TECNOLÓGICO DE MONTERREY

UNIVERSIDAD VIRTUAL

ESCUELA DE GRADUADOS EN EDUCACIÓN

EFECTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA ACTUAL SOBRE EL TRABAJO DE LOS MAESTROS, PARA EL DISEÑO DE LA NUEVA ESCUELA EN DOS ESCUELAS DE EDUCACION PREESCOLAR DE PACHUCA, HIDALGO, MÉXICO

TESIS PRESENTADA

COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRO

EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Presenta:

LIC. EN ECONOMÍA MYRELA LUCÍA CALDERÓN PACHECO

Asesor:

LSC. Georgina Méndez Castro, MTI

PACHUCA, HGO. **MAYO DE 2007**

EFECTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA ACTUAL SOBRE EL TRABAJO DE LOS MAESTROS, PARA EL DISEÑO DE LA NUEVA ESCUELA EN DOS ESCUELAS DE EDUCACION PREESCOLAR DE PACHUCA, HIDALGO, MÉXICO

Tesis presentada por

MYRELA LUCÍA CALDERÓN PACHECO

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

_____

Mtra. Georgina Méndez Castro (asesor principal)

Tecnológico de Monterrey, Campus Toluca

gina.mendez@itesm.mx

_____

Mtra. Carmen Celina Torres Arcadia (lectora)

Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey

ctorres@itesm.mx

_____

Mtro. Luis Alberto Alvarado Gudiño (lector)

Tecnológico de Monterrey, Campus Toluca

laalvara@prodigy.net.mx

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

Dedicatorias

A Valentina; por ser, por existir y darme la mayor razón de luchar.

A Hiram; por ser mi mejor amigo, mi compañero inseparable y mi más duro critico, el que me ayudo a crecer.

A mi Mamá; por serlo y darme el mejor y más grande ejemplo de vida.

A mi Papá; por enseñarme a ser fuerte y responsable.

Agradecimientos

Al Dr. Flores, por la oportunidad de participar en este proyecto.

Al mi asesora por estar conmigo, ayudarme y compartir este momento.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo principal observar la influencia que tiene la estructura organizacional sobre el trabajo de los maestros en dos escuelas de educación preescolar de Pachuca, Hidalgo; para poder definir la participación de las organizaciones en el diseño de la nueva escuela. Se utilizaron 3 aspectos fundamentales para la revisión y soporte bibliográfico: escuela actual, estructura organizacional y el trabajo de los maestros; se describe el contexto en donde se efectuaría la investigación. Se realizó un trabajo de campo, aplicando escuelas y observando a los participantes para aplicar el estudio de casos de acuerdo a Stake. En base a los resultados obtenidos que se presentan en el trabajo, se concluyó que la estructura organizacional orgánica que presentan las escuelas influye notoriamente en el trabajo de los maestros, y es en base en estas conclusiones que se presentan sugerencias respecto al diseño de la estructura organizacional de las escuelas, para mejorar su funcionamiento.

Índice de Contenido

Página de firmas de sinodales.....ii

Dedicatorias.....iii

Agradecimientos iv

Resumen v

Índice de contenido vi

Índice de figuras.....vii

Índice de tablas.....viii

Introducción general.....1

Capítulo 1. Presentación de la temática del caso y su relevancia para la práctica administrativa.....3

Capítulo 2. Presentación de literatura relevante al tema 9

Escuela Actual 9

Estructura Organizacional 13

El Trabajo de los Maestros 19

Capítulo 3. Descripción del contexto y de las características más distintivas de la situación central del caso 23

Capítulo 4. Descripción de la metodología utilizada.....27

Capítulo 5. Presentación de resultados 31

Capítulo 6. Análisis de los resultados 39

Capítulo 7. Conclusiones y recomendaciones 45

Listado de Referencias.....55

ANEXOS.....56

Currículum Vitae 59

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama Básico.....5

Figura 2. Organigrama sugerido.....52

Índice de Tablas

Tabla 1. Tabla sobre diseños Organizacionales 18

Tabla 2. Características de las escuelas que formaron parte de la investigación. 25

Tabla 3. Resultados de encuestas aplicadas a las escuelas sobre los factores que afectan el desempeño escolar.....37

Introducción General

La administración de cualquier institución es una actividad de principal importancia y que además engloba dos actividades que se encuentran implícitas en el quehacer diario de la humanidad: la educación y la administración.

Ambas actividades han evolucionado de forma paralela en cada uno de sus ámbitos individuales, en el caso de la administración se han mejorado las técnicas para la organización de las instituciones, mientras que en el caso de la educación se ha buscado desarrollar nuevos modelos educativos que permitan obtener mejores resultados cada vez. Sin embargo éstos no han sido los esperados.

Es por esta razón que la presente tesis buscar participar en la investigación acerca de por que los resultados no han sido los esperados, considerando como un origen de esto a la organización que se tiene dentro de las instituciones educativas.

Asimismo, ser apoyo para que en un futuro se logre el desarrollo de la nueva escuela con todo lo que implica.

Se comenzó por desarrollar una descripción inicial de la importancia de la temática en el proceso administrativo y educativo, así como particularidades que permiten entender la importancia de éste estudio. Posteriormente se hace la presentación de literatura que se ha considerado relevante para investigación, no se busca hacer una extensa inclusión de referencias sino que más bien se buscó seleccionar cual sería la más representativa y útil para el análisis, dividiéndolo en tres secciones: 1) Estructura actual, 2) Estructura organizacional y 3) Trabajo del maestro.

Posteriormente se describe básicamente el contexto en donde se realizó la investigación de campo y observación de dos instituciones educativas públicas de nivel preescolar que participaron en la investigación, así como las características distintivas de la situación en donde se centró el estudio de caso.

Como un siguiente paso se consideró necesaria la descripción de la metodología utilizada, no sólo para la recolección de información, sino una descripción detallada del proceso

de selección de organizaciones, obtención de información, selección de muestra, división y clasificación de los resultados, observación directa de las instituciones.

Igualmente el proceso de utilización de análisis de casos que se utilizó para el presente trabajo.

A continuación se presentan los resultados obtenidos, solamente organizados y clasificados, sin que se dé ninguna interpretación que vaya más allá de la clasificación, seguido de lo que se constituye básicamente de todo el análisis e interpretaciones que se dan a los resultados obtenidos, relacionando cada uno de éstos con las referencias mencionadas anteriormente.

Las conclusiones y las recomendaciones que emanan del análisis son expuestas en la última parte, la cual se dividió en 2 secciones: la primera referente a las conclusiones, y la segunda a las sugerencias que se proponen al respecto del diseño y estructura organizacional de las instituciones educativas.

Por último se encuentran las referencias utilizadas en la elaboración de la tesis y el apartado de los Anexos.

Capítulo 1. Presentación de la Temática del Caso y su Relevancia para la Práctica Administrativa

A lo largo de la historia de la humanidad la educación ha jugado un papel preponderante, aunque sin un gran apoyo. Es, tal vez en gran parte, debido a esta contradicción que la evolución de la estructura organizacional educativa no ha tenido cambios significativos en algunos niveles, ni en algunos países, ni en ninguna cultura, es decir, básicamente todas las escuelas del mundo están organizadas, controladas y dirigidas de la misma manera.

Esto contrasta con la constante evolución de los miembros de las comunidades educativas, como son maestros, alumnos, directivos, padres de familia, etc; con cambios en las estructuras y materiales educativos a distintos niveles y por supuesto de acuerdo a la capacidad económica de cada institución.

Se observa que en distintos niveles educativos a lo largo del mundo y de su historia se ha notado un constante cambio en la forma de enseñar. Los maestros en la actualidad ya no son los mismos a los que existían en la época en la que Platón comenzó a educar a sus discípulos, ni tampoco con aquellos que en el siglo XVIII transmitían sus conocimientos a un limitado número de privilegiados. Aún se reconoce que las técnicas educativas de hace apenas 30 años ya no son iguales a las que se aplican en la actualidad.

De igual forma, las instalaciones educativas y sus recursos materiales son diferentes a hace apenas unos cuantos años. Actualmente es difícil encontrar una escuela sin computadora, aún y cuando ésta sea humilde. Si bien es cierto que dicha condición no se aplica en algunas zonas marginadas de ciertos países en vías de desarrollo, en las zonas urbanas, incluyendo las de países pobres, es una realidad.

La globalización mundial, el avance tecnológico y la evolución educativa no han dejado de lado el desarrollo personal de las escuelas. Los maestros cada vez requieren de mayores conocimientos para poder desempeñarse como tales, cada vez se imparten mayores cursos de capacitación y de mejora continua al personal docente y administrativo de las escuelas.

Todo lo antes descrito es una realidad observada desde el particular punto de vista del autor de este trabajo.

Y aunque se han logrado mejoras muy significativas en el campo de los modelos educativos, ya no existe una sola forma de aprender y de enseñar, sino que hay una gama infinita de opciones y combinaciones de los mismos que permiten que la educación se personalice en busca de cada vez mejores resultados en calidad y desempeño educativo.

