



**Universidad Virtual**

**Escuela de Graduados en Educación**

**Los Efectos de la Estructura Organizacional Escolar en el  
Desempeño de los Docentes**

**Tesis que para obtener el grado de:**

**Maestría en Administración de Instituciones Educativas**

Presenta:

**Juana Jimenéz Contreras**

Asesor Tutor :

**Daniel Alberto Treviño Flores**

Asesor Titular:

**Dr. Eduardo Flores Kastanis**

Atizapan , Estado de México, México

Mayo, 2010

## Hoja de firmas

El trabajo de tesis que se presenta fue APROBADO POR .....por el comité formado por los siguientes profesores:

[Título académico]. [Nombre completo del asesor] (asesor)

[Título académico]. [Nombre completo del primer lector] (lector)

[Título académico]. [Nombre completo del primer lector] (lector)

El acta que ampara este veredicto está bajo resguardo en la Dirección de Servicios Escolares del Tecnológico de Monterrey, como lo requiere la legislación respectiva en México.

## Dedicatorias

A Dios por darme las fuerzas cuando tuve tropiezos para seguir adelante y porque me ha permitido lograr una meta más en mi vida.

A ti **Marina** te dedico este trabajo es una muestra de mi agradecimiento por todo tu apoyo porque estuviste cuando más te necesite.

A mi padre porque gracias a su fuerte carácter, rectitud y valores que me ha inculcado me permiten seguir adelante y superarme día a día.

A ti mamá por tu amor, consejos y comprensión durante todos los semestres de la maestría, sobre todo por escucharme y ser una amiga fiel.

A mis hermanos Ivonne, Esther , Porfirio, Luis y Lupilla porque gracias a su tenacidad que aprendí de ustedes me ha permitido luchar día a día a pesar de los obstáculos que se presenten y por ser un ejemplo a seguir.

A mis sobrinos Ivette, Luis, Nena y Roy porque quiero ser un buen ejemplo a seguir y decirles que cuando se quiere lo que se propone se logra.

A mi familia les quiero decir que me enorgullece dedicarles este trabajo y le pido disculpas porque en momentos de estrés por la maestría me comportaba de una manera intolerante pero por su comprensión y apoyo gracias.

A mis amigos, a los que gracias a su aliento, consejos, ánimos y el escucharme cuando más lo necesite durante la carrera siempre me alentaron a seguir adelante y continuar y sobre todo por su amistad gracias.

A esa personita especial en mi corazón que me brindó en su tiempo su amor y cariño  
(L.M.S.M)

## **Agradecimientos**

Gracias Dios por darme la oportunidad de seguir día a día para lograr estar donde ahora me encuentro y nunca perder la fe.

Mis agradecimientos primeramente son para el Maestro Daniel Treviño Flores, por su apoyo, comprensión y paciencia durante la realización de esta tesis y por los aprendizajes que me brindó y por ser una parte importante para lograr mis estudios.

Al Dr. Flores por su apoyo y así mismo a todos los maestros que tuve a lo largo de la maestría, por brindarme aprendizajes significativos, que me ayudaran a lo largo de mi vida profesional.

A los maestros de las dos Instituciones que me permitieron llevar a cabo mi estudio de investigación.

# **Los Efectos de la Estructura Organizacional Escolar en el Desempeño de los Docentes**

## **Resumen**

La presente investigación tiene como propósito presentar los resultados obtenidos sobre los efectos de la estructura organizacional de las escuelas actuales en el desempeño de los docentes. Para proporcionar un marco que permita confirmar los hallazgos y revisar la configuración de las organizaciones educativas y sus dimensiones, situaciones de los principales actores del proceso educativo y poder revisar la directrices para configurar las nuevas organizaciones educativas, se utilizaron principalmente como referentes teóricos a los siguientes autores: González, Fullan, Stiegelbauer, Hargreaves y Senge, entre otros.

El método utilizado en este proyecto, fue en el estudio de casos múltiple y consistió en la comparación de dos casos teniendo como muestra dos instituciones públicas de nivel primaria ubicadas en el municipio de Cuautitlán México, en un contexto urbano con nivel socioeconómico medio, con características estructurales similares; primeramente se dio inicio con entrevistas dirigidas a los maestros frente a grupo y con un cuestionario semi-estructurado a los maestros de currículo obligatorio.

Entre los principales hallazgos de la investigación se obtuvo recursos materiales y los libros como principales patrones de respuesta dados para los profesores, y que como efectos de la estructura organizacional de la escuela, estos elementos le facilitan el desempeño al docente durante su trabajo.

## Índice

Introducción.....	6
Capítulo 1: Planteamiento del problema.....	10
Capítulo 2: Marco teórico.....	16
Organización escolar.....	17
Recursos materiales .....	19
Clima institucional.....	20
La estructura organizacional ante la postmodernidad.....	21
Función directiva.....	22
Motivación y desempeño- profesionalización docente.....	24
Nuevos diseños organizacionales.....	27
Capítulo 3: Metodología.....	36
Contexto y muestra .....	36
Instrumento para la investigación .....	38
Procesamiento de la información.....	42
Análisis de la información .....	45
Capítulo 4: Presentación de resultados .....	46
Resultados de la escuela A .....	46
Categoría recursos.....	47
Categoría tiempo.....	48
Categoría conocimiento.....	48
Resultados de la escuela B.....	49
Categoría recursos.....	50
Categoría tiempo.....	51
Patrones comunes entre la escuela A y B.....	51
Recursos materiales.....	53
Recursos libros.....	53
Capítulo 5: Discusión de resultados.....	54
Excepciones.....	57
Conclusiones y recomendaciones .....	60
Recomendaciones generales.....	62
Apéndice A: Fragmento de apoyo para establecer Rapport .....	65
Referencias.....	68
Currículum Vitae.....	70

## *Introducción.*

La educación está en crisis no solamente en México sino en todo el mundo, los avances tecnológicos han permitido una comunicación instantánea alrededor del mundo facilitando el acceso a la información que antes estaba fuera del alcance de muchas personas; estamos viviendo un vertiginoso cambio cultural y social ; se cuestionan las supuestas bondades de la educación tradicional que no contempla la diversificación de intereses de los estudiantes, los relatos de la modernidad referentes a la educación, que surgieron a partir de la Ilustración en el siglo XVIII, ya no responden a los postulados de una educación basada en la razón, a través de la cual la humanidad lograría niveles superiores de evolución (Hargraves 2003). Hay la necesidad de trabajar nuevas propuestas referentes a la administración y organización de las escuelas. Es evidente el interés de políticos, sociedad civil y el público en general, por revisar profundamente la forma de implementar la educación, para hacer los cambios sistémicos que engloben a la escuela, a los profesores, a los alumnos a fin de ofrecer una educación que de una oportunidad fuera de lo tradicional.

Los problemas de las escuelas también se deben a otros factores, como la estructura de la escuela que puede tener un impacto negativo sobre la labor de los maestros, independientemente de otros factores. Y si esto es cierto, explica por qué intentar mejorar la práctica sin cambiar el modelo organizacional de la escuela es de poca utilidad y muy costoso. Por otro lado, al modificar la estructura organizacional para que facilite el trabajo de conocimiento del maestro, es posible que con los recursos actuales de las escuelas, se pueda hacer mucho más de lo que actualmente se hace con él. ¿Cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del maestro? Responder esta pregunta puede hacer una aportación importante al campo de la investigación sobre la gestión de organizaciones educativas a nivel nacional

e internacional. Y en términos prácticos, puede contribuir a mejorar los resultados que obtengan las escuelas y a la vez las condiciones laborales de los maestros y directivos, con los mismos recursos y tiempo con el que cuentan ahora mismo. La presente tesis quiere ser una contribución a responder dicha pregunta,

Siguiendo como línea de investigación el que un elemento común a todas las escuelas actuales es su estructura actual, se ha planteado la siguiente pregunta ¿Cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del maestro? investigando en dos instituciones educativas públicas de nivel primaria del municipio de Cuautitlán México, queriendo unir esta respuesta a otras investigaciones que presumen el mismo planteamiento.

No es, entonces, un tema menor, bajo la premisa que una mayor asignación de recursos materiales y recursos humanos. No influirá en la mejora de la calidad en el servicio que se ofrece a la juventud. Más aún considerando que la investigación en las escuelas públicas de nuestro país y de nuestro continente, es escasa.

La presentación del trabajo consta de seis capítulos concatenados y clasificados lógicamente para facilitar su lectura de acuerdo a los intereses del lector cuyo contenido presento a continuación.

En el capítulo 1 se aborda el problema de investigación, donde se pretende plantear los antecedentes, el problema, la pregunta de investigación, el objetivo, la justificación y las limitaciones.

Hacia el capítulo 2 se abordará el marco teórico que pretende dar una visión sobre los temas a tratar bajo la perspectiva de diferentes autores y bibliografía científica que pretende ofrecer un análisis exhaustivo del problema de investigación. Estos temas están relacionados con la estructura de una organización, la estructura organizacional ante la postmodernidad, los recursos materiales como apoyo para facilitar la labor docente, entre otros.



En el tercer capítulo describo la metodología de la investigación abordando el diseño de la misma. En un primer momento abordo la caracterización de las escuelas que me permita conocer el contexto en el que fueron obtenidos los datos, así como las características de la muestra, objeto de la investigación. Sigo con la presentación de los instrumentos que me permitieron obtener y sistematizar la información recabada, describiendo las categorías en las que las respuestas de los profesores fueron clasificadas. Termino este capítulo presentando el formato en que dichos datos fueron procesados y que me permitió encontrar los patrones de respuesta, es decir aquellas categorías y su categorías que fueron citadas por al menos el 50 % de los profesores en cada escuela.

En el capítulo cuatro presento los resultados obtenidos en cada escuela, enfatizando aquellos que cumplieron con el requisito citado en el párrafo anterior. Podrá el lector encontrar además algunas respuestas textuales de los profesores que ejemplifican el tipo de respuestas obtenidas y que dan una idea de la tendencia en las ideas expresadas por los profesores. Paso entonces a identificar, describir y comparar los patrones comunes en ambas escuelas explayándonos en las coincidencias que tuvieron las respuestas de los profesores y, siguiendo con la lógica de la presentación de cada escuela, ejemplificando los resultados con las propias palabras de los profesores. Finalizo la presentación de resultados citando también las excepciones, es decir, aquellos patrones que sólo fueron encontrados en una de las escuelas.

En el quinto capítulo confronto los resultados obtenidos en la investigación de campo con la investigación documental. La coincidencia en la afectación de la labor docente desde los rubros de recursos materiales, las instalaciones, las relaciones con los alumnos y la interacción con los demás profesores encuentra resonancia clara en investigaciones realizadas en otras latitudes y que ofrecen elementos claros de descripción y en algunos casos de comprensión clara de la problemática encontrada. así mismo en este apartado se contesta la pregunta de la investigación: ¿Cómo afecta la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del maestro? Esto desde los datos encontrados en las escuelas que amablemente me permitieron realizar la

investigación. Se plasman aquí ideas e intuiciones que fueron surgiendo a lo largo de la investigación y que buscan abrir otras líneas de investigación que coadyuve a mejorar el acto educativo en nuestro país. Basados en los elementos teóricos, damos una serie de recomendaciones que desde nuestra perspectiva pueden ayudar a mejorar la práctica educativa concreta de las escuelas a que tuvimos acceso. Dichas recomendaciones van dirigidas a los directivos y maestros de las instituciones consientes de que cualquier cambio que intente instaurarse debe contar con el conocimiento y el apoyo de todas las instancias que articulan y concretizan la incesante labor de enseñanza-aprendizaje.

## **Capítulo 1**

### **Planteamiento del problema**

En el presente capítulo se aborda el problema de investigación que da sustento y relevancia al presente estudio, se consideran los antecedentes que llevaron a la delimitación del planteamiento del problema, las preguntas de investigación, el objetivo general, la justificación y las limitaciones enmarcadas en el presente estudio.

#### Antecedentes del problema

Los cambios sociales que se están gestando en el mundo de la práctica, del aprendizaje y del conocimiento, influyen cada día más en la competitividad de las organizaciones, siendo el sistema educativo uno de los principales promotores de dicho fenómeno. Por lo tanto, al observarlo y buscar entenderlo dentro de su contexto particular, se podrá identificar los elementos que lo componen, generando así, una *práctica social* (Wenger, 2001) dedicando particular atención en observar al magisterio y al personal directivo que por un lado facilitan el aprendizaje de sus alumnos.

Las estructuras básicas de la escolarización y de la enseñanza fueron establecidas para otros fines en otros tiempos y ya no satisfacen las necesidades que la sociedad tiene en materia de educación. Se requiere de un nuevo marco de referencia conceptual para concebir y fomentar el aprendizaje (el nuestro y el de los demás).

Con las nuevas demandas de la educación que se requiere en la actual sociedad globalizada, se hacen necesarios y urgentes, nuevos diseños de organizaciones educativas que puedan ofrecer mejores resultados a todos los personajes involucrados en las tareas educativas, como comentan Barrientos y Noriega (2008), Los actores escolares son incluidos como elementos clave para este proceso: directores, docentes, alumnos, padres y madres de familia y la comunidad que rodea la escuela. Dentro de estos elementos, el liderazgo se considera esencial para el cambio. Dentro de la cultura escolar se encuentra claramente señalada la importancia de un liderazgo para el cambio, que permita que “los

esfuerzos iniciados lleguen a buen fin” Un proceso educativo con estas características puede y debe ser digno de “copiarse” o más bien diría de “multiplicarse”, de tal forma que compartir este conocimiento permita generar una sinergia que lleve a las instituciones educativas a un sistema de educación de calidad.

