (lectora)  
[gina.mendez@itesm.mx](mailto:gina.mendez@itesm.mx)

Med. Antares Guadalupe Vázquez Alatorre (lectora)  
[avazquez@utleon.edu.mx](mailto:avazquez@utleon.edu.mx)

El acta que ampara este veredicto está bajo resguardo en la dirección de Escolar del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey como lo requiere la legislación respectiva en México.

## **Dedicatorias**

### ***GRACIAS !!!***

*A Dios por haberme dado la oportunidad de culminar otra etapa en mi vida*

*A mis padres por haberme inculcado los valores de la vida que me han permitido ser una mejor persona, por estar siempre conmigo y ser mi respaldo con sus consejos en los momentos difíciles. Les agradezco infinitamente por apoyarme continuamente en todas las metas que me he propuesto.*

*A mi hermana Yessica por su paciencia, cariño, comprensión y apoyo siempre que lo necesito. Te quiero mucho hermanita*

*A mis sobrinos Karlita Ximena y Manuelito, por traer la alegría a nuestra familia*

*A toda mi familia por sus palabras de aliento y su apoyo incondicional*

### ***LOS QUIERO MUCHO!!!***

## **Agradecimientos**

*A Roberto por su ayuda, entendimiento y tolerancia en los momentos complicados. Te amo y gracias por tus palabras de ánimo.*

*A mis amigos, a quienes doy gracias por estar siempre apoyándome y por ser pacientes en mis ausencias. Me considero muy afortunada al contar con su amistad y sus muestras de cariño. Los quiero mucho!!!*

*A la Doctora Celina, gracias por sus consejos, apoyo, paciencia y comprensión en todo momento.*

*A todos mis maestros de la maestría por todas las enseñanzas que me dieron, las cuales me ayudaron a alcanzar mis metas.*

# MANIFESTACIÓN DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL EN LOS ESTILOS DE APRENDIZAJE DE COMUNIDADES DE PRÁCTICA: EL CASO DE UNA ESCUELA PRIMARIA PÚBLICA.

## Resumen

La relevancia del aprendizaje organizacional en las instituciones educativas, justifica ampliar y profundizar sobre las formas de examinar y replantear las ideas que influyen en la manera de reconocer el aprendizaje y en lo que se hace cuando se quiere intervenir en él (Wenger, 2001). El problema que se aborda tiene que ver con las dificultades que enfrentan las organizaciones para entender y por ende, capitalizar el aprendizaje organizacional, en lo que se ha llamado la economía del conocimiento; en donde la principal competencia consiste en hacer que la compañía sepa cómo crear y transferir conocimiento eficientemente dentro de un contexto organizacional (Kogut & Zander, 2003). Es por ello que el presente trabajo de tesis, tiene como objetivo realizar una investigación en la escuela, que tiene como propósito analizar a las comunidades de práctica como generadoras de conocimiento sobre los procesos que intervienen en la formación, desarrollo, investigación y práctica reflexiva dentro de una organización, basándose en el modelo de Wenger (2001) y DiBella (2001). El proyecto se desarrolla en una escuela primaria pública, ubicada en una localidad del centro del país, donde se obtuvieron resultados que demuestran que la institución puede trabajar como comunidad ya que existe un intercambio de experiencias y conocimientos con el fin de ofrecer una educación de calidad, resolviendo los problemas que se presenten para crecer tanto individualmente como organizacionalmente.

# Índice

	<b>Página</b>
Dedicatorias.....	iii
Agradecimientos.....	iv
Resumen .....	v
Índice de contenidos .....	vi
Índice de figuras .....	viii
Índice de tablas.....	ix
Introducción.....	10
Capítulo 1: Planteamiento del problema.....	12
Contexto.....	12
Definición del Problema.....	14
Preguntas de Investigación.....	16
Objetivo General.....	17
Justificación.....	18
Beneficios Esperados.....	19
Limitaciones de la Investigación.....	19
Capítulo 2: Marco teórico.....	22
Antecedentes.....	22
La Práctica.....	25
Comunidades de Práctica.....	25
Características de las Comunidades de Práctica.....	26
Dimensiones de una Comunidad de Práctica.....	28
Comunidades de Aprendizaje.....	30
La identidad en la Práctica.....	32
El Aprendizaje.....	33
Diseño o Construcción del Aprendizaje.....	33
Componentes del Diseño de Aprendizaje.....	34
Aprendizaje Individual.....	35
Aprendizaje Organizacional.....	35
Capítulo 3: Metodología.....	39
Enfoque Metodológico.....	42
Método de Recolección de datos.....	43
Capítulo 4: Presentación y Análisis de Resultados.....	47
Perfil de Aprendizaje.....	47
Fuente de Conocimiento.....	50
Enfoque o Contenido de Proceso.....	50
Reserva de Conocimiento.....	52
Modo de Disseminación.....	53

Alcance del Aprendizaje.....	54
Enfoque de Aprendizaje.....	55
Identidad Organizacional .....	57
Análisis de Resultados.....	68
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones.....	71
Conclusiones.....	71
Recomendaciones.....	74
Apéndice A: Guía de la entrevista para identificar las características de la identidad organizacional.....	76
Apéndice B: Cuestionarios para definir el perfil de aprendizaje.....	77
Apéndice C: Resultados de encuestas para definir el perfil de aprendizaje.....	84
Referencias Bibliográficas.....	91
Currículum Vitae.....	94



## Lista de Figuras

Figura 1. Diagrama de Contenido del Marco Teórico.....	24
Figura 2. Cronograma de trabajo.....	41
Figura A1. Guía de la entrevista para identificar la identidad organizacional.....	76
Figura B1. Cuestionario de orientación del aprendizaje: fuente de aprendizaje...	77
Figura B2. Cuestionario de orientación del aprendizaje: enfoque en contenido o proceso.....	78
Figura B3. Cuestionario de orientación del aprendizaje: reserva de Conocimiento.....	79
Figura B4. Cuestionario de orientación del aprendizaje: modo de diseminación.....	80
Figura B5. Cuestionario de orientación del aprendizaje: alcance del aprendizaje.....	81
Figura B6. Cuestionario de orientación del aprendizaje: enfoque en cadena de valor.....	82
Figura B7. Cuestionario de orientación del aprendizaje: enfoque de aprendizaje.....	83
Figura C1. Resultados sobre la dimensión: Fuente de conocimiento.....	84
Figura C2. Resultados sobre la dimensión: Enfoque en contenido o en procesos.....	85
Figura C3. Resultados sobre la dimensión: Reserva de conocimiento.....	86
Figura C4. Resultados sobre la dimensión: Modo de diseminación.....	87
Figura C5. Resultados sobre la dimensión: Alcance del aprendizaje.....	88
Figura C6. Resultados sobre la dimensión: Enfoque del aprendizaje.....	89
Figura C7. Resultados sobre la dimensión: Enfoque de la cadena de valor.....	90

## Lista de tablas

Tabla 1. Perfil de aprendizaje de la organización.....	49
Tabla 2. Etiquetas sobre la institución y su significado.....	58
Tabla 3. Etiquetas sobre el profesor de la institución y su significado.....	63

## **Introducción**

Cada uno de los integrantes de la comunidad escolar tiene diversos y particulares roles dentro de las reformas que se realizan en las escuelas. Fullan y Stiegelbauer (2000) los exponen aludiendo a la importancia que tiene cada uno de los actores en el cambio educativo. Así, como miembros de una comunidad de aprendizaje, el cambio para cada uno de los docentes de una escuela representa oportunidades de aprendizaje, a distinto nivel, dependiendo de las responsabilidades de cada uno y del compromiso que tengan.

La oportunidad de una interacción con los profesores de la escuela dependerá de su capacidad para crear un ambiente de confianza entre los miembros de la comunidad más amplia y propiciar un acercamiento y colaboración entre los mismos, como una forma de asociación académica para un mejor desarrollo profesional. Confianza que se logrará si existe una visión compartida que como menciona Senge (1998), cuando se genera una visión los integrantes aprenden a aprender en conjunto, puesto que no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Wenger menciona que “Las comunidades de práctica son el contexto fundamental en el que podemos alcanzar un sentido común mediante el compromiso mutuo” (2001, p.71). La comunicación y compromiso son fundamentales en este proceso, como menciona Senge (1998), la sensación de conectividad y compasión característica de los individuos con altos niveles de dominio personal conducen naturalmente a una visión más amplia.

Este trabajo se compone de cinco capítulos. El capítulo I describe el problema de investigación, su contexto, justificación, el objetivo que se quiere alcanzar al término

este trabajo, los beneficios esperados y las limitantes del proyecto. En el capítulo II, se aborda el marco teórico donde se analizan los puntos de vista y teorías relacionadas con el problema de investigación de los diferentes autores mencionados. La metodología de investigación, la técnica de recolección de datos, los instrumentos de medición que se utilizaron se describen en el capítulo III. Posteriormente, la vinculación de la teoría con la práctica relacionada con los resultados de la investigación se explica en el capítulo IV. Finalmente el capítulo V señala las conclusiones y recomendaciones que ayudarán para futuras investigaciones sobre este tema.

## Capítulo 1. Planteamiento del Problema

### Contexto

La investigación se desarrolla en una escuela primaria pública, ubicada en una localidad del centro del país, con cerca de 3,800 habitantes, donde los directivos y profesores aceptaron voluntariamente participar en la investigación, compartiendo sus conocimientos y experiencias sobre su labor cotidiana dentro de la institución.

La escuela primaria pública, turno matutino, forma parte del subsistema estatal y es un tipo de organización que se denomina completa; esto significa que brindan servicio desde primero a sexto grado a dicha comunidad. Tiene actualmente 690 alumnos de primero a sexto de primaria, cuenta con dos directivos (un director y una subdirectora), dieciocho docentes, de los cuales 45% tiene normal elemental, el 25% licenciatura en educación elemental, el 25% licenciatura en educación primaria y el 5% normal superior, cuatro docentes de apoyo a la educación (Educación Física, Música, Danza, Educación para la Salud), cinco docentes de USAER (Unidades de Servicio y Apoyo a la Educación Regular), cuatro son maestras en orientación educativa y una licenciada en educación especial en el área de problemas de aprendizaje, además dos conserjes y una secretaria. Respecto a la antigüedad que tiene cada uno de los docentes laborando en la institución, entre 1 y 10 años existe un 15%, entre 11 y 20 años hay un 50% y de 21 años en adelante se encuentra el 35% de los maestros en esta situación.

Según datos del archivo escolar la escuela se fundó en 1908 en lo que es ahora la delegación, inició como escuela oficial de tercera clase para niños atendido entonces una

matrícula de cuarenta y nueve alumnos, contando con un sólo grupo. En 1909 se creó la escuela oficial de tercera clase para niñas, laborando en el mismo edificio con una matrícula de veinte alumnas. Hasta el año 1923 la escuela se hizo mixta y se le dio el nombre que tiene actualmente, en 1969 se logró la donación de un terreno enfrente de la iglesia para la construcción de la escuela, dónde ahora se encuentra el edificio actual.

La Misión y la Visión de la escuela primaria fueron generadas por los profesores que trabajan en ella. La misión que tienen es “Asumimos el compromiso de ser una institución que se esfuerza por lograr los propósitos educativos de los planes y programas de estudio de educación básica, ya que buscamos que los alumnos tengan las condiciones necesarias para aprender con equidad y calidad, con pertinencia y relevancia. Por lo tanto, somos una escuela comprometida a contribuir en la formación de seres humanos activos, críticos, reflexivos, autosuficientes, felices e interesados en aprender a aprender. Así mismo, impulsamos la adquisición y práctica de valores en una sociedad que enfrenta retos presentes y futuros, a través de una planeación estratégica apegada a una realidad que aspira trascender”.

La Visión de la escuela es: “Aspiramos ser una institución que brinde una educación de calidad, garantizando el desarrollo integral del niño a través de aprendizaje significativo. Deseando la formación de valores en los alumnos, para que puedan dar muestra de ser buenos ciudadanos y mejores seres humanos, pretendiendo una formación continua y eficaz que responda a las expectativas y necesidades de la comunidad escolar”.

A continuación se presenta una explicación a detalle sobre la definición del problema, así como las preguntas de investigación que ayudarán a comprobar si los resultados obtenidos demuestran que se conforman comunidades de práctica en la institución, junto con los beneficios esperados y las limitantes del estudio que se consideraron durante su elaboración.

### **Definición del Problema**

Fullan y Stiegelbauer mencionan que. “El propósito de cambio educativo es ayudar a que las escuelas logren sus objetivos con mayor eficacia, reemplazando algunas estructuras, programas y/o prácticas con otras mejores” (2000, p.23). Esto quiere decir que las comunidades de práctica son una estrategia importante y necesaria para el alcance de estos objetivos y la creación de conocimiento, así como el desarrollo de ciertas habilidades en sus integrantes de tal forma que contribuyan a su propio crecimiento personal, profesional y social.

En cuanto a la educación Wenger (2001) considera que la adopción del concepto de las escuelas ha sido un poco más lento porque compartir conocimiento es su principal actividad y adoptar las comunidades de práctica como los principios básicos de organización implica repensar sus estructuras profundamente.

El aprendizaje social en la práctica según Garrido (2003) tiene que ver con el desarrollo de la capacidad de los participantes para negociar significados y desarrollar, así, una identidad de participación legítima en la comunidad, esta capacidad de renovación o profundización del aprendizaje, depende de fomentar la formación, el

desarrollo y la transformación de comunidades de práctica, antiguas y nuevas. Por consecuencia la comunidad debe establecer los objetivos de aprendizaje y estos a su vez son seleccionados en el contexto de la práctica del trabajo en la organización, pues como dice Senge (1998) a través del aprendizaje nos re-creamos a nosotros mismos, mediante el aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos hacer, para crear diferentes posibilidades, para ampliar nuestras capacidades.

DiBella (1998), define el aprendizaje organizacional como la capacidad o el proceso dentro de una organización para mantener o realizar un mejoramiento basado en la experiencia, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización, lo que requiere fortalecer el desarrollo colectivo de las competencias profesionales, a través de procesos de formación docente.

Por lo anterior, se pretende encontrar los elementos para identificar que la organización en aprendizaje busque asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento y de crear sinergias a través del trabajo en equipo, sin duda es algo que requiere de tiempo y esfuerzo por parte de los integrantes de la organización y que en ocasiones puede resultar difícil de alcanzar.



## **Preguntas de Investigación**

De esta manera se plantea la pregunta de investigación relacionada a las comunidades de práctica:

- ¿De qué forma la identidad organizacional se manifiesta en los estilos de aprendizaje en comunidades de práctica?