Sin embargo al final de este largo camino de evolución y mejoras constantes, los resultados obtenidos no han sido tan buenos como los esperados, la pregunta es ¿por qué?. Viendo en perspectiva, se observa que es precisamente un aspecto no relativo directamente a la educación sino más bien a su modo, forma y métodos de organización.

Según Casarini (1999) el 99% de las escuelas en el mundo son iguales en su modelo organizacional, basadas en el organigrama básico de control educativo.

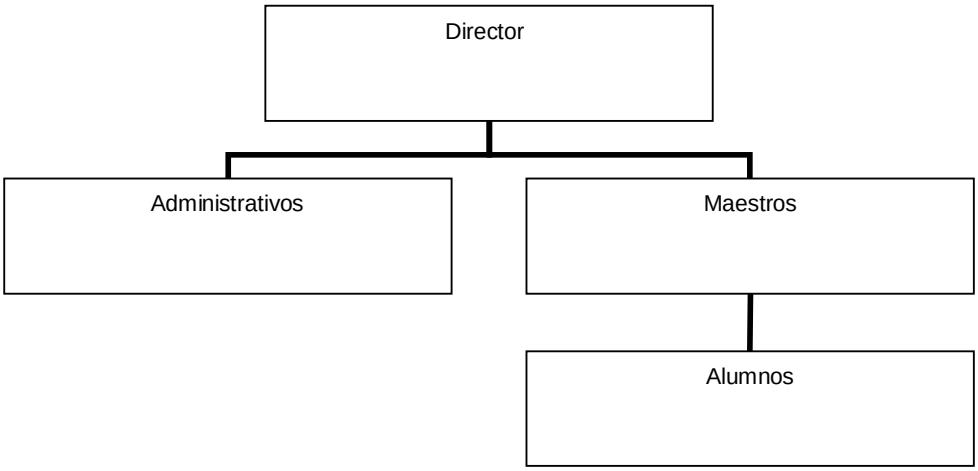

Figura 1. Organigrama básico

Con base a esta organización cada institución educativa se distribuye y se conforma de acuerdo a sus necesidades básicas, ampliando o reduciendo los miembros de la misma en la medida de sus necesidades y capacidades, por lo que todo sigue igual, nada cambia dentro de la organización educativa.

Es entonces precisamente en este punto en donde es importante observar, valorar y medir el efecto de la organización educativa, así como su estaticidad con respecto a los resultados obtenidos en base a los cambios experimentados en los sistemas educativos a nivel mundial, es acaso que, ¿no se puede cambiar la organización educativa?.

Es necesario crear una organización especialmente diseñada para su aplicación dentro de las escuelas. Para poder determinarla se requiere, en primera instancia, interpretar los efectos que la estructura educativa organizacional actual tiene sobre el trabajo de los maestros, convirtiéndose ésta en el principal objetivo de la presente tesis.

El trabajo se desarrolla en dos diferentes escuelas públicas de nivel preescolar del estado de Hidalgo. Se ha determinado así considerando que:

1. En los países latinoamericanos la mayor parte de la población se encuentra estudiando en instituciones de carácter público, por lo que se conforman en la muestra más representativa, de acuerdo con la UNESCO, (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura).
2. La mayoría de las investigaciones dentro del campo de la educación, se realiza en instituciones de nivel superior y media superior, generalmente de carácter privado de acuerdo a investigaciones realizadas en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
3. Poder ser parte del proyecto Investigación para el diseño de la nueva escuela.
4. La estructura organizacional que se utiliza dentro de las escuelas públicas y sus características.
5. La importancia de la participación de los diferentes miembros de la comunidad educativa.

6. La posición que guardan los maestros y directivos con base en la estructura organizacional que impera en la escuela.
7. Los canales de comunicación y de mando definidos de acuerdo al organigrama básico (Ver figura 1)

En este capítulo, se describe la temática que dio origen a la presente investigación ejemplificando, relatando y exponiendo consideraciones respecto al desarrollo organizacional de las instituciones educativas de nivel preescolar públicas en la ciudad de Pachuca, Hidalgo.

La educación preescolar ha sido la más olvidada dentro del modelo de la escuela actual, ya que no todos los alumnos que están en edad de cursarla lo hacen. Asimismo, en este nivel la estructura organizacional es la misma que en otros niveles, sin considerar que tiene aspectos muy característicos del mismo.

En el capítulo dos se describe selectivamente la bibliografía referente a los aspectos teóricos relacionados con el desempeño y la organización de las instituciones, lo cual es la base teórica para un análisis posterior. Se dio una división en tres temas principales, considerando la complejidad del estudio y la importancia de referirse a autores reconocidos dentro de cada uno de estos temas: 1) la escuela actual, 2) la estructura organizacional y 3) el trabajo del maestro.

Dentro del Capítulo tres se describe el entorno de las escuelas para fundamentar lo referente acerca de las instituciones encuestadas, sus características, particularidades, etc.

La metodología que se utilizó tanto para las entrevistas como para el análisis estadístico y conclusiones, se encuentra compilada en capítulo cuatro, usando como base el análisis de caso tal y como lo sugiere Robert Stake (1999).

En el capítulo número cinco se presentan los resultados obtenidos de las encuestas, entrevistas y observación directa que se efectuaron durante las visitas a las dos instituciones participantes dentro de este proyecto.

Considerando los resultados descritos en el capítulo anterior, el sexto incluye el análisis y la relación con las referencias definidas con anterioridad. Se analizó la información para considerar patrones que sean apoyados o en su caso limiten aspectos importantes de la teoría

de los autores, encontrando los parámetros que sirvan de base para la realización de afirmaciones, conclusiones y recomendaciones.

El capítulo siete está dividido en dos secciones: la primera, contiene las conclusiones a las que se llegaron después de considerar la bibliografía y los resultados obtenidos, tomando en cuenta afirmaciones que permiten decidir si los patrones presentados afirman o niegan lo mencionado en las referencias bibliográficas. Mientras que en la segunda se generaron recomendaciones para un mejor diseño de la organización, lo cual repercutiría en su funcionamiento. La idea central es comenzar a considerar características que no se tomaron en cuenta con anterioridad.

Capítulo 2. Presentación de Literatura Relevante al Tema

Dentro de la investigación para el diseño de la nueva escuela, el principal objetivo es responder a la pregunta ¿Cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo de los maestros?. Siguiendo con esta intención para el desarrollo del presente marco teórico, se han delimitado tres grandes subtemas: a) escuela actual, b) estructura organizacional y c) el trabajo del maestro. Considerando el proceso sugerido por Stake (1999), respecto a la investigación cualitativa la cual busca casos o fenómenos que puedan ayudar a dar respuesta a la pregunta fundamental de la investigación, se desarrollará cada uno de estos aspectos con el propósito de que se constituyan en un soporte para la interpretación de los datos obtenidos en el trabajo de campo de la investigación.

Escuela Actual

En primer lugar se entiende como escuela a una organización con fines educativos que está compuesta por un esquema organizacional, funciones, objetivos, población, características y modelos de desarrollo específicos. Con esta base se podría afirmar que es una organización muy especial dentro de las clasificaciones de las dos últimas, ya que no cualquier organización tiene un objetivo tan bien definido como una escuela, y sobre todo que afectan directa e indirectamente el desarrollo de las sociedades. Así es como personalmente se observa a las instituciones educativas.

Según la teoría económica Keynesiana desarrollada por John Maynard Keynes en su obra la Teoría General del Empleo el Interés y el Dinero y algunas posteriores a la segunda guerra mundial y a la gran depresión de 1929 en Estados Unidos de Norteamérica, la educación y el conocimiento son factores determinantes para el desarrollo económico y social de las naciones.

Es así que las instituciones educativas cobran gran importancia dentro del desarrollo de las naciones, el crecimiento y la vinculación con otros países. De acuerdo a estas afirmaciones

nace el concepto de la escuela actual, es decir la escuela que en el presente tiene beneficios y deficiencias.

Al mismo tiempo se escucha en el ambiente de la educación el concepto de la nueva escuela y de los posibles efectos que tendrá sobre los miembros de la comunidad educativa. Para entender y diferenciar ampliamente dicho concepto, se debe de situar y conceptualizar la escuela actual, según como la definen autores como González (2003), Ramírez (2005) y algunos otros autores. Esta escuela se compone de diferentes modelos educativos como el constructivista, personal, conductistas o reflexivos entre otros, así como por la enseñanza "tradicional" en la cual se pueden incluir tanto a aquellos maestros que siguen "educando" por medio de golpes, maltratos e imposición, y en donde sólo ellos son los únicos dueños de la verdad, conviviendo con diferentes estilos de modelos educativos, que en algunos casos han evolucionado, mientras que en otros permanecen estáticos.