#### Pregunta de investigación

Como es bien sabido la educación primaria es de suma importancia en el desarrollo del ser humano, por ende es uno de los cimientos en la formación personal y profesional del individuo, por lo tanto para que este aprendizaje se lleve de una manera adecuada y sobre todo alcanzar la calidad educativa es necesario que la estructura organizacional escolar tenga un buen funcionamiento. Debido a la problemática que nos enfrentamos en la educación fue necesario plantearnos la siguiente pregunta para realizar la investigación ¿cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del maestro?

#### Preguntas específicas:

- ❖ ¿qué es lo que facilita el trabajo de los docentes de esta escuela?
- ❖ ¿Qué es lo que dificulta el trabajo de los docentes de esta escuela?
- ❖ ¿Qué acciones realizan los docentes de esta escuela para tener éxito?
- ❖ ¿Qué acciones realizan o no los docentes de esta escuela para no tener éxito?
- ❖ ¿de qué manera influye la organización estructural de la escuela en la labor docente?
- ❖ ¿cómo calcular los patrones comunes en ambas escuelas?

#### Los objetivos de la investigación

Partiendo de la pregunta general de investigación, el objetivo general de esta tesis consiste en conocer los efectos de la estructura organizacional en el desempeño de los docentes, de esta manera se podrá aumentar el conocimiento que se tiene sobre este tema

Objetivos específicos:

- ❖ Detectar patrones comunes de respuesta sobre la estructura organizacional de las escuelas con características similares.
- ❖ Contrastar los patrones comunes encontrados según la afectación a la labor docente con la literatura.

La justificación y beneficios esperados

Como es bien sabido en toda organización los recursos humanos, materiales y financieros, juegan un papel relevante debido a que son elementos importantes en el funcionamiento de la misma. Sin embargo, la organización y administración de estos recursos no es garantía de que sean aprovechados en pro del cumplimiento de los objetivos de la institución.

Mediante este trabajo se busca conocer los efectos de la estructura organizacional escolar en el desempeño de los Docentes, el punto medular de este planteamiento debe ser una expresión muy clara de la forma en la que estos cambios, en la manera de trabajar de la escuela contribuirán a que mejore la educación que reciben los alumnos. Por lo tanto este proyecto de investigación busca aumentar el conocimiento que se tiene sobre este tema, así mismo se espera detectar los factores sobresalientes que permitan obtener la forma de organización de las escuelas en las que se realizó la investigación.

Al conocer más los efectos de la estructura sobre el trabajo resultaría ser más sencillo y rápido poder generar un nuevo modelo organizacional para las escuelas, lo que llamamos “La Nueva Escuela”, y en consecuencia una nueva forma de administración escolar que contribuya a mejorar los resultados de las escuelas principalmente de las escuelas públicas que albergan al grueso de nuestra población.

## Limitaciones y delimitaciones

Las entrevistas se realizaron en el nivel de primaria en dos escuelas que tuvieran características similares, como del mismo contexto, número de profesores, matrícula, grados, grupos entre otros aspectos.

Algunas limitaciones que pudieran surgir en el desarrollo de la investigación son las siguientes:

- ❖ Restricción en el tipo de características de las escuelas en donde se llevo a cabo la investigación.
- ❖ Solo se investigo en un determinado periodo del ciclo escolar por lo que no hay seguimiento anterior y no habrá seguimiento posterior.
- ❖ También se tuvo falta de participación por algunos de los docentes al realizar la entrevista se negaban a contestar o contestaban concretamente.
- ❖ La restricción del tiempo para realizar las entrevistas.

## Contexto

Es importante aclarar que el contexto en donde se llevo a cabo la investigación es de suma importancia, ya que influye directamente sobre la problemática de este proyecto, para ello a continuación se presentan algunas características de las comunidades, así como de las escuelas en donde se realizaron las entrevistas que ayudaran a contestar la pregunta de investigación acerca de ¿Cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual sobre el maestro?

La escuela A esta situada en la comunidad de los Morales municipio de Cuautitlán, ubicada en una zona urbana ya que cuenta con todos los servicios necesarios como agua, drenaje, teléfono, calles pavimentadas, entre otros. Su principal fuente de trabajo es el comercio, cabe señalar que a un costado de la escuela se encuentra un mercado y la mayoría del alumnado proviene de ahí y de las comunidades aledañas a esta comunidad, como son de San Mateo Ixtacalco, Xhala.

La institución cuenta con 8 profesores de los cuales 6 están frente a grupo y 1 es promotor de educación física y por último el directivo de la escuela. El área que ocupa la institución es aproximadamente de 4, 000 metros cuadrados , la escuela está acondicionada por 16 salones de los cuales solo 8 se ocupan en el turno vespertino, 6 salones para cada grado , ya que solo se cuenta con 1 grupo por grado, 1 como dirección y uno más para bodega donde se guarda todo el material didáctico, baños para niñas y niños , además se cuenta con el patio central donde se realizan las actividades deportivas y cívicas o sociales según sea el caso además por la parte de atrás cuenta con un espacio grande de área verde, así como algunas jardineras enfrente de los salones.

La dinámica de trabajo que se genera en el plantel es de apoyo mutuo entre los docentes, así como del directivo, en la bodega se cuenta con materiales necesarios para un mejor desempeño escolar, como libros, hojas, pizarrones, cinta adhesiva, cubetas, escobas, etc. Este material es proporcionado por el directivo y por la sociedad de padres de familia.

En lo que respecta a la escuela B está situada en la comunidad Xhala en el municipio de Cuautitlán , ubicada en una zona urbana ya que cuenta con todos los servicios necesarios como agua, drenaje, teléfono, calles pavimentadas, entre otros. Su principal fuente de trabajo es el comercio, con un nivel socioeconómico medio, la mayoría del alumnado proviene de ahí y de las comunidades aledañas a esta comunidad, como son de San Mateo Ixtacalco, Xhala,

La institución cuenta con 7 profesores de los cuales 6 están frente a grupo y 1 el directivo de la escuela. El área que ocupa la institución es aproximadamente de 3, 500 metros cuadrados , la escuela esta acondicionada por 13 salones, de los cuales solo 6 se ocupan en el turno vespertino para impartir clases, cuenta con un pequeño salón como dirección y uno más para bodega donde se guarda todo el material didáctico, baños para niñas y niños , además se cuenta con el patio central donde se realizan las actividades deportivas y cívicas o sociales según sea el caso además por la parte de atrás cuenta con un espacio grande de área verde, así como algunas jardineras enfrente de los salones.

En la institución se genera un ambiente agradable, las relaciones entre los docentes y el directivo son de respeto y de trabajo en equipo, así como el personal de intendencia y con la sociedad de padres de familia. El directivo siempre muestra actitudes positivas y les proporciona el material que está al alcance para que se trabaje con eficacia en la labor docente de los maestros.

Como cabe señalar y como ya se menciono anteriormente es importante conocer el contexto en donde se llevo a cabo la investigación, de tal forma permitió detectar las características que influyen de manera directa e indirecta la labor docente de los profesores, para poder crear nuevas formas de administración educativa para una mejora en la calidad educativa.



## Capítulo 2

### Marco Teórico

Con la finalidad de responder a la pregunta de investigación: *¿Cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del maestro?*, se presenta la siguiente revisión de la literatura sobre este tema.

Se puede señalar que las relaciones entre una serie de elementos son las que definen una estructura, incluida la estructura de una organización, la que puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas (Mintzberg, citado por González, 2003, p.20).

Así, el centro escolar es el contexto que está configurado por múltiples dimensiones y elementos que, en su conjunto, generan las condiciones organizativas en las que se van a llevar a cabo los procesos curriculares y de enseñanza y que, por tanto, influirán en la actividad docente de los profesores y en el aprendizaje de los alumnos (González, 2003, p.20). Dichas dimensiones estructurales de la organización escolar están configuradas por:

- Los papeles o roles desempeñados por las personas en el centro escolar, con sus correspondientes tareas y responsabilidades.
- Las unidades organizativas en las que están agrupados, con sus respectivas funciones y responsabilidades.
- Los mecanismos formales que existen en la organización destinados a que los individuos y/o las unidades organizativas se relacionen entre sí, se coordinen y no funcionen al margen unas de otras.
- La estructura de tareas formalmente establecida para el desarrollo de la enseñanza en las aulas.
- La estructura física e infraestructural del centro, es decir, sus espacios y materiales y cómo están distribuidos; sus instalaciones y cómo se ha regulado su utilización.

Las dimensiones de la estructura de una organización pueden ser de formalización, complejidad y centralización, donde ésta última hace referencia a la distribución del

poder (autoridad). En términos generales, la escuela ha sido considerada una organización que se caracteriza por la ausencia de un poder centralizado significativamente determinante.

La Estructura Organizacional de la Escuela y su Influencia en el Trabajo del Docente. Como se pudo observar al llevar a cabo la investigación el tener una organización en la institución va a facilitar la labor docentes de los profesores.

### *Organización escolar*

La organización escolar es una realidad social que se va construyendo, manteniendo y recreando en el tiempo por las personas que habitan en ella a través de complejos procesos de interacción y negociación social, además de estar mediatizados por el contexto sociopolítico, cultural y económico imperante en un momento dado. Esos procesos interactivos, a través de los que se va construyendo la realidad organizativa, generan creencias, códigos normativos explícitos o tácitos, hábitos, funciones y roles imprevistos, patrones más o menos rutinarios de acción, en definitiva, una cultura organizativa.

La eficacia dentro de una escuela debe tener como característica esencial la cultura de colaboración, es decir, “las relaciones de trabajo en equipo entre los profesores” (Hargreaves, 2004, p. 218), las cuales pueden ser espontáneas, voluntarias, orientadas al desarrollo, una cultura que proporcione los valores y las creencias. Al respecto de las dimensiones organizativas González (2003) afirma que estas dimensiones se apoyan en el supuesto de la existencia de una estructura organizativa formal, la que se denomina Dimensión Estructural y es el esqueleto de la organización. Las estructuras organizativas pueden ser de tres clases: participativas, jerarquizadas y rígidas. En este mismo sentido hacia el interior de la organización educativa se desarrollan determinadas relaciones entre los individuos que conforman el centro escolar y que son ubicadas desde la Dimensión Relacional; la forma como se desarrollan determinados procesos y estrategias de actuación a través de las cuales la organización se revisa desde la Dimensión de Procesos; y por último las relaciones que mantiene la organización con el entorno, son abordadas a través de la Dimensión Entorno.

Considerando las dimensiones organizativas que configuran un centro escolar podemos encontrar las siguientes:

*Dimensión estructural.* La estructura organizativa formal (Dimensión Estructural) donde se hace referencia a la organización de la escuela, es decir, como “se encuentran formalmente articulados sus elementos, sus mecanismos, funcionamiento del centro y su relación con otras distintas unidades organizativas” (González, Nieto y Portela, 2003, p.30).

*Dimensión relacional.* Son las relaciones y patrones de comunicación entre las personas que constituyen la escuela, no siempre similares; que trabajan de una manera determinada y que interrelacionan entre sí permanente y cotidianamente.

*Dimensión procesos.* Dentro de la cual se ubican los de desarrollo curricular y de enseñanza-aprendizaje que “constituyen el núcleo y razón de ser de los centros escolares” (González, Nieto y Portela, p.30).

*Dimensión valores-supuestos-creencias (Cultura).* Hace referencia a la red de valores, razones, creencias, supuestos que subyacen a lo que ocurre, a cómo funcione y sea un centro escolar. Esta dimensión, es un reflejo de la dimensión cultural que afecta al propósito y filosofía de la organización y por lo tanto, al modo de trabajo de cada uno y la relación dentro de la misma.

*Dimensión entorno.* Nos indica la constante interacción con el entorno, ya que la escuela es parte de un contexto y está condicionada por las necesidades, y demandas, que influyen en el centro de un modo directo e inmediato, como son los alumnos que asisten y los organismos con los que tiene relación directa (González, Nieto y Portela, 2003, p. 31).

Por lo tanto, todas estas dimensiones definen la organización escolar y con ello, permiten potenciar y desarrollar entre todos sus integrantes, una manera más clara de realizar su práctica, de relacionarse y de su integración y contribución dentro de una organización educativa determinada.

Como se pudo observar en las dos instituciones en donde se realizó la investigación nos encontramos como patrón común los materiales ya que más del 50% de los maestros respondieron a que estos recursos facilitan la labor docente.

### *Recursos Materiales*

Un recurso material es todo aquello que contribuye a una mejora de la situación educativa, social, personal, laboral de las personas involucradas en el proceso educativo. Se debe contar con los medios suficientes para lograr los objetivos planteados por la institución, a continuación se dan a conocer algunos que se necesitan en cualquier escuela para lograr una calidad y eficiencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

*Infraestructura escolar.* Son las instalaciones físicas para que pueda trabajar el personal tanto directivo como docente.

*Energía Eléctrica.* Es necesaria para llevar a cabo las actividades dentro de la escuela.

*Línea Telefónica.* Se requiere para la comunicación activa y ágil con los sectores o instancias correspondientes a la educación.

*Internet.* Para poder consultar información necesaria en forma rápida y tener también comunicación con los usuarios y coordinadores educativos.

*Tecnología de información y comunicación.* Herramientas indispensables para poder consultar, realizar, comunicar, e imprimir información que se usa de manera responsable.

*Mobiliario.* Necesario en toda escuela para llevar a cabo una práctica docente dentro de las aulas.

La escuela es la responsable de administrar efectivamente los bienes y servicios que requieren para cumplir íntegramente con los objetivos y programas que tiene, además de darles un mantenimiento, conservación, rehabilitación, para su funcionalidad dentro del centro educativo (Romero, 2004).

El clima institucional que se genera en las instituciones es de respeto, apoyo lo cual ha ayudado a trabajar en equipo y ayuda a la labor docente de los maestros de ahí para que se dé una mejor calidad educativa.

#### *Clima institucional*

Se le llama clima institucional al ambiente en donde uno como alumno, docente, directivo se desenvuelve, es decir, al espacio de trabajo, en este caso la escuela.