De esta manera, la siguiente investigación está estructurada dentro del paradigma naturalista, cuya corriente filosófica es el idealismo, y en donde la realidad es una construcción dinámica y activa, que permite que la investigación trate de comprender situaciones de las personas que participan en ella; por lo que cuando se hace investigación bajo este enfoque, las hipótesis se consideran como hipótesis de trabajo, así mismo, se utilizaron como guías que se van configurando acorde al progreso del estudio logrando una mejor comprensión del problema que se investiga (Erlandson, et al., 1993). Finalmente, al término de la investigación las hipótesis en lugar de rechazarse o aceptarse, se explican y fundamentan a partir de los resultados del estudio.

Estas hipótesis de trabajo son:

- La identidad organizacional permite interpretar las acciones de la comunidad de práctica que tienen que ver con el aprendizaje.
- La identidad organizacional explica qué se aprende y cómo se aprende en las comunidades de práctica.

Al respecto Wenger (2001), menciona que las comunidades de práctica son grupos de personas que participan en un sistema de aprendizaje social para compartir enfoques,

problemas y necesidades sobre temas establecidos para reflexionar sobre cuestiones comunes y explorar nuevas ideas, en este caso los profesores dentro de las comunidades de práctica se motivan para aprender cuando experimentan necesidades e intereses que satisfarán con el aprendizaje, además tienen una profunda necesidad de autodirigirse (Knowles et al., 2002).

La propia identidad del grupo según Wenger (2001) se refuerza con el aprendizaje como un proceso de participación y liderazgo compartido. Referente a esto, los profesores deben ser los encargados de crear una organización donde las personas extiendan sus aptitudes para entender la complejidad de la realidad y clarificar la visión personal e institucional, también deben de ser responsables de planear adecuaciones en los procesos de aprendizaje que los apoye a reflexionar sobre su práctica educativa.

## **Objetivo General**

El objetivo general de este proyecto de investigación es: Determinar como se expresa la identidad de la organización en las formas de aprendizaje en las comunidades de práctica, lo que permite interpretar sus acciones y describir qué es lo que se practica y cómo se aprende dentro de ellas.

Para ello se pretende describir las condiciones necesarias para que existan las comunidades de práctica y reconocer sus características, demostrar como el individuo es un participante activo en las prácticas de comunidades sociales y cómo construye su identidad a través de las comunidades de aprendizaje identificando cuáles son los

objetivos de los miembros que conforman la comunidad de práctica, y que ayuda a reconocer la identidad, que la hace distinta a las demás.

### **Justificación**

”Se sugiere que exista una cultura de colaboración y no un compañerismo superficial” como menciona Hargreaves (citado por Fullan y Steigelbauer, 2000, p.122), el compañerismo superficial puede conducir a la proliferación de contactos indeseados entre maestros, los cuales consumen el tiempo ya de por sí escaso. Todo esto se puede lograr mediante el compromiso mutuo y la comunicación que exista en las comunidades de práctica lo que va a permitir que éstas vayan construyendo su propia “identidad”.

Las escuelas pueden organizarse como centros de investigación, como menciona Senge (1998), es fundamental trabajar en equipo, personas que se necesitan mutuamente para actuar y la toma de decisiones es responsabilidad del equipo produciendo conocimiento en el campo educativo, para que se acepte un progreso basado en la experiencia lo que fortalece el desarrollo colectivo de las competencias profesionales de las comunidades de aprendizaje, a través de procesos de formación docente. Hay que destacar que en estas comunidades se distinguen dos funciones de la práctica educativa: la conceptual, refiriendo al interés de los investigadores en observar como ocurre el aprendizaje organizacional y sus efectos; y la práctica, donde se vinculan los intereses particulares de los profesores y administradores de las escuelas para solucionar sus problemas.

## **Beneficios Esperados**

Una parte esencial de las comunidades de aprendizaje es la responsabilidad que cada uno tiene con ellas, a través de su participación, experiencia, dedicación, cosificación (Wenger, 2001). Además el aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para "suspender los supuestos" e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto (Senge, 1998). Pérez menciona que el maestro que se espera tener en el futuro habrá que desarrollar la disposición y la capacidad para el diálogo y la colaboración (2006).

Lo que se quiere con esta investigación es dar una aportación a la primaria en estudio, donde se presenten los resultados de las encuestas, entrevistas y observaciones relacionadas con las condiciones actuales que dependen de la forma de participación que se define con el compromiso que ofrecen cada uno de los integrantes de la comunidad y que sirven para establecer su identidad, así como demostrar si realmente trabajan como una comunidad de aprendizaje donde los profesores mejorarán su práctica docente y aumentarán sus capacidades de aprendizaje organizacional.

## **Limitaciones de la Investigación**

A pesar de que se tiene el apoyo y la autorización de los directivos para realizar este trabajo de investigación, se consideraron las siguientes limitaciones:

La falta de disposición por parte de los profesores para la aplicación de encuestas y entrevistas ocasionó retrasos en la recolección de la información, para lo cual se tuvo que hablar con el director de la institución para solicitarle su apoyo de permitirles a los

maestros salir antes de su hora de salida, a la cual accedió inmediatamente hablando con sus colegas y proponiéndoles esa opción para no alterar con sus demás actividades, lo que agilizó el análisis de información.

Cuando se encontraba algún testimonio incompleto por omisión de alguna pregunta para que no afectara la validez de los resultados finales, se revisó cuidadosamente cada una de las encuestas aplicadas y se hizo la recomendación a los profesores que era muy importante no excluir ninguna respuesta, así que cuando se detectaba una, inmediatamente se acudía con el entrevistado para que completara su respuesta. En el caso de la aplicación de entrevistas se consiguió ganar la confianza del entrevistado para mantener su interés y seguridad en sus contestaciones y con ello lograr resultados más confiables.

La falta de tiempo en la aplicación de entrevistas, ya que la escuela labora en un horario de 8 de la mañana a 1:30 de la tarde, lo que a veces dificultaba las salidas en tiempo laboral por parte de la investigadora, por lo que fue necesario concertar citas fuera de este horario, que algunos maestros aceptaban y otros no, para ello, se tenía que solicitar permisos especiales para realizar las entrevistas en un horario que fuera el más adecuado para el entrevistado.

Otro de las limitantes, es que actualmente la mayor parte de los profesionales ya no creen que la creación de comunidades otorgue valor a la organización, por ello en la investigación se deben de identificar el tipo de comunidad que se necesita y los métodos que se deben de utilizar para construirlas.

En resumen de este capítulo, se deduce que una organización que está en constante aprendizaje debe tener como propósito aprender a ver la realidad con nuevos pensamientos que ayuden a comprenderla y conducirla, lo que permite que todos los miembros sean importantes, y se vuelvan expertos en aportar más de lo que están acostumbrados. Por consecuencia, serán capaces de tomar decisiones, y con ello prosperar en la visión de la organización haciendo uso de su creatividad e innovación, teniendo en cuenta sus aptitudes y restricciones, para lograr consolidar su identidad como institución adoptándola como propia para trabajar en equipo aprendiendo con eficacia e imaginación. En el siguiente capítulo, se presenta la fundamentación teórica donde se explican cada uno de los conceptos y descripción del modelo en el que se basa este problema de investigación que permitirá entender y resolver las hipótesis del presente trabajo.

## Capítulo 2. Marco Teórico

### Antecedentes

Debido, en parte, al aislamiento físico y, en parte, a las normas por las cuales no comparten, ni observan ni examinan mutuamente su trabajo, los maestros no elaboran una cultura técnica común (Fullan y Stiegelbauer, 2000), lo que derivaría en lo que se denomina la organización celular en donde los maestros luchan en privado con sus problemas y ansiedades, pasando la mayor parte del tiempo físicamente alejado de sus colegas. Por ello, la importancia de la creación de comunidades de práctica, que a pesar de que tardan tiempo en constituirse, “las personas no se limitan a actuar de una manera individual o mecánica, sino que negocian mutuamente su compromiso con su práctica compartida y con sus identidades entrelazadas” (Wenger, 2001, p.127).

A través del aprendizaje nos podemos capacitar para hacer algo que no podíamos hacer, con el propósito de ampliar nuestras capacidades, en este caso los adultos se motivan para aprender cuando experimentan necesidades e intereses que satisfarán con el aprendizaje, estos tienen una profunda necesidad de autodirigirse y las diferencias individuales se incrementan con la edad (Knowles et al., 2002), esto proporciona la oportunidad para que el adulto que toma la decisión de aprender, participe en su propio aprendizaje y en la planificación, realización y evaluación de las actividades educativas en condiciones de igualdad con sus compañeros participantes y con el facilitador.

La Figura 1 muestra un diagrama con el contenido teórico en el que se sustenta el proyecto de investigación, indicando los conceptos más importantes de las comunidades

de práctica, que apoyaron en comprender de mejor manera el problema de estudio.

Como primer punto, se describirán las características de las comunidades de práctica, según el autor Senge (1998), basándose en cinco disciplinas que son: Dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.

Posteriormente se presenta una explicación sobre las dimensiones de la práctica conforme Wenger (2001) las define, la empresa conjunta, el repertorio compartido, el compromiso mutuo, son esenciales para que la práctica se convierta en la causa de relación con la comunidad. Respecto a la identidad en la práctica según Knowles et al (2002), la comunidad requiere de la conformación de grupos de trabajo para la generación de aprendizaje y con ello lograr la identidad que la organización necesita, para ello se necesita el liderazgo y participación de sus integrantes. Por consiguiente el diseño del aprendizaje como menciona DiBella (1998 y 2001), solicita un proceso de crear resultados y desarrollar una visión compartida, de los que se desprende el aprendizaje individual y organizacional que se detallarán más adelante.



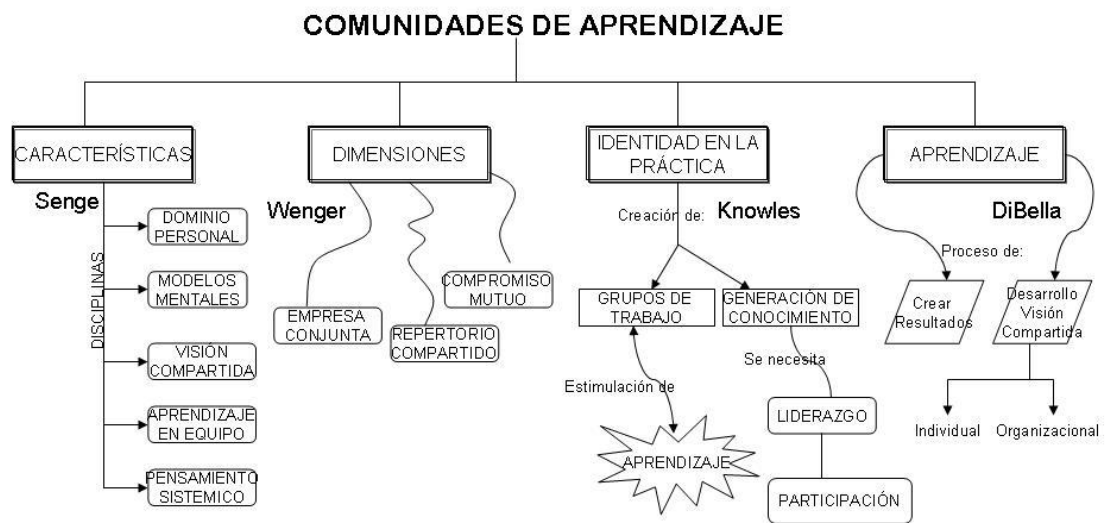


Figura 1. Diagrama de Contenido del Marco Teórico

## La Práctica

*Comunidades de Práctica.* El concepto Comunidad de Práctica empleado por Wenger, es un estilo de aprendizaje colectivo en una manera informal y que es compatible con una más amplia teoría de estudio (Lave y Wenger, citado por DiBella, 1998, p.90), en otras palabras es un grupo de personas que comparten ideas, reflexiones y experiencias. Y tiene como objetivo desarrollar las capacidades de intercambio de conocimiento entre sus miembros dentro de un ambiente de colaboración y trabajo en equipo.

Dichos miembros deben mantenerse unidos a través del compromiso, participación, e identidad que tengan hacia la comunidad. Su duración no está definida y ésta depende del interés que muestran los miembros por mantenerla viva. Después de cierto tiempo, los integrantes empiezan a incrementar una forma común de la comunidad, hasta llegar a concebir los productos que los integrantes de la comunidad aspiran.

De Vicente (2001) explica que una comunidad de trabajo, es “una comunidad en la que se discuten y se fijan conjuntamente las metas educativas, en la que se ponen en común las prácticas que se evalúan comunitariamente, en las que se transforma en cotidiano la aplicación de la observación y análisis, donde se incita a aceptar como normal el riesgo, donde el profesor deja oír su voz, donde se tiende hacia la consecución de visiones compartidas de enseñanza aprendizaje” (p.32). Con esto se da un amplio panorama de lo que se pretende con fomentar la creación de comunidades en las escuelas, que para triunfar requiere de experimentar y correr riesgos.

*Características de las Comunidades de Práctica.* Senge (1998) nos reitera que las organizaciones que podrán desarrollarse exitosamente en el futuro son aquellas que dispongan de entrenamientos y generen contextos de aprendizaje constante y de forma permanente se anticipen, adapten y transformen. De esta forma se concede gran importancia a las personas y a la renovación de formas organizativas que favorecen la iniciativa, la creatividad y el aprendizaje lo que permite responder rápidamente a los cambios, pues aquellas que dejen de aprender, de innovar, se auto conducirán al fracaso, por consecuencia el papel que desempeña cada uno de los elementos que la integran, su interacción y cooperación son la clave del éxito.

En el caso de las organizaciones inteligentes buscan que la gente que forma parte de ellas, tenga entrenamiento en las siguientes disciplinas que Senge (1998) propone:

1. **Dominio Personal:** Solo aprenden a través de individuos que aprenden. Las organizaciones buscan que las personas logren el desarrollo personal, porque la felicidad individual que alcanzan tanto en lo personal, como en lo laboral impacta en los resultados que logran, porque descubren en el placer del trabajo, algo especial que les da la opción de construir, y desarrollar un proceso de mejora continua. En el caso de los centros escolares que aprenden, el dominio personal se proyecta; como un espacio común para el aprendizaje, con la finalidad de que todos sus integrantes, individual y colectivamente, incrementarán su conciencia y sus capacidades.
2. **Modelos Mentales:** supuestos hondamente arraigados, generalizaciones, imágenes que influyen en nuestro modo de percibir el mundo. Trabajar con

modelos mentales implica llegar al nivel en el cual la persona que está incorporando nuevos modelos a su vida pueda mantener conversaciones de apertura, equilibrando la indagación. Donde la gente manifiesta sus pensamientos, para exponerlos a la influencia de otros, porque ha llegado el momento en el cual mediante un comportamiento maduro, podemos tomar los comentarios de los demás para ampliar nuestro modelo, representación del mundo. Esto quiere decir que cuando las personas logran obtener un dominio acertado de sus metas y de la realidad, con facilidad identificarán el modelo mental que rige su vida, que les permitirá comprender sus carencias personales y lo que necesitan modificar en su modelo para ser exitosos.