Los modelos de enseñanza guían a la institución educativa, pues de ellos se desprenden los objetivos que quieren lograrse con los estudiantes, orientan al proceso educativo, delimitan los roles tanto del docente como del alumno, así como las estrategias que serán útiles para los objetivos del proceso de enseñanza-aprendizaje, definen la planeación del trabajo, vinculan los contenidos de programas educativos con estrategias, metodología, técnicas y procedimientos, configuran el tipo de comunicación dentro del contexto educativo y la forma de evaluación tanto del alumno como del docente.

Los modelos para la nueva escuela deberían de alejarse de las tradiciones para poder crear uno que se adapte a las necesidades actuales tal y como lo comenta Senge (2000, p.33):

> A menudo las aulas, el desarrollo profesional en las escuelas y otras organizaciones, las clases de paternidad y los programas de preparación de maestros o líderes escolares se concentra en solo dos factores del aprendizaje: lo que se enseña y cómo se enseña.

Los modelos de enseñanza tienen como fundamento una teoría del aprendizaje y cada una de ellas destaca y se enfoca sobre determinados aspectos relativos al alumno en su proceso de aprender. Ningún modelo suple la actividad docente, de ahí que los modelos son una herramienta para los maestros con el fin de que puedan enseñar mejor.

Una buena parte de los discursos educativos a nivel, se encuentran enfocados a la aplicación y desarrollo de modelos de enseñanza, los cuales tienen como principal finalidad el encontrar la mejor manera de desarrollar la capacidad de aprendizaje, de superación y de educación de los miembros de la comunidad educativa. Si bien estos modelos están orientados directamente a los objetivos con base en los alumnos, son los maestros los guías y los que finalmente tienen el poder de decisión de ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿por qué? aplicar uno u otro de ellos.

Hargreaves (2005, p. 283), reconoce que en el transcurso del tiempo han existido variaciones en los modelos educativos, sin embargo, reconoce que:

Aunque no existe aún ningún "modelo mejor" del mosaico móvil y quizá no surja nunca, los principios básicos del mosaico móvil representan algunas de nuestras mejores esperanzas desde el punto de vista de la organización, con respecto a unas formas de escolarización y de enseñanza en la era postmoderna sean flexibles, con capacidad de respuesta, preactivas, eficientes y eficaces al utilizar la pericia y los recursos compartidos, con el fin de satisfacer las necesidades siempre cambiantes de los alumnos, en un mundo en rápido cambio.

Un modelo de enseñanza debe de contar con:

1. ¿Cuáles son las características necesarias, así como la postura de alumnos y profesores?
2. Requerimientos del entorno.
3. El método de enseñanza a utilizar.
4. Ventajas y desventajas de su aplicación.

Para Senge (2000) la educación y los medios de comunicación son las dos instituciones principales que transmiten valores, normas y expectativas en gran escala y basado en supuestos. Por lo que los resultados de su aplicación podrían ser erróneos.

Al conocer estos aspectos, es entonces cuando se toma la decisión de cual es el modelo más adecuado. Como lo menciona Casarini (1999, p. 156), "La educación se interesa por la producción de cambios en el rendimiento o en la conducta de los estudiantes"

Entendiéndose, de acuerdo a lo antes definido, que para la construcción de un modelo se debe de tener pleno conocimiento del entorno en donde se dará el proceso educativo y de

las características de los individuos susceptibles a participar dentro de la oportunidad de elegir el que mejor se adapte a las circunstancias. Sin embargo, no será automático ni fortuito, es decir la transición de la escuela actual a la nueva, requiere de un proceso de asimilación y de aprendizaje, en donde todas las partes integrantes toman parte de esta evolución educativa. Senge (2000, p.18) lo define de la siguiente forma:

> La escuela, como nosotros la vemos, es el punto de apoyo para el cambio educativo y social…..A nuestro modo de ver, la escuela que aprende no es tanto un lugar aparte como un terreno común para el aprendizaje, con la idea de que todos sus integrantes, individual y colectivamente, reforzarán y ampliarán continuamente su conciencia y sus capacidades.

Es en este contexto, se deduce que la nueva escuela debe de partir a su transformación por medio del aprendizaje, del compromiso de sus miembros y de la adecuada integración y adaptación de cada institución educativa a las necesidades y realidades tanto de su entorno cercano (comunidad, colonia, distrito) como la sociedad o nación a la que se encuentre integrada.

Para que la escuela rinda los frutos esperados es necesario antes, aplicar cualquier modelo de aprendizaje, planeación, así como la posibilidad de adaptación del mismo. La evaluación de los futuros resultados dentro del ámbito educativo, social y cultural de cada institución educativa, sobre todo en un mundo globalizado que por esta circunstancia se ha hecho más pequeño, dependerá principalmente de la mayor preparación de sus miembros.

El proceso evolutivo o de cambio no es simple como lo demuestran Fullan y Stiegelbauer (1997, p.45)

> El cambio es multidimensional y, por tanto, puede variar dentro de la misma persona, así como dentro de los grupos. Segunda, una vez que comprendemos que intervienen los conceptos básicos sobre la educación y las aptitudes de las personas, lo que está en juego son algunos cambios profundos. Es evidente la necesidad y la dificultad que representa para los individuos el fomentar un sentido de significado acerca del cambio. Tercera, sintetizando la segunda lección encontramos que el cambio consiste en una interrelación dinámica, sofisticada y no muy clara, de las tres dimensiones del cambio.

Este proceso habla de lo intrínseco y difícil que se convierte el cambio en una institución educativa. Por ello, se debe pensar y planear de forma lógica, ordenada y coherente cualquier acción que tenga como finalidad el mejoramiento del modelo educativo. Generalmente algún

órgano especializado dentro de la organización deberá de regular los cambios para que los efectos sean los adecuados, se obtengan los mejores resultados, permitiendo así convertir a la escuela actual en la nueva escuela.

Este cambio planificado lo define Nieto Cano en González (2003, p. 244)

> Es preciso reconocer que buena parte de los esfuerzos del cambio en los centros escolares responden a una iniciativa deliberada. Hablamos, entonces, del cambio planificado como el intento consciente de diseñar, de poner en práctica y de controlar el conjunto de acciones de que conste un proceso de cambio.

Estos cambios obviamente afectan de forma tanto directa como indirecta la estructura de cualquier organización educativa. Los cambios y sus efectos, así como la posición de los líderes educativos dentro de la gestión del cambio y el papel que juegan como organizadores y facilitadores dentro de este proceso, han sido estudiados ampliamente por González (2003, p. 256)

> La gestión del cambio alude a un proceso que tiene como propósito organizar y facilitar la dinámica del cambio en general y su plasmación práctica en particular. Cuantas más dificultades oponga la realización de un cambio, más utilidad puede tener la gestión, cuya aportación a estos esfuerzos ha quedado de manifiesto frecuentemente.

Es precisamente esta gestión en donde se involucra directamente las posiciones y actitudes de cada uno de los miembros de la comunidad educativa y los apoyos tanto externos como internos que se definan en cada caso específico de cambio, considerando como trascendentales los efectos que cada uno de estas acciones y actitudes tendrán dentro del proceso de cambio y la evolución educativa de cada escuela.

Estructura organizacional

Se define en primer lugar lo que se entiende como estructura y estructura organizacional con la idea de dimensionar de la mejor forma, tanto los efectos como los límites que éstas guardan con la evolución de las instituciones educativas.

Según Chiavenato (2000) la organización puede entenderse como un conjunto de partes ordenadas que componen un todo, que permanecen en un sistema con la finalidad de tener un funcionamiento conjunto e inalterable. Derivada de ésta, se encuentra la definición de

estructura organizacional, según Pfeffer (2000, p. 70), "… se entendió mejor como respuesta a las presiones sociales legitimidad y conformidad con los requerimientos normativos" mientras que para Robbins y Coulter (2000, p. 300) "es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan". Organización se entenderá como un conjunto ordenado que tiene funciones, reglamento y miembros que trabajan o dirigen sus objetivos hacia una misma dirección.

Sin embargo, es muy importante considerar que aún y cuando las escuelas son organizaciones, no coinciden en características con otras de diferentes sectores económicos o industrias, como son:

1. Especialización o división del trabajo
2. Departamentalización
3. Cadena de mando
4. Área de control
5. Centralización y descentralización, en términos de decisiones y;
6. Formalización

De acuerdo con lo antes expuesto, Peter Senge desarrolla el modelo de aprendizaje organizacional en su libro *La Quinta Disciplina*, y describe de que forma una organización de cualquier tipo, tamaño y giro puede ser capaz de convertirse en una institución que aprende aplicando de forma sistemática los 5 pasos o procesos de este modelo, los cuales son:

1. Dominio Personal. Denominada por el autor Senge (1998, p.181) como "la disciplina del crecimiento y del aprendizaje personal", entendiéndose como el origen del modelo antes de que cualquier miembro se comprometa con la institución de la cual forma parte debe, en primer lugar, estar comprometido consigo mismo, con su visión personal, con sus objetivos y metas propias, transformar el compromiso en una forma de vida que le permita poco a poco ser parte de un todo organizativo sin perder de vista su individualidad. Esa parte compleja de ser parte de un todo sin perder las características propias de cada elemento que contrariamente a lo esperado en vez de separar pueden convertirse en un punto de

unión dentro del modelo de aprendizaje organizacional, no se debe pedir a los demás hacer algo que no se está dispuesto a hacer.

