



**Universidad Virtual**

**Escuela de Graduados en Educación**

**Comportamientos Humanos que Propician Cambios Educativos en el Colegio  
Alborada y que Inciden en el Aprendizaje Organizacional**

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

**Maestría en Administración de Instituciones Educativas**

Presenta:

**Andrea Beatriz Villar Martínez**

Asesor Tutor

**Gilberto Rebolledo Iglesias**

Asesor titular:

**Dr. Edgar Iván Noé Hernández Romero**

**Trinidad – Beni, Bolivia**

**Abril 2014**

# **Comportamientos Humanos que Propician Cambios Educativos en el Colegio Alborada y que Inciden en el Aprendizaje Organizacional**

## **Capítulo 1**

### **Planteamiento del problema**

#### **1.1 Antecedentes**

El Colegio Alborada, centro escolar objeto del presente trabajo de investigación, está situado en Bolivia en la ciudad de Trinidad, la cual está en vías de desarrollo.

Al hablar de educación, en la región (departamento del Beni), existe una necesidad latente de mejora, actualización e innovación de los profesores y directivos así como de los procesos y metodologías educativas. Los centros escolares en su mayoría, aun no han entrado de lleno a la era de las Tecnologías Informáticas y comunicacionales ni en las nuevas corrientes educativas que se están dando a nivel mundial, para la innovación y cambio educativo de vanguardia.

Es necesario introducir una cultura de cambio y de aprendizaje organizacional en los centros escolares de la región.

Bolivia se encuentra en un proceso de grandes cambios, entre los cuales se puede considerar uno de gran importancia: la promulgación de la Nueva Ley de Educación que se comenzó a implementar a partir del año 2013.

Alborada, es un centro escolar de educación personalizada, lo cual implica que los profesores deben conocer y aplicar este tipo de enseñanza, en la cual se conoce profundamente a cada alumno en cuanto a sus aptitudes, conocimientos, habilidades, destrezas, fortalezas y debilidades. Para esto es necesario que la familia sea protagonista en la educación de cada alumno

Alborada cuenta con una cultura organizacional basada en el logro de un excelente nivel académico y de valores éticos y morales, presentes en todos los niveles jerárquicos y en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Para fines del presente trabajo la pregunta investigación planteada fue;

¿Cuáles son los comportamientos humanos que propician cambios educativos en el Colegio Alborada y que inciden en el aprendizaje organizacional de la misma?

En base a la pregunta generada, se analizó, como primera variable los comportamientos humanos la cual es una variable independiente que determina los resultados de las variables dependientes las cuales son el aprendizaje organizacional y el cambio educativo. El desarrollo de este estudio determinó la relación existente entre estas variables.

### **1.3 Objetivo General**

Determinar los comportamientos humanos que propician cambios educativos en el Colegio Alborada y que inciden en el aprendizaje organizacional, para promover una cultura de innovación educativa dentro de la institución y a su vez en los centros escolares de la región.

## **Capítulo 2 Marco Teórico**

### **2.1 Comportamiento humano en la organización**

En una era de tanta competencia, las organizaciones deben preocuparse por crear valor al profesional, sentar las bases de la cultura organizacional en el respeto a la persona. (Genesi, Romero, Tinedo 2011)

### **2.2 Cambio Educativo**

Fullan y Stiegelbauer (1997) señalan que lo esencial del cambio es la forma en que los individuos se enfrentan a esta realidad. El cambio es un hecho que está presente en la vida de todos los seres humanos, independientemente de la manera en que cada uno lo enfrente y lo decida sobrellevar.

Al hablar de cambio educativo Se debe remarcar que esta sujeta a la realidad regional. Es decir, que para que la innovación en las escuelas se exitosa hay que pensar en función al contexto regional

En los países en vías de desarrollo, a medida que se va industrializando más la economía, el cambio educativo se hace presente pero en muchos casos es difícil llevarlo a cabo (Flores y Torres, 2010)

### **2.3 Aprendizaje organizacional**

El aprendizaje organizacional es un cambio que se lleva a cabo en las organizaciones en función al aprendizaje de sus miembros y que se aplica en la práctica diaria,

#### **- Innovación Educativa**

Senge (2000) considera que la disciplina del aprendizaje organizacional ha demostrado que es muy eficiente para realizar innovaciones. Dado este concepto, si se aplica al caso de las escuelas que aprenden, se puede tomar el mismo principio, con lo que se afirma que las escuelas que aprenden pueden realizar innovaciones educativas de manera exitosa. La innovación y el aprendizaje se refuerzan recíprocamente, lo que incita a las personas a buscar nuevas soluciones en las organizaciones.