3. Construcción de una visión compartida: la visión compartida es vital para la organización inteligente porque brinda concentración y energías para el aprendizaje.
4. Aprendizaje en equipo: generar el contexto y desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo, logrando el desarrollo de una figura más amplia, superando la perspectiva individual.
5. Pensamiento Sistémico: requiere práctica, por ello una organización inteligente será siempre una que sea capaz de dominar todas las disciplinas en conjunto, y sepa llevar los éxitos de sus individuos al colectivo y viceversa. Es el que permite comprender la unidad existente entre la necesidad de cambio en la escuela y su aplicación en acciones conjuntas.

Las comunidades de práctica comparten características comunes que son:

- Las personas que integran una organización inteligente, conforman un equipo de trabajo donde practican la confianza, complementan sus virtudes y compensan sus flaquezas, tienen metas comunes más desarrolladas que las metas individuales.
- El individuo que trabaja solo o por un equipo se hace accesible a otros. Este proceso ocurre en una organización donde la conexión de sus miembros produce el mismo resultado definible (DiBella, 1998, p. 27).
- Los miembros tienen pasión por los asuntos que cimientan las comunidades. Esta pasión contribuye a que las personas compartan y progresen en sus conocimientos colectivos.
- Una comunidad de aprendizaje tiene la capacidad de adaptarse a los cambios de su ambiente y responder a las lecciones de experiencia que van cambiando el comportamiento de organización (DiBella, 1998, p.6).
- En estos grupos hay líderes y organizadores. Los primeros impulsan ideas nuevas y los segundos coordinan las actividades de aprendizaje y las iniciativas propuestas. Schön (1998, p.262) indica que “un profesional que se convierte en investigador dentro de su propia práctica se mete en un proceso de auto educación” que da la vigencia de la comunidad de práctica.

***Dimensiones de una Comunidad de Práctica.*** La teoría del aprendizaje social considera a las comunidades de práctica como espacios para la creación y obtención de conocimiento. Dichas comunidades forman el ambiente para desarrollar una práctica

como un proceso activo, dinámico de participación en la negociación de significado en el que al mismo tiempo se construyen las identidades de los participantes y su aprendizaje.

Las dimensiones mediante la cual la práctica se convierte en la fuente de coherencia de una comunidad son: son el compromiso mutuo, la empresa conjunta y el repertorio compartido (Wenger, 2001).

***Compromiso Mutuo.*** El compromiso mutuo actúa como el origen de adaptación de la comunidad en el proceso de negociación de significado. Se refiere al compromiso que adoptan los miembros en forma de participación, aportando sus competencias a una actividad en la que se complementan con las de los demás en las relaciones, de manera que llegan a ser más profundas que otras similitudes más abstractas expresadas en función de rasgos personales (Wenger, 2001). Para posibilitar el compromiso, la comunidad de aprendizaje tiene que ganar la participación en la práctica, en la que cada miembro pueda construir una identidad propia con relación a su nivel de compromiso con la práctica y sus relaciones con el resto de los integrantes.

***Empresa Conjunta.*** Es el resultado de un proceso colectivo de negociación que refleja toda la complejidad del compromiso mutuo. Así mismo, mantiene unida a la comunidad mediante un proceso colectivo de negociación definida continuamente por los participantes en relaciones mutuas de responsabilidad que se convierten en una parte integral de la práctica (Wenger, 2001). La responsabilidad de la práctica significa la capacidad de explicar lo que se hace.

***El repertorio compartido.*** Es la tercera dimensión de la práctica la que da coherencia a la comunidad mediante la creación de recursos compartidos necesarios para la negociación de significado y para el compromiso con la práctica. El compromiso continuo en una práctica compartida es una forma dinámica de coordinación que genera sobre la marcha los significados coordinados que le permiten avanzar (Wenger, 2001).

Según Senge (citado por Boyett y Boyett, 1998, p.95) las organizaciones que realmente se destacarán en el futuro serán aquellas que descubran como aprovechar el compromiso de todos los miembros de la institución y su capacidad para aprender, cuanto más claro sea el vínculo entre lo que hacemos y los resultados, más energía, compromiso y entusiasmo generaremos durante el proceso de cambio.

***Comunidades de Aprendizaje.*** El sujeto principal de las comunidades de aprendizaje son los profesores, quienes se ocupan de desarrollar en los alumnos aprendizajes significativos así como desarrollo de sus habilidades, actitudes y valores que los hagan gente de provecho.

En estas comunidades se necesita que los docentes se comuniquen abiertamente y se ayuden para resolver sus problemas, que exista un intercambio de experiencias y conocimientos para lograr el mejoramiento de la escuela y que impulsen la tarea del director.

Senge (1998), define el concepto “aprendizaje institucional” explicando que la planificación es aprendizaje, por lo tanto la planificación empresarial es “aprendizaje

institucional”. A la vez refiere que en los equipos “las personas se necesitan mutuamente para actuar” (p. 296).

Las comunidades de aprendizaje se transformarán en sitios de identidad de forma que ofrezcan un pasado y un futuro que se puedan experimentar como una trayectoria personal, de este modo de deben considerar los centros escolares como organizaciones que son capaces de regirse a sí mismas y de dar una solución conjunta a sus necesidades.

Para Wenger (2001) algunas de las funciones de las comunidades de aprendizaje son:

- Las comunidades de práctica no sólo son un contexto para el aprendizaje de los principiantes, sino también, un contexto para transformar nuevas visiones en conocimiento.
- Se pretende el intercambio y análisis de la información, debido a que sus integrantes tienen una comprensión compartida.
- Conservan su identidad, esto se debe a que estas comunidades se forman alrededor de aspectos que reúnen a sus integrantes.
- Sirven para reducir las competencias de una organización, pues los integrantes trabajan en conjunto y dan mejores soluciones.

“Cuando las comunidades de aprendizaje son verdaderamente funcionales y están conectadas con el mundo de maneras significativas, se pueden diseñar eventos de enseñanza en torno a ellas como recursos para sus prácticas y como oportunidades para mayor amplitud a su aprendizaje” (Wenger, 2001, p. 319). Hay que considerar que cada escuela tiene diferentes maneras de organización, pues el comportamiento de sus



integrantes, sus costumbres, hábitos entre otros, los identifican de las demás lo que es imprescindible entender que cada institución tiene una formación característica y que cada individuo la distingue de distinto modo.

## **La Identidad en la Práctica**

El fortalecimiento de la identidad del grupo se muestra en la creación de grupos de trabajo fructíferos y en la generación continua de procedimientos o actividades que van a generar nuevo conocimiento. Además la palabra práctica es esencial, ya que en una comunidad de práctica se produce creación de conocimiento, innovación y aprendizaje mientras se trabaja en la práctica diaria.

Una práctica es un proceso de aprendizaje, que faculta a los integrantes adentrarse en comunidades ya existentes, lo que alienta el aprendizaje. Porque si aprender es un aspecto de identidad, por consecuencia la identidad en sí misma es un recurso educativo.

Para reforzar la identidad del grupo, se necesita que el aprendizaje se fortifique como un proceso de participación y liderazgo compartido, donde se establezcan estrategias de identidad y aprovechamiento del conocimiento como pueden ser compartir experiencias, mediante la negociación de significados construimos quienes somos (Wenger, 2001), proporcionar herramientas para gestión del conocimiento, promover el trabajo colaborativo.

Por lo anterior se puede señalar que hay que entender que más allá de organigramas y desarrollo de competencias, el desempeño de las personas reconoce quienes creen que son y con quien creen que están, en la práctica el obstáculo de la

identidad es el problema de cómo restablecer los vínculos en la comunidad. Además no se trata de caracterizar empíricamente o de tipificar las identidades, sino dar cuenta de los procesos de su constitución y los elementos que intervinieron en ellos. En este sentido, la identidad no es simplemente un dato, es un proceso de construcción social.

## **El Aprendizaje**

*Diseño o Construcción del Aprendizaje.* El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean (Senge, 1998). Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. También se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos.

El aprendizaje más efectivo es social y activo, no individual y pasivo. La actividad de la comunidad debe convertir el proceso de resolución de problemas o de mejora continua en una oportunidad de aprendizaje donde las personas, al dialogar e intercambiar sus experiencias, ponen en común sus conocimientos. Ello favorece que el conocimiento sea un valor compartido, lo que hace reflexionar sobre su propia experiencia y ayuda a que el aprendizaje sea significativo.

Knowles et al. (2002) reconocen que la complejidad del enfoque del aprendizaje como fenómeno social puede ser motivo de ansiedad, pero esta ansiedad debe aceptarse como un componente normal de aprendizaje y no como algo que deba evitarse a toda costa por el temor a lo que vendrá. Por ello, se asegura que el permitir, y en cierto sentido, provocar que tanto los maestros, como los directivos de los distintos niveles

experimenten mayor participación en las decisiones sobre su aprendizaje y su forma de hacer las cosas, provocaría una mayor motivación y efectividad en el proceso educativo y de integración escolar, además de estimular su proactividad y su sentido de autogestión de su aprendizaje y crecimiento tanto personal como profesional. Detrás de cualquier práctica de enseñanza hay explícita o implícitamente un diseño de aprendizaje.

***Componentes del Diseño de Aprendizaje.*** Para entender los procesos de identidad y aprendizaje, Wenger (2001, p.215) considera tres modos distintos de afiliación que son:

1. Imaginación: crear imágenes del mundo y ver conexiones en el tiempo y en el espacio haciendo extrapolaciones a partir de nuestra propia experiencia.
2. Alineación: coordinar la energía y nuestras actividades con el fin de encajar dentro de unas estructuras más amplias y contribuir a empresas de mayor importancia.
3. Compromiso: intervenir de una manera activa en procesos mutuos de negociación de significado.

Para crear ambientes de aprendizaje y experiencias para que los alumnos construyan conocimiento. Senge (1998) menciona que ya no es suficiente tener una persona que aprenda para la organización sino que las organizaciones que resaltarán serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.

***Aprendizaje Individual.*** El aprendizaje individual, en cierto aspecto, es irrelevante para el aprendizaje organizacional. Los individuos aprenden todo el tiempo y sin embargo no hay aprendizaje organizacional. Pero si los equipos aprenden, se transforman en un microcosmos para aprender a través de la organización. “Nadie expone las suposiciones que hay detrás de su razonamiento, ni siquiera a sí mismo y consecuentemente los modelos mentales continúan sin ser examinados y desafiados” (Boyett y Boyett, 1998, p. 116).

Lograr un aprendizaje personal realmente significativo, no puede ser identificado con el simple cumplimiento de un objetivo o la manifestación de una conducta lograda. Según Knowles et al. (2002) este modo de aprender exige que la persona que aprende reflexione sobre sus propios esquemas de pensamiento, cuestione sus normas internalizadas, cambie sus autoconceptos y reinterprete sus modos de actuar presentes y pasados desde nuevas perspectivas, “el aprendizaje significativo personal supone un cambio fundamental en los aprendices y los guía a redefinir y reinterpretar sus mundos personales, sociales y ocupacionales” (Brookfiel 1986, citado en Knowles et al., 2002).

***Aprendizaje Organizacional.*** Tanto las organizaciones como los individuos aprenden, pero el conocimiento organizacional es algo más que de lo que saben los individuos de la organización. El aprendizaje organizacional según Wenger se produce cuando empezamos a compartir con los demás nuestro conocimiento de “saber por qué” y/o “saber cómo”.

De acuerdo con Stoll y Fink (1999, p. 235) las escuelas que aprenden son aquellas:

- Que tienen un sentido de dirección y una posición firme en la realidad actual mediante el examen de sus contextos; que planifican con eficacia, eficiencia y flexibilidad; organizaciones en las que el desarrollo y la mejora constantes constituyen partes integrales de su cultura.

La pertenencia a una comunidad de práctica implica la existencia de modelos mentales compartidos por sus miembros, que determinan el modo de ver el mundo, el modo de actuar y el modo de sentir. Por ello, las decisiones que caracterizan a los miembros del grupo son poco formalizadas y tienen origen en su propia tradición. Los fracasos en el aprendizaje se dan cuando los modelos mentales de la comunidad son deficientes cuando por ejemplo distorsionan la realidad que implica que tratemos de corregir los síntomas sin que se afecten las causas implícitas.

Cuando se logra la sinergia necesaria y una verdadera capacidad de aprendizaje, sirve para perfeccionar continuamente su habilidad para obtener y perfeccionar su capacidad para alcanzar sus propósitos, existe un menor desperdicio de energía y admite una visión verdaderamente compartida que es cuando los integrantes tienen una imagen similar e interesa que sea mutua y esté conectada y vinculada por una aspiración común. En cambio, cuando sus esfuerzos no se convierten en una verdadera labor de equipo no existe un alineamiento y no se pueden lograr los resultados planificados. El alineamiento es la condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo (Senge, 1998).

Hacer de la escuela una unidad capaz de aprender, estará en mejores condiciones de enseñar (Tenutto, 2005) un lugar donde, de acuerdo con Knowles et al. (2002), ellos aprendan a aprender como individuos y a ser una comunidad de aprendizaje organizacional, el responsable o líder de estos grupos en este caso el director debe procurar que sus integrantes reflexionen a partir de sus experiencias, la compartan con las otras personas y busquen soluciones para el descubrimiento de nuevos aprendizajes que para ello demanda una transformación sustancial y efectiva de las instituciones escolares. Y para lograrlo se requiere de la participación entusiasta y comprometida de todos los actores educativos. Al respecto Hanoover (citado en Senge, 1998) dice “el mérito consiste en tomar las mejores decisiones para la organización” (p.232).

En este capítulo se establecieron los sustentos teóricos y metodológicos para fundamentar el proceso de transformación de las escuelas, considerando la implantación de las comunidades de aprendizaje, así como su identidad que la caracteriza de las demás. El aprendizaje significa desarrollar destrezas y habilidades, en busca del camino hacia el mejoramiento de la comunidad para que se vuelva crítica y sea capaz de buscar conocimiento, analizarlo y propagarlo pretendiendo que la organización sea capaz de enfrentarse a cualquier reto que se le presente. Es decir, cuando las organizaciones aprenden, sus integrantes mejoran notoriamente individual o colectivamente debido a que los procesos internos enriquecen el poder organizativo.