2. Modelos Mentales. Pudiendo definirlos como ideas fijas y preestablecidas acerca de sucesos, acciones, actitudes o personas que si no se evalúan y permanecen de forma subconsciente, pueden en algunos casos provocar la falta de conciencia o de análisis de ideas que permitirían ayudar a la organización.

   Muchos de los problemas de actitud dentro de las organizaciones son a causa de modelos mentales no concientizados y por lo tanto que siguen sin modificación, lo cual Senge (1998) reconoce cuando menciona que los modelos mentales arraigados frenan los cambios que podrían derivar del pensamiento sistémico.

   Esta disciplina sugiere que se desarrolle la capacidad de análisis de estos modelos mentales, con la intención de convertirlos en un acelerador en vez de un freno, no solo personalmente sino también en beneficio de la organización en su conjunto.

3. Visión compartida. Entiéndase como la continuación de la disciplina del dominio personal. La visión compartida se conforma como algo más que una idea en común, es un pensamiento fijo bien definido y con características que permiten entender la función y la razón de ser de la organización de donde se es parte.

   Para que realmente pueda considerarse compartida, debe de ser parte importante de las visiones individuales de cada uno de los miembros de la institución. Si alguien no está plenamente identificado y comprometido con ella, no se obtendrán los resultados esperados evitando o retrasando cumplir con los objetivos definidos a través de ésta. El compromiso debe de ser sincero no por causas de obligación, sumisión u otros motivos generales.

   La construcción de una visión compartida es uno de los primeros pasos para la implementación efectiva del pensamiento sistémico que más adelante se podrá desarrollar, es decir se comienza a trabajar en equipo, dejando de lado los intereses personales egoístas.

4. Aprendizaje en equipo. Senge (1998, p.296) lo define como el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para realmente crear los resultados que sus miembros desean, sin que esto represente que los miembros de la organización deban de someterse a los requerimientos de la misma.

   Esta capacidad de aprendizaje va a estar caracterizada por la capacidad que tendrá cada elemento de adaptar sus características y fortalezas personales a los objetivos y requerimientos de la institución de cual es parte, es decir se debe de aprender que la suma de las partes adecuadas permite obtener un todo armonioso. Este aprendizaje junto con la visión compartida garantiza casi al 100% la correcta aplicación y funcionamiento de la quinta disciplina.
5. Pensamiento Sistémico. Está es la quinta disciplina y probablemente la más importante de todo el modelo. Se puede describir como la conjunción de las 4 disciplinas anteriores, donde la organización ya ha logrado una completa conjunción y es capaz de planear, dialogar, definir, organizar, llevar a cabo acciones o proyectos como si fuera una sola persona. La coerción entre sus miembros es muy elevada, Senge (1998) la denomina la quinta disciplina porque la reconoce como la piedra angular del sistema de cinco disciplinas de aprendizaje la cual permite ver totalidades en lugar de partes.

La correcta combinación de las cinco disciplinas puede lograr transformar a cualquier organización en una que aprende. Una organización que es capaz de observar la totalidad sin dejar de lado los pequeños aspectos individuales, físicos, sociales o espirituales que conformar ese gran total.

Esta nueva organización debe también ser capaz de encontrar y aceptar las nuevas y distintas funciones que cada uno de sus miembros comenzará a desarrollar a partir de que ésta se transforme de una organización “normal” a una que aprende. Los canales de comunicación, el liderazgo, la planeación, la administración y en si todos los aspectos comenzarán a cambiar en distintos niveles y dimensiones. Sin embargo aún y cuando esta práctica se aplica en las escuelas, se debe de considerar, de acuerdo con Senge (2000) como un factor determinante para el cambio, la forma de pensar de cada uno de los individuos integrantes de ésta, ya que si

este primer paso de evolución no se da de manera exitosa, los movimientos organizacionales no surtirán el efecto esperado.

Los teóricos de la administración tradicional se preocuparon inicialmente por el diseño de una organización eficiente. Por ello, destacaron conceptos tales como objetividad, impersonalidad y forma estructural. La estructura organizacional fue diseñada para la asignación y coordinación más eficiente de las actividades. Muchos de los conceptos tradicionales se basan en experiencias con organizaciones estables como el ejército, la iglesia e instituciones públicas, sin embargo no todas ellas pueden tener el mismo diseño. Según Robbins y Coulter (2000) el determinar una estructura adecuada depende de cuatro variables: la estrategia organizacional, su tamaño, su tecnología así como la incertidumbre del medio ambiente con el cual guarda relación.

Con esta base se reconocen dos modelos para el diseño organizacional de acuerdo a Robbins y Coulter (2000):

Tabla 1. Tabla sobre diseños organizacionales

Mecanisista	**Orgánico**
– Alta especialización	– Equipos multidisciplinarios
– Departamentalización rígida	– Equipos multijerárquicos
– Claridad en la cadena de mando	– Libre flujo de información
– Escasa amplitud de control	– Gran amplitud de control
– Centralización	– Descentralización
– Alta formalización	– Baja formalización

Cada organización deberá de diseñar su estructura organizacional considerando no solamente sus características presentes, sino también las futuras, así como sus objetivos, funciones, la relación con el medio ambiente que le rodean, integrantes y demás condiciones particulares para conformar una estructura que corresponda a las expectativas que se tienen de ésta.

Aún y con la existencia de patrones de comportamiento que pueden existir en cualquier organización, es importante considerar como la gestión administrativa basándose en la planeación y las evaluaciones de los posibles efectos de éste, puede beneficiar a las organizaciones educativas.

Los mapas mentales, la visión compartida y el pensamiento sistémico debe de ser parte del proceso de cambio y de su evaluación como menciona González (2003, p. 277)

> El análisis y valoración del problema sitúan ya al centro escolar en la búsqueda de soluciones y, por tanto, en el desarrollo de la mejora. Este, cabe entenderlo en dos sentidos complementarios. Uno, que desarrollar una mejora implica clarificarla y planificarla. Otro, que desarrollar una mejora supone ponerla en práctica, implementarla.

El proceso de cambio puede considerar el proceso descrito por Peter Senge en la Quinta Disciplina como el origen de la evolución y el cambio dentro de las escuelas.

El trabajo de los maestros

Pocos trabajos hoy en día son tan apreciados por la sociedad en su conjunto como el de los maestros. Aún y cuando en la actualidad por diversas movilizaciones sociales han perdido parte de su apreciación siguen siendo considerados como los formadores de los futuros habitantes de éste mundo, incluyendo todas implicaciones que esto conlleva.

Definiendo al maestro, de acuerdo a Fullan y Stiegelbauer (1997), como el profesional que está encargado de la educación de un grupo de estudiantes ya sean en edad temprana o adultos, en ciertas áreas específicas en las cuales se preparan con la idea fundamental de desarrollarlas o aplicarlas de forma directa o indirecta en el transcurso de su vida.

Por otra parte entendiéndose como trabajo, según González (2003), a aquella actividad de carácter transformador que ocupa una parte importante dentro de la vida de cualquier individuo en general, mientras que para Méndez (1998) es una actividad la transformadora de la naturaleza, exclusiva de humanos para satisfacer sus necesidades.

El trabajo del maestro se traducirá como la actividad transformadora de la naturaleza de cada uno de los individuos con los que tiene contacto a lo largo de su vida profesional, mientras que para González (2003, p. 23) pueden ser considerados como "… profesionales que prestan un servicio público ejerciendo como empleados de un sistema escolar con rasgos burocráticos, del cual forman parte los centros escolares".

La actividad del maestro se constituye como el punto de origen para cualquier tipo de cambio que se busque dentro de cualquier sistema u organización educativa. De acuerdo a Fullan y Stiegelbauer (1997, p. 108), "si ha de suceder algún cambio educativo, se requerirá ante todo, que los maestros se entiendan a sí mismos y que los entiendan los demás". De acuerdo a la mencionado por Shulman en De Vicente (2001), la labor docente es una conjunto de actividades como: fusión social de la enseñanza, equilibrio entre conocimiento teórico y práctico, naturaleza artística que se evidencia en la complejidad y singularidad de la tarea y pertenencia a una comunidad profesional que asume a una responsabilidad compartida de formación de los miembros de la sociedad.

La evolución y el cambio deberán de estar presentes en el trabajo docente, sobre todo porque las condiciones laborales, así como los resultados obtenidos por los maestros durante los últimos años, no han sido del todo satisfactorias. Es por eso que de acuerdo a estas ideas se hace aún más inminente la necesidad de un cambio para y en la actividad docente.