En una escuela donde se aprecia que los directivos, docentes y alumnos comparten la misma responsabilidad, se puede detectar la equidad, calidad y comunicación que se transmite al estar conscientes de su compromiso que tiene cada uno y la “responsabilidad de preservar la cultura, accedan al conocimiento universal, socialicen los valores para la convivencia democrática” (Elizondo, 2001, p. 46) en conjunto con los padres de familia y la comunidad en donde se encuentra inmersa la institución educativa.

El director colabora en la integración y funcionamiento de las actividades para la proyección de una comunidad comprometida valorando el desarrollo de los objetivos comunes al “desarrollar acciones conjuntas que repercutan en beneficio de todos” (De Vicente, 2001, p.393) puesto que el director es también un transmisor para que la comunidad “valore la dignidad de las personas, se respete la diversidad, se compartan responsabilidades en beneficio del interés común y se contribuya al desarrollo de la comunidad” (De Vicente, 2001, p. 393).

La corresponsabilidad es el valor principal del trabajo institucional, además de la claridad en sus normas, reglas, actividades tanto individuales como colectivas, las responsabilidades ayudarán a alcanzar mejores resultados y la calidad que se pretende alcanzar.

### *La estructura organizacional ante la postmodernidad*

Los cambios y problemas que actualmente enfrentan los profesores no solo encuentran su fundamento en la educación sino en una transición histórica que va del período de la modernidad a la postmodernidad, esta transición no es tarea fácil, especialmente para las escuelas y sistemas educativos que son los últimos en experimentar los cambios. Existe una presión constante de la postmodernidad a favor de sistemas y estructuras más flexibles (Hargreaves, 2005).

Fullan y Stiegelbauer (1997) señalan que el verdadero cambio educativo es aquel que lleva a un cambio de cultura en las instituciones:

El cambio positivo es sumamente emocionante y estimulante ya que genera un nuevo aprendizaje, nuevos compromisos, nuevos logros y un mayor significado, pero en el camino, también se encuentran ansiedad, incertidumbre, agotamiento y pérdida de confianza, especialmente en las primeras etapas. A lo que nos enfrentamos es al reto de apreciar lo bueno y lo malo del cambio, y enfocarlo con el criterio de alterar la combinación reforzando los rasgos buenos y reduciendo los malos (p. 289).

Por otro lado, la naturaleza de la innovación educativa es multidimensional. En la aplicación de cualquier programa educativo nuevo entran en juego al menos 3 factores importantes: el uso de nuevos recursos, el uso de nuevos sistemas de enseñanza y las posibles alteraciones que estas innovaciones puedan traer. La importancia de estos factores radica en que representan los medios para alcanzar las metas u objetivos de la organización educativa. (Fullan y Stiegelbauer, 1997)

Debido a que el proceso de enseñanza-aprendizaje formal tiene lugar en una organización, es necesario retomar los elementos constituyentes al interior de la misma.

González (2003) señala que existen enfoques distintos acerca del centro escolar que son acordes con la naturaleza, articulación y desempeño del mismo, lo que permite observar ciertas características organizativas representativas, con metas variadas y

múltiples, que tienen problemáticas, fortalezas, debilidades y tendencias propias de la acción que realizan.

Esto ha impulsado a Fullan y Stiegelbauer (1997) a formalizar investigaciones que conduzcan a los elementos que nos guían a mejorar la práctica educativa, asumiendo con responsabilidad el compromiso que esto exige y revalorando la eficacia que los cambios o reformas tienen para los docentes.

Se puede considerar como un signo de la postmodernidad la gestión adecuada de una institución educativa mediante una coordinación de esfuerzos pedagógicos, recursos materiales, recursos financieros, personal e información. Este modelo de gestión demanda un planeado y estratégico manejo administrativo a fin de mejorar sus resultados. Esto representa, quizá, la emulación de un acto equilibrista entre la escuela, el alumno y el maestro, quienes buscan incansablemente lograr un equilibrio y armonía para lograr conseguir la realización del proceso educativo. (Torres y Gutiérrez, 2004).

Como pudimos percatarnos dentro de la organización institucional una figura importante es el directivo, ya que la mayoría de los docentes nos comentaban que la apertura y apoyo que les brinda el directivo les ha ayudado a tener éxito en su labor docente.

#### *Función directiva*

Ante la gestión administrativa se hace necesario revisar los factores involucrados para el logro o el fracaso de ésta, y uno de los factores que sin duda resulta complejo es la relación del líder con el grupo. La realidad nos dice que el director no puede escoger a sus colaboradores, por tanto resulta muy claro que uno de sus principales problemas sea el de coordinar a las personas que están bajo su mando, impactando al logro de los objetivos de la organización escolar. De esta manera, resulta difícil el lograr la consolidación de la relación entre el director y sus colaboradores, y se hace más evidente si el director no está preparado para ello.

Un aspecto importante que es considerado por De Vicente (2001,p.138) como “base de toda acción grupal eficaz” y herramienta de gran comunicación es el diálogo

además de una actitud de escucha que estimule el desarrollo armónico e integral del trabajo colaborativo.

“Los directores exitosos y otras cabezas de organización, realizan ambas funciones simultánea y repetitivamente” (Fullan, pp. 140). Una institución educativa requiere de un liderazgo claro y objetivo orientado por una serie de valores y convencido de las metas a alcanzar: que tiene su base en la Visión.

Tal y como lo mencionan Boyett, J.H. & Boyett, J.T (1999):

Una visión es algo más que un llamamiento para incrementar la cuota del mercado...Es más emocional que analítica. Una visión, dice Karl Albrecht, es una “imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras empresas sean o lleguen a ser...Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura. Responde a la pregunta ¿Cómo queremos que nos vean aquellos por los que nos interesamos?

Uno de los atributos del directivo que comenta Boyett, J.H. & Boyett, J.T (1999)., al retomar a John Gardner “es la capacidad para dirigir, decidir y establecer prioridades: Realiza tareas directivas tradicionales: establecer objetivos y prioridades, formula una línea de conducta, selecciona a personas de confianza y delegar”. El director de una escuela es el motor que impulsa el trabajo de todo un equipo: docentes, padres, personal de apoyo y manual; para lograr que los alumnos alcancen el máximo desarrollo de sus competencias y tengan la posibilidad de resolver las problemáticas que se presentan en el mundo; lo anterior tiene su base en la colaboración.

El director acompaña a los docentes en la construcción de su práctica docente, es quien da la pauta y busca que se dé un “alineamiento”, este surge “cuando un grupo de personas funciona como una totalidad” (Senge, p.294).



Un director debe:

- Conocer las responsabilidades que le corresponden al puesto y asumirlas profesionalmente.
- Promover que sus colaboradores realicen sus propias descripciones de su puesto para evitar duplicación de funciones.
- Que su liderazgo educativo sea claro.
- Conocer y vivir los valores, la misión, la visión a futuro y políticas de la escuela, y promoverlos en la comunidad.

La función directiva es determinante en la comunicación con cada uno de los miembros del plantel para el logro de propósitos y compromisos que favorezcan y enriquezcan la valoración tanto personal como grupal, por lo que el director es una persona clave dentro del mismo porque “favorece un trabajo conjunto, prácticas compartidas, procesamiento social de la información, resolución de problemas y reflexión, liderazgo participativo y de unos modos de trabajo reflexivos, abiertos a la investigación y al intercambio interactivo de conocimiento entre los miembros” (De Vicente, 2001, p. 367).

El personal directivo interviene de manera eficaz en los problemas internos que ponen en riesgo el clima educativo de la escuela, su papel es esencial en mantener el equilibrio, la calma entre otras cosas ya que su oportuna intervención y percepción ante los problemas sociales o de infraestructura dentro de su administración y control escolar va a permitir generar un clima agradable y de respeto entre los involucrados en el contexto escolar, centrando su atención en el bienestar económico, social de los alumnos y de sus familias.

Algunos de los factores que pueden limitar la intervención integral eficaz de un directivo son: un perfil de experiencia limitada del mismo directivo, el rezago social y económico del contexto y el apoyo insuficiente del sistema educativo y de la sociedad en general. (Gorosave, G., García, J., Slater, C., 2007).

### *Motivación y desempeño – profesionalización docente*

Las reformas de trabajo que han surgido en los últimos años contemplan como uno de los ejes principales la profesionalización docente.

Lo anterior no es nada fácil, a través de los años el ser profesor de educación básica se ha convertido en una transmisión de prácticas, de formas entre los docentes, de usos y costumbres tradicionales (Harf, 1999).

Son usos, costumbres y tradiciones que pasan de generación en generación formando parte de la tradición oral transmitidas entre los docentes del nivel (Harf, 1999). La costumbre se hizo regla y hoy día lo que encontramos es resistencia al cambio, pero retomando el pensamiento de Hargreaves, (1999) cambian los tiempos, cambia el profesorado.

Las reformas curriculares en educación preescolar encuentran como principal problemática esa resistencia al cambio y esta viene acompañada en las diferentes funciones.

Como menciona De Vicente (2001) actualmente ningún profesional de la educación puede dejar de observar y darse cuenta de que se está transformando la experiencia de “educar”, hay mayor complejidad, se desdibujan las fronteras tradicionales. Entre otras cosas se requiere tener más y mejores conocimientos, sistematizar constantemente, múltiples habilidades profesionales, procesos más reflexivos e integrales, una clara apreciación y diferenciación entre lo general y lo específico de cada situación.

Es necesario comenzar por desarrollar liderazgo en los directivos e implementar estrategias que coadyuven al logro de la profesionalización docente en todos y cada uno de los actores del proceso educativo, no solo en los profesores frente a grupo.

Hoy en día las necesidades presentadas por los alumnos van más allá de adquirir conocimientos, los alumnos demandan mucho más. El profesor tiene el deber no solo de actualizarse permanentemente sino de profesionalizar su actividad docente y desarrollar sus competencias profesionales que le permitan orientar objetivamente su actividad docente.

Cuando la tarea de enseñar y educar se asume responsablemente, es decir, cuando el profesor sabe que de su trabajo depende que sus alumnos logren los propósitos educativos del nivel que atiende, es evidente que el trabajo del docente se vuelve complejo. (Fullan, 2001) Esto implica la necesidad de una mayor profesionalidad del docente (Hargreaves, 1999) Para ello, el docente también debe desarrollar una serie de competencias que implica poner mayor intensificación en su labor.

Se entiende por competencia las capacidades que desarrolla una persona para actuar en una situación determinada, movilizando y articulando sus conocimientos, habilidades y valores (SEB\_SEP; 2007:/ PIFCYE).

Una competencia implica un saber hacer (habilidades, con saber (conocimientos), así como la valoración de las consecuencias del impacto de ese hacer (valores y actitudes). En otras palabras, la manifestación de una competencia revela la puesta en juego de conocimientos, habilidades, actitudes y valores para el logro de propósitos en un contexto dado. Las competencias movilizan y dirigen todos estos componentes hacia la consecución de objetivos concretos; son más que el saber, el saber hacer o el saber ser (Plan de Estudios 2006.Educación básica. Secundaria).

Lograr que la educación básica contribuya a la formación de ciudadanos con estas características implica plantear el desarrollo de competencias como propósito educativo central.

Las competencias que a continuación se proponen contribuirán al logro del perfil de egreso y deberán desarrollarse desde todas las asignaturas, procurando que se proporcionen oportunidades y experiencias de aprendizaje para todos los alumnos.

Competencias para el aprendizaje permanente: implican la posibilidad de aprender, asumir y dirigir el propio aprendizaje a lo largo de su vida, de integrarse a la cultura escrita y matemática, así como de movilizar los diversos saberes culturales, científicos y tecnológicos para comprender la realidad.

Competencias para el manejo de información: se relacionan con: la búsqueda, evaluación y sistematización de información, el pensar, reflexionar y argumentar y expresar juicios críticos , analizar, sintetizar y utilizar información, el conocimiento y manejo de distintas lógicas de construcción del conocimiento en diversas disciplinas y en los distintos ámbitos culturales.

Competencias para el manejo de situaciones: son aquellas vinculada con la posibilidad de organizar y diseñar proyectos de vida, considerando diversos aspectos como los sociales, culturales, ambientales, económicos, académicos, afectivos y de tener iniciativa para llevarlos a cabo, administrar el tiempo, propiciar cambios y afrontar los que se presenten, tomar decisiones y asumir sus consecuencias, enfrentar el riesgo y la incertidumbre, plantear y llevar a buen término procedimientos o alternativas para la resolución de problemas, y manejar el fracaso y la desilusión.

Competencias para la convivencia. Implica relacionarse armónicamente con otros y con la naturaleza, comunicarse con eficacia, trabajar en equipo, tomar acuerdos y negociar con otros, crecer con los demás, manejar armónicamente las relaciones personales y valorar los elementos de la diversidad étnica, cultural y lingüística que caracterizan a nuestro país.

Competencias para la vida en sociedad. Se refiere a la capacidad para decidir y actuar con juicio crítico frente a los valores y las normas sociales y culturales; proceder a favor de la democracia, la paz, el respeto a la legalidad y a los derechos humanos, participar considerando las formas de trabajo en la sociedad, los gobiernos y las empresas, individuales o colectivas, participar tomando en cuenta las implicaciones sociales del uso de la tecnología, actuar con respeto ante la diversidad sociocultural, combatir la discriminación y el racismo y manifestar una conciencia de pertenencia a su cultura, a su país y al mundo.

Características e influencia del entorno actual de los nuevos diseños organizacionales.

En el entorno actual las organizaciones necesitan capacitarse bajo visiones, estrategias y diseños que les permitan desafiar la supercompetencia, los cambios profundos de la tecnología y la revalorización de la fuerza de trabajo. En este sentido, se puede señalar que cada empresa debe reconocer que las nuevas oportunidades surgen en el ambiente en donde predominan las redes de conocimiento y las habilidades que modifican el sistema de relaciones, generando estructuras no verticalizadas, con redes de multinivel y cadenas de valor en donde se pueden añadir o descartar funciones.