En el siguiente capítulo se aborda la descripción del proceso de realización de obtención de datos, para verificar la identidad de la organización así como su perfil de aprendizaje dentro de la comunidad de práctica en estudio, se explica a detalle desde la

determinación del método para la recolección de datos hasta la selección de la muestra, el diseño de los instrumentos y su aplicación. La metodología elegida fue de utilidad ya que brindó la oportunidad de rescatar elementos muy significativos de la institución para determinar si se le llega a considerar o no como comunidad de aprendizaje.

### **Capítulo 3. Metodología**

La presente investigación se fundamenta en determinar las condiciones necesarias para que existan las comunidades de práctica como generadoras de conocimiento así como los principios para establecer su identidad. Es muy importante destacar que en el camino de construir una organización inteligente se deben reunir distintos elementos prácticos y de experiencias compartidas entre sus miembros, en cuanto a la construcción de aprendizaje en equipo la comunidad entra un proceso de alinearse y desarrollar su capacidad y con ello cumplir los resultados planificados (Senge, 1998). Tomando en consideración estos aspectos, la investigación para este estudio se basa en el método cualitativo, basado en el enfoque presentado por Taylor y Bogdan (1998) a través de observaciones, entrevistas a profundidad, análisis de documentos, minutas de reuniones, planes de actividades, entre otras, realizadas a todos los profesores y directivos de la institución.

Los instrumentos específicamente utilizados en esta investigación para la comprobación de resultados fueron la entrevista realizada a cada uno de los veinte profesores (ver instrumento en Apéndice A), donde se identificaron las características sobre la identidad organizacional de la comunidad de práctica y el cuestionario (ver instrumento en Apéndice B) que ayudó a definir el perfil de aprendizaje de los docentes que conforman dicha comunidad. También se tuvo acceso a las minutas y planes de actividades que realizan en sus reuniones mensuales que permitieron corroborar la información recopilada en los instrumentos mencionados anteriormente.



Para una mejor organización, el proyecto de investigación se constituyó a través de un cronograma de actividades (ver Figura 2), donde se señalan las cuatro fases o etapas en las que se dividió el trabajo de investigación y las actividades realizadas en cada una de ellas, como se explica a continuación. Como lo muestra el diagrama en la Etapa 1 se hizo una revisión bibliográfica, sobre el tema de comunidades de práctica que ayudaron como fundamentación teórica en la construcción de este proyecto. En la siguiente Etapa se realizaron actividades relacionadas con el proceso de aplicación de entrevistas a directivos y profesores, revisión de documentos, observación de la comunidad escolar en su ambiente de trabajo, un autodiagnóstico de los estilos de aprendizaje y validación de resultados. Posteriormente después de estas actividades se avanzó en el análisis de datos y resultados a través de búsqueda de patrones, búsqueda de interrelaciones y validaciones por triangulación. Finalmente en la Etapa 4, de acuerdo a los resultados arrojados de los instrumentos aplicados, se hizo la interpretación de los datos para dar paso a la generación de las conclusiones y recomendaciones.

<b>ETAPA</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>
1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA								
2. RECOLECCIÓN DE DATOS								
3. ANÁLISIS DE DATOS								
4. GENERACIÓN DE CONCLUSIONES								

*Figura 2. Cronograma de trabajo*

## **Enfoque Metodológico**

De esta manera se parte de la pregunta de investigación relacionada con las comunidades de práctica:

### **¿De qué forma la identidad organizacional se manifiesta en los estilos de aprendizaje en comunidades de práctica?**

Fullan y Steigelbauer (2000), destacan la importancia de si ha de suceder un cambio educativo, se requerirá ante todo, que los maestros se entiendan así mismos y que los entiendan los demás. Los docentes son los pioneros en la implementación de cualquier reforma educativa ya que son ellos quienes llevan finalmente la implementación a la realidad y son los que se predisponen positiva o negativamente frente a los cambios e innovaciones, dependiendo de diversos factores individuales (personalidad, experiencia, entre otros), como sociales (interacción con otros profesores, compartir prácticas, conversación, entre otros).

Por lo anterior se menciona que para que un cambio funcione es esencial el contacto personal, la interacción y la conversación entre docentes, ya que esto ayuda a compartir sus propias prácticas y logra producir los cambios que ellos creen necesarios.

Debido a que el objeto de estudio son las comunidades de práctica, para esta investigación se utilizará un enfoque cualitativo, en el que primero se descubren y afinan las preguntas de investigación; y donde no necesariamente se prueban hipótesis. Frecuentemente, se basa en métodos de recolección de datos (descripciones y observaciones) sin medir numéricamente. En este enfoque, las preguntas y las hipótesis, cuando existen, surgen como parte del proceso de investigación y es flexible; su

propósito consiste en reconstruir la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social que se definió previamente. Generalmente se le llama holístico porque se presume de considerar el todo y no se reduce al estudio de sus partes o elementos que lo conforman.

El trabajo consiste en una participación intensa, en largos períodos con los sujetos en estudio, por lo que requiere la elaboración de un registro detallado de todos los acontecimientos, ya que la finalidad es el descubrimiento y el diseño de investigación es emergente (Barrantes, 2001).

## **Método de Recolección de Datos**

Para la selección de instrumentos se tomaron en cuenta dos importantes aspectos: validez y confiabilidad. Por eso se eligieron como instrumentos de medición la observación, la entrevista semiestructurada (ver el instrumento en el Apéndice A), y el autodiagnóstico sobre los estilos de aprendizaje (ver el instrumento en el Apéndice B).

Una guía para la observación consiste en realizar una descripción de la escuela: su ubicación, sus características, definir las características de directivos, profesores, determinar cuáles son las características del ambiente escolar, conocer el comportamiento de los directores y profesores y examinar su comportamiento en el proceso de realización de entrevistas.

Para las entrevistas, se utilizó como guía la propuesta de Torres (2007) que permitió identificar la identidad organizacional, además de que se caracterizan por su apertura y flexibilidad, ya que pueden ser modificadas acorde a como se va

desarrollando la conversación dependiendo de las respuestas del entrevistado. Para esta investigación se efectuaron entrevistas semiestructuradas que consisten en una serie de preguntas relacionadas en como definen a su organización, las personas que trabajan en ella, y las que están en otras instituciones, así como la forma de aprendizaje de su comunidad, aplicadas a cada uno de los elementos de la muestra, quienes tuvieron la libertad de expresarse y emitir juicios que fueron la base para entender lo que se vive cotidianamente en la organización.

Sobre el instrumento para identificar el perfil del aprendizaje, es la traducción y adaptación de los cuestionarios desarrollados por DiBella (2001) de acuerdo al modelo de DiBella y Nevis (1998), el instrumento consta de 7 cuestionarios y una tabla para el registro del perfil de aprendizaje de la organización (ver el instrumento en el Apéndice B).

La metodología que se utilizará es cualitativa, que como mencionan Taylor y Bogdan (1998), se refiere al tipo de investigación que produce datos descriptivos, las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable, donde se busque una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas, por ello se utilizaron como instrumentos de medición la observación, la encuesta y el autodiagnóstico. Este método ofreció flexibilidad durante su utilización en la investigación, lo que aseguró su autenticidad y credulidad en los resultados obtenidos.

También se realizó una revisión minuciosa de los documentos y plan de trabajo de las reuniones de consejo técnico y talleres generales de actualización que posee la institución y lleva a cabo mensualmente, que permitió validar y complementar la

información que se obtuvo de las otras fuentes, como fue la observación, las entrevistas y cuestionarios.

Para la recolección de la información se considero la población escolar que está conformada por un total de 20 profesores (seis docentes contando al director pertenecen al género masculino y el resto al femenino), de los cuales dieciocho son profesores frente a grupo y dos directivos (director y subdirector), un 45% cuentan con estudios de normal elemental, el 25% tiene licenciatura en educación elemental, el 25% licenciatura en educación primaria y el 5% normal superior, en relación a la antigüedad de cada uno de los docentes laborando en la institución, entre 1 y 10 años existe un 15%, entre 11 y 20 años hay un 50% y de 21 años en adelante se encuentra el 35% de los maestros en esta situación.

Para garantizar la confiabilidad de este estudio se recaudaron los datos evitando intervenir en las opiniones de los integrantes de la comunidad, dejando que se desarrollaran con naturalidad. En relación a esto, Lincoln y Guba (1985) proponen un paradigma alternativo naturalista en el cual el investigador evita manipular resultados de investigación, donde la realidad consiste en múltiple realidad construida que puede ser entendida en cierta medida, pero no puede ser predicha o controlada.

Respecto al análisis de los datos obtenidos se realizó de la siguiente manera: en primer lugar se capturaron las entrevistas tal cual como habían respondido los participantes, después de esto, se guardaron en un archivo de texto y se hizo uso del software Concordance (Watt, 2004) que consiste en un programa analizador de textos muy potente que permite comprender mejor los textos electrónicos y analizar el lenguaje

objetiva y profundamente, contabilizando las palabras o creando listas de frecuencia de palabras, entre otras funciones. En seguida, con estos datos se realizó la elaboración de etiquetas para la identificación del significado tanto de la institución como del profesor que conforma la comunidad.

Posteriormente, se analizaron los resultados de las siete encuestas de orientación del aprendizaje, (ver resultados en Apéndice C), que ayudaron a determinar si la comunidad es una organización de aprendizaje capaz de crear, adquirir, y transferir conocimiento, y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y percepciones.

En el siguiente capítulo, se presentan los resultados y las reflexiones obtenidas al análisis de cada una de las aseveraciones de los miembros de la organización y que posibilitan de los recursos necesarios para responder a la hipótesis de investigación.

## **Capítulo 4. Presentación y Análisis de Resultados**

En el presente capítulo se analizarán los estilos de aprendizaje y la capacidad de aprendizaje de la organización en estudio, de acuerdo a los cuestionarios de definición de perfil de aprendizaje (ver instrumento en Apéndice A) y la entrevista para identificar las características de la identidad organizacional (ver instrumento en Apéndice B) aplicadas a los profesores integrantes de la comunidad escolar.

De esta manera mediante su estudio se explica qué se aprende y cómo se aprende en la comunidad de la escuela primaria, así mismo se determina de qué forma la identidad organizacional se manifiesta en los estilos de aprendizaje de la misma comunidad de práctica.

### **Perfil de Aprendizaje**

El aprendizaje es fundamental para la organización a la hora de adaptar, integrar, reconstruir y reconfigurar sus recursos y capacidades, a fin de generar nuevas competencias y responder así consistentemente a los cambios del entorno. La visión del aprendizaje para Nonaka (1991) está estrechamente vinculada con el conocimiento organizacional, y define la organización que aprende como aquella que es capaz de transformar la información generada en conocimiento organizativo, al ser capaz de evolucionar continuamente.

Los miembros de la institución son fundamentales para una organización inteligente tanto de la dirección como del resto de los individuos, los seres humanos son el corazón del aprendizaje organizacional y su dominio personal permite aclarar y



profundizar continuamente la visión personal, concentrar las energías y ver la realidad objetivamente, orientando la creación de su futuro.

El perfil de aprendizaje organizacional es una plantilla diseñada para reflejar las capacidades de aprendizaje de un grupo de trabajo o de una organización (DiBella, 2001). Con el propósito de definir las formas de aprendizaje del equipo de trabajo de la escuela primaria, se asignaron a veinte profesores siete cuestionarios concernientes a las siete dimensiones del aprendizaje organizacional, lo que DiBella denomina el Perfil de Aprendizaje Organizacional.

Una de las siete dimensiones, no mostraron una tendencia clara como fue: 6) enfoque en la cadena de valor (ver Figura C7), pues como menciona DiBella no todos los temas son necesariamente aplicables a todas las organizaciones por lo que en estos casos aconseja la omisión del rubro. Por lo anterior se tomó la decisión de incorporar las seis dimensiones restantes, las cuales están visiblemente definidas por el grupo de trabajo. En la Tabla 1 se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 1  
*Perfil de aprendizaje de la organización*

	Dimensiones	Tendencia	Principal-mente	Frecuente-mente	Igual	Frecuente-mente	Principal-mente	Tendencia
1	Fuente de Conocimiento	Interno	13	5		1	1	Externo
2	Enfoque en Contenido o Proceso	Contenido	2	5		4	9	Procesos
3	Reserva de Conocimiento	Personal	3	2		8	7	Público
4	Modo de Diseminación	Formal	15	3		1	1	Informal
5	Alcance del Aprendizaje	Incremental	7	7	3	1	2	Transformativo
7	Enfoque de Aprendizaje	Individual	4	0	13	0	3	Grupal

**Fuente de Conocimiento.** De acuerdo a las siete orientaciones para determinar los estilos de aprendizaje según DiBella (2001), el origen o la fuente de conocimiento se refiere a cómo se desarrollan nuevos conocimientos e ideas y si éstas son internas, externas o relacionadas con el entorno. Cabe mencionar que todas las organizaciones aprenden pero no completamente lo hacen de la misma manera. Los resultados muestran que 18 personas de 20 valoran el conocimiento ganado por su propia experiencia, como comenta un profesor que “A través del desarrollo de relaciones de compañerismo, se contribuye al aprendizaje del equipo de trabajo”, así como alientan para aprender de las acciones propias y ser innovadores en la forma en que hacen las cosas, en relación a esto 15 de los 20 profesores presumen desarrollar nuevos productos o técnicas , como lo señaló una profesora “Gracias a proyectos realizados en la escuela, se ha logrado traducir las necesidades y expectativas completas de la comunidad con el fin de revisar y/o mejorar las características y especificaciones de productos, procesos y servicios buscando la completa satisfacción de estos”, y solo 13 están de acuerdo en que miden el desempeño basado en su propio conocimiento así lo menciona un profesor cuando reconoce que “Se crea conocimiento por medio de una organización de contenidos de aprendizaje y con las metas que cada quien propone”, por lo que se puede apreciar que el origen del desarrollo de conocimiento es principalmente interno, como se muestra en la Figura C1.