Hargreaves (2005, p. 31) refiere:

> La gente pretende siempre que cambien los profesores. Es difícil encontrar un momento en el que esta afirmación haya tenido más vigencia que en los últimos años. Esta época de competitividad global, como todos los momentos de crisis económica, esta produciendo un pánico moral inmenso ante la forma de preparar a las generaciones del futuro en nuestras respectivas naciones…..Pocas personas desean hacer algo respecto a la economía, pero todo el mundo quiere hacer algo con la educación.

El cambio educativo está relacionado directamente con la actividad docente, considerando que éstos últimos no solamente desempeñan la actividad educativa dentro de los salones de clase, sino que también participan en las actividades administrativas necesarias para el funcionamiento de cualquier centro escolar.

Es precisamente en esos aspectos que el quehacer docente se diferencia de otros, ya que además de ser punto de origen y referencia para la evolución y modernización educativa, también se puede convertir en supervisor de su misma actividad. De Vicente (2001), reconoce que existe una organización educativa que está compuesta en su mayoría por maestros, los cuales han pasado de su papel de maestros de aula a directivos y, que en algunos casos conviven en esta ambivalencia de actividades, lo cual limita y contradice el éxito de algunos cambios dentro de la organización educativa.

Las instituciones educativas y el trabajo de los maestros no han podido responder a las nuevas y crecientes necesidades del mundo actual motivo por el cual, aún y con variaciones en sus estructuras, los cambios educativos no solamente no han reportado beneficios, sino que, por el contrario han sido rebasados por mucho por la modernidad.

Hargreaves (2005, p. 50) sugiere:

> Las demandas y contingencias del mundo postmoderno, cada vez más complejo y acelerado, están afectando de forma creciente a profesores y escuelas…..tratan de aplicar soluciones burocráticas de corte modernista: más sistemas, más jerarquías, más imposición del cambio, más de lo mismo.

La profesión docente incluyendo todas sus particularidades y sobretodo la mala comparación que se hace de ella con otro tipo de actividades, está afectando los resultados positivos que se obtienen de procesos de cambio favorables. Esto en gran medida a que, como mencionan Fullan y Stiegelbauer (1997), se está acostumbrado a considerar que tanto los cambios como los éxitos de éstos, están en función única y exclusivamente del trabajo de los maestros y que por lo tanto sólo de ellos depende el éxito de esta evolución. Sin embargo no sólo son ellos los únicos responsables, sino que todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa deberán participar activamente en los procesos de mejora.

Todas las relaciones que existen dentro las comunidades educativas son parte del proceso de cambio y de evolución como define González (2003, p.131)

> En buena parte de las relaciones que ocurren entre las personas que constituyen y van construyendo la organización escolar se ponen en juego intereses y capacidades de poder diferentes. A través de ellas los individuos y/o grupos concientes, establecen o defienden espacios de poder, intrigan, y se movilizan para promover sus planteamientos ideológicos y prácticos y, en general, sus intereses, intenciones u objetivos dentro de la organización.

Considerando todos los aspectos antes mencionados, tales como características, condiciones y efectos de las microrelaciones en cada escuela, y ubicándolas como organizaciones independientes, se trata de responder dentro de este trabajo a la pregunta de ¿Cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del maestro?

Capítulo 3. Descripción del Contexto y de las Características más Distintivas de la Situación Central del Caso

Partiendo de la pregunta ¿Cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del maestro?. Con base a un trabajo de campo, se pretende definir y descubrir algunos de los posibles efectos de la estructura organizacional en el proceso de cambio y de evaluación de la escuela actual a la nueva escuela.

Es importante resaltar que todas escuelas públicas de nivel preescolar del estado laboran en turno matutino exclusivamente y que ambas escuelas fueron elegidas debido a las facilidades prestadas para la realización de las encuestas, así como de la similitud que presentaron. Las características de las instituciones encuestadas son:

Escuela A

Escuela Pública de Nivel Preescolar General reconocida por la Secretaría de Educación Pública del Estado de Hidalgo. Se encuentra ubicada en la zona metropolitana de la ciudad de Pachuca de Soto, Hidalgo. Escuela que se desarrolla únicamente en turno matutino. Se reconoce como una institución educativa del área urbana.

Presta servicios en los tres niveles de educación preescolar primer, segundo y tercer grado de Kinder, teniendo 2 grupos por cada uno de estos grados. Dentro de sus instalaciones cuenta con 6 aulas, 1 cocina, 1 salón de cantos, 1 dirección y 2 sanitarios.

Tiene un total de 6 maestros responsables de grupo y 2 administrativos (directora y secretaria).

Para el año lectivo cuenta con un total de 192 alumnos, lo cual refleja que se maneja un promedio de 32 alumnos por grupo.

Escuela B

Escuela Pública de Nivel Preescolar General, reconocida por la Secretaría de Educación Pública del Estado de Hidalgo. Se encuentra ubicada en la zona metropolitana de la ciudad de

Pachuca de Soto, Hidalgo. Escuela que se desarrolla únicamente en turno matutino, se reconoce como una institución educativa del área urbana.

Presta servicios en los tres niveles de educación preescolar primer, segundo y tercer grado de Kinder, teniendo 2 grupos por cada uno de estos grados. Dentro de sus instalaciones cuenta con 6 aulas, 1 cocina, 1 salón de cantos, 1 dirección y 2 sanitarios.

Tiene un total de 6 maestros responsables de grupo y 2 administrativos (directora y secretaria).

Para el año lectivo cuenta con un total de 186 alumnos, lo cual refleja que se maneja un promedio de 31 alumnos por grupo.

A continuación se anexa la tabla comparativa de la información de ambas escuelas.

Tabla 2. Características de las escuelas que formaron parte de la investigación.

CARACTERISTICAS	ESCUELA A	ESCUELA B	VARIACION
LOCALIDAD	Pachuca, Hgo.	Pachuca, Hgo.	
NIVEL EDUCATIVO	Preescolar	Preescolar	
TURNO	Matutino	Matutino	
ZONA	Urbana	Urbana	
NO. DE SALONES DE CLASE	6	6	0
PROM. DE GRUPOS POR GRADO	2	2	0
NO. DE MAESTROS RESPONSABLES DE	6	6	0
TOTAL DE ALUMNOS	192	186	3.13%
PROM. DE ALUMNOS POR GRUPO	32	31	1
NO. DE ADMINISTRADORES	2	2	0

Trabajo de campo de la investigación, Pachuca de Soto, Hgo. 2006

Para evitar sesgos o variaciones importantes en la información que se obtendría de las encuestas, se consideró importante que las escuelas que participarían dentro del estudio de caso tuvieran características similares, tanto externas como internas, y en su relación y ubicación en el entorno social y geográfico.

En el caso específico de la comparación entre ambas escuelas se ha seguido el proceso propuesto por Stake, ya que los pasos fueron los siguientes:

1. Se identificaron dos instituciones educativas que pudieran ser comparadas de forma metodológica considerando que presentan características económicas, organizacionales, educativas, sociales en general similares. Se recabó información de tipo cuantitativo como son la población total de los estudiantes, de los profesores y características numéricas de cada institución.
2. Se obtuvo información cuantitativa referente a las opiniones, comentarios y observaciones personales de los miembros participantes dentro del las instituciones que se observaron.
3. Se realizaron entrevistas con el personal académico de ambas instituciones, así observación directa por parte del autor, considerando está como fuente de información de apoyo para la interpretación.
4. La información específica de ambas instituciones ha sido comparada y analizada en base a información bibliográfica que se incluyó en el capítulo 2.

Capítulo 4. Descripción de la Metodología Utilizada

Retomando la pregunta fundamental de la presente tesis sobre ¿Cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual, sobre el trabajo de los maestros?, se considera que la metodología más adecuada es aplicar el modelo de Estudio de Caso desarrollado por Stake (1999).

Como parte fundamental de la investigación para el desarrollo de la nueva escuela se ha seleccionado el estudio de caso como la metodología más aplicable y funcional considerando la naturaleza de esta tesis y del proyecto de investigación en su conjunto.

El cual se puede caracteriza por:

1. Emplea varias fuentes de información de forma paralela.
2. Se utilizan técnicas como la observación directa de los participantes.
3. Se efectúan entrevistas de tipo etnográfico y protocolos verbales.
4. El análisis de resultados obtenidos mediante narraciones.
5. Se triangula información con la intención de evitar sesgos.
6. Su finalidad se refiere más al entendimiento del fenómeno que a su interpretación.

Este tipo de investigación se considera de carácter cuantitativo, debido en gran parte a su recopilación y análisis de datos estadísticos confiables y válidos, sin dejar en segundo término los conceptos de muestra y representatividad, ya que como se ha mencionado la intención es describir y entender el fenómeno en el cual se está haciendo la aplicación de este método de estudio.