Por lo anterior en esta era globalizada y competitiva se incluyen además modificaciones frecuentes y significativas en materia de tecnología, expectativas de los clientes, productos, competidores y fuerzas políticas. Se caracteriza por lo siguiente:

- En la era de la información, las nuevas tecnologías han acelerado y modificado en forma radical la manera en que los individuos trabajan, negocian, se comunican y compran. Estos avances han alterado las limitaciones tradicionales del tiempo y el espacio.
- Las expectativas cada vez mayores de los consumidores generan nuevas presiones en las organizaciones, las cuales enfrentan la posibilidad de que los competidores actuales y nuevos les arrebatan a sus clientes. La lealtad tradicional del cliente ya no substituye a la oferta de precios competitivos en bienes y servicios.
- Los competidores introducen continuamente nuevos bienes y servicios mejores, mismos que representan opciones para los clientes de una empresa.
- Las acciones gubernamentales ejercidas por presiones políticas, leyes y departamentos de seguridad del Estado se dan con mayor rapidez y con más fuerza como resultado de la influencia política ejercida por diversos grupos interesados en la protección al consumidor, la seguridad de los productos, el control de la contaminación y los derechos civiles.

Consideraciones sobre factores estratégicos y del entorno.

La elección de un diseño organizacional marca la diferencia, pues no todas las modalidades de organización se ajustan a todas las estrategias empresariales. Este planteamiento de “estructura que persigue una estrategia” se basa en la idea de que, al igual que un plan, un diseño organizacional debe ser el medio para llegar a un fin y no un fin en sí. Por tanto, hay algunas reglas absolutas para diseñar o rediseñar una organización. Cada diseño de una empresa es resultado de muchas decisiones y circunstancias históricas. No hay garantía de que un nuevo diseño organizacional mejore el desempeño de una empresa. Un nuevo diseño, basado en premisas viciadas o instrumentado sin un buen liderazgo, acaso empeore las cosas al agravar los errores en lugar de corregirlos.

Al mismo tiempo, es recíproca la relación entre estrategia y diseño organizacional. La forma en que una empresa se organice influirá en su enfoque y horizontes temporales, alentando a sus gerentes y empleado a desarrollar estrategias creativas o mantener el statu quo.

### *Empresas de servicio vs empresas manufactureras*

Si bien el empleo de la tecnología es bastante obvio en la producción de bienes tangibles, el papel de la tecnología en el diseño de organizaciones de servicio suele ser menos evidente.

Hay dos características distintivas que diferencian a las organizaciones de servicios de las manufactureras:

- *Intangibilidad*: el producto de una empresa prestadora de servicios es intangible y, por lo tanto, no se almacena. Debe utilizarse de inmediato o se pierde para siempre.
- *Cercanía al cliente*: la prestación de servicios abarca al cliente al mismo tiempo. Los clientes consumen y evalúan los servicios a medida que se producen.

## *Tipología de los modelos organizacionales*

### *1. Organizaciones verticales:*

Comprende métodos para transmitir información hacia arriba y abajo por la cadena de mando. Tales métodos por lo general se basan en computadoras y permiten intercambiar información con rapidez para mantenerse actualizado, con lo cual los gerentes obtienen información correcta en el momento adecuado para poder, planear, tomar decisiones y coordinar las actividades. Al ofrecer información a los niveles elevados de la gerencia, la información vertical fomenta la toma de decisiones coordinadas y centralizadas. Por último esta estrategia permite introducir más rápido los precios de los artículos que a través del tecleo manual y elimina prácticamente los errores de las cajas.

### *Organizaciones horizontales:*

Representan uno de los diseños organizacionales alternativos que los administradores pueden escoger para disputar con las demandas en niveles de incertidumbre. Por su naturaleza, son sensibles al cambio del ambiente y tienen estructuras internas complejas para administrar y procesar diversos estímulos ambientales.

La estructura horizontal tiene las siguientes características:

- 1) la estructura se crea alrededor de flujos de trabajo o procesos, más que de funciones departamentales;
- 2) la jerarquía vertical se aplana;
- 3) las tareas de administración se delegan hasta el nivel mas bajo posible; y
- 4) los clientes impulsan la estructura, ya que para que funcione el diseño horizontal los procesos deben basarse en la satisfacción de las necesidades del cliente.

Utiliza métodos que fomentan horizontalmente la comunicación y la toma de decisiones entre individuos, equipo y departamentos. La estrategia reduce el énfasis vertical en la cadena de mando en cuanto a comunicación y toma de decisiones. Esta

última se pone en manos de quienes tienen mayor y más rápido acceso a la información necesaria para decidir. En comparación con la estrategia anterior, esta estrategia suele descentralizar la toma de decisiones.

Los dos principales métodos para instrumentar esta estrategia son:

- 1) establecer un contacto horizontal entre empleados, equipos o departamentos
- 2) crear puestos y procesos alternos para integrar la información y la toma de decisiones.

-Proceso de integración: la modalidad más simple de relaciones laterales consiste en propiciar el contacto directo entre empleados, equipos o departamentos para que resuelvan un problema común y facilitar la toma de decisiones conjuntas.

-Evaluación: entre las ventajas que procesan las relaciones en organizaciones planas se destacan la información más rápida, crean canales de comunicación, reducen la necesidad de comunicación vertical, formando equipos auto contenidos que se enfocan a tareas específicas, logrando que el personal de diferentes departamentos mantengan un contacto estrecho con los otros para lograr el éxito de los proyectos.

Como puede observarse, muchas de estas organizaciones operan en ambientes caracterizados por una alta incertidumbre y diversidad.

## II. Organización en Red:

Otra forma de trabajo que ha demostrado muy buenos resultados ante la realidad descrita anteriormente es la de redes. La red consiste en poner juntos varios elementos, personas, trozos de empresas o varias empresas para hacer algo juntos. Este tipo de estructuras son flexibles, se adaptan rápidamente a la demanda: cuando hay una demanda fuerte se organiza la red; cuando no la hay, se disuelve y se usan nuevos recursos.

Se ha observado que estos modelos de sistemas abiertos que toman en cuenta al factor humano, han llegado a desplazar al modelo tradicional o burocrático-jerarquizado



porque entienden mejor la dinámica organizacional y el cambio, facilitando el surgimiento de nuevos conceptos, como el de innovación y red, permitiendo una mejor vinculación al análisis de las relaciones tanto inter como intra organizacionales, es decir, comprendiendo mejor las relaciones entre los miembros de la organización y fuera de ella.

La estructura de red se define como un conjunto de relaciones de trabajo fluidas, flexibles y complejas que alcanza a cruzar varios límites, dentro y fuera de las organizaciones, detectando normas en donde sus miembros comparten intereses comunes, existen sanciones cuando se presenta la inconformidad o rupturas de la red, sin embargo, los elementos intercambian diversos beneficios, entre los que se destaca la información.

La red dinámica implica que muchas organizaciones se limiten a unas cuantas actividades que hacen muy bien y dejen que especialistas externos manejen el resto. La organización mantiene las actividades clave en su interior y luego subcontrata otras funciones de manera externa (outsourcing), como ventas, contabilidad y manufactura a empresas o individuos independientes que son coordinados o dirigidos por una pequeña oficina matriz.

También entre empresas se forman nuevas estructuras que forman verdaderas redes de empresas, basado en el concepto de cooperación o complementación, donde pueden adquirir varias formas: *joint ventures*, contrataciones, adquisiciones, fusiones, participaciones, etc.

O pueden formar alianzas multilaterales donde cada organización mantiene su individualidad y se une a otras organizaciones para fines específicos y transitorios con el objetivo de ser más competitivos.

En las alianzas se privilegia la relación cooperativa o complementaria, la economía del sistema, los métodos de negociación flexible, y la disminución de riesgos.

La organización en red subcontrata algunas o muchas de sus operaciones con otras empresas y las coordina con diversos métodos para lograr determinados objetivos. En el caso de organizaciones grandes y complejas, esas “otras empresas” pueden incluir unidades estratégicas de negocios que formen parte de la organización. Organizaciones o

unidades independientes pueden ofrecer las funciones tradicionales de ventas, contabilidad y manufactura en diversos sitios y relacionarlas con las oficinas centrales de la empresa que las contrata por medio de computadoras. Los contactos y las relaciones de trabajo de dicha red se facilitan por medio electrónicos, además de la reunión personal tradicional. El empleo de tecnologías informáticas permite que los gerentes coordinen en tiempo real proveedores, diseñadores, fabricantes y otros participantes.

-Proceso de integración: los individuos que forman parte de una organización en red no pueden operar con eficacia a menos que se comuniquen con rapidez, precisión y a grandes distancias. Cuando está presente esta capacidad, los gerentes pueden:

- Buscar oportunidades y recursos en todo el mundo.
- Maximizar el uso de los recursos, ya sea que la organización los posea o no.
- Hacer que la organización realice solo las funciones para las que tiene o ha desarrollado capacidad.
- Subcontratar las actividades que otros actores pueden desempeñar mejor a un menor costo (práctica de outsourcing).

Este diseño significa que conforme va siendo necesario entran y salen empresas de la red para lograr los objetivos definidos. Las alianzas entre empresas funcionan cada vez más como una red de socios y reflejan algunas de las características de las organizaciones en red.

- Evaluación: en primer lugar, se necesitan menos empleados ya que casi todos los procesos son subcontratados, en segundo lugar la flexibilidad y el desafío para la fuerza laboral son acentuados, ya que muchos empleados son contratistas que responden con rapidez a las tareas difíciles y las nuevas exigencias. En tercer lugar cada empresa que se une a la red está sujeta continuamente a presiones y demandas del mercado. También tiene varias limitaciones: en primer lugar hay poco control práctico debido a que no todo

está bajo el mismo techo. Y se corre el riesgo de que un contratista no entregue a tiempo el producto solicitado. El compromiso de los empleados suele ser bajo.

Si bien las ventajas son significativas, sería injusto no mencionar un gran problema presente en estas estructuras que es la coordinación. Es altamente complejo coordinar a varios segmentos distintos de empresas y a muchos cientos de personas con espacios laborales diferentes. Con la nueva tecnología de información se puede tener la flexibilidad de la red y también la coordinación y unidad de decisión con las tareas que hay que realizar.

- Proceso de integración: el proceso de integración de los empleados tanto vertical como lateralmente, y en lo externo con las empresas que forman la red se basa en todo un conjunto de tecnologías de información. Además que los métodos comunes que utiliza ahora la mayor parte de las organizaciones, la organización virtual suele combinar muchas otras tecnologías más complejas, entre las cuales están:

- Los *sistemas organizacionales (SIO)* permiten combinar transacciones entre organizaciones, lo que las hace más eficientes y responsables.
- El *comercio electrónico* ofrece la posibilidad de vender y comprar productos de información por medio de líneas telefónicas, redes de computadoras y otros recursos electrónicos.
- Las *extranets* ofrecen acceso limitado a una organización a grupos u otras organizaciones externas.
- El *groupware* permite enlazar equipos de trabajo dispersos, pues facilita el intercambio eficaz y preciso de ideas, vuelve más efectivos los procesos y hace posible la realización de tareas paralelas.
- Las *intranets* son redes protegidas que se basan en internet y que relacionan a los empleados mediante interfaces comunes cuyos hipervínculos se asocian con documentos, mensajes y recursos de información de multimedia.

- Evaluación: ofrece posibilidades de ahorrar más costos e incluso agilizar ya automatizar los procesos de comunicación y toma de decisiones. Sin embargo no hay mucha seguridad debido a que todo se hace por internet o medios virtuales y no cuenta con buena parte de la interacción física y los vínculos que se nutren por medio de tal comunicación.

### **Capítulo 3**

#### **Metodología de la investigación**

Cabe señalar que esta investigación forma parte de un estudio más grande, denominado “Investigación para el diseño de la nueva escuela” el cual es coordinado por el Doctor Eduardo Flores, donde se pretenden realizar estudios iguales en escuelas públicas a nivel básico en diferentes países latinoamericano. Este proyecto se apoya en la teoría del método de casos Stake (2005).

Para la selección de la metodología a utilizar, se implementó el enfoque cualitativo, en el cual, según Hernández (2006), los datos se recolectan y se analizan de manera paralela. El análisis no puede seguir un patrón y tampoco existe un procedimiento estándar. Sin embargo Hernández menciona que existen procedimientos que se pueden tomar en consideración como son las representaciones, visualizaciones, descripciones, clasificaciones, interpretaciones, entre otras. El enfoque se basa según Stake (2005) en método de recolección de datos no estandarizado, el cual consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos).

Según Stake (2005) nos dice que el investigador cualitativo utiliza técnicas para recabar datos, en este caso al realizar la investigación, se realizaron entrevistas que reconstruyeron la realidad tal como se observó, según la respuesta de los maestros. Así mismo la investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, principalmente los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente).

El propósito principal de la investigación es conocer los efectos de la estructura organizacional en la escuela. El estudio se realizó en dos escuelas primarias con características estructurales similares como lo muestra la tabla 1, posteriormente se llevo a cabo un análisis de la información obtenida del instrumento que fueron las entrevistas lo cual permitió detectar los patrones comunes de cada escuela para posteriormente realizar un contraste de dicha información.

**Tabla 1**  
*Registro de las características de las escuelas*

Características	Escuela A	Escuela B
Localidad	Cuautitlán	Cuautitlán
Nivel educativo	Primaria	Primaria
Turno (matutino, vespertino, nocturno, mixto)	Vespertino	Vespertino
Zona (urbana, suburbana, Marginal, semi-rural, rural)	Urbana	Urbana
# de salones de clase	7	6
Promedio de grupos por grado (grupos/grados)	1	1
# de maestros responsables de grupo o de alguna disciplina académica	7	6
Total de alumnos	105	100

Cabe señalar que hubo resistencia por parte de los maestros para llevar a cabo la investigación ya que pensaban que se les evaluaría la forma de enseñar, a pesar de que se les explico el motivo aun persistió esa obstinación al responder las entrevistas ya que la mayoría de las respuestas fueron cortas y concretas, a pesar de lo anterior se dio la autorización por parte de los directivos de cada institución para llevar a cabo dicha investigación. En la escuela A se lograron investigar a 7 maestros que equivalen al 100% de los maestros, mientras que en la escuela B solo 5 de 6 profesores accedieron correspondientes al 85%.