**Enfoque o Contenido de Proceso.** En el enfoque o contenido de proceso (ver Figura C2), se pretende saber si la organización se orienta hacia el producto mismo o hacia el proceso de creación, lo que indica que 12 de 20 docentes invierten en

investigación y desarrollo respecto a como entregar o crear productos y servicios, una profesora menciona este aspecto cuando comentó que “Se diseñan procesos contemplando las necesidades de la comunidad, incorporando conocimiento de planes y programas, planeación y desarrollo adecuado y el proceso de enseñanza“, en contraste, 12 de los 20 maestros son propensos a adquirir conocimientos de otros sobre sus productos o servicios, pues como coinciden algunos profesores “Teniendo el apoyo de los compañeros para realizar los proyectos y planeación sobre las tácticas de evaluación, enseñanza y aprendizaje dentro de la comunidad, juntos practicamos y desarrollamos nuevas habilidades,”sin duda los individuos aprenden como parte de sus actividades diarias, especialmente cuando interaccionan con otros y con el medio exterior.

Se destaca que los 20 profesores están de acuerdo en que las personas que apoyan el equipo de producción son igualmente o más apreciadas que las que crean o entregan los productos o servicios, porque concuerdan en que “son un equipo docente comprometido y responsable en busca de mejores resultados”, sin embargo, 14 de 20 personas indicaron que cuidan los gastos extra requeridos en los procesos para entregar y crear sus productos y servicios, de igual manera se enfocan en pensar como cumplir sus metas, como lo refiere una profesora “Se trabaja en equipo y con eficacia, aunque se necesitan de más proyectos que permitan a la escuela fortalecer sus programas de estudio, necesitamos ir al día en las necesidades de la comunidad”, lo que implica que haya una importancia principalmente por los procesos para desarrollar.

**Reserva de Conocimiento.** La reserva de conocimiento se refiere a descubrir si el tipo de conocimiento, es de tipo individual o público. De esta manera se tiene que 12 de 20 profesores se dirigen a las fuentes escritas que pueden estar en un banco de datos o manuales de la institución, o como lo indica un profesor “El conocimiento lo adquiere mediante documentos como planes, programas libros para el maestro, diagnósticos, entre otros”, así como están convencidos de que de el conocimiento siempre puede ser explícito para hacerlo disponible para otros. De los 13 docentes de 20 entrevistados se identificó que hacen un esfuerzo para documentar lo que hacen y conocen, esto a través de bitácoras, diarios, agendas, planificaciones, o programas de desarrollo de proyectos. Cabe destacar que la mayoría 19 de 20 docentes aprecian el valor de de sus anécdotas o experiencias, como lo señaló una profesora “Aprender a escuchar a la comunidad en general sirve como apoyo y aporta aprendizajes nuevos sobre las experiencias y conocimientos de los demás”, así como también cuando otra de las profesoras “Considera que a través de estas experiencias se amplía la visión de la comunidad y por lo tanto la de la institución, lo cual es importante para el desarrollo de la misma” y 12 coincidieron en que confían en lo que saben los miembros de su equipo, porque consideran que “Aprender de los errores y de las experiencias de los demás ayuda a crecer como una comunidad que está en contante práctica y generación de resultados”. De acuerdo a estos resultados, mostrados en la Figura C3, se determina que el equipo tiene preferencia por el conocimiento que es disponible públicamente.

**Modo de Diseminación.** El conocimiento es compartido de una manera formal o informal a través de la práctica por el uso de medios didácticos. En relación, 12 de las 20 personas aprenden a realizar su trabajo por el conocimiento compartido verbalmente entre los miembros de equipos o grupos, en relación a esto, una profesora está de acuerdo en “Asistir siempre a las reuniones de consejo técnico, talleres y cursos de actualización ayudan a reflexionar sobre nuestra práctica y compartir experiencias”. La tendencia mayoritaria se vio reflejada cuando 19 de 20 profesores opinan que cuando tienen una nueva idea o método, lo propagan a través de programas de educación formal, como son las reuniones de consejo técnico, los talleres generales de actualización, entre otros, como lo indica una profesora “En las reuniones de consejo técnico nos agrupamos con docentes de otras instituciones, planeamos nuevas estrategias, se discuten programas de estudio y nuevas técnicas de evaluación probadas con éxito, entre otros”. En conformidad 18 de 20 docentes cuando quieren que algo cambie se sienten seguros de que los líderes hacen un gran esfuerzo de coordinación para llevar el cambio en la organización. En la organización de aprendizaje el director debe tener una serie de atributos para desempeñar un liderazgo participativo y compartido pero a su vez los profesores deben de ser capaces de tomar el liderazgo y dirección de su formación, como lo señala la profesora cuando comenta que “El director siempre está en constante comunicación con el equipo docente para verificar las cosas en las que se está fallando y se pueden mejorar”, en contraste, un profesor considera que “Hay una falta de organización institucional, esto lo atribuyo a la falta de liderazgo por parte del director

que no asume adecuadamente sus responsabilidades y el equipo docente tiene que salir adelante por sí solo”.

Se encontró también que 18 de 20 maestros cuando resuelven un problema o proveen un nuevo servicio hacen anuncios formales sobre él, esto a través de la supervisión escolar que es la encargada de darle seguimiento a las actividades que se realizan en la institución, como lo indica el director “Cuando hay situaciones importantes se programan sesiones con la supervisión escolar donde se plantean este tipo de acciones”. En consecuencia 15 de los 20 profesores valoran que cuando ingresan nuevos miembros a la comunidad aprenden sobre su trabajo a través de un programa estructurado de orientación, por ejemplo, un profesor concuerda que “Han llegado nuevas generaciones de profesores con innovadoras ideas y que nos inyectan con su vitalidad lo que nos permite seguir ofreciendo un servicio de calidad”. Por consecuencia se determina que el conocimiento es compartido formalmente, como se indica en la Figura C4.

***Alcance del Aprendizaje.*** El alcance del aprendizaje refiere el saber cómo y donde se fomentan dichas competencias. Se requiere fomentar la capacidad de aprendizaje en la organización y con ello mantenerla en un estado de crecimiento. Por esto, en la Figura C5 se presenta que 12 de los 20 maestros coincidieron en que su aprendizaje está enfocado a mejorar lo que actualmente saben, como lo refiere la maestra “En mi labor como docente es esencial estar en constante renovación de las técnicas de enseñanza y aprendizaje, para ello constantemente participo en cursos de capacitación que me ayudan a desarrollarme como una mejor profesora”, en cambio 17

personas de las 20 encuestadas invierten parte de su tiempo corrigiendo o actualizando sus procedimientos o métodos de trabajo, como dice un profesor “En la institución se planean y llevan a cabo cursos y talleres tendientes a elevar la preparación profesional del docentes, tanto en los tiempos establecidos; como los promovidos por la dirección escolar, mismo que en ocasiones son solicitados y elegidos por el colectivo docente”. Así mismo 16 profesores de 20, usan herramientas y métodos existentes cuando aprenden a mejorar las cosas, para ello un profesor recomienda “Seguir utilizando el proceso de autoevaluación con el propósito de dar seguimiento para mejorar la calidad en la educación que ofrecemos”, y 14 de 20 encuestados cuando las cosas marchan adecuadamente las dejan tal cual, sin embargo, como lo indica una docente “Planear , coordinar y exponer ayuda a identificar fortalezas y debilidades, con áreas para mejora y transformación en la institución, pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social, lo que permite establecer mediciones de seguimiento a las necesidades que existen en la institución y proponer un plan de acción”. Aunado a esto, el aprendizaje en la comunidad representa una transformación en la forma de ver las cosas, como de percibir las. Por lo tanto el resultado será un tipo de conocimiento mejorado y anticiparse a la resolución de problemas, con ello se identifica que existe una preferencia por el aprendizaje para mejorar los productos o servicios.

***Enfoque de Aprendizaje.*** En la Figura C6 se muestra la orientación de Enfoque de Aprendizaje en el desarrollo de las habilidades, se desea conocer si éste se realiza de forma individual o si se trabaja en equipo. De 16 docentes de 20 creen en lo que puede ser llevado a cabo por equipos y grupos de trabajo, un maestro sugiere que es importante



“Conocer los puntos de vista y creencias que cada miembro del equipo llegue a exponer para evitar roces y diferencias en el proceso de aprendizaje”. De igual forma, 12 de 20 maestros eligieron que sus programas de capacitación son diseñados en primera instancia para el desarrollo de equipos, así lo indica un profesor, “Con la elaboración de proyectos en los que está involucrada la escuela se pueden diseñar e instrumentar la formación, capacitación y actualización de maestros y directivos, así como el intercambio de experiencias y tener las bases para adoptar la mejor decisión”. De los 20 profesores, 15 refirieron que su sistema de reconocimiento es diseñado para premiar el aprendizaje y desarrollo grupal. Un profesor menciona este aspecto cuando comentó que “Con el intercambio de información se incrementa el nivel de conocimiento de la comunidad lo que permite abrir nuevos horizontes”. En cambio sólo 11 de los 20 maestros, acordaron que cuando contratan individuos se interesan más en sus habilidades para desempeñar una función específica, que “Depende en la forma en que cada uno de los profesores aprovecha sus aptitudes, habilidades e interés para hacer mejor su labor”, como lo refiere un docente. Con lo anterior se tiene que es igual el enfoque de desarrollo de conocimiento de las habilidades para el desempeño individual como grupal.

En resumen, para facilitar la identificación de los estilos de aprendizaje se les asignó una clave formada por las iniciales EA (Estilos de Aprendizaje) y un número consecutivo:

- El conocimiento principalmente se desarrolla internamente (EA1).

- El conocimiento principalmente tiene importancia por los procesos para desarrollar (EA2).
- El conocimiento principalmente está disponible en medios públicos (EA3).
- El conocimiento principalmente es compartido por medio de métodos formales y prescritos (EA4).
- El conocimiento principalmente y frecuentemente se utiliza para la mejora de los servicios, productos o competencias existentes (EA5).
- El conocimiento o habilidades se valoran igualmente son tanto las relacionadas con el desempeño individual como grupal (EA6).

## **Identidad Organizacional**

Para determinar la identidad sobre el significado de la institución de acuerdo a las respuestas de los encuestados, se llevó a cabo la aplicación de entrevistas a los veinte profesores que forman el equipo docente de la institución. Como se mencionó en el capítulo 3, se hizo uso de un software especializado (Watt, 2004), con el cual se determinaron el número de palabras que se utilizaron en las entrevistas, de las cuales se tomaron las de mayor frecuencia para identificar las etiquetas y el significado que a cada una le dieron lo que proporciona el conocimiento sobre la identidad organizacional. Se establecieron 5 etiquetas a las cuales se les designó una clave conformada por las iniciales EI (Etiqueta de la Institución) y un número consecutivo, y son las que se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2

*Etiquetas sobre la institución y su significado*

<b>Clave</b>	<b>Descripción etiqueta</b>
EI1	Institución reconocida por la comunidad.
EI2	Institución que busca realizar proyectos innovadores.
EI3	Institución que ofrece servicios de calidad.
EI4	Institución preocupada por el aprendizaje de los alumnos.
EI5	Institución que se preocupa por las necesidades de los alumnos.

En la etiqueta EI1 Institución reconocida por la comunidad, se reconoció que la escuela es una institución respetable por la comunidad, con alto nivel académico, y que ofrece estudios de calidad que la reconoce como una de las mejores de la zona escolar, como lo señala una profesora “Defino a la institución como una organización respetable por la comunidad, con alto nivel académico, y que ofrece estudios de calidad, además de contar con una amplia matrícula que nos reconoce como una de las mejores de la zona escolar, y también tener la fortuna de contar con un equipo de trabajo comprometido y responsable”, se distingue por ser una organización responsable con la comunidad escolar, que garantiza el aumento en el desarrollo integral del alumno, como lo menciona una profesora “Es una institución organizada y actualizada, que aspira a ser una organización que garantiza el progreso del alumno, es una escuela respetable y que ha tenido un gran desarrollo estos últimos años”, está comprometida con ofrecer una educación de calidad promoviendo los valores y trabajando por alcanzar las metas previstas, un profesor menciona este aspecto cuando mencionó que, “Es un centro de enseñanza que trabaja individualmente para lograr sus metas, con personas capaces y responsables con su trabajo como docentes y por el gran compromiso que demuestran en cada una de sus actividades”.

En la etiqueta EI2 Institución que busca realizar proyectos innovadores, se identificó que la institución se preocupa por identificar los procesos en que hace falta mejora y con ello cumplir con la meta, aprenden de los errores y de las experiencias de los demás lo que ayuda a crecer como una comunidad, Al respecto, una profesora apunta que “Con los proyectos que realiza la institución se encuentran deficiencias, fortalezas,

debilidades y se plantean acciones y procedimientos para superar estas situaciones que la escuela considera como importantes para el alcance de sus intereses ”, elaboran proyectos que instrumentan la formación, capacitación y actualización de maestros y directivos, en conjunción los profesores están de acuerdo en que “Han trabajado conjuntamente en varios proyectos donde obtuvieron reconocimiento y muchas satisfacciones, así como apoyado para crecer como personas en el ámbito personal y profesional”, de este modo, como el intercambio de experiencias para adoptar la mejor decisión, impulsan la elaboración de nuevos proyectos para el bien del estudiante y prepararlo para el futuro, ligado a esto una profesora exhorta “Permitir un mayor intercambio de opiniones entre los integrantes de la comunidad, transforma la concepción de solo cambiar conocimiento, sino de lograr un aprendizaje importante”.

En la etiqueta EI3 Institución que ofrece servicios de calidad, se observa que la institución lucha por seguir aumentando su nivel educativo, para que haya menos índice de reprobados, y con ello mejores resultados en los programas de evaluación nacional, participan en el programa de escuelas de calidad gracias a la elaboración del trabajo de análisis que solicitan como requisito para obtener los beneficios de este programa, como lo relata un profesor “Los maestros y directivos acordamos que queríamos seguir participando en el programa de escuelas de calidad y con un gran esfuerzo trabajamos para la elaboración del trabajo de análisis que solicitan como requisito para obtener los beneficios de este programa”, se establecen estrategias necesarias tendientes a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje a través de la innovación, el trabajo en equipo, y la participación en la toma de decisiones, como comentario de una profesora se tiene

que “En las reuniones mensuales se realizan un conjunto sistemático de actividades formativas, además de establecer las estrategias necesarias tendientes a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje a través de la innovación, el trabajo en equipo, y la participación en la toma de decisiones”.

En la etiqueta EI4 Institución preocupada por el aprendizaje de los alumnos, la institución se responsabiliza de que los alumnos cuenten con un aprendizaje significativo, que se vuelvan críticos, reflexivos y autosuficientes, como lo subraya un profesor en la entrevista “En mi salón de clases, lo que importa son los alumnos, por eso trato de aprovechar el tiempo que estoy con ellos para aportarles de mis conocimientos, y ellos tengan un aprendizaje significativo que los lleve a ser prósperos en la vida, enseñarles los valores que tanto se han perdido es una de mis prioridades”.