De acuerdo con Stake (1999), una de las características de los estudios cualitativos es que dirigen la pregunta de investigación a casos o fenómenos y buscan modelos de relaciones inesperadas o previstas. Esta visión se une a la idea de que los fenómenos guardan una estrecha relación entre sí debido a acciones fortuitas, y que para la comprensión de los mismos se requiere la consideración de una amplia variedad de contextos: temporales, espaciales, históricos, políticos, económicos, culturales, sociales y personales con la finalidad de generar y perfeccionar categorías conceptuales, descubrir y validar asociaciones entre fenómenos,

comparar los constructos y postulados a partir de los fenómenos observados en escenarios distintos.

¿Por que usar el estudio de caso, según Stake lo propone?, En primer lugar por la propia definición que Stake (1999, p. 11) hace: “el estudio de casos es el estudio de las particularidades y de la complejidad de un caso singular para llegar a comprender sus actividad en circunstancias importantes”.

Por lo que, con respecto a la importancia de la organización en el desempeño de los trabajadores se deben considerar tanto las individualidades como las generalidades del caso o de la situación que se presenta, para así poder definir los puntos o acciones a favor o en contra de la situación o de la organización a estudiar.

Así mismo se contará con la interpretación directa de los puntos observados in situ, así como la suma de ejemplos o resultados obtenidos que servirán para la interpretación de los mismos.

Según Stake (1999), la triangulación del investigador es hacer que otros investigadores observen la misma escena o el mismo fenómeno. De igual forma contar con mínimo tres fuentes diferentes de información evitando sesgos de la interpretación.

Descripción del Proceso de Obtención de Información.

Se buscaron y definieron escuelas de educación preescolar de carácter público ubicadas en zona urbana de la ciudad de Pachuca de Soto, Hidalgo, México que cumplieran con las características solicitadas por la coordinación del Proyecto para la investigación de la Nueva Escuela. Una vez seleccionadas las instituciones participantes, se concertó una cita con los directores de las escuelas con la intención de saber su disposición para participar en el proyecto, así como las posibles facilidades que se pudieran encontrar en las instalaciones educativas.

Se agendaron citas con los profesores que se entrevistarían para evitar afectarlos en su labor cotidiana, informándoles que el proceso de entrevista era voluntario y que el tiempo de duración era de entre 10 a 15 minutos.

Las preguntas que se manejan para obtener esta información son básicamente cinco, la primera introductoria y las restantes referidas directamente a los cuatro diferentes patrones de factores que se buscaban en cada institución. (Véase Formato 1 de la sección de Anexos).

La información de las encuestas se sistematizó en un formato de una hoja en donde se clasifican las respuestas en: facilita o no facilita el funcionamiento de la organización y, si un elemento se considera exitoso o no dentro de la misma. (Véase Formato 2 de la sección de Anexos).

Concluidas las entrevistas se generó una tabla donde se compila toda la información, agrupándola y clasificándola de acuerdo a los criterios establecidos para la investigación de trabajo de campo para el desarrollo de la nueva escuela, utilizándose de base para los posteriores capítulos del presente trabajo. (Véase Formato 3 de la sección de Anexos).

Independientemente de la clasificación de la información cuantitativa, para el presente análisis de caso se utilizó el apoyo de la observación directa del encuestador para ayudar al entendimiento de interpretación del fenómeno y de los resultados.

Cabe mencionar que el proceso de trabajo se realizó por medio de entrevistas en donde se tomaron notas por escrito, las cuales posteriormente se vaciaron en formatos que permiten clasificar los comentarios recabados en los factores que facilitan o dificultan el trabajo dentro de la escuela, así como las actividades características de los miembros de éxito y de no éxito dentro cada institución educativa. Posteriormente estas acciones y factores se relacionaron con 10 categorías:

1. Recursos.
2. Espacios.
3. Tiempo.
4. Relaciones.
5. Interacción.
6. Conocimiento.
7. Información.
8. Apoyo Interno.

9. Apoyo externo.
10. Otros.

Se aplicó la misma encuesta a las dos escuelas de nivel preescolar de la ciudad de Pachuca, Hidalgo, ubicadas ambas en zona urbana y con poblaciones muy similares, así como características parecidas en cuanto al número de profesores, grupos, alumnos por grupos, directivos y personal administrativo y total de salones. En cada una de las escuelas se entrevistaron a 6 profesores titulares de grupo (el 100% de la población de profesores titulares de grupos en cada una de ellas). Sin embargo las características de cada una de las plantillas docentes varían, en primer lugar, por la antigüedad que cada una de ellas presenta, la escuela A tiene en su mayoría a maestros de más años de servicio que la escuela B en donde la mayoría de sus profesores tienen menos antigüedad en comparación con la primera escuela.

Para poder proceder a la aplicación de encuestas se programó con los directores de las escuelas la presentación del proyecto por parte del encuestador a la población de éstas, con la intención de que se entendiera los objetivos y el marco en el que se desarrolla y así evitar confusiones y temores por parte de los participantes con respecto al efecto de las preguntas y eliminar la idea de que los resultados pudieran afectar su estabilidad laboral en un futuro.

En la primera institución la plantilla docente presentó un poco más de temor o precaución al momento de involucrarse en el proyecto, sin embargo después de la presentación y de las dos primeras encuestas la calidad de las respuestas y de la participación mejoró en gran medida.

Le investigación en ambas escuelas es la base para responder ¿Cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del maestro?

Capítulo 5. Presentación de Resultados

Después de haber efectuado las entrevistas y la observación directa en las dos instituciones participantes en la investigación de efectos de la estructura organizacional en el trabajo de los maestros, se clasifico la información recolectada.

A continuación se presentan las circunstancias y cuales fueron los obtenidos por escuela y finalmente los puntos de comparación o patrones similares que se encontraron en ambas.

Se elaboró una tabla compendio en donde se clasifican para cada uno de los encuestados de ambas escuelas, los resultados obtenidos y el número de respuestas para cada uno de los 10 factores de clasificación y su relación con los cuatro patrones (facilita, dificulta, éxito y no éxito).

El promedio de antigüedad laboral de la escuela A es de 24 años, mientras que para la escuela B el promedio es de 11 años de antigüedad.

En la institución A se encontraron 9 patrones de comportamiento, considerando que la mitad o más de los encuestados dieron como respuesta alguna actitud en especial que hacen referencia a que facilitan o dificultan el trabajo y que caracterizan a las personas exitosas o no, dentro de la escuela.

La escuela B se mostró más abierta desde la presentación inicial de proyecto, así como interesados en saber que función tendrían los resultados obtenidos al respecto. A diferencia de la escuela A, la inquietud de los maestros de la segunda institución era más referente a como estaba la situación de la institución y como se percibía desde afuera más que por temor de en que pudieran usarse como en la primera.

Esta escuela presentó 13 patrones de comportamiento, dentro de los que podemos diferenciar los que consideraron como que facilitan la labor dentro de la escuela. Las relaciones entre los miembros de la comunidad y la buena interacción fueron descritas por la mayoría de los entrevistados como acciones que facilitan el proceso de funcionamiento, así como el conocimiento relacionado a los estudios, la experiencia y la capacitación, aunados al cariño y la vocación de los maestros también son reconocidos como facilitadores.

Para ambos casos es importante resaltar que la mayor cantidad de patrones recayeron en la clasificación de otros, en donde generalmente se refería a actitudes o acciones efectuadas por los maestros y dentro de ellos no se consideraban ningún tipo de acciones que dificultaran el trabajo.

Los entrevistados de ambas escuelas reconocen que las limitaciones de los espacios físicos dificultan la realización de las actividades educativas en general. Igualmente se muestran patrones similares con respecto a que las buenas y adecuadas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa facilitan las labores y, que las malas relaciones son características que denotan a los profesores no exitosos.

Con respecto a la interacción, ambas escuelas muestran patrones similares en este aspecto, en donde la relación entre los miembros es determinante para el adecuado funcionamiento de las escuelas como organizaciones, la malas relaciones dificultan, mientras que las adecuadas facilitan.

Con respecto al conocimiento, entendiéndolo como formación profesional, experiencia y capacitación, ambas escuelas comparten el patrón de que éste es un facilitador del funcionamiento.

Por último la mayoría de los entrevistados de ambas escuelas concuerdan en que la vocación y el cariño por la profesión facilitan su desempeño, y que éstos mismos se pueden reconocer como factores que caracterizan a los maestros exitosos. Mientras que la irresponsabilidad, actitudes negativas y mala postura en general ante su situación laboral son determinantes de maestros considerados como no exitosos dentro de las escuelas A y B.

Son nueve los patrones que comparten ambas escuelas dentro de los cuales 4 se refieren a que facilitan el funcionamiento, 2 a que dificultan, 1 a que son factores de éxito y 2 a los de no éxito, aquí también es importante resaltar que todos los patrones que presenta la escuela A se presentan en la escuela B, más 4 patrones adicionales a éstos.

Se realizó un análisis más a detalle de éstos, con la principal idea de responder a ¿Cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo de los maestros?