Posteriormente se llevo a cabo la entrevista al personal docente las cuales se aplicaron dentro de la institución en espacios que tenían libres los maestros como la hora de recreo o antes de iniciar clases o al termino de las clases. El tiempo que se llevo a cabo fue aproximadamente de 2 a 3 semanas en la escuela A y respecto a la escuela B se llevo más tiempo entre 3 y 4 semanas ya que por cuestiones personales de algunos maestros se modificaban las fechas de entrevistas y dentro de esta institución uno de los participantes se negó a contestar la entrevista.

#### Instrumento para la investigación

El instrumento que se utilizo para la investigación fue la entrevista el cual nos permitió realizar un estudio más exhaustivo del efecto de la estructura organizacional, al momento de llevarlas a cabo se registraban los resultados obtenidos en la hojas de registro una por cada participante como se muestra en la fig. 1 y 2.

Al inicio de las entrevistas se llevo a cabo un pequeño protocolo, el cual le seguía de un cuestionamiento de 4 preguntas para ello antes de iniciar se les cuestionaba si estaban dispuestos a contestarlas o no, si la respuesta era afirmativa se procedía a cuestionarles sobre lo siguiente:

Pensando en esta escuela donde trabaja ahora, ¿Qué es lo que le facilita el trabajo?

Pensando en esta escuela donde trabaja ahora, ¿Qué es lo que le dificulta el trabajo?

Ahora bien, quiero que piense en las personas que tienen éxito aquí en la escuela. No quiero que me diga quiénes son, pero quiero que me diga qué es lo que hacen, aunque para usted eso que hagan no sea realmente exitoso o correcto.

Ahora quiero que piense en las personas que No tienen éxito aquí en la escuela. No quiero que me diga quiénes son, pero quiero que me digan qué es lo que hacen,

Si el docente se confundía y en lugar de decir lo que había o hacían de cada aspecto se les volvía a preguntar y al finalizar las entrevistas se reiteraba la información obtenida para saber si eran correctas las anotaciones hechas en los registros y además se les decía *¿Algo más que quisiera agregar, de los aspectos que facilitan y dificultan el trabajo, o de las acciones que realizan las personas que tienen éxito y las que no tienen éxito?* sino había nada que agregar se culminaba la entrevista dándoles las gracias por participar. En la parte anverso de la hoja de registro se anotaron las impresiones y notas del entrevistado.



Escuela A Maestro # _____		Fecha: _____	
<b>Facilita</b>		<b>Dificulta</b>	
<b>Éxito</b>		<b>No Éxito</b>	

*Figura 1.* Hoja de Registro individual, parte anversa.

Escuela A Maestro # \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

---

## **Impresiones del entrevistado**

---

## **Notas sobre la entrevista**

*Figura 2.* Hoja de Registro individual, parte reversa.

## Procesamiento de la información

La pregunta que tratamos de responder con la investigación es: ¿Cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del maestro?

Por ello lo que interesa son los patrones comunes de respuesta que dan los maestros de una misma escuela al ser entrevistados, no las excepciones. Partimos del supuesto que la estructura condiciona en gran medida la conducta y las interpretaciones que hacemos de lo que nos ocurre en la organización y que no las determina por completo. Por ello, puede haber variabilidad entre las perspectivas.

La forma en que se procesó la información obtenida del estudio, consistió en agrupar las respuestas de los maestros participantes de la escuela A y B en las 10 categorías preestablecidas en una hoja de Excel, la cual podemos observar en la Tabla 3 además de capturar un solo aspecto por línea (row), en donde si un maestro determinado respondía 20 aspectos por lo tanto deberían de haber 20 líneas en la hoja de respuestas destinadas a ese profesor. Posteriormente se realizó una codificación de la respuesta textual del en cada una de las 10 categorías. Por ejemplo, si en la categoría de interacción muchas respuestas parecen agruparse en tres tipos de interacción (con Maestros, con Papás, y con el Director, por dar un ejemplo) es bueno poner, antes de la respuesta textual, la palabra DIRECTOR (Ejemplo: – DIRECTOR - Hablar con el director; DIRECTOR – Conversar con director sobre alumnos; MAESTROS – ver qué nuevos materiales conocen los compañeros). Esto ayudará cuando se empiece a analizar la información para encontrar patrones de respuesta. Como se muestra en la tabla 3

Tabla2.  
*Relación de características escuelas muestra.*

Recursos	Cuando la respuesta se refiera a recursos materiales (libros, equipo, dinero, materiales didácticos, etc.)
Espacios	Cuando la respuesta se refiera a espacios físicos para trabajar en (salones, salas de juntas, canchas, etc.)
Tiempo	Cuando la respuesta se refiera a tiempo necesario para realizar el trabajo (tiempo de clase, tiempo para hablar con padres, tiempo para planear, etc.)
Relaciones	Cuando la respuesta se refiera a relaciones con otras personas (colegas, administrativos, padres, comunidad, etc.)
Interacción	Cuando la respuesta se refiera a interactuar de manera esporádica, continua, o en función de un evento o circunstancia con otras personas (alumnos, directivos, colegas, padres, etc.)
Conocimiento	Cuando la respuesta se refiera a tener conocimientos o habilidades desarrolladas en diferentes áreas para realizar el trabajo (cursos de capacitación, conocimiento de materiales actualizados, programas académicos para maestros, conferencias, etc.)
Información	Cuando la respuesta se refiera a contar con o generar información necesaria para realizar el trabajo (datos sobre alumnos, reportes de calificaciones, resultados de exámenes estandarizados, información sobre eventos que se van a realizar, etc.)
Apoyo Interno	Cuando la respuesta se refiera a contar con el apoyo de colegas o directivos de la misma escuela cuando hay algún problema, alguna necesidad, o alguna iniciativa (que el director apoye al maestro cuando hay un problema con un alumno, que otros maestros apoyen para realizar alguna festividad de la escuela, etc.)
Apoyo Externo	Cuando la respuesta se refiera a contar con el apoyo de personas que no trabajan en la escuela (aunque tengan alguna relación o se presenten ocasionalmente) cuando hay algún problema, alguna necesidad, o alguna iniciativa (representante sindical, inspector, padres de familia, autoridades educativas, colegas de otras escuelas, etc.)
Otros	Cuando la respuesta no pueda clasificarse en alguna de las 9 categorías anteriores.



## Análisis de la información

Para el análisis de la información fue necesario, de entrada, identificar los patrones de respuesta más comunes de cada escuela (A y B). La respuesta que se trató de responder en esta investigación fue la siguiente: ¿cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del maestro? por ello *lo que interesan son los patrones comunes de respuesta* que dan los maestros de una misma escuela al ser entrevistados, no las excepciones. Para obtener dichos patrones fue necesario separar la información por escuela (a o b) de tal forma que se pudieran sortear los datos en la tabla general de Excel (tabla 4). Una vez agrupados los datos por escuela, se identificó qué patrones de respuesta fueron dados por el mayor número de maestros *diferentes* se consideraron las respuestas como patrones comunes, sólo al ser contestadas por al menos el 50% de los maestros de cada institución. Después de identificar los patrones comunes de respuesta, se identificó el tipo de efecto en relación a facilitar el trabajo (F), dificultar el trabajo (D), si el factor es algo que hacen las personas con éxito (E) o no exitosas (N). Además, para cada respuesta y participante, se agregó la clave del centro educativo al que pertenece cada maestro entrevistado, además, se identificó a cada maestro con un número de control subsecuente.

Con esta información se generó un modelo para la estructura de la Escuela A (con los patrones de respuesta más marcados de los maestros de la Escuela A), y un modelo para la estructura de la de la Escuela B (con los patrones de respuesta Investigación para el diseño de la nueva escuela Estos dos modelos se compararon entre sí, para identificar si hay patrones comunes a ambas escuelas. Fueron estos patrones comunes a ambas escuelas los que tienen la mayor probabilidad de ser efectos de la estructura tradicional de la escuela, más que variaciones generadas por una sola escuela en relación a su contexto específico y a las características individuales de sus maestros.

## Capítulo 4

### Presentación de resultados

A continuación se presentan los resultados de la investigación realizada en dos escuelas de nivel primaria, que responde al siguiente cuestionamiento ¿Cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del maestro? Primeramente tendremos el resultado de los patrones comunes encontrados en la escuela A y escuela B, los cuales fueron mencionados por al menos el 50% de los profesores entrevistados, por ultimo encontraremos la comparación de los patrones comunes detectados de las 2 instituciones, lo cual nos dará pauta para posteriormente en el capítulo siguiente hacer una discusión y análisis fundamentado de estos resultados encontrados.

#### Resultados de escuela A

En esta escuela se entrevistaron a 7 profesores, el 100% de ellos contestaron con amabilidad las entrevistas y que a pesar de ser muy corto el tiempo para ello fueron muy accesibles al responder los cuestionamientos, los patrones comunes detectados en esta institución según el número de profesores que contestaron se muestran en la tabla 4 y son: respecto a la categoría de recursos- libros y materiales en la categoría de tiempo-horario y en la categoría de conocimiento-actualización y habilidades como se muestra en la tabla 4.

Categorías	Subcategoría	Frecuencia		F	D	E	N
Recursos	Libros	4	57%	5	0	0	1
	Materiales	6	85%	7	2	0	0
Tiempo	Horario	4	57%	0	2	2	1
Conocimiento	Actualización	4	57	1	3	2	0
	Habilidades	4	57%	1	3	2	0

Tabla 4. *Patrones de respuesta específica escuela A*

**1. Categoría Recursos:** en esta categoría nos encontramos que la respuesta específica con mayor relevancia es la subcategoría de materiales, la cual tuvo mayor notabilidad porque fue contestada por 6 maestros lo cual equivale al 85% de los entrevistados, de las 9 respuestas dadas 7 hacen énfasis a un factor que facilita (F), mientras 2 lo enfocan como factor que dificulta (D) la labor docente.

Ejemplificación de lo anterior son afirmaciones de los profesores siguientes: *“los materiales que nos proporcionan al inicio del ciclo escolar, apoyan a nuestra labor cotidiana”* Maestra 2, mientras otra señala que *“el no contar con materiales necesarios como multimedia en todos los salones dificulta el trabajo cotidiano con los alumnos, ya que no se puede dar de la mejor manera la clase”* Maestra 3

En esta misma categoría nos encontramos con el patrón de respuesta libros, la cual fue contestada por 4 maestros equivalente al 57%, teniendo 5 respuestas, nos encontramos con 5 respuestas como factor que facilita (F) y mientras 1 de ellas se enfoca al factor de no éxito (N) en la labor docente. Ejemplificación de lo anterior es cuando la maestra 1 responde: *“como puede percatarse los libros de texto son de gran importancia nos apoyan a dar las clases, ya que como se pudo percatar al observar antes cuando llego, primero les explico el tema y posteriormente les indico a los alumnos que se remitan al libro para ejemplificar mas la temática o en su caso constatar los aprendizajes adquiridos al realizar las actividades que vienen implícitas en el libro.”*



Cabe mencionar que el dominio del factor de los patrones encontrados dentro de la categoría de recursos fue enfocado como factor que facilita la labor docente ya que la mayoría de los maestros comentaron que el material como libros, copias, pintarrones, plumones, etc., les ayuda a poder llevar a cabo mejor la enseñanza y al mismo tiempo transmitir los conocimientos y desarrollar las habilidades en los alumnos para que sean competentes.

3. **Categoría Tiempo:** en relación a esta categoría nos encontramos con el patrón de horario, obteniéndose 4 respuestas de las cuales 2 de ellas se enfocan tanto a factor de dificultad (D), otras 2 como factor de no éxito (E) y 1 a factor de no éxito (N).

Uno de los maestros de la escuela nos ejemplifica lo anterior cuando comenta *“el tiempo que se destina para las actividades en ocasiones no es el apropiado para culminarlas, ya que la mayoría de veces nos mandan a llamar a dirección o tenemos actividades imprevistas a nivel institución y esto dificulta llevar a cabo lo planeado”*  
Maestro 5

4. **Categoría Conocimiento,** respecto a esta categoría nos encontramos con dos respuestas específicas las cuales son las subcategoría de actualización y habilidades fueron contestadas por 4 profesores, lo cual equivale al 57%, respecto a estas subcategoría nos encontramos con 6 respuestas para cada una y de las cuales 1 lo enfocan a un factor que facilita la labor docente (F), 3 que la dificulta (D), y 2 a factor de éxito (E).

Uno de los profesores de la institución comenta sobre lo anterior *“hacen falta cursos interesantes y de interés para los maestros, ya que en ocasiones no son atractivos empezando con maestros no capacitados para impartir ese curso o la mayoría de veces*

*no hay material de apoyo”, así mismo nos percatamos al momento que el maestro 2 nos dice “una gran debilidad en los alumnos es la habilidad intelectual, por lo cual como docente debemos innovar actividades que permitan desarrollar esta habilidad”* maestro 7

Respecto a la categoría antes mencionada nos encontramos que la mayoría de los profesores lo enfocan como un factor de debilidad ya que en general comentan que la capacitación es de suma importancia en el docente y que mejor que se dé de manera autónoma, pero desafortunadamente nos encontramos como una área de oportunidad en los docentes, algunos de ellos mencionan existe una desmotivación por los cursos impartidos por el centro de maestros ya que la mayoría de las veces no se cuenta con personal capacitado; y en relación a las habilidades de los alumnos nos percatamos que la mayoría de alumnos le hace falta fortalecer habilidades intelectuales y como maestro tenemos el gran reto de innovar proyectos que impliquen desarrollar y a la vez fortalecer esta habilidad en los alumnos.