En la etiqueta EI5 Institución que se preocupa por las necesidades de los alumnos, se diseñan procesos contemplando las necesidades de la comunidad, incorporando conocimiento de planes y programas, planeación y desarrollo adecuado y el proceso de enseñanza, se traducen las expectativas completas de la comunidad con el fin de revisar y/o mejorar las características y especificaciones de productos y servicios buscando la completa satisfacción de estos, aunado a esto, el profesor está comprometido en “Ayudar a la comunidad a conocer sus necesidades y actuar en base a ellas”, de esta manera, como lo observa un profesor “Fundamentarse en el conocimiento, práctica y procesos que se ejercen dentro de la organización impulsa el buen funcionamiento de la misma que permite fácilmente elegir la alternativa que más se adecue a nuestras necesidades”.

Así mismo, las etiquetas sobre la identidad del profesor y su significado que se determinaron, están creadas por las iniciales EP (Etiqueta del Profesor) seguidas de un número consecutivo, y se resumen en la Tabla 3.

Tabla 3

*Etiquetas sobre el profesor de la institución y su significado*

---

<b>No.</b>	<b>Descripción etiqueta</b>
EP1	Los profesores de esta Institución se consideran una comunidad de aprendizaje.
EP2	Los profesores de esta Institución están actualizados.
EP3	Los profesores de esta Institución están comprometidos.
EP4	Los profesores de esta Institución son profesionales.
EP5	Los profesores de esta Institución tienen los canales abiertos de comunicación.
EP6	A los profesores de esta Institución les importan sus alumnos.
EP7	Los profesores de esta Institución comparten experiencias.
EP8	Los profesores de esta Institución son responsables.
EP9	Los profesores de esta Institución son planificados.



En la etiqueta EP1 los profesores de esta institución se consideran una comunidad de aprendizaje, se identificó los profesores comparten conocimientos con lo que se practican nuevas técnicas, se innovan estrategias y se aprende dentro de la comunidad, sin embargo, un profesor comenta “Considero que existen personas que en su mayor parte son muy positivas, responsables, comprometidas y que les gusta su trabajo, pero también hay profesores muy negativos que no trabajan en conjunto con la comunidad y siempre ponen “peros” de todo lo que hace difícil la comunicación”, están de acuerdo con que el cambio para cada uno de los docentes de una escuela representa oportunidades de aprendizaje, forman parte de una comunidad de aprendizaje, en la cual se toman las opiniones, donde se practique y aprenda colectivamente, el proceso de aprendizaje en las reuniones mensuales, se realiza en un conjunto sistemático de actividades formativas, así lo menciona una profesora “Cada miembro del equipo participa en la toma de decisiones, y tiene responsabilidades que debe cumplir para generar mayor conocimiento y se produzca un cambio en la comunidad”.

En la etiqueta EP2 los profesores de esta institución están actualizados, existe que el equipo docente está en constante aprendizaje logrando una identidad propia y que los caracteriza de los demás, participan adecuadamente y oportunamente en los cursos de actualización docente, se preocupan por estar siempre actualizados de las reformas, planes y programas educativos, así lo describió una profesora “Colaborar en los programas de actualización, nos da una ventaja favorable en el aprendizaje dentro de nuestro equipo de trabajo”. Asisten mensualmente a talleres que se programan de acuerdo a la agenda de las sesiones de talleres generales de actualización (T.G.A), ruta

de actualización y consejo técnico, participan cada año en el examen nacional de evaluación, dónde asisten a cursos de preparación y modernización, para ello una profesora considera importante “Proponer estrategias apropiadas para obtener mejores resultados en las evaluaciones y se tenga un mejor aprovechamiento académico por parte de los alumnos”.

En la etiqueta EP3 los profesores de esta institución están comprometidos, los profesores cuentan con gran compromiso y ética para trabajar con los alumnos, pretenden que los alumnos alcancen un nivel de enseñanza-aprendizaje significativo, intercambian experiencias que proporcionen aprendizaje a la comunidad, para un profesor es de suma importancia que, “Cuando se trabaja con un equipo comprometido y responsable es más fácil lograr un exitoso intercambio de experiencias que proporcionen aprendizaje a la comunidad”.

En la etiqueta EP4 los profesores de esta institución son profesionales el grupo de docentes que conforma la institución en un equipo competitivo que lucha por alcanzar sus objetivos y que trabaja arduamente por conquistar hasta los más difíciles, son personas con ética profesional y responsables de su trabajo, así los describe un profesor cuando refiere que la organización “Está formada por personas preparadas para realizar sus actividades, con ética profesional y preparándose para las generaciones del futuro”.

En la etiqueta EP5 los profesores de esta institución tienen los canales abiertos de comunicación, se recalca la apertura de canales de comunicación proporciona un mayor intercambio de ideas para tomar acciones en pro de la comunidad y de lograr alcanzar un

gran aprendizaje de los alumnos, como lo indica un directivo “Las personas, en especial nuestra comunidad aprende a través de las experiencias de los compañeros, por eso es importante que los canales de comunicación siempre estén abiertos.”, igualmente los profesores pretenden lograr una mejor comunicación con sus colegas y conocer las expectativas y proyectos que tiene cada uno, los canales de comunicación estén abiertos entre profesor-alumnos, alumnos-profesores, padres de familia-profesores, profesores-directivos y directivos-padres de familia, que invita a la reflexión y compromiso de las partes involucradas, de igual forma el directivo destaca la importancia de “Abrir los canales de comunicación porque proporciona un mayor intercambio de ideas para tomar acciones en pro de la comunidad y de lograr alcanzar un gran aprendizaje de los alumnos”.

En la etiqueta EP6 a los profesores de esta institución les importan sus alumnos, la escuela establece mecanismos de medición de la satisfacción de los integrantes de la comunidad, como lo menciona una profesora “La escuela establece mecanismos de medición de la satisfacción de nuestros alumnos y padres de familia, respecto a los servicios que prestados, asegurando la confiabilidad de los métodos utilizados”, así mismo, trabajan para que los alumnos tengan un desarrollo integral y sean capaces de convertirse en seres humanos activos y que desarrollen sus capacidades, habilidades y actitudes “Es importante la formación del alumnado, en cuanto logre un aprendizaje importante que lo faculte de habilidades para desenvolverse posteriormente”.

En la etiqueta EP7 los profesores de esta institución comparten experiencias lo que provoca que se amplía la visión de la comunidad y por lo tanto la de la institución lo

cual es importante para el desarrollo de la misma, se actúa de acuerdo a la experiencia y conocimiento que tiene cada profesor, rigiéndose también por el reglamento de escuelas, así lo indica una profesora cuando “Se realizan intercambios de experiencias con otras instituciones, se mejoran los procesos creando, experimentando y aplicándolo en situaciones posteriores”.

En la etiqueta EP8 los profesores de esta institución son responsables con el equipo de trabajo, cada miembro del equipo participa en la toma de decisiones, y tiene responsabilidades que debe cumplir para generar mayor conocimiento y se produzca un cambio en la comunidad, cabe mencionar que una profesora comenta “Cuando se trabaja con un equipo comprometido y responsable es más fácil lograr un exitoso intercambio de experiencias que proporcionen aprendizaje a la comunidad”, y en contraste, un profesor dice “Que en la organización hace falta un poco de integración y asumir más responsabilidades con el equipo de trabajo”.

En la etiqueta EP9 los profesores de esta institución son planificados, los profesores planifican acciones de mejora continua, se decide en conjunto con los integrantes del equipo de trabajo en base a diferentes cuestiones como pueden ser, la experiencia, el conocimiento, el interés y la importancia que pueden llegar a tener, diseñan estrategias de evaluación, enseñanza y aprendizaje, planes de trabajo, se discuten los programas de estudio, como lo señaló una profesora que “Se apoyan en las debilidades y fortalezas del grupo para planificar acciones de mejora continua”.

## **Análisis de Resultados**

La personalidad del profesor docente y las características de la organización, son las primeras condiciones para organizar estilos de aprendizaje, ya que a partir de esto se sintetizan enfoques y relacionan las fases del proceso de la enseñanza y del aprendizaje. Respondiendo a la pregunta de investigación ¿De qué forma la identidad organizacional se manifiesta en los estilos de aprendizaje en comunidades de práctica?, a partir de los resultados encontrados en los instrumentos de evaluación y facilitar este proceso, partirá del perfil de aprendizaje identificado y como es expresado por la identidad.

Para ello se ordenaron aquellas características del profesor y de la institución en dos taxonomías, por un lado la práctica docente que juega un papel determinante en la actividad de aprendizaje, y por el otro, el impacto y la ideología de la comunidad de aprendizaje que le permitirá alcanzar esos objetivos. Con base en ello, su identidad es la condición para la organización de estilos de aprendizaje, ya que sintetizan enfoques y relacionan las fases de los procesos de enseñar y de aprender definidas como prioritarias en las dimensiones definidas (Perfil de Aprendizaje, Enfoque o contenido de Proceso, Reserva de Conocimiento, Modo de Diseminación, Alcance de Aprendizaje y Enfoque de Aprendizaje), que se detallan a continuación:

Respecto al Perfil de Aprendizaje de la organización Fuente de Conocimiento interno, significa que el profesor prefiere buscar el conocimiento en su propio ámbito, como refiere Choo (1999), donde las organizaciones crean nuevo conocimiento a partir de las experiencias de sus empleados, con el ánimo de aplicarlo a cursos de acción; y adoptarlas como propias para ir consolidando su identidad como institución. En la

segunda dimensión, Enfoque o Contenido de Proceso, se identificó que la institución le da más importancia a los procesos para desarrollar, gracias al perfeccionamiento de habilidades logrando mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje a partir del intercambio de experiencias y conocimientos, con el propósito de atender las demandas de la comunidad buscando alcanzar sus expectativas y satisfacciones.

Para la tercera dimensión Reserva de conocimiento público, representa que la comunidad prefiere el conocimiento que es disponible públicamente, porque aprenden de los errores de los demás y los toman como experiencias para situaciones posteriores, lo cual los hace crecer como organización, además realizan un esfuerzo considerable en ir documentando sus actividades y experiencias de su práctica. Respecto de la cuarta dimensión sobre el Modelo de Diseminación formal, se verifica a través de las reuniones mensuales de consejo técnico y talleres generales de actualización que aportan grandes acontecimientos cuando se obtiene poner en práctica todo lo compartido con las otras personas en su praxis educativa. Sin embargo, a pesar de que la mayoría confía en su director y en la función de liderazgo que ejerce, una minoría piensa que la carencia de organización en la institución se debe a la falta de acompañamiento de este con su grupo de trabajo, para ello se requiere de una mayor comunicación entre colegas que contribuyan al mejor funcionamiento de la escuela.

En la siguiente dimensión la comunidad tiene una preferencia por el Aprendizaje para mejorar los productos o servicios, destacando la disposición por parte de los profesores para seguirse actualizando, buscando nuevas estrategias de enseñanza-

aprendizaje y corrigiendo aquellas que no consideran alcanzar un aprendizaje significativo en los alumnos anteponiéndose a la resolución de problemas.

Posteriormente con la dimensión sobre el Enfoque de Aprendizaje existe un equivalente desarrollo de conocimiento de las habilidades para el desempeño individual como grupal, lo que implica que el trabajo realizado en la institución sea contribución de las dos partes, una, a través de la explotación de habilidades, actitudes y valores de cada uno de los integrantes de la comunidad y la otra utilizando estos aspectos para realizar los proyectos en los que está involucrada la escuela y de los cuales obtienen beneficios.

## **Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones**

Este capítulo se divide en dos partes, en donde en la primera se presentan las conclusiones, con base en el análisis de la información recaudada en el capítulo anterior, dónde se valoran los logros obtenidos en la investigación en relación a los objetivos planteados inicialmente, y a la comprobación de la hipótesis planteada, con el fin de hacer una contribución importante para proveer de evidencia de si la escuela realmente adopta el concepto de comunidades de práctica. Y la segunda parte donde se presentan distintas recomendaciones para que sean consideradas en la toma de decisiones de quien corresponda.

### **Conclusiones**

Partiendo de los hallazgos de la investigación que tuvo como propósito identificar y señalar la forma de identidad organizacional que se manifiesta en los estilos de aprendizaje de las comunidades de práctica de la escuela primaria en estudio se concluye que:

- La identidad organizacional permite interpretar las acciones de la comunidad de práctica que tienen que ver con el aprendizaje ya que efectivamente la institución cuenta con una personalidad bien definida, que tiene como propósito ofrecer educación de calidad a sus alumnos, preocupándose por las necesidades de los alumnos y su aprendizaje, por ello los maestros trabajan colaborativamente en comunidades de práctica.



- La identidad organizacional explica qué se aprende y cómo se aprende en las comunidades de práctica, intercambiando experiencias y conocimientos, asumiendo compromisos de participación y resolviendo los problemas que son sobresalientes en su práctica educativa, como lo señala Wenger (2001) las capacidades, habilidades de los miembros de una organización y una buena comunicación son indispensables para el alto desempeño de un equipo de trabajo que conlleve una capacitación permanente que de pauta a la búsqueda de nuevas estrategias.
- Los datos obtenidos en relación a la identidad (DiBella, 2001) de la institución reflejan que los profesores participan en la identificación de los retos y en la aplicación de soluciones razonadas establecidas en consenso, es decir, trabajan hacia una unidad educativa con metas y propósitos comunes, intercambiando experiencias y conocimientos con el fin de lograr un crecimiento productivo en la institución.
- En referencia a su praxis individual como lo señala DiBella, se encontró evidencia de los profesores donde ponen en práctica sus habilidades y conocimientos en su salón de clases, además de que para todos lo más importante es buscar la satisfacción y aprendizaje de sus alumnos, por lo que el docente tiene el control del proceso en su aula.
- Los profesores reflexionan sobre su práctica e innovan nuevas formas de enseñanza donde el trabajo en equipo es lo más importante logrando un aprendizaje organizacional (Knowles et al., 2002).