Escuela A

Al aplicar las primeras entrevistas, se percibió ambiente de temor. En la primera institución la plantilla docente presentó un poco más de temor o precaución al momento de involucrarse en el proyecto. Sin embargo, después de la presentación y de las dos primeras encuestas, la calidad de las repuestas y de la participación mejoró en gran parte.

En esta institución se encontraron 9 patrones de comportamiento, considerando que la mitad o más de los encuestados dieron como respuesta alguna actitud en especial que hacen referencia a que facilitan o dificultan el trabajo y que caracterizan a las personas exitosas o no, dentro de la escuela.

El 83% de los profesores (aproximadamente 4 de 6) mencionaron que la relaciones adecuadas, fortalecidas y amigables entre los miembros de la comunidad facilitan el desempeño laboral dentro de la institución educativa. Asimismo, el 50% (3 de 6), consideraron que la buena interacción entre los mismos también se constituye como un factor que facilita el trabajo, entendiendo que la diferencia entre las relaciones y la interacción es que la segunda se refiere más específicamente a la actitud de trabajar en equipo, mientras que la primera es meramente social.

El conocimiento por parte de los profesores, ya sea el de origen o aquel que poco a poco se va adquiriendo con la experiencia o la capacitación constante, permite facilitar el quehacer docente, siendo mencionado este aspecto por el 50% de los profesores encuestados (3 de 6). En el último punto, la mitad de los profesores de esta escuela (50%, 3 de 6), reconocen como facilitador del trabajo a la vocación, el amor a la profesión y los planes de estudio que los profesores, escuelas y en general el sistema educativo pueda utilizar para el desempeño académico, este último patrón se encuentra englobado en el categoría preestablecida de otros.

Con respecto a lo que dificulta el desempeño académico, se mencionan como patrones dentro de la escuela A los espacios limitados con que se cuentan. El 83% (5 de 6) de los encuestados consideró importante este aspecto, ya que dentro de las escuelas de nivel preescolar los espacios adecuados para determinadas actividades son muy importantes, por lo

tanto si no se cuentan con ellos dificulta la realización de actividades de aprendizaje planeadas. La interacción deficiente entre los miembros del plantel educativo, (50%, 3 de 6) dificulta su adecuada función y por lo tanto impide obtener los resultados esperados.

Para la escuela A los factores de éxito que se mostraron como patrón se refieren a la vocación, la postura y el compromiso que cada uno de los maestros presentan ante el trabajo, de acuerdo al 83% de los maestros entrevistados (5 de 6). Mientras que los factores que caracterizan a los maestros identificados como de no éxito por la mayoría de los entrevistados, son las malas relaciones entre éstos y los demás miembros de la comunidad educativa (66%), (4 de 6), así como la irresponsabilidad, la falta de vocación y el disgusto que se tiene por el trabajo, es decir, exactamente lo contrario a los factores que corresponderían a un elemento exitoso mencionado por un 66% de los profesores, (4 de 6).

Escuela B

La escuela B se mostró más abierta desde la presentación inicial de proyecto, así como interesados en saber la función tendrían los resultados obtenidos al respecto, a diferencia de la escuela A. La inquietud de los maestros de la segunda institución estaba más enfocado en conocer la situación de la institución y la forma en que se percibía desde afuera, más que por temor de en que pudieran usarse como en la primera escuela.

Esta escuela presentó 13 patrones de comportamiento, dentro de los que podemos diferenciar los que consideraron como que facilitan la labor dentro de la escuela. Las relaciones entre los miembros de la comunidad y la buena interacción fueron descritas por la mayoría de los entrevistados como acciones que facilitan el proceso de funcionamiento, así como el conocimiento relacionado a los estudios, la experiencia y la capacitación, aunados al cariño y la vocación de los maestros también son reconocidos como facilitadores.

Las tres actitudes que se mencionaron como factores que dificultan el accionar son la falta de recursos generalmente económicos que impiden el adecuado funcionamiento de las instituciones educativas (66%, aproximadamente 4 de 6), los espacios inadecuados por parte de las escuelas para garantizar el desempeño de sus estudiantes (50%, 3 de 6) y por último la

mala interacción o trabajo en equipo por parte del grupo que trabaja dentro de la escuela (66%, 4 de 6).

Como característica de los maestros de éxito reconocieron la buena interacción entre los maestros y demás miembros de la comunidad, definido así por el 50% de los encuestados, (3 de 6), el conocimiento y el compromiso o el gusto que éstos tienen por el trabajo que desempeñan, hace que sea exitoso. Este aspecto en particular es muy representativo ya que el 100% de los profesores encuestados (6 de 6) coincidieron en estas afirmaciones respecto a los factores de éxito.

Punto contrario los maestros no exitosos de acuerdo con el punto de vista de la mayoría de los entrevistados (66%, 4 de 6) son: las malas relaciones, la poca o inadecuada interacción y la actitud negativa o de queja que algunos maestros presentan ante su trabajo o las situaciones que día a día se presentan en el mismo.

Dentro de las entrevistas realizadas en ninguna de las dos escuelas se detectó patrones referentes al tiempo, información, apoyo interno y apoyo externo. Podría esperarse que el apoyo externo o interno fuera parte fundamental del trabajo del maestro en la escuela actual sin embargo en este caso específico no fueron factores determinantes.

Para ambos casos es importante resaltar que la mayor cantidad de patrones recayeron en la clasificación de otros, en donde generalmente se refería a actitudes o acciones efectuadas por los maestros y dentro de ellos no se consideraban ningún tipo de acciones que dificultaran el trabajo.

Los entrevistados de ambas escuelas reconocen que las limitaciones de los espacios físicos dificultan la realización de las actividades educativas en general. Igualmente se muestran patrones similares con respecto a que las buenas y adecuadas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, facilitan las labores y que las malas relaciones son características que denotan a los profesores no exitosos.

Esta es una de las razones principales por la cual son tan importantes las relaciones entre los miembros de la organización, así como el mismo diseño organizacional de las instituciones educativas.

Con respecto al conocimiento, entendiéndolo como formación profesional, experiencia y capacitación ambas escuelas comparten el patrón de que éste es un facilitador del funcionamiento.

Por último la mayoría de los entrevistados de ambas escuelas concuerdan en que la vocación y el cariño por la profesión facilitan su desempeño y que éstos mismos se pueden reconocer como factores que caracterizan a los maestros exitosos. Mientras que la irresponsabilidad, actitudes negativas y mala postura en general ante su situación laboral, son determinantes de maestros considerados como no exitosos dentro de las escuelas A y B.

Tabla 3. Resultados de encuestas aplicadas a las escuelas sobre los factores que afectan el desempeño escolar.

Escuela	CATEGORIAS									
	Recursos	Espacios	Tiempo	Relaciones	Interacción	Conocimiento	Información	Apoyo Interno	Apoyo Externo	Otros
A										
FACILITAN	0	0	0	4	3	3	0	0	0	3
DIFICULTAN	2	7	0	1	4	0	0	0	0	0
ÉXITO	0	0	1	3	1	5	0	0	0	8
NO ÉXITO	0	0	2	4	2	1	0	0	0	6
B										
FACILITAN	1	0	0	3	3	3	0	0	0	2
DIFICULTAN	4	4	2	0	4	0	0	0	0	0
ÉXITO	0	0	2	2	3	2	0	0	1	6
NO ÉXITO	0	0	1	1	3	2	0	0	0	7

Nota: Encuestas aplicadas del 21 de septiembre al 2 de octubre

Son nueve los patrones que comparten ambas escuelas dentro de los cuales 4 se refieren a que facilitan el funcionamiento, 2 a que dificultan, 1 a que son factores de éxito y 2 a los de no éxito. Aquí también es importante resaltar que todos los patrones que presenta la escuela A se presentan en la escuela B, más 4 patrones adicionales a éstos.

Ambas instituciones tienen un diseño organizacional muy similar, sin embargo aún y cuando algunos de los patrones de la escuela A se repiten en la B, la segunda muestra características que ponen de manifiesto que existen otras consideraciones o aspectos que son tomados en cuenta a diferencia de la primera institución, como serían la antigüedad laboral, la integración informal de los miembros, etc.

Pero cuales de estos patrones interfieren en el desempeño y por lo tanto ¿cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual, sobre el trabajo de los maestros?

Capítulo 6. Análisis de los Resultados

Considerando los patrones mostrados por ambas escuelas y de acuerdo a las respuestas de los profesores encuestados, ¿cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual, sobre el trabajo de los maestros?, el análisis arroja algunos puntos de apoyo.

Las escuelas seleccionadas y los resultados de ellas son significativas debido a que se contó con la participación del cien por ciento de los posibles encuestados, así mismo con la colaboración de las autoridades de ambas instituciones educativas.