#### Resultados de escuela B

En esta escuela se entrevistaron a 6 profesores, el 85% de ellos contestaron los cuestionamientos de las entrevistas y el restante definitivamente se negó por cuestiones de tiempo, cabe mencionar que en general los profesores respondían concretamente y la mayoría de sus respuestas eran muy cerradas, por más que se les reiteraba la pregunta con alguna ejemplificación su respuesta era la misma, esto influyó a encontrar una minoría de respuestas para cada aspecto. Los patrones detectados dentro de esta institución son:

Categorías	Subcategoría	Frecuencia		F	D	E	N
Recursos	Libros	4	80%	6	0	0	0
	Materiales	4	80%	6	0	1	0
Tiempo	Planeación	3	60%	0	2	0	1

Tabla 5. *Patrones de respuesta específica de escuela B*

1. **Categoría Recursos:** en esta categoría nos encontramos que la respuesta específica con mayor relevancia es la subcategoría de materiales, la cual tuvo mayor notabilidad porque fue contestada por 4 maestros lo cual equivale al 80% de los entrevistados, de las 7 respuestas dadas 6 hacen énfasis a un factor que facilita (F), mientras 1 lo enfocan como factor de éxito (E) en la labor docente.

Al estar realizando la entrevista una de las maestras nos comenta *“los materiales que se encuentran dentro de la institución son de gran apoyo en la realización de las diversas actividades con los alumnos, ya que en ocasiones salimos al patio con los alumnos y utilizo el material de educación física, esto me ha ayudado también a reforzar los conocimientos al hacer dinámica la clase y he notado que los alumnos se interesan más”* Maestra 11

Respecto de las subcategoría libros nos podemos percatar como se muestra en la tabla 2 que tuvo una frecuencia de respuesta de maestros diferentes del 80%, de donde a su vez se obtuvieron de 6 respuestas las cuales todas hacen énfasis a facilitar la labor docente.

Ejemplo de esto es cuando el maestro 10 dice lo siguiente *“se da la facilidad que se prestan los libros de la biblioteca y los alumnos pueden realizar investigaciones acerca de algún tema en específico o se ha dado que autónomamente investiguen más de lo que se vio en clase y esto fomenta las habilidades a desarrollar en los estudiantes”*

2. **Categoría Tiempo** , respecto a esta categoría nos encontramos como respuesta específicas la subcategoría de planeación, la cual fue contestada por 3 profesores lo cual equivale al 60% , nos encontramos con 3 respuestas de las cuales 2 de ellas están enfocadas a un factor que dificulta (D) , y 1 a factor de no éxito (N) .

Ejemplificación de lo anterior es cuando un maestro nos comenta *“el no entregar en forma y tiempo los documentos solicitados por el directivo como planeación afecta la forma de trabajo y por lo tanto hace que un maestro no tenga éxito en su práctica docente, aunque en ocasiones uno se escude en decir pues no importa que no tenga planeación porque al fin y al cabo de todos modos se está trabajando con los niños, pero realmente sino cuentas con la planeación deja de incógnita en donde se consta fundamentando lo que se está trabajando y además como docente debes de tener desarrollada la competencia de diseñar estrategias o proyectos innovadores que favorezcan las competencias de los alumnos y esto se refleja en dicha planeación ”*

Maestra 10

#### Patrones comunes detectados entre la Escuela A y B

Después de haber comparado los resultados obtenidos de cada una de las instituciones, se muestra en la tabla 6 los patrones comunes detectados de ambas escuelas los cuales fueron 2 y hacen referencia a la categoría de recursos patrón 1 materiales la frecuencia de maestros en su totalidad es 10 de los cuales 6 de la escuela A y 4 de escuela B, mientras tanto en el patrón 2 que es libros, la frecuencia es de 8 maestros en total de los cuales la mitad de estos corresponde a cada una de las instituciones.

<b>Categoría</b>	<b>Respuesta Específica</b>	<b>Frecuencia (número de profesores) Escuela A</b>	<b>Frecuencia (número de profesores) Escuela B</b>	<b>Total</b>
Recursos	Materiales	6	4	10
Recursos	Libros	4	4	8

*Tabla 6. Categorías comunes en las respuestas de los profesores entre escuela A y B.*

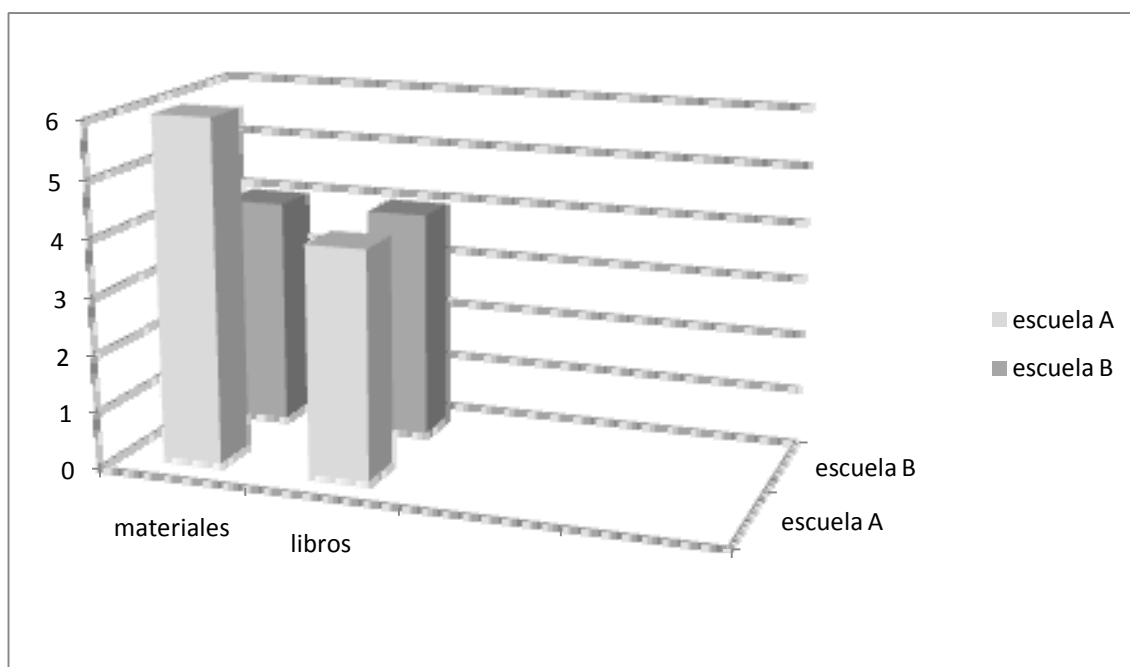


Figura 3. Categorías comunes de escuela A y escuela B

En cuanto al primer patrón detectado es el de materiales ambas escuelas coinciden y hacen énfasis a que es un factor que facilita la labor docente ya que la mayoría de ellos lo ven como un apoyo el contar con la disposición de materiales de uso cotidiano como fotocopias, hojas, pintarrones, , pelotas, aros, paliacates, etc. Logrando así la facilidad y flexibilidad para el aprendizaje de los alumnos.

Al respecto el Profesor 5 de escuela A comenta:

*“En la escuela contamos con el apoyo de la sociedad de padres de familia ya que al inicio del ciclo escolar nos proporcionan materiales como plumones, borradores, cinta*

*adhesiva, material geométrico, bolígrafos, cuadernos, carpetas, etc., o cuando necesitamos algo en específico como hojas, papel bond, copias, etc., se nos proporciona en dirección”.*

Profesor 12 de la escuela B dice al respecto:

*“Aquí en la escuela nos dan la facilidad para fotocopiar lecturas o algunas actividades en específico lo cual refuerza la temática que se está abordando con los alumnos”*

El último patrón común resultante de esta investigación se refiere a la misma categoría de recursos y es libros, nos percatamos que en ambas escuelas se obtuvieron 6 respuestas aunque cabe señalar que la mayoría de estas lo enfocan como factor que facilita la tarea docente ya que tenemos que en la escuela A 5 facilitan la labor docente y solo 1 como acción de no éxito (N) y en la escuela B las 6 respuestas facilitan (F) el trabajo docente. Las respuestas hacen énfasis a los libros de texto y de la biblioteca nos comentan los profesores que esto ayuda a que los alumnos obtengan nuevos conocimientos para su aprendizaje y les permita desarrollar nuevas habilidades, competencias y destrezas que impacten en el ejercicio de su vida estudiantil y por lo tanto ayuda en el proceso enseñanza-aprendizaje, cuenta de esto es cuando nos comenta el profesor:

Profesor 10 escuela B *“Nos prestan los libros de la biblioteca lo cual permite que los alumnos realizan las investigaciones que se les deja y a la vez se está fomentando la habilidad lectora e intelectual como otras por mencionar”*

## **Capítulo 5**

### **Discusión de los resultados**

Durante la realización de la investigación, al realizar las entrevistas se tomo como referencia a Hernández (2006) al comentar sobre algunas sugerencias para dar credibilidad a la investigación:

Evitar que nuestras creencias y opiniones afecten la claridad de las interpretaciones de los datos cuando deben enriquecerlas, considerar importantes todos los datos particularmente los que contradicen nuestras creencias, privilegiar a todos los participantes por igual, estar consciente de cómo influimos a los participantes y como ellos nos afectan y buscar evidencia positiva y negativa por igual (a favor y en contra de un postulado emergente). Así mismo la credibilidad tiene que ver también con nuestra capacidad para comunicar el lenguaje, pensamiento, emociones y puntos de vista de los participantes.

Cabe señalar que los resultados de este proyecto pueden tomarse como referencia en otros contextos a pesar de que la investigación se llevo a cabo en dos escuelas con características similares, y como lo menciona Hernández (2006), sobre la validez externa:

...Este criterio no se refiere a generalizar los resultados a una población más amplia, sino que parte de estos o su esencia puedan aplicarse en otros contextos. Mertens (2005) también le denomina traslado, sabemos que es muy difícil que los resultados de un estudio cualitativo en particular puedan transferirse a otro contexto pero en ciertos casos nos pueden dar pauta para tener una idea general del problema estudiado y la posibilidad de aplicar soluciones en otro ambiente. La transferencia no la hace el investigador sino el usuario o lector del estudio. Es el que se cuestiona: ¿esto puede aplicarse en mi contexto?, el investigador lo único que puede hacer es intentar mostrar su perspectiva sobre dónde y cómo encajan o embonan sus resultados en el campo de conocimiento de un problema estudiado (p.665).

A continuación se presentan los resultados obtenidos del estudio de investigación sobre los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual en el desempeño de los docentes, de acuerdo a los patrones comunes detectados, mostrando así evidencia de las opiniones de los docentes.

### Recursos-materiales

En cuanto al primer patrón detectado es el de materiales ambas escuelas coinciden y hacen énfasis en que es un factor que facilita la labor docente ya que la mayoría de ellos lo ven como un apoyo el contar con la disposición de materiales de uso cotidiano como fotocopias, hojas, pintarrones, pelotas, aros, paliacates, etc. logrando así la facilidad y flexibilidad para el aprendizaje de los alumnos. Como es bien sabido un recurso material es todo aquello que contribuye a una mejora de la situación educativa, social, personal, laboral de las personas involucradas en el proceso educativo (PEP 2004). Se debe contar con los medios suficientes para lograr los objetivos planteados por la institución, a continuación se dan a conocer algunos que se necesitan en cualquier escuela para lograr una calidad y eficiencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Queremos hacer referencia en este párrafo a los diversos recursos pedagógicos (libros, televisores, material audiovisual, elementos de laboratorio, láminas, computadoras, software, fotografías, videograbadoras, mapas, enciclopedias, globos terráqueos, juegos, grabadoras, radio, diarios, pelotas, revistas, maquetas, teléfono, monografías, calculadoras, fax, acceso a Internet y otros). González (2003) ubica dentro de la infraestructura los materiales que existen en la institución, nos podemos percatar de esto cuando un maestro comenta *“en la escuela contamos con el apoyo de la sociedad de padres de familia ya que al inicio del ciclo escolar nos proporcionan materiales como plumones, borradores, cinta adhesiva, material geométrico, bolígrafos, cuadernos, carpetas, etc., o cuando necesitamos algo en específico como hojas, papel bond, copias, etc., se nos proporciona en dirección”* su óptima utilización va de la mano de una planificación que esté en función de unos objetivos de enseñanza claros.



La escuela es la responsable de administrar efectivamente los bienes y servicios que requieren para cumplir íntegramente con los objetivos y programas que tiene, además de darles un mantenimiento, conservación, rehabilitación, para su funcionalidad dentro del centro educativo (Romero 2004).

Aunque cabe señalar que los maestros deben de darle un buen uso al material que les es proporcionado ya que como menciona Romero (2004, p.219) “a medida que se avanza en los distintos niveles de la escolaridad, las aulas van quedando vacías de recursos. En el caso de las escuelas medias, la mayoría de ellas sólo cuenta en sus aulas con un pizarrón, un escritorio, bancos y sillas”.

Solo nos encontramos con una excepción sobre los recursos tecnológicos en específico multimedia, nos percatamos de esto cuando uno de los maestros comenta “hace falta que todos los grupos estén equipados de multimedia, para que se pueda dar mejor la clase planeada y así generar mejores aprendizajes en los alumnos , aunque también hace falta que se capacite a los maestros para una mejor utilidad de los quipos ”Al respecto Fullan y Stiegelbauer (1997, p. 27) hacen mención de la solidez técnica en relación a la suficiencia de equipos disponibles para las organizaciones actuales.

Adicionalmente estos autores consideran la necesidad de que los recursos tecnológicos sean debidamente incluidos en las planeaciones y en los programas de capacitación y actualización docente.

#### Recursos-libros

otro patrón en común y considerado por la mayoría de los maestros participantes como un factor importante para el desempeño de la enseñanza se refiere a la misma categoría de recursos y es libros ya que mencionan tanto maestros de la escuela A como de la B que es un factor que facilita la labor docente , sus comentarios hacen énfasis a los libros de texto y de la biblioteca, y señalan que esto ayuda a que los alumnos obtengan nuevos conocimientos para su aprendizaje y les permita desarrollar nuevas habilidades,

competencias y destrezas que impacten en el ejercicio de su vida estudiantil y por lo tanto ayuda en el proceso enseñanza-aprendizaje

Lograr que la educación básica contribuya a la formación de ciudadanos con estas características implica plantear el desarrollo de competencias como propósito educativo central. Una competencia implica un saber hacer (habilidades, con saber (conocimientos), así como la valoración de las consecuencias del impacto de ese hacer (valores y actitudes).

En otras palabras, la manifestación de una competencia revela la puesta en juego de conocimientos, habilidades, actitudes y valores para el logro de propósitos en un contexto dado. Las competencias movilizan y dirigen todos estos componentes hacia la consecución de objetivos concretos; son más que el saber, el saber hacer o el saber ser (Plan de Estudios 2006.Educación básica. Secundaria).

#### Excepciones

A continuación se presentan las excepciones encontradas en el presente estudio. Éstos representan los patrones comunes encontrados en sólo una de las escuelas los que corresponden a las categorías de Tiempo y Conocimiento.

**Horario:** dentro de la categoría tiempo nos encontramos con el patrón de horario dentro de la escuela A, en donde 4 maestros se les dificulta el horario que se destina a las actividades planeadas ya que en ocasiones debido a actividades imprevistas restan tiempo a lo planeado. Ya que como lo menciona Hargreaves (2003, p.) el tiempo es el enemigo de la libertad, el tiempo presiona de una manera que impide el cumplimiento de los deseos, es decir el realizar lo planeado.

Uno de los maestros de la escuela nos ejemplifica lo anterior cuando comenta *“el tiempo que se destina para las actividades en ocasiones no es el apropiado para culminarlas, ya que la mayoría de veces nos mandan a llamar a dirección mas ahorita con lo de la nueva reforma para primaria y esto dificulta llevar a cabo lo planeado*

**Planeación:** Nos encontramos que solo 3 maestros entrevistados de la escuela B mencionan sobre la importancia que tiene la planeación en el actuar docente ya que repercute en el aprendizaje de los alumnos haciendo mayor énfasis sobre la dificultad de llevar a cabo la práctica docente al no planear, como menciona Hargreaves (2003, p43) “el trabajo de los maestros encierra otros muchos aspectos , algunos de los cuales han ido recobrando mayor importancia en los últimos años, uno de estos aspectos que menciona el autor es la planificación”. No debemos dejar a un lado la planeación porque como es bien sabido es una competencia que como docente debemos de tenerla adquirida como se nos marca en el perfil de egreso, tener esa habilidad de diseñar estrategias, proyectos, unidades didácticas, etc., que sean novedosas, atractivas que estimulen al alumno y generen aprendizajes en los mismo. Ya que la falta de planeación y estrategias conduce a una subutilización de prácticas tradicionales (Romero, 2003).

**Actualización:** 13 maestros entrevistados entre ambas escuelas, sólo cuatro de ellos se refieren a la actualización, como debilidad en los docentes y por ende dificulta la labor docente Como ha señalado Michael Fullan (1993) con ironía: *“la educación del profesorado tiene el honor de ser, al mismo tiempo el peor problema y la mejor solución de la educación”* ya que el factor docente como clave de la transformación educativa, es el actor principal de la renovación de los modelos de enseñanza , cualquiera que sea el cambio que se impulse los docentes siempre son interpelados desde algún lugar, ya sea que se los ubique como ejecutores, mediadores de lo planificado por los expertos o en calidad de protagonistas activos y reflexivos de la transformación. No desconocemos las diferencias teóricas y epistemológicas que subyacen a las diferentes denominaciones utilizadas para referirse a la formación continua, capacitación, perfeccionamiento, actualización o más recientemente desarrollo profesional de los profesores.

Así mismo no podemos dejar a un lado las nuevas reformas en el trabajo docente que han surgido en los últimos años y que contemplan como uno de los ejes principales la profesionalización docente, como es bien sabido lo anterior no es nada fácil, a través de

los años el ser profesor de educación básica se ha convertido en una trasmisión de prácticas, de formas entre los docentes, de usos y costumbres tradicionales (Harf, 1999) así mismo la actualización es de suma importancia dentro de quehacer docente. Uno de los participantes expresó lo siguiente:

Hacen falta cursos interesantes y de interés para los maestros, ya que en ocasiones no son atractivos empezando con maestros no capacitados para impartir ese curso o la mayoría de veces no hay material de apoyo, así mismo el que sólo cumplamos por cumplir, se debe propiciar en nosotros el interés en la capacitación y actualización permanente sin importar los tiempos que esto implique. Ya que la formación para nosotros carece de temas de interés, pues los temas sólo están relacionados con los programas inclusive cosas que ya realizamos en nuestra práctica o ya sabemos, necesitamos capacitación relacionada con respecto a la nueva reforma que se está dando dentro de la educación.

**Habilidades:** El segundo patrón encontrado en la escuela A es el de habilidades 4 maestros respondieron acerca de este patrón como una dificultad en los alumnos al no adquirir las habilidades planteadas en los propósitos de la educación primaria.

Fullan (2002) señala algunos aspectos que debe tener el alumnado para que se dé un cambio educativo

1. Los estudiantes vienen a la clase con concepciones previas sobre cómo funciona el mundo. Si no se parte de esta comprensión inicial, es probable que no puedan entender los nuevos conceptos e informaciones que se les enseñan. Quizás los aprendan con el propósito de pasar un examen, pero volverán a las ideas preconcebidas fuera del aula.

2. Para desarrollar su competencia en un área de investigación, los estudiantes deben:(a) tener una base profunda de conocimiento objetivo, (b) comprender los hechos y

las ideas en el contexto de un marco conceptual, y (c) organizar el conocimiento con técnicas que faciliten su recuperación y aplicación.

3. Un enfoque «metacognitivo» de la instrucción puede ayudar a aprender a los estudiantes a tomar el control de su formación, definiendo los objetivos de aprendizaje y evaluando su propio progreso para alcanzarlos.

De acuerdo a lo anterior, un maestro entrevistado señala: *“una gran debilidad en los alumnos es la habilidad intelectual, por lo cual como docente debemos innovar actividades que permitan desarrollar esta habilidad”*

## **Conclusiones**

El propósito principal de esta investigación es demostrar los efectos de la organización educativa de las escuelas actuales como influyen en el desempeño de los docentes. En relación con el objeto de la investigación, el realizar el trabajo de campo en escuelas con características similares nos dio la posibilidad de detectar patrones comunes de respuesta, los cuales pueden ser considerados posibles efectos de la estructura organizacional.

Los efectos principales encontrados son:

Los docentes le otorgan gran importancia a los recursos-materiales para su práctica docente.

En relación con este efecto se encontró que el contar con recursos materiales educativo (laminas, copias, cinta adhesiva, hoja, papel de diferente tipo, pizarrones, marcadores, etc.), de apoyo por parte del gobierno, por directivos y padres de familia facilitan la labor docente, así mismo permite cambios significativos generando una dinámica innovadora, como se señala recurso material es todo aquello que contribuye a una mejora de la situación educativa, social, personal, laboral de las personas involucradas en el proceso enseñanza, aunque cabe señalar que aún hacen faltan recursos tecnológicos como equipamiento de multimedia en todos los salones para estar a la vanguardia.

Otro efecto es la manera en que los recursos-libros influyen de manera directa como un apoyo tanto para el alumno como para el maestro para favorecer la enseñanza y para generar aprendizajes significativos.

Por otra parte se observó que los libros de texto y de la biblioteca, según en opinión de los profesores, ayudan a que los alumnos obtengan nuevos conocimientos para su aprendizaje y les permita desarrollar nuevas habilidades, competencias y destrezas que impacten en el ejercicio de su vida estudiantil y por lo tanto ayuda en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Así mismo en esta investigación nos encontramos con algunas excepciones como son:

El horario, esta subcategoría que corresponde a la categoría de tiempo la mayoría de los maestros hacen hincapié a que el tiempo es una dificultad en la labor docente ya que la mayoría de veces no da tiempo para realizar lo planeado, como lo menciona Hargreaves (2003): Los profesores se toman el tiempo con seriedad, lo viven como una limitación fundamental que se impone a lo que son capaces de hacer y se espera que se hagan en sus escuelas. Lo que respecta a la subcategoría planeación, nos pudimos percatar que el no contar con una planeación hace que la mayoría de los maestros caigan en lo cotidiano es decir en el trabajo tradicional (Romero, 2003). En relación a la subcategoría actualización como comenta Fullan (1993), todo depende del maestro para que pueda actualizarse conforme a las nuevas reformas, como sugerencia se debe de tener autonomía al tomar los cursos de capacitación, brindados por el centro de maestros. Ya que otra de las excepciones fue la subcategoría habilidades y pues se tiene que estar consciente que primeramente como docentes debemos de tener desarrolladas habilidades para poder transmitir las a los compañeros.

González (2003) señala que los centros escolares se caracterizan por estar orientados a fines determinados, propósitos o metas cuyo logro les otorga sentido con respecto a la misión de la institución. Por la complejidad de las organizaciones escolares sus metas son variadas y múltiples, tanto cuantitativa como cualitativamente hablando.

Por otra parte las reformas educativas de los últimos años, impactan en forma significativa a fines, propósitos y metas señaladas en las escuelas, respecto las entrevistas realizadas a los maestros frente a grupo nos percatamos de la importancia de los recursos materiales, ya que juegan un papel interesante para hacer atractiva y amena la clase y además motiva mas al niño desarrollando su creatividad y dejando de lado prácticas tradicionales por proyectos innovadores. En forma general, se puede comentar que, a pesar de buscar elevar el nivel educativo de los países y contener la finalidad de incorporarlos competitivamente en el mercado del conocimiento, las organizaciones buscan al mismo tiempo mejorar los procesos en el interior de las instituciones educativas, apoyándose en los profesores, quienes son los que están directamente involucrados con el proceso enseñanza-aprendizaje.

En resumen, se puede afirmar que si se requiere modificar la estructura interna de las escuelas participantes en esta investigación, no tendrán el efecto esperado si no se toma en cuenta tanto al elemento material como el humano; alumnos, maestros y padres de familia. Según Zorrilla (2006) los procesos de mejora enfatizan la concepción del cambio en los centros escolares, señalando la influencia positiva que tiene que el cambio se conciba como un proceso continuo, cíclico y como uno de los elementos del desarrollo de la escuela, más que como un evento ocasional, lineal y puntual.

### Recomendaciones Generales

Los resultados de la investigación que brevemente se muestran en las conclusiones nos invitan a reflexionar en las siguientes líneas:

Actualmente, estamos en momentos de cambios globales, donde los maestros también se encuentran en un momento de transición y la percepción e interpretación de la figura del maestro también ha cambiado. El maestro debe ser capaz de adaptarse a los intereses e inquietudes de los alumnos. Al respecto Dueñas (2007 p.45) comenta lo siguiente: “El educador debe formar a sus educandos en el entusiasmo, entendido como la

sensación de plenitud espiritual resultado de perfeccionar cada uno de los encuentros que rodean su vida.”

Con esta nueva visión del maestro existe un mayor desafío para éste. Como escribió Suárez Inda (2004): “El mayor reto de un maestro es conseguir la respuesta libre y convencida del estudiante, para que sea él mismo el principal protagonista de su formación. No es posible ni deseable que los alumnos sean meramente pasivos y simplemente reciban una serie de conocimientos.” (p.38) Los maestros tienen como función acompañar al alumno en su proceso de descubrimiento de una verdad que va más allá de lo que éste mismo les pueda enseñar.

Se debe considerar fundamentalmente que la educación se encuentra en evolución continua, partiendo de que el cambio es un proceso, no un hecho; y como todo proceso se debe adaptar a las circunstancias de su propio contexto. “Es mejor pensar en grande pero empezar a actuar en pequeño” (Fullan, 1993). “La mayoría de los profesores consideran que la clave del cambio está en cuestionarse su carácter práctico” (Hargreaves, 2003), ya que son ellos quienes enfrentan los problemas diarios, los retos que cada alumno les impone, las necesidades educativas individuales, las exigencias que el programa asume, y las habilidades, conocimientos y experiencias que el mismo maestro posee.

Como recomendaciones para este aspecto es necesario que las instituciones en donde se realizó la presente investigación efectúen un análisis de los materiales con los que cuenta la escuela y si el uso que se les está dando es correcto o es conveniente realizar adecuaciones, y aquellos materiales que hacen falta, jerarquizarlos junto con los maestros y la sociedad de padres de familia dada su importancia y la utilidad viéndolo como apoyo en la labor docente y el aprendizaje de los alumnos, así mismo gestionar junto con los padres de familia a instancias que les puedan dar ese apoyo de materiales para un mejor equipamiento de las escuelas y se logre una mejor calidad educativa.

Algunos cuestionamientos que nos deja esta investigación son:



- ¿Cuál es la importancia de los materiales didácticos dentro de la organización escolar para favorecer la práctica educativa?
- ¿Cómo mejorar el equipamiento en las escuelas para una mejora en la calidad educativa?
- ¿Qué papel funge el maestro dentro de la estructura organizacional para favorecer su práctica educativa y así mismo generar aprendizajes significativos en sus alumnos?
- ¿Cómo implementar el uso de las TICS en la enseñanza?

Ponerse en el lugar del maestro y tratar de prever las preguntas que éste hará, es lo más importante para lograr un cambio efectivo y exitoso. Los docentes necesitarán la confirmación de que los cambios propuestos los afectarán positivamente.

Por otra parte, se deben renovar continuamente los propósitos y principios morales, vivir los cambios como problema o como posibilidad de mejorar; tener claro el mundo en que vivimos y el mundo que queremos.

**Apéndice A**  
**Apoyo para Rapport**

**Entrevista operativa:**

Se debe entrevistar a *todos* los maestros de la escuela, sin excepción, siguiendo el siguiente protocolo:

*Buenos días (tardes) (noches). Estoy realizando una investigación dirigida por la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey relacionada sobre los efectos de la estructura de las escuelas sobre el trabajo de los maestros. Para esta investigación necesito hacerle 4 preguntas, que nos llevarán una media hora. La información que me dé es completamente confidencial, al grado que ni siquiera voy a apuntar su nombre o la clase que enseña. Y son completamente voluntarias. Si usted no quiere responder las preguntas no hay problema. El hecho de que haya venido y haya escuchado mi petición es suficiente para que yo ya lo considere entrevistado, por si el director (directora) (inspector) (inspectora) pregunta. ¿Si está de acuerdo con que lo entreviste?*

[Si el maestro dice que no quiere ser entrevistado, de por terminada la entrevista. No le pregunte al maestro por qué no quiere ser entrevistado, y tampoco trate de convencerlo] *Está bien. Muchas gracias. Cuando el estudio esté terminado le haremos llegar una copia como a todos los demás maestros de la escuela. Como no registramos quién si permite que los entrevistemos y quién no en cada escuela, no sabemos quiénes participaron y quienes no, y por eso entregamos los resultados a todos sin excepción. Gracias por su tiempo y perdone la molestia.*

[A veces esto hace que el maestro si quiera ser entrevistado. Si el maestro le indica que cambio de opinión, siga con la entrevista. De lo contrario, levántese y déle la mano al maestro indicando que ya han terminado]

(si el maestro acepta ser entrevistado, continúe con la entrevista)

*Para empezar, platíqueme un poco sobre su escuela. ¿Hace mucho que trabaja en esta escuela? ¿Cuánto tiempo lleva dando clases? ¿Cómo son los alumnos? .....*

[El objetivo de estas preguntas es establecer *rapport* con el entrevistado. Realmente no llevan a obtener los datos necesarios, que vendrán después con las preguntas. Puede tomar notas algunas, pero sobre todo vea al entrevistado, establezca contacto visual, póngale atención, haga preguntas que requieran respuestas extendidas, que vayan más allá de si o no, aunque en un principio así le responda el entrevistado. Sus preguntas deben ser sobre la escuela y sobre el trabajo del maestro, no preguntas personales. Tampoco deben ser preguntas sobre el clima, o sobre sucesos locales. Procure que el entrevistado, y no Usted, sea el que hable. Responda de manera no-verbal, asintiendo con la cabeza, sonriendo, levantando las cejas, *pero hable lo menos posible*. La idea es que el entrevistado sea el que hable. Después de unos 5 minutos de conversación, empiece propiamente la entrevista]

*Y pensando en esta escuela donde trabaja ahora, ¿qué es lo que le facilita el trabajo?*

[La idea de la pregunta expresada así, de manera tan ambigua, es para no darle pistas al entrevistado de una respuesta “buscada”. Es posible que de entrada no entienda la pregunta y le pregunte: *¿Qué me facilita el trabajo? No entiendo ¿Cómo qué?*. Aquí puede darle un ejemplo de un trabajo totalmente diferente al de la escuela. Por ejemplo: *“Si, imagine que trabaja en un hospital como doctora, y el hospital tiene medicinas disponibles para los pacientes, pues eso le facilita el trabajo. O si la localizan rápidamente si algo le pasa a sus pacientes. A eso me refiero. Y pensando en esta escuela donde trabaja ahora, ¿qué es lo que le facilita el trabajo?* **Siempre** regrese a la pregunta cuando dé una explicación, y cuide que las explicaciones nunca se refieran a lo que podría pasar en una escuela.]

[También es posible que el entrevistado le responda lo que a su juicio “debería” de haber. “Si hubiera materiales me facilitaría el trabajo”, o “Contar con las guías de estudio me facilita dar clases”. En estos casos pregunte: *¿Y en esta escuela si hay materiales? o ¿Y en esta escuela hay guías disponibles?* Si le responden que sí, diga *“Entonces, como hay materiales en esta escuela, eso le facilita el trabajo.”* Esto para orientar al entrevistado a que responda la pregunta cómo está planteada, para ver lo que real, y no idealmente, le facilita el trabajo. Si le responden que no, entonces diga: *“Entonces, como no hay materiales en esta escuela, eso le dificulta el trabajo”* Si el maestro insiste en manejar lo que idealmente facilita el trabajo, puede decirle: *“Lo que quisiera saber es qué hay en esta escuela que realmente le facilita el trabajo, no tanto lo que debería de haber”*. Si después de estos intentos de reorientar la entrevista el entrevistado sigue hablando de aspectos ideales o muy generales (Por ejemplo, los niños de la escuela, el ambiente de la escuela) para efectos prácticos dé por terminada la entrevista. Siga conversando con el maestro y tomando “notas”, pero al reportar la entrevista se reporta como “irrealizable”]

(si el entrevistado responde aspectos concretos que le facilitan el trabajo, siga con la entrevista. Registre cada aspecto que le indique el maestro. Si habla de dos aspectos diferentes, regístrela como dos aspectos distintos. Ejemplo: “Pues a mí me facilita el trabajo que tenemos muchos materiales en biblioteca y que la bibliotecaria sabe qué hay y cómo usarlos” Aquí hay dos aspectos que facilitan el trabajo: los materiales en la biblioteca, y el conocimiento de la bibliotecaria. Si algo que le comenta el entrevistado no está claro para Usted, puede pedir que se lo clarifique. Ejemplo: “Pues a mí me facilita el trabajo que tenemos muchos materiales en biblioteca y que el Mtro. Germán sabe qué hay y cómo usarlos” *¿El Mtro. Germán? ¿Quién es?* “Es el coordinador de ciencias sociales”. Ver formato de registro sugerido más adelante. Lo importante son los aspectos que se indican rápidamente y de manera espontánea. Cuando el entrevistado se detenga, recapítule de la siguiente forma)

*A ver, entonces los aspectos que le facilitan el trabajo en estas escuelas son (repetir de preferencia casi textualmente los aspectos indicados por el entrevistado). ¿Alguno más?*

(Si hay más se registran, y de inmediato se pasa a la siguiente pregunta)

*Y pensando en esta escuela donde trabaja ahora, ¿qué es lo que le dificulta el trabajo?*

[La 2ª pregunta se maneja como la primera de ser necesario, incluyendo ejemplos y reenfoque. Y se cierra la pregunta de la misma manera, recapitulando]

*Ahora bien, quiero que piense en las personas que tienen éxito aquí en la escuela. No quiero que me diga quienes son, pero quiero que me digan qué es lo que hacen, aunque para Usted eso que hagan no sea realmente “exitoso” o “correcto”*

[La idea aquí no es evaluar a la gente “exitosa”, o saber quiénes son. Es determinar qué tipos de acciones configuran valores tácitos que se generan por la estructura cultural de la organización. Estas acciones pueden ser consideradas “negativas” por el entrevistado, pero lo que importa es registrar acciones, no la evaluación que haga de ellas el entrevistado. De nuevo, si el entrevistado tiene problemas, hay que darle ejemplos que no tengan que ver con la escuela en sí, una acción que puede ser considerada como “positiva”, y una acción que puede ser considerada como “negativa”. Después del ejemplo, volver a presentar la pregunta: *Quiero que piense en las personas que tienen éxito aquí en la escuela. No quiero que me diga quienes son, pero quiero que me digan qué es lo que hacen, aunque para Usted eso que hagan no sea realmente “exitoso” o “correcto”*. Si el maestro insiste en evaluar a la gente o a las acciones puede decirle: *“Lo que quisiera saber es qué acciones realiza la gente que tiene éxito en esta escuela, no tanto lo que debería ser”*. Si después de estos intentos de reorientar la entrevista el entrevistado sigue hablando de aspectos ideales para efectos prácticos dé por terminada la entrevista. Siga conversando con el maestro y tomando “notas”, pero al reportar la entrevista se reporta como “irrealizable” esta segunda parte de la entrevista]

(si el entrevistado responde con acciones concretas que realizan personas en la escuela, siga con la entrevista. Registre cada acción que le indique el maestro. Si habla de dos acciones diferentes, regístrelas como dos acciones distintas. Ejemplo: “Esta maestra que tiene éxito se sabe el nombre y cómo le dicen a

todos los niños que han tomado clases con ellas y también los nombres de los papás de esos niños” Aquí hay dos acciones distintas: saber el nombre de los niños que han estudiado con ella, y conocer el nombre de los papás de los niños que han estudiado con ella. Si algo que le comenta el entrevistado no está claro para Usted, puede pedir que se lo clarifique. Ejemplo: “Esta maestra que tiene éxito conoce bien a todos los niños que han tomado clases con ellas y también a los papás de esos niños” *¿Los conoce bien? ¿Qué es conocerlos bien?* “Nunca se le olvidan los nombres de los niños o de sus papás aunque les haya dado clase hace años”. Ver formato de registro sugerido más adelante. Lo importante son las acciones que se indican rápidamente y de manera espontánea. Cuando el entrevistado se detenga, recapítule de la siguiente forma)

*A ver, entonces las personas que tienen éxito en esta escuela hacen (repetir de preferencia casi textualmente las acciones indicadas por el entrevistado). ¿Alguna acción más?*

(Si hay más se registran, y de inmediato se pasa a la siguiente pregunta)

*Ahora quiero que piense en las personas que NO tienen éxito aquí en la escuela. No quiero que me diga quienes son, pero quiero que me digan qué es lo que hacen, aunque para Usted eso que hagan no sea algo que representa un “fracaso” o algo “incorrecto”*

[La 4ª pregunta se maneja como la tercera de ser necesario, incluyendo ejemplos y reenfoque. Y se cierra la pregunta de la misma manera, recapitulando]

(una vez respondida la 4ª pregunta, comente)

*Esta fue la última pregunta. Lo que usted me ha comentado es que los aspectos de la escuela donde trabaja que le facilitan el trabajo son (recapitulación), y los que le dificultan el trabajo son (recapitulación). Las personas que tienen éxito en esta escuela normalmente hacen (recapitulación) y las personas que no tienen éxito hacen (recapitulación). ¿Si registré bien la información o debo corregir algo?*

(Dependiendo de lo que le comente el entrevistado, haga los ajustes correspondientes)

*¿Algo más que quisiera agregar, de los aspectos que facilitan y dificultan el trabajo, o de las acciones que realizan las personas que tienen éxito y las que no tienen éxito?*

(Agregar lo que le comente el entrevistado si es que agrega algo)

*¡Muchas gracias! Cuando tengamos los resultados se los haré llegar*

(Fin de la entrevista)

## Referencias

- Ainscow, M., Hopkins, D., Southworth, G. y West, M. (2001). *Hacia Escuelas Eficaces para todos. Manual para la Formación del Profesorado*. Madrid: Nancea
- Biddle, B.J., Good, T.L. & Goodson, I. F. (2000). *La Enseñanza y los Profesores, la profesión de enseñar (Vol. I p.30 y 77; Vol. II p.29)*. México, D.F.: Paidós.
- Boyett, J.H. & Boyett, J.T (1999). *Hablan los gurús: Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Bogotá, Colombia: Norma
- CONSTITUTION OF MEXICO (1917, as amended in 1998), *INDIVIDUAL GUARANTEES. Article 3*. Recovery el 25 de abril por [http://portal.unesco.org/education/en/ev.php-URL\\_ID=12260&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/education/en/ev.php-URL_ID=12260&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)  
Recuperado en español.
- De Vicente, P. S. (2001). *Viaje al centro de la dirección de las instituciones educativas*. Bilbao, España: Universidad de Deusto/Ediciones Mensajero.
- Fullan, M. G. y Stiegelbauer, S. (1997). *El cambio educativo: Guía de planeación para maestros* (M. E. Moreno Candejas, Trad.). México, D.F.: Trillas.
- González, M. T. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y procesos*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Hargreaves, A. (2003). *Profesorado, cultura y postmodernidad. (Cambian los tiempos, cambia el profesorado)*. Madrid, España: Morata
- Hernández, R., Fernández-Collado, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta edición. McGraw Hill. México.
- Marchesi, A., Martín, E. (1998). *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Martín Fernández, Evaristo. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. Aravaca, España. McGraw-Hill interamericana de España, S.A.U.
- Miklos, T. y Tello, M. E. (2002). *Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro*. México, D.F.: Limusa Noriega.
- Mintzberg, H., Brian, J y Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico* (Conceptos, contextos y casos). Estado de México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

- Sandoval, E. (2001). *Ser maestro de secundaria en México: Condiciones de trabajo y reformas educativas*. Revista Iberoamericana de Educación, *Volumen 25*, pp. 22. Recuperado de OEI - Ediciones - Revista Iberoamericana de Educación
- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México: Granica.
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de caso* (Á. Gallardo, Trad., 2a. Ed.). Madrid, España: Morata.
- Tardif, M. (2004). *Los saberes del docente y su desarrollo profesional*. España: Nacea.
- Portal SEP. Políticas Institucionales para personal académico.*  
Recuperado el 21 de septiembre 2006 por <http://www.basica.sep.gob.mx>
- Portal Sep Estado de Tamaulipas. La competitividad de las regiones, el reto del siglo XXI.* Recuperado el 25 de abril del 2007 por <http://elretodelsiglo21.tamaulipas.gob.mx/modernizacionedu.htm>
- Valenzuela, J. R. (2005). *Evaluación de Instituciones Educativas*. México, D.F.: Trillas.