### **2.4 La escuela que aprende**

Para percibir una escuela como una organización que aprende, es necesario que todos los miembros tengan una visión compartida de la institución y que se lleve a cabo un manejo eficaz de los procesos. Debe existir una capacitación continua y un aprendizaje permanente, donde no solo los líderes sean los que aprenden sino que se formen equipos de aprendizaje de manera que se perciba una cultura de aprendizaje en todos los niveles jerárquicos de la escuela (Senge, 2006)

## **Capítulo 3**

### **Metodología**

### **3.1 Método de Investigación**

Para poder dar respuesta a dicha pregunta, en el presente estudio se llevó a cabo un método de investigación mixta.

### **3.2 Tipo de diseño**

El tipo de diseño utilizado para fines de la presente investigación fue el diseño convergente paralelo, el cual consiste en que el investigador implementa los componentes cuantitativos y cualitativos durante la misma fase del proceso de investigación de manera simultánea, dando la misma prioridad a los dos enfoques realizándolos de manera independiente. Una vez obtenidos los resultados, se los mezcla para su interpretación (Valenzuela y Flores, 2012).

### **3.3 Unidades de análisis**

Para la presente investigación, al ser del tipo mixto, se procedió a escoger a los participantes al azar en base al criterio y juicio del investigador, para obtener resultados válidos que respondan adecuadamente a la pregunta de investigación.

Según el análisis realizado en el estudio que se llevó a cabo en el Colegio Alborada, se utilizó la misma muestra para el método cuantitativo y el método cualitativo.

### **3.4 Población y muestra**

#### **3.4.1 Población de estudio**

La población para el método cuantitativo estuvo conformada por un número determinado de miembros de personal administrativo, docente y directivo del Colegio Alborada de la ciudad de Trinidad, departamento del Beni, Bolivia.

### 3.4.2 Tamaño de la Muestra

La muestra utilizada para el enfoque cuantitativo del presente estudio está conformada por:

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad de participantes</b>
<b>Dirección general</b>	1
<b>Coordinadores</b>	2
<b>Administrativos</b>	2
<b>Profesores titulares</b>	5
<b>Auxiliares de aula</b>	1
<b>Total muestra</b>	11

### Los instrumentos

Para fines de la presente investigación, los instrumentos utilizados fueron:

- Entrevista semi estructurada para el enfoque cuantitativo
- Observación para el enfoque cualitativo
- Análisis de documentos para el enfoque cualitativo

Los parámetros descriptivos que se utilizaron fueron promedios y porcentajes, los cuales permitieron obtener información acerca de la tendencia central del conjunto de datos obtenidos y la variabilidad que tienen estos datos, con lo cual será posible determinar cuan confiable es la información obtenida y la percepción general que tienen los miembros de personal respecto al objeto de investigación.