- La cultura de colaboración y no el compañerismo superficial como lo indica Hargreaves, se comprueba dentro de la institución cuando los profesores mencionaron que son profesionales, intercambian conocimientos y luchan en conjunto por alcanzar sus objetivos lo que permite planificar acciones de mejora continua y enriquecer sus procesos y convertirse en el maestro del futuro obteniendo estas habilidades y disposición por lograr sus metas (Pérez, 2006).
- La capacidad de liderazgo académico según Knowles y el prestigio con el que cuenta el personal docente de la institución, combinado con la disposición de los padres y alumnos, son elementos que crean un ambiente propicio para el desarrollo de estrategias inmediatas que mejoran el proceso de integración y colaboración entre la comunidad, y esto se muestra cuando los profesores coinciden que la institución se distingue por ser una organización responsable con la comunidad escolar y que garantiza el desarrollo integral del alumno, comprometiéndose a ofrecer una educación de calidad.
- Se destaca, que la mayoría de los profesores están de acuerdo en que a veces se cometen errores pero están concientes que trabajar en equipo es la mejor opción para salir de cualquier problema que se presente, sin embargo hubo dos docentes que concuerdan que cuando las cosas que no se han hecho bien se lo atribuyen a una falta de liderazgo por parte del director de la institución, sin embargo, se observó que para el equipo docente lo que importa es el

mantener un ambiente agradable de trabajo donde tengan como propósito el cumplimiento de sus objetivos.

## **Recomendaciones**

Es de suma importancia reconocer que esta investigación ha recabado información que ha sido muy valiosa porque se detectaron algunos factores que se deben de considerar en el hecho estudiado y que dan la pauta para llevar esta investigación a contextos más amplios, como se mencionan a continuación:

- El director de la escuela requiere tomar en cuenta todas las opiniones de su equipo de trabajo para llegar a un acuerdo en el que se tomen en cuenta las opiniones de la mayoría de ellos, lo que le ayudará a consolidar su liderazgo.
- Es primordial seguir programando reuniones que sean afines e involucren al trabajo en equipo de alto desempeño para fortalecer lo obtenido en el cambio de actitud, compromiso, y visión compartida en bien de la institución.
- Continuar trabajando por el bien de la organización, para que se siga desarrollando y proponiéndose nuevas metas y horizontes.
- Mantener las relaciones de intercambio con equipos de trabajos de otras instituciones educativas sean públicas o privadas, esencial para conocer nuevas ideas, valores o estrategias de enseñanza- aprendizaje para mejorar su práctica educativa.
- Se recomienda tomar algunos elementos de este estudio como punto de partida y aplicarlos en otras instituciones para verificar si trabajan como

comunidades de aprendizaje, cambiando factores importantes y que pueden influir como son ubicación, status social, tipo de institución (pública o privada), nivel educativo, entre otros.

- De igual forma, estos resultados son valiosos para académicos, investigadores o consultores, quienes podrán seguir examinando nuevas formas de colaboración y aprendizaje con respecto a otros factores de interés como son el liderazgo, el desarrollo de competencias o la cultura organizacional.

## Apéndice A

### Guía de la entrevista para identificar las características de la identidad organizacional

Variable	Preguntas ilustrativas/Términos
- Preguntas demográficas	¿Cuál es su profesión? ¿En que organización trabaja? ¿En qué áreas trabaja? ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en esta organización?
<b>a) Contexto y construcción de significado</b>	
- Clasificación basada en grupos sociales - Categorías/ <u>autocategorización</u> - Expectativas propias - Estereotipos - Características del grupo - Rasgos diferenciales - Creencias sobre la naturaleza del conocer.	¿Cómo define la organización en que trabaja? ¿Es diferente a otras? ¿En que es diferente? ¿Cómo define a las personas que trabajan en ella? ¿De que forma son diferentes a las personas que trabajan en otras organizaciones? ¿Cómo aprenden las personas a hacer su trabajo? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diferencias</li> <li>○ Aprendizaje</li> <li>○ Conocimiento</li> </ul>
<b>b) Jerarquía de intereses</b>	
- Determinación de lo que es importante y deseable	¿En este trabajo qué es importante? ¿Qué es importante para ti en este trabajo? ¿Cómo establece lo que es importante de atender/hacer? ¿Cómo determina qué es mejor hacer en situaciones no rutinarias? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No rutinario</li> <li>○ Importante/Valioso</li> </ul>

*Figura A1. Guía de la entrevista para identificar la identidad organizacional*

## Apéndice B

### Cuestionarios para definir el perfil de aprendizaje

**Definición:**

Preferencia por el desarrollo interno de conocimiento  
o  
Preferencia por adquirir conocimiento desarrollado externamente.

**Instrucciones:**

Para cada par, señalar la opción que mejor describa su grupo de trabajo o institución educativa.

<b>Interno</b>		<b>Externo</b>	
<b>Par 1</b>	Valoramos el conocimiento generado por nuestra propia experiencia.	<b>Par 2</b>	Valoramos el conocimiento creado por otros.
<b>Par 2</b>	Alentamos el aprendizaje que proviene de nuestras propias acciones y somos propensos a ser innovadores en la forma en que hacemos las cosas.	<b>Par 3</b>	Alentamos el aprendizaje de las acciones de otros y somos propensos a copiar el trabajo de otras áreas o instituciones.
<b>Par 3</b>	Presumimos ser los primeros en desarrollar nuevos materiales o técnicas de enseñanza.	<b>Par 4</b>	Presumimos mejoras en nuestros materiales o técnicas de enseñanza basadas en el trabajo que han hecho otras áreas o instituciones.
<b>Par 4</b>	Desarrollamos nuevos materiales, materias o planes de estudio por nosotros mismos.	<b>Par 5</b>	Desarrollamos nuevos materiales, materias o planes de estudio en colaboración con otras áreas e instituciones.
<b>Par 5</b>	Medimos el desempeño basado en nuestros propios datos.		Medimos el desempeño usando datos del ambiente externo.

**Evaluación global**

Usando sus respuestas anteriores como guía, marque con una “X” la opción que mejor representa su grupo de trabajo o institución en cuanto a:

*¿El aprendizaje se orienta hacia el desarrollo interno o adquisición externo de conocimiento?*

<b>Interno</b>	Principalmente	Frecuentemente	Igual	Frecuentemente	Principalmente	<b>Externo</b>

*Figura B1. Cuestionario de orientación del aprendizaje 1: Fuente de aprendizaje.*

**Definición:**

Importancia del conocimiento de qué materiales o servicios educativos entregar  
o  
Importancia del conocimiento sobre los procesos para desarrollar, entregar o mejorar  
materiales y servicios educativos.

**Instrucciones:**

Para cada par, señalar la opción que mejor describa su grupo de trabajo o institución.

	<b>Contenido</b>	<b>Procesos</b>
<b>Par 1</b>	Invertimos en investigación y desarrollo en cuanto a cómo nuestros materiales o servicios educativos deberán ser.	Invertimos en investigación y desarrollo respecto a cómo crear o entregar nuestros materiales o servicios educativos.
<b>Par 2</b>	Somos propensos a adquirir conocimientos de otros sobre sus materiales y servicios educativos.	Somos propensos a adquirir conocimiento de otros sobre cómo producen y entregan sus materiales y servicios educativos.
<b>Par 3</b>	Las personas que crean o entregan nuestros materiales o servicios educativos (profesores) son más apreciados que aquellas que apoyan el proceso (personal administrativo).	Las personas (personal administrativo) que apoyan el proceso educativo son igualmente o más apreciadas que aquellas que crean o entregan los materiales o servicios educativos (profesores).
<b>Par 4</b>	Proveemos los gastos extra requeridos en los procesos para crear y entregar nuestros materiales o servicios educativos.	Consideramos los gastos en los procesos administrativos como una inversión esencial.
<b>Par 5</b>	Nos enfocamos en definir cómo deberían ser nuestras metas.	Nos enfocamos en cómo podríamos cumplir nuestras metas.

**Evaluación global**

Usando sus respuestas anteriores como guía, marque con una “X” la opción que mejor representa su grupo de trabajo o institución en cuanto a:

*¿El aprendizaje se orienta hacia definir qué materiales o servicios educativos entregar o por los procesos para desarrollar y entregar los servicios educativos?*

<b>Contenido</b>	Principalmente	Frecuentemente	Igual	Frecuentemente	Principalmente	<b>Procesos</b>

*Figura B2. Cuestionario de orientación del aprendizaje 2: Enfoque en contenido o procesos.*

**Definición:**

Importancia del conocimiento poseído por individuos  
o  
Importancia del conocimiento que es disponible públicamente.

**Instrucciones:**

Para cada par, señalar la opción que mejor describa su grupo de trabajo o institución.

	<b>Individual</b>	<b>Público</b>
<b>Par 1</b>	Cuando necesitamos conocimiento, le preguntamos al profesor más experto en ese tema.	Cuando necesitamos conocimiento, nos dirigimos las fuentes escritas que podrían estar en un banco de datos o manuales del área o de la institución.
<b>Par 2</b>	Creemos que el conocimiento no siempre puede ser expresado en forma objetiva.	Creemos que el conocimiento siempre puede ser explícito (escrito) para hacerlo disponible para otros.
<b>Par 3</b>	Confiamos en los expertos para registrar lo que hacemos y conocemos.	Hacemos el esfuerzo para documentar lo que hacemos y conocemos.
<b>Par 4</b>	Tenemos pocas anécdotas o leyendas sobre nuestra historia.	Tenemos en gran valor nuestras anécdotas o leyendas sobre nuestra historia.
<b>Par 5</b>	Cuando consultamos detalles sobre nuestra historia confiamos en lo que saben los profesores de nuestra área o departamento.	Consultamos información sobre nuestra historia en documentos escritos o fotografiados.

**Evaluación global**

Usando sus respuestas anteriores como guía, marque con una “X” la opción que mejor representa su grupo de trabajo o institución en cuanto a:

*¿El aprendizaje se orienta por el conocimiento poseído por individuos o disponible públicamente?*

<b>Individuo</b>	Principalmente	Frecuentemente	Igual	Frecuentemente	Principalmente	<b>Público</b>

*Figura B3. Cuestionario de orientación del aprendizaje 3: Reserva de conocimiento.*



**Definición:**

Importancia del conocimiento compartido formalmente  
(Métodos preestablecidos)

o

Importancia del conocimiento compartido a través de métodos informales  
(Modelos, roles e interacción casual)

**Instrucciones:**

Para cada par, señalar la opción que mejor describa su grupo de trabajo o institución.

	<b>Formal</b>	<b>Informal</b>
<b>Par 1</b>	Aprendemos a realizar nuestro trabajo por la consulta a manuales y guías de procedimientos escritos.	Aprendemos a realizar nuestro trabajo por el conocimiento compartido verbalmente entre los profesores del área o departamento.
<b>Par 2</b>	Cuando nosotros tenemos una nueva idea, material o técnica de enseñanza, lo diseminamos por medio de programas de capacitación formal.	Cuando nosotros tenemos una nueva idea, material o técnica de enseñanza, un grupo de personas lo adopta y actúan como modelos del rol para los demás.
<b>Par 3</b>	Cuando queremos que algo cambie, los directores hacen un gran esfuerzo de coordinación para llevar el cambio a lo largo de toda la institución o departamento.	Cuando queremos que algo cambie, nuestros directores forman a algunos compañeros sobresalientes para difundir el cambio.
<b>Par 4</b>	Cuando resolvemos un problema o proveemos o desarrollamos un nuevo material o forma de enseñanza, hacemos anuncios formales sobre él.	Cuando resolvemos un problema o desarrollamos o proveemos un nuevo material o forma de enseñanza, no lo anunciamos formalmente.
<b>Par 5</b>	Cuando ingresan nuevos profesores, ellos aprenden sobre nuestro trabajo a través de un programa estructurado de capacitación.	Cuando ingresan nuevos profesores, ellos aprenden sobre nuestro trabajo a través de su propio esfuerzo.

**Evaluación global**

Usando sus respuestas anteriores como guía, marque con una "X" la opción que mejor representa su grupo de trabajo o institución en cuanto a:

*¿El aprendizaje se orienta hacia el conocimiento compartido formalmente o informalmente?*

<b>Formal</b>	Principalmente	Frecuentemente	Igual	Frecuentemente	Principalmente	<b>Informal</b>

Figura B4. Cuestionario de orientación del aprendizaje 4: Modo de diseminación.

**Definición:**

Preferencia por el aprendizaje para mejorar los materiales o servicios educativos  
 o  
 Preferencia por el aprendizaje para crear nuevos materiales o servicios educativos.

**Instrucciones:**

Para cada par, señalar la opción que mejor describa su grupo de trabajo o institución.

	<b>Mejora</b>	<b>Creación</b>
<b>Par 1</b>	Nuestro aprendizaje está enfocado en mejorar lo que actualmente sabemos o hacemos.	Nuestro aprendizaje está enfocado en aspectos que son completamente nuevos para nosotros o que nos dirigen a reformular lo que actualmente sabemos.
<b>Par 2</b>	Invertimos buena parte de nuestro tiempo corrigiendo o actualizando nuestros procedimientos o materiales educativos.	Invertimos buena parte de nuestro tiempo cuestionándonos los procedimientos o materiales educativos que tenemos.
<b>Par 3</b>	Cuando aprendemos a mejorar las cosas usamos materiales y métodos existentes.	Nos enfocamos en crear nuevos métodos cuando aprendemos a hacer mejor las cosas.
<b>Par 4</b>	Cuando las cosas van bien, tendemos a dejarlas tal cual están.	Aún y que las cosas van bien, pensamos en hacer cambios.

**Evaluación global**

Usando sus respuestas anteriores como guía, marque con una “X” la opción que mejor representa su grupo de trabajo o institución en cuanto a:

*¿El aprendizaje se orienta a mejorar lo existente o en crear nuevos materiales o servicios educativos?*

<b>Mejora</b>	Principalmente	Frecuentemente	Igual	Frecuentemente	Principalmente	<b>Creación</b>

*Nota sobre la literatura: Mejorar es referido como incremental y crear es referido como transformativo*

*Figura B5. Cuestionario respecto a la orientación del aprendizaje 5: alcance del aprendizaje.*

**Definición:**

**Importancia del aprendizaje en actividades de diseño-producción de materiales y servicios educativos**

**o**

**Importancia del aprendizaje en actividades de promoción-entrega de materiales y servicios educativos**

**Instrucciones:**

Para cada par, señalar la opción que mejor describa su grupo de trabajo o institución.

<b>Diseño-producción</b>		<b>promoción-entrega</b>	
<b>Par 1</b>	La búsqueda por superioridad técnica es más importante que todo lo demás.		Dar buen servicio al estudiante y/o sociedad tiene más importancia que todo lo demás.
<b>Par 2</b>	Somos propensos a subcontratar externos que diseñen o produzcan nuestros materiales o servicios educativos.		Somos propensos a subcontratar a externos para que promuevan o entreguen nuestros materiales o servicios educativos.
<b>Par 3</b>	Nos enfocamos en el desarrollo de habilidades para el diseño y producción de nuestros materiales o servicios educativos.		Nos enfocamos en el desarrollo de habilidades para promover y entregar nuestros materiales o servicios educativos.
<b>Par 4</b>	Otras instituciones son propensas a compararse con nosotros en las áreas de diseño y producción de materiales y servicios educativos.		Otras instituciones son propensas a compararse con nosotros en las áreas de promoción y entrega de nuestros materiales o servicios educativos.