Como parte de los resultados observados en el trabajo de campo se han clasificado a ambas instituciones educativas participantes como organizaciones orgánicas, ya cumplen con la mayoría de las características de éstas, como son: 1) equipos multidisciplinarios, este tipo de organizaciones están compuestas por maestros de diferentes disciplinas, 2) equipos multijerárquicos, están compuestos por diferentes tipos de niveles jerárquicos directores, administrativos y profesores, 3) libre flujo de información, los canales de comunicación son amplios y con pocas barreras, como lo dice González (2003), 4) gran amplitud de control, este es uno de los puntos en donde las escuelas no cumplen exactamente con las características, ya que es precisamente uno de los puntos débiles de las instituciones educativas, 5) descentralización, los niveles de la organización educativa tienen como características particular que no se encuentran solamente en el centro de trabajo, sino también a nivel regional, estatal o nacional. En realidad la escuela como tal es sólo una parte de toda la estructura educativa y 6) baja formalización, aún y cuando es una organización establecida formalmente, existe muchos acciones y situaciones como comunicación, cultura, etc, que tienen un alto nivel de informalidad.

El análisis se presenta escuela por escuela y posteriormente se hará el comparativo entre ambas.

Dentro de la escuela A, los patrones definen que hay, de acuerdo a los criterios de los entrevistados, 4 aspectos principales: 1) las buenas relaciones, 2) la buena interacción, 3) la capacitación y 4) la vocación, las cuales facilitan le desempeño laboral dentro de la institución,

entendiendo a éste último como la acciones o actitudes que suceden en cada escuela ya sea de forma interna o externa que hacen que el desempeño laboral sea más fácil de realizar.

El aspecto más mencionado por el 66% de los encuestados (4 de 6) se refiere a que las relaciones agradables y adecuadas entre los miembros de la organización ayudan, es decir cada uno de los integrantes de una comunidad educativa piensan que el encontrarse en una zona de confort laboral permite un mejor desempeño del mismo, ya que no es necesario desviarse de su quehacer educativo para atender otras actividades, como mejorar las relaciones entre los miembros del grupo de trabajo.

Mencionado por la mitad de los profesores encuestados (3 de 6), se encuentra la adecuada interacción entre los miembros de la comunidad. Estos dos primeros puntos están relacionados directamente con el aspecto social de la organización, el cual deberá de estar fortalecido con adecuados canales de comunicación como lo menciona González (2003), la columna vertebral de la estructura organizacional son las personas. Es entonces que si no existe buena relación entre ellos, las instituciones se pueden considerar como débiles estructuralmente hablando. Las relaciones sociales estarán basadas en gran parte en la comunicación tanto oral como escrita, mientras más adecuada y óptima sea ésta, las relaciones mejoraran de forma sustancial.

Los dos siguientes patrones mencionados por la mitad de los encuestados (3 de 6), que se relaciona con el gusto por la actividad que se desempeña, son la capacitación, y la vocación.

Con base en la observación de los entrevistados, se puede demostrar que cada ser humano tiene una tendencia natural a realizar alguna actividad específica basándose en sus características particulares, así como en sus necesidades, posibilidades y gustos en general. Cuando se realiza una actividad de gusto y que satisface plenamente al ser humano, el hambre de conocimientos se hace cada vez mayor y por lo tanto cada vez se necesita saber, conocer y aprender cada vez más del tema.

Si existe vocación y gusto por la actividad que se realiza, entonces el deseo de capacitación se hace presente. Es evidente que mientras mayores conocimientos y satisfacción

se tenga por participar en la educación, mejor será el desempeño laboral. Nuevamente la comodidad del ser humano se hace presente, la idea de que estos patrones facilitan el quehacer laboral, representa la entrada a un círculo virtuoso, en donde todas las partes miembros de la comunidad educativa son beneficiados. Según González (2003) y Hargreaves (2005) la profesionalización de práctica docente es muy importante para el correcto desempeño y funcionamiento de las instituciones educativas.

Por el contrario, sólo dos patrones identificables mencionados por el 83% (5 de 6) y 50% (3 de 6) respectivamente de los encuestados, dificultan el desempeño dentro de la labor docente. El primero se refiere a los espacios limitados para la realización adecuada de las actividades académicas, sobretodo si consideramos que en este caso nos estamos refiriendo al sector de educación preescolar, y el segundo punto es la antítesis de uno de los factores que se habían mencionado como facilitadores, es decir, la mala interacción entre los miembros de la comunidad educativa.

Esta posición refleja y reafirma la importancia que los miembros entrevistados de esta escuela le otorgan a las relaciones humanas y la sensación de bienestar dentro y alrededor del ámbito laboral. Según González (2003), los canales de comunicación formales e informales son parte medular del funcionamiento organizacional, por lo tanto deben de estar bien definidos y procurar que sean claros y efectivos.

Independientemente de estos patrones, existen otros tres que los entrevistados relacionan directamente con los elementos de éxito y de no éxito dentro de la organización. Casi la totalidad de los entrevistados (83%, 5 de 6) refiere que la vocación, el compromiso y la postura que ciertas personas miembros de la escuela tienen respecto a su trabajo, hace que sean reconocidas como exitosas, es decir, nuevamente se identifica el aspecto de satisfacción y gusto por la actividad realizada.

Mientras que el 83% (5 de 6) de los encuestados, refiere sus respuestas a la identificación de dos patrones en las personas no exitosas de la misma y que son: 1) la falta de vocación y 2) las malas relaciones con sus compañeros de trabajo y postura inadecuada del ámbito laboral.

Reafirmando los aspectos definidos por anteriores respuestas y patrones identificados para la mayoría de los entrevistados de la primera institución, un aspecto benéfico para el desempeño laboral y buen funcionamiento de la organización educativa está fundamentado en la posición que tiene cada uno de los miembros ante la misma.

En resumen, los docentes deben de ser adaptables, amables, preparados, con buenas relaciones sociales con los miembros de la comunidad y encontrarse comprometidos y con vocación hacia la educación.

Con respecto a la segunda institución encuestada, ésta presentó más patrones de comportamiento que la primera (13), sin embargo los resultados coincidieron ampliamente con los de la primera institución.

En ambas escuelas los factores que dificultan o facilitan el funcionamiento son muy similares como lo mencionan autores como: De Vicente (2001); Hargreaves (2005); Pfeffer (2000); Robbins (1999) y Senge (1998), las relaciones adecuadas son parte fundamental de desempeño organizacional, en gran parte debido a que el funcionamiento organizacional depende en gran medida de las necesidades, características y entorno en donde se encuentra cada una.

Asimismo, las adecuadas relaciones refieren directamente al trabajo en equipo y solidario que debe de presentarse en las organizaciones. Alejarse de mapas mentales y convertirse en parte de un todo un engrane más de la maquinaria, en donde si por muy pequeña que sea la parte se descompone, el funcionamiento y lógicamente los resultados ya no serán los mismos.

Como factores de éxito para los encuestados de la segunda institución, se encuentran las buenas relaciones y el gusto por la actividad que se desempeña. Esta última mencionada por el 100% de los profesores entrevistados. Como factores de no éxito se definieron las malas relaciones entre los miembros de la comunidad y en general la actitud negativas ante sus labores.

Es de llamar la atención que en ninguna de las instituciones encuestadas consideró patrón de importancia los apoyos externos, el factor tiempo, o el apoyo interno, lo cual demuestra que en estas organizaciones el factor humano y sus actitudes son lo más

importantes, tal como lo señala Robbins (1999), la socialización es un factor fundamental en el funcionamiento de la organización, ya que si alguno de los miembros de la misma no se encuentra plenamente adaptado a ella, puede inferir negativamente en su funcionamiento y en trastornos de la cultura organizacional.

Según Robbins (1999), el funcionamiento de cualquier organización depende de su cultura. De la misma manera en que el desempeño de los individuos dependen de su cultura personal, la cultura organizacional, si bien depende directamente de la suma de todas las culturas individuales de cada uno de sus miembros, también exige un desprendimiento de los viejo modelos mentales que dificulten el desempeño de la misma para poder adquirir nuevas posturas que ayuden a mejorar y facilitar el desenvolvimiento organizacional, convirtiendo a sus miembros en elementos determinantes del éxito y facilitadores del mismo.

Reconsiderando todo lo anteriormente expuesto redefine que ambas escuelas son organizaciones orgánicas de acuerdo a la clasificación de algunos autores administrativos como Robbins (1999). Esto quiere decir que presentan características similares que cualquier organización no dedicada a la educación podría presentar. Sin embargo los resultados obtenidos han demostrado que este tipo de organización no ha arrojado los resultados esperados.

Los canales formales de comunicación no se encuentran conectados de la forma correcta. Se corta en cada una de sus células, por ejemplo la información generada en el aula, ahí se queda no transciende de forma completa ni verídica. Así mismo la información generada en la escuela, no transmite eficiente y eficazmente a la coordinación regional y así consecutivamente, por lo tanto no son adecuados ni eficientes.

Según González (2003), no existe una sola red de comunicación, sino varias, que si bien pueden ser complementarias o afectarse entre si, por lo que la comunicación entre la organización se vuelve conflictiva.

El aparente exceso de control dentro de este tipo de organizaciones las vuelve más complejas y menos efectivo, denotado