## Capítulo 4

### Análisis de Resultados

#### 4.1 La entrevista

##### Gráfico 4.1

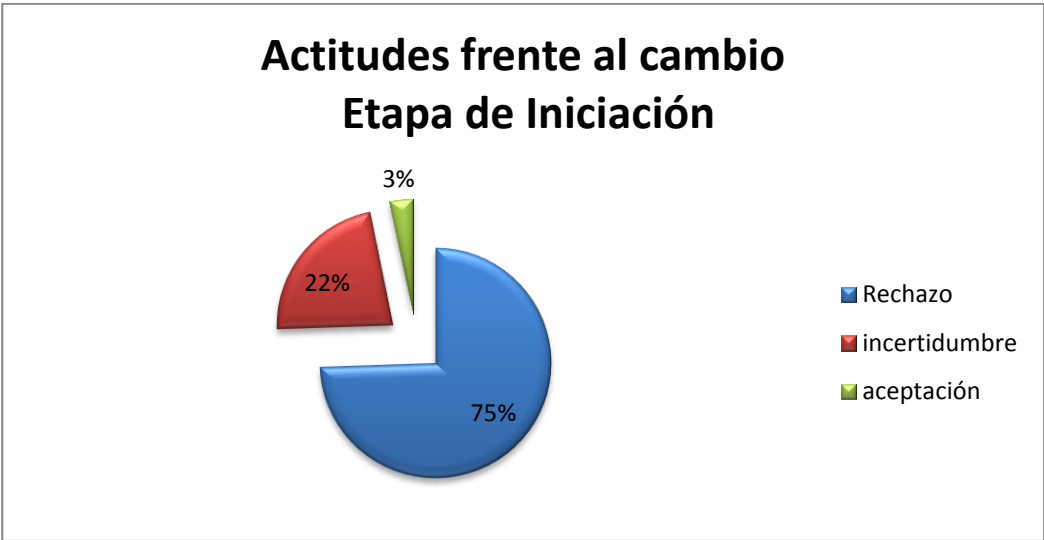
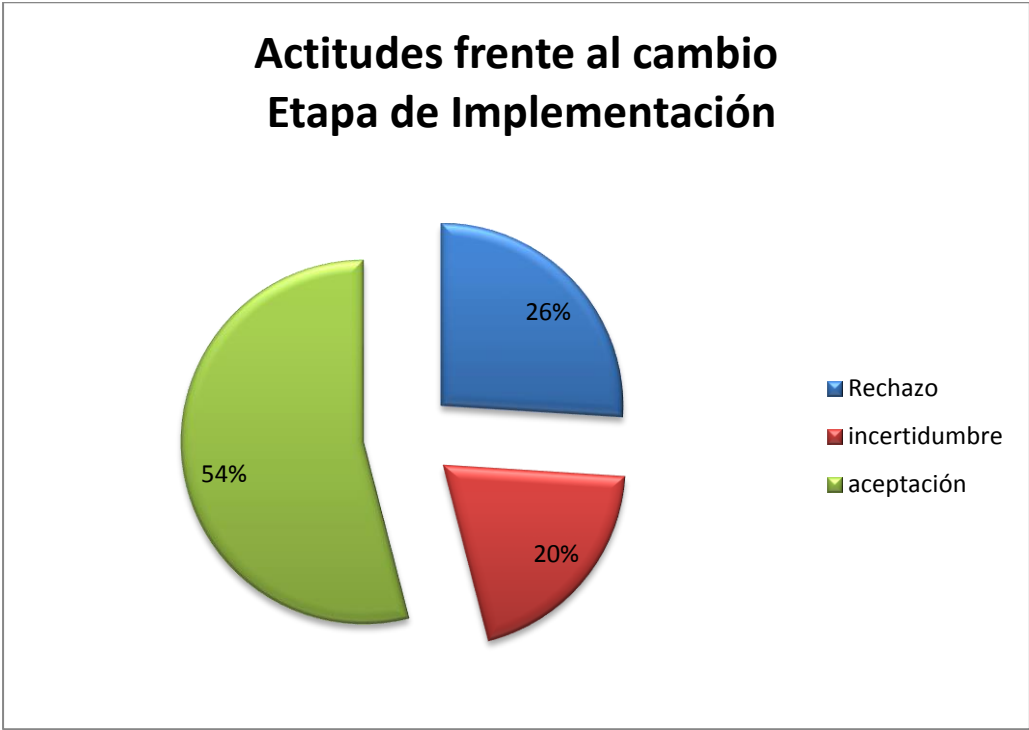
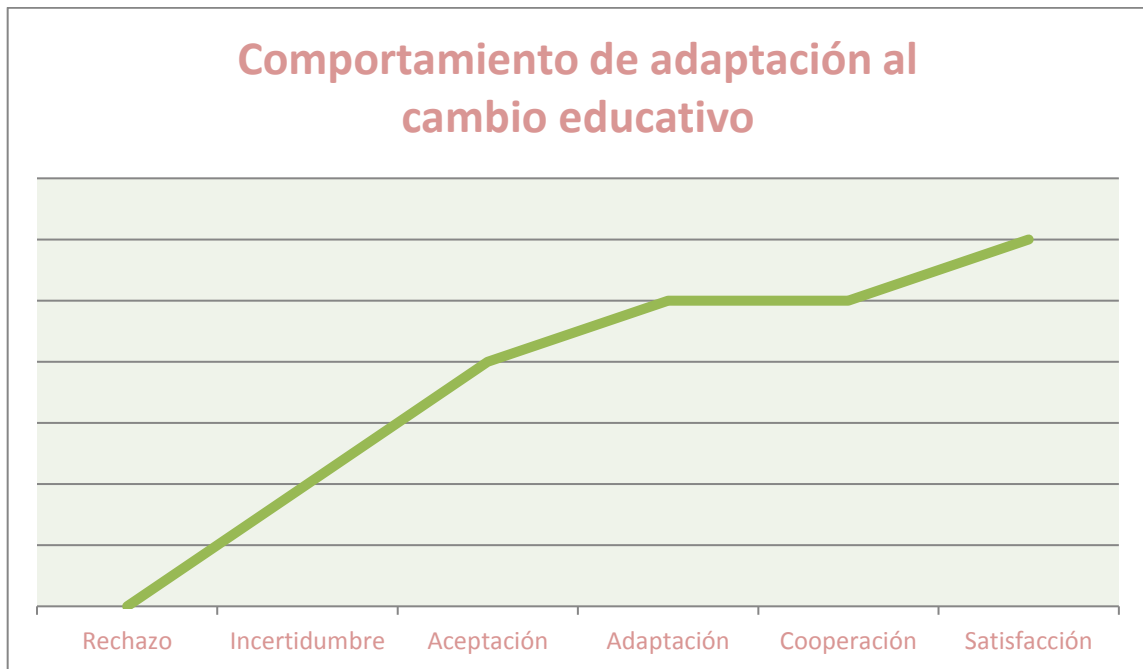


Gráfico 4.2



Se puede apreciar en estos gráficos, que en la etapa de iniciación la primera reacción ante el cambio es de rechazo en su mayoría y que a medida que se va realizando la implementación se incrementa la aceptación.

Gráfico 4.3



Asimismo, se pudo analizar que en cuanto a conductas, éstas son diversas ya que algunos tienen una actitud proactiva, otros presentan conductas dependientes y algunos conductas independientes.

El 100% de los entrevistados, aseguró que los cambios educativos que se han dado durante los últimos años han sido positivos, han generado un aprendizaje organizacional, las nuevas tecnologías aunque en un principio difíciles de comprender se han ido adaptando a la enseñanza diaria.

**Gráfico 4.4**





Se pudo determinar que prevalece la cultura institucional de Alborada y que ésta promueve un aprendizaje organizacional, ya que en palabras de una coordinadora “cuando empiezas a trabajar en Alborada ves como todo se trabaja en equipo y que puedes aprender de tus compañeros y así sentirte parte de la institución con rapidez”.

Para lo cual respondieron que la cultura organizacional es aquella que les ayuda a afrontar el cambio ya que trabajan en equipo para convertirse en una escuela que aprende.

**Gráfico 4.5**



el éxito en los resultados después que surge un cambio educativo es gracias al empeño y esmero de la Directora, ya que a pesar que al personal le cuesta aceptarlo, ella siempre está motivándolos e incentivándolos para salir adelante.

Se pudo observar que todo el personal coincide en identificar quienes son los líderes de la Institución, afirmando que no existe protagonismo. Además de éstas personas identificadas como líderes, 10 entrevistados sin contar a la directora afirmaron en un 100%, que el liderazgo de la Directora es clave en el Colegio, para poder llevar a cabo un cambio educativo y obtener resultados positivos.

**Tabla 4.1**  
**Puntos Clave de la entrevista**

Tomando como frontera de tiempo los recientes 5 (cinco) años, de los cambios educativos realizados en el interior de la institución/escuela/organización	¿Cómo se definieron?	¿Quién participó?	¿Cuál es el seguimiento que se les da a dichos cambios educativos?
	a) Promulgación de la Nueva Ley de	Todo el personal	- Evaluación continua

<b>(derivados de un proceso formal)</b>	Educación b) Implementación de TIC's c) Nuevos procesos Administrativos		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación</li> <li>- Actualización del personal</li> <li>- Supervisión y control de actividades</li> <li>- Programas de aprendizaje conjunto</li> </ul>
---	---	--	---

<b>De los cambios educativos definidos, la intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados</b>	<b>¿Cuáles conductas/ actividades/acciones manifestadas por los miembros de la institución educativa se manifiestan para implementar cambios educativos al interior de la escuela en los programas/proyectos definidos en los 5 (cinco) últimos años escolares?</b>	<b>¿Quiénes participan en el despliegue de ese cambio educativo?</b>	<b>¿Cómo participan en el despliegue de ese cambio educativo?</b>
	En la etapa de iniciación la primera reacción ante el cambio es de rechazo en su mayoría. A medida que se va realizando la implementación se incrementa la aceptación.	Inician con los Directivos y coordinadores, para continuar con todo el personal	Se dan conductas diversas ya que algunos tienen una actitud proactiva, otros presentan conductas dependientes y algunos conductas independientes.

<b>De los resultados obtenidos de los cambios educativos que han incidido en el aprendizaje organizacional de la institución (positivos, negativos, sin avance)</b>	<b>¿Qué sucede con los cambios educativos con resultados positivos?</b>	<b>¿Qué sucede con los cambios educativos con resultados negativos y con los que no se avanza?</b>
	El 100% de los entrevistados, aseguró que los cambios educativos que se han dado durante los últimos años han sido positivos, generando un aprendizaje organizacional,	El 100% de los entrevistados, afirma que no han percibido cambios negativos o que no avancen

<b>De los cambios educativos proyectados en los recientes 5 (cinco)</b>	<b>¿ Cuáles son las conductas/actividades/acciones</b>	<b>¿Qué han hecho los miembros de</b>
---	--	---------------------------------------

<p>años a la fecha.</p>	<p><b>manifestadas por los miembros de la institución educativa en miras a como equipo dejar constancia/evidencia/resultados de un Aprendizaje Organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A través de logros, cumplimiento de objetivos derivados de cambios en la conducta</li> <li>- Objetivos medibles a través de indicadores y se realiza su evaluación y seguimiento.</li> </ul>	<p><b>esta institución?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Han procurado llevar a cabo un aprendizaje en equipo y plantearse objetivos que puedan cumplir.</li> <li>- Apoyo entre el equipo para afrontar los cambios.</li> </ul>
<p><b>Para conocer la fuente de cada cambio educativo</b></p>	<p><b>¿De dónde surge, cómo se propuso?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De la Dirección del Colegio</li> <li>- De las autoridades de educación mediante leyes, decretos, etc</li> <li>- El 80% del personal entrevistado afirmó que los cambios educativos en el Colegio surgen de una necesidad institucional y de la búsqueda de una mejora en calidad educativa y mejor enseñanza y aprendizaje organizacional</li> </ul>	<p><b>¿Quién los propuso?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consenso</li> <li>- sugerencias del personal o padres de familia.</li> <li>- Autoridades de educación</li> </ul>
<p><b>Resultados obtenidos a la fecha de los cambios educativos y cómo estos han impactado en las conductas/actividades/acciones manifestadas por los miembros de la institución educativa.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Han producido una mejora</li> <li>- Han incidido en las conductas.</li> <li>- Cuando el cambio funciona los participantes del cambio se sienten personal y profesionalmente satisfechos</li> </ul>	

<p><b>Cultura organizacional de Alborada</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prevalece la cultura institucional de Alborada y ésta promueve un aprendizaje organizacional.</li> <li>- La cultura organizacional es aquella que les ayuda a afrontar el cambio ya que trabajan en equipo para convertirse en una escuela que aprende.</li> </ul>
--	---

### **Puntos clave de la revisión de documentos**

<b>Documento</b>	<b>Contenido</b>	<b>Principales hallazgos de la revisión</b>
<p>Reglamento interno</p>	<p>Normas y reglas establecidas por el colegio Alborada para ser cumplidas a cabalidad por el todo el personal de la institución.</p>	<p>Están detalladas la misión y visión del colegio se específica que debe haber un trabajo conjunto en el que el nuevo personal conozca la metodología y valores de la institución y conozca la misión y visión y la cumpla en sus funciones diarias.</p> <p>Determina normas en las que la dirección del colegio, debe hacer un seguimiento al trabajo y metas del personal, procurando su estabilidad, e identificación con la cultura organizacional.</p> <p>Estipula que entre los deberes del personal está la actualización continua por parte de cada miembro tanto en la institución como por su parte.</p>
<p>Ideario educativo</p>	<p>Propone preceptos, conductas y comportamientos ideales a seguir como parte de la comunidad educativa.</p> <p>Está dirigido a Padres de familia, alumnos, directivos y personal de la institución.</p>	<p>El centro de este documento, es procurar en todo momento sentirse parte de la comunidad Alborada,</p> <p>Se busca implantar una identidad entre las personas de la institución</p>
<p>Plan Operativo Anual (POA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- POA docentes: planificación anual en base a la malla curricular.</li> <li>- POA administrativos : presupuestos de operación</li> </ul>	<p>Se puede detallar que existe planificación en equipo y basada en metas y logros grupales</p>

	para la gestión y todas sus partidas.	
--	---------------------------------------	--

## Capítulo 5

### Conclusiones

Es así que se pudo definir que el comportamiento preponderante que incide en el cambio educativo y que genera un aprendizaje organizacional es el grado de identificación del personal con la cultura organizacional del Colegio Alborada.

Las personas que se identifican con la cultura del Colegio, se convierten en agente que ayuda a enseñar a otros miembros del personal y es ahí donde se genera un aprendizaje organizacional.

#### 5.1

Se pudo definir que la cultura organizacional del Colegio Alborada está muy arraigada en todos los niveles de la institución, siendo el alto grado de identificación del personal con esta cultura, el comportamiento humano preponderante para el cambio educativo y lo que genera que se dé un aprendizaje organizacional en la institución.

Se puede concluir que la cultura y el contexto regional influyen en los comportamientos de las persona, así como la formación proveniente de este contexto, esto se explica en los conceptos y en los modelos mentales que tienen los maestros, ya que como se explicó, las escuelas de formación de maestros de la ciudad proveen una calidad de enseñanza muy baja y por lo cual los maestros egresan con una preparación de poca calidad y con herramientas de enseñanza escasas.

Se pudo concluir que en su mayoría, los maestros necesitan supervisión y control constante. Son muy pocos los que se convierten en líderes en la institución, ya que dada su formación prefieren ser liderados y se sienten más cómodos con alguien al frente.

el liderazgo de la Directora, es el pilar para que se lleve a cabo el cambio educativo y se pueda desarrollar un aprendizaje organizacional, ya que lleva a cabo un proceso de

supervisión y control estricto, procurando en su práctica diaria motivar al personal del Colegio, promoviendo así un cambio de conducta en los miembros de personal.

### **Respuesta a la pregunta de investigación**

¿Cuáles son los comportamientos humanos que propician cambios educativos en el Colegio Alborada y que inciden en el aprendizaje organizacional de la misma?

En síntesis los comportamientos que inciden en el cambio educativo y que generan un aprendizaje organizacional son el trabajo en equipo existente en la institución acompañado del liderazgo de la Directora y la identidad del personal con la cultura institucional de Alborada.

### **5.3 Sugerencias para estudios futuros**

Se sugiere que se lleve a cabo un estudio similar, en un futuro, una vez que se haya finalizado el proceso de implementación del cambio de la nueva Ley Educativa, lo cual permita evaluar cómo han cambiado los comportamientos humanos una vez implementada y con varios años de puesta en práctica dicha ley.

Para conocer más sobre el tema, surgen algunas preguntas de investigación. Entre las cuales se pueden formular las siguientes:

¿Cuál es la metodología idónea de enseñanza y capacitación de profesionales en educación para que el Colegio Alborada pueda romper los modelos mentales de los maestros de la región?

A través de esta pregunta se podría plantear a la Institución nuevas alternativas que ayuden y permitan mejorar la práctica educativa de los maestros de la región, de manera que se pueda contar con personal docente mejor preparado y más abiertos al cambio, además que tengan el interés necesario para actualizarse y aprender continuamente, tanto de manera individual como en equipo.

En función a la Nueva Ley de Educación promulgada en Bolivia y que se encuentra en su primera fase de implementación en todas las instituciones educativas del país, sería provechos investigar el impacto que esta nueva ley producirá una vez que se

haya finalizado su implementación y las instituciones la conozcan y la apliquen correctamente. En este contexto la pregunta de investigación a formular es la siguiente:

¿Cuál es el impacto que generó la implementación de la Nueva Ley de Educación en el Colegio Alborada y cuales han sido los resultados positivos obtenidos en comparación al modelo anterior?

A través de esta pregunta de investigación, se podría realizar un estudio detallado de los resultados obtenidos después de un cambio educativo fundamental en el país y se podría determinar cuan provechoso ha sido este cambio para la mejora de la calidad educativa de la institución y en el proceso de aprendizaje organizacional. Así mismo, se podría hacer un estudio comparativo con otras instituciones para así determinar de mejor manera el impacto de estos cambios y poder medir los logros en cuanto al aprendizaje organizacional obtenido en el Colegio Alborada.