**Evaluación global**

Usando sus respuestas anteriores como guía, marque con una “X” la opción que mejor representa su grupo de trabajo o institución en cuanto a:

***¿El aprendizaje se orienta en las actividades de diseño-producción o de promoción-entrega?***

<b>Diseño-producción</b>	Principalmente	Frecuentemente	Igual	Frecuentemente	Principalmente	<b>Promoción-entrega</b>

*Figura B6. Cuestionario de orientación del aprendizaje 6: Enfoque en la cadena de valor.*

**Definición:**

Aprendizaje para el desempeño individual de los profesores

o

Aprendizaje para el desempeño grupal de los profesores.

**Instrucciones:**

Para cada par, señalar la opción que mejor describa su grupo de trabajo o institución.

	<b>Desempeño individual</b>	<b>Desempeño grupal</b>
<b>Par 1</b>	Creemos en las habilidades y capacidades del profesor para tomar decisiones de manera individual.	Creemos en lo que puede ser llevado a cabo por profesores en equipos y grupos de trabajo.
<b>Par 2</b>	Nuestros programas de capacitación son diseñados en primera instancia para el desarrollo individual de los profesores.	Nuestros programas de capacitación son diseñados en primera instancia para el desarrollo de equipos de profesores.
<b>Par 3</b>	Nuestro sistema de reconocimiento es diseñado para premiar el aprendizaje y desarrollo individual de los profesores.	Nuestro sistema de reconocimiento es diseñado para premiar el aprendizaje y desarrollo grupal de los profesores.
<b>Par 4</b>	Cuando contratamos profesores, nos interesamos más en sus habilidades para desempeñar una función específica.	Cuando contratamos profesores, nos interesamos más en sus habilidades para trabajar bien con otros profesores.

**Evaluación global**

Usando sus respuestas anteriores como guía, marque con una “X” la opción que mejor representa su grupo de trabajo o institución en cuanto a:

*¿El aprendizaje se orienta hacia el desarrollo de conocimiento y habilidades para el desempeño individual o grupal de los profesores?*

<b>Desempeño individual</b>	Principalmente	Frecuentemente	Igual	Frecuentemente	Principalmente	<b>Desempeño grupal</b>

*Figura B7. Cuestionario de orientación del aprendizaje 7: Enfoque de aprendizaje.*

**Apéndice C**  
**Resultados de encuestas para definir el perfil de aprendizaje**

	<b>1</b>	1.1.A	1.1.B	1.2.A	1.2.B	1.3.A	1.3.B	1.4.A	1.4.B	1.5.A	1.5.B
D01P01	IP	X		X		X		X		X	
D01P02	IP	X		X		X		X		X	
D01P03	IP	X		X		X		X			X
D01P04	IP	X		X		X		X		X	
D01P05	IF	X		X		X			X		X
D01P06	IP	X		X		X			X	X	
D01P07	IF	X		X			X		X	X	
D01P08	IP	X		X		X		X			X
D01P09	EP		X		X		X		X		X
D01P10	IP	X		X		X		X		X	
D01P11	EF		X		X		X	X		X	
D01P12	IP	X		X		X		X			X
D01P13	IP	X		X		X			X	X	
D01P14	IF	X		X			X		X	X	
D01P15	IP	X		X		X		X		X	
D01P16	IF	X		X		X			X		X
D01P17	IP	X		X		X		X			X
D01P18	IP	X		X		X			X	X	
D01P19	IP	X		X		X		X		X	
D01P20	IF	X		X			X		X	X	
		<b>1. Fuente de conocimiento</b>									
		1	Externo principalmente								
		1	Externo frecuentemente								
		5	Interno frecuentemente								
		13	Interno principalmente								
		20	<b>TOTAL</b>								

*Figura C1. Resultados sobre la dimensión: Fuente de conocimiento*

	2	2.1.A	2.1.B	2.2.A	2.2.B	2.3.A	2.3.B	2.4.A	2.4.B	2.5.A	2.5.B
D01P01	PP		X		X		X	X			X
D01P02	CF	X		X			X	X			X
D01P03	PF		X	X			X		X	X	
D01P04	PP		X		X		X	X			X
D01P05	PF		X	X			X		X	X	
D01P06	CF	X		X			X	X			X
D01P07	PP		X		X		X	X			X
D01P08	PP		X		X		X	X			X
D01P09	CP	X		X			X	X		X	
D01P10	PP		X		X		X	X			X
D01P11	PF	X		X			X	X		X	
D01P12	CF	X		X			X	X			X
D01P13	PP		X		X		X	X			X
D01P14	PF		X	X			X		X	X	
D01P15	PP		X		X		X	X			X
D01P16	CP	X		X			X	X		X	
D01P17	CF	X		X			X	X			X
D01P18	PP		X	X			X		X		X
D01P19	PP		X		X		X	X			X
D01P20	CF	X		X			X	X			X

<b>2. Enfoque en contenido o en proceso</b>	
9	Procesos principalmente
4	Procesos frecuentemente
5	Contenido frecuentemente
2	Contenido principalmente
20	<b>TOTAL</b>

*Figura C2. Resultados sobre la dimensión: Enfoque en contenido o procesos*

	<b>3</b>	3.1.A	3.1.B	3.2.A	3.2.B	3.3.A	3.3.B	3.4.A	3.4.B	3.5.A	3.5.B
D01P01	PP		X		X		X		X	X	
D01P02	PF	X			X		X		X	X	
D01P03	PF		X	X		X			X		X
D01P04	PP		X		X		X		X	X	
D01P05	PP		X		X		X		X		X
D01P06	IF	X		X			X		X	X	
D01P07	PF	X			X		X		X	X	
D01P08	IP	X		X		X			X	X	
D01P09	IP		X	X		X		X		X	
D01P10	IF	X		X			X		X	X	
D01P11	PP		X		X		X		X	X	
D01P12	PF		X	X		X			X		X
D01P13	PF	X			X		X		X	X	
D01P14	IP	X		X		X			X	X	
D01P15	PP		X		X		X		X		X
D01P16	PF		X	X		X			X		X
D01P17	PF		X	X		X			X		X
D01P18	PP		X		X		X		X		X
D01P19	PF	X			X		X		X	X	
D01P20	PP		X		X		X		X		X

<b>3. Reserva de conocimiento</b>	
7	Público principalmente
8	Público frecuentemente
2	Individual frecuentemente
3	Individual principalmente
20	<b>TOTAL</b>

Figura C3. Resultados sobre la dimensión: Reserva de conocimiento

	4	4.1.A	4.1.B	4.2.A	4.2.B	4.3.A	4.3.B	4.4.A	4.4.B	4.5.A	4.5.B
D01P01	FP		X	X		X		X		X	
D01P02	FP	X		X		X		X		X	
D01P03	FF		X	X		X		X			X
D01P04	FP		X	X		X		X		X	
D01P05	FF		X	X		X		X			X
D01P06	FP	X		X		X		X		X	
D01P07	FP		X	X		X		X		X	
D01P08	FP	X		X		X		X		X	
D01P09	IF	X		X			X		X		X
D01P10	FP		X	X		X		X		X	
D01P11	IP	X			X		X		X		X
D01P12	FP		X	X		X		X		X	
D01P13	FP	X		X		X		X		X	
D01P14	FP		X	X		X		X		X	
D01P15	FP	X		X		X		X		X	
D01P16	FP		X	X		X		X		X	
D01P17	FP		X	X		X		X		X	
D01P18	FP	X		X		X		X		X	
D01P19	FF		X	X		X		X			X
D01P20	FP		X	X		X		X		X	

4. Modo de diseminación	
1	Informal principalmente
1	Informal frecuentemente
3	Formal frecuentemente
15	Formal principalmente
20	<b>TOTAL</b>

Figura C4. Resultados sobre la dimensión: Modo de diseminación



	5	5.1.A	5.1.B	5.2.A	5.2.B	5.3.A	5.3.B	5.4.A	5.4.B
D01P01	MF		X	X		X		X	
D01P02	MP	X		X		X		X	
D01P03	CP	X			X		X		X
D01P04	MF		X	X		X		X	
D01P05	I	X		X			X		X
D01P06	MP	X		X		X		X	
D01P07	MF		X	X		X		X	
D01P08	MP	X		X		X		X	
D01P09	CP	X			X		X		X
D01P10	MF		X	X		X		X	
D01P11	MP	X		X		X		X	
D01P12	CF		X		X	X			X
D01P13	MF		X	X		X		X	
D01P14	MP	X		X		X		X	
D01P15	I	X		X			X		X
D01P16	MF		X	X		X		X	
D01P17	MP	X		X		X		X	
D01P18	MP	X		X		X		X	
D01P19	I	X		X			X		X
D01P20	MF		X	X		X		X	

5. Alcance del aprendizaje	
2	Creación principalmente
1	Creación frecuentemente
3	Igual
7	Mejora frecuentemente
7	Mejora principalmente
20	<b>TOTAL</b>

Figura C5. Resultados sobre la dimensión: Alcance del aprendizaje

	7	7.1.A	7.1.B	7.2.A	7.2.B	7.3.A	7.3.B	7.4.A	7.4.B
D01P01	I		X		X	X		X	
D01P02	I		X	X		X			X
D01P03	GP		X		X		X		X
D01P04	I		X		X	X		X	
D01P05	GP		X		X		X		X
D01P06	I		X		X	X		X	
D01P07	IP	X		X		X		X	
D01P08	I		X	X		X			X
D01P09	IP	X		X		X		X	
D01P10	I		X		X	X		X	
D01P11	I		X	X		X			X
D01P12	IP	X		X		X		X	
D01P13	I	X		X			X		X
D01P14	I		X		X	X		X	
D01P15	GP		X		X		X		X
D01P16	I		X		X	X		X	
D01P17	I		X	X		X			X
D01P18	I		X		X	X		X	
D01P19	GP		X		X		X		X
D01P20	I		X		X	X		X	

7. Enfoque de aprendizaje	
0	Desempeño grupal frecuentemente
4	Desempeño grupal principalmente
13	Igual
3	Desempeño individual principalmente
0	Desempeño individual frecuentemente
20	<b>TOTAL</b>

Figura C6. Resultados sobre la dimensión: Enfoque del aprendizaje

	6	6.1.A	6.1.B	6.2.A	6.2.B	6.3.A	6.3.B	6.4.A	6.4.B
D01P01	I		X		X	X		X	
D01P02	DP	X		X		X		X	
D01P03	I	X			X		X	X	
D01P04	I		X		X	X		X	
D01P05	DP	X		X		X		X	
D01P06	I		X		X	X		X	
D01P07	I	X		X			X		X
D01P08	I	X			X		X	X	
D01P09	PP		X		X		X		X
D01P10	DP	X		X		X		X	
D01P11	PF	X			X		X		X
D01P12	PP		X		X		X		X
D01P13	PF	X			X		X		X
D01P14	I		X		X	X		X	
D01P15	DP	X		X		X		X	
D01P16	PP								
D01P17	I		X		X	X		X	
D01P18	DF		X	X		X		X	
D01P19	I		X		X	X		X	
D01P20	DP	X		X		X		X	

<b>6. Enfoque en la cadena de valor</b>	
3	Promoción principalmente
2	Promoción frecuentemente
9	Igual
1	Diseño frecuentemente
5	Diseño principalmente
20	<b>TOTAL</b>

Figura C7. Resultados sobre la dimensión: Enfoque de la cadena de valor

## Referencias Bibliográficas

- Barrantes E., R. (2001). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. San José, CR.: EUNED.
- Boyett H., J. & Boyett, J. T. (2003) *Hablan los gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Colombia: Norma.
- Choo, Ch. (1999). *La Organización Inteligente*. Oxford University Press.
- DiBella, A. J. & Nevis, E. C. (1998). *How organizations learn: an integrated strategy for building learning capability*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- DiBella, A. J. (2001). *Learning practices: assessment and action for organizational improvement*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- De Vicente, P. S. (2001). *Viaje al centro de la dirección de instituciones educativas*. (I.C.E.) Universidad de Deusto. Mensajero: Bilbao: España
- Erlandson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L. & Allen S. D. (1993). *Doing naturalistic inquiry: a guide to methods*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Fullan, M. & Steigelbauer, S. (2000). *El cambio educativo: Guía de planeación para maestros*. México: Trillas.

Garrido A. (2003). El aprendizaje como identidad de participación en la práctica de una comunidad virtual. Programa de doctorado sobre la Sociedad de la Información y el Conocimiento. Brcelona, enero 2003. Recuperado el 13 de octubre de 2008 de: <http://www.uoc.edu/in3/dt/20088/index.html>

Knowles, M. et al. (2002). La andragogía. El aprendizaje de los adultos. México: Oxford University Press.

Kogut, B. & Zander, U. (2003). *Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation* [Versión electrónica], *Journal of International Business Studies*, 34(6), 516.

Lincoln, Y. S. y Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications.

Nonaka, I. (1991). *The knowledge-creating company*. *Harvard Business Review*, 69 (6), 96-105.

Pérez, J., A. (2006). ¿Cuál es el deber ser del maestro? *Magisterio*, 29, 12-15

Senge, P. M. (1998). *La Quinta Disciplina: El Arte y Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje* (C. Gardini, Trad.). México, D.F.: Garnica

- Schön, D.A. (1998). *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan*. (J. Bayó, Trad. Vol. 47). Barcelona: Paidós.
- Stoll, L. & Fink, D. (1999). Para cambiar nuestras escuelas: reunir la eficacia y la mejora. Barcelona, España: Octaedro, S.L.
- Taylor, S.J. y R. Bogdan (1998). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Tenutto, M. (2005). *Escuela para Maestros*. Bogotá, Colombia: Programa Educativo Nacional.
- Torres, C. C. (2007). *Aprendizaje Organizacional Desde la Perspectiva de la Identidad Organizacional: El Caso de una Institución Educativa de Nivel Superior*.  
Disertación doctoral no publicada, Tecnológico de Monterrey, Universidad Virtual, Escuela de Graduados en Educación, Monterrey, N.L., México.
- Watt, R. J. C. (2004). Concordance (Versión 3.2) [Software de cómputo]. Scotland, UK: Concordance software.
- Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. (G. Sánchez Berberán. Trad.). España: Paidós. (Trabajo original publicado en 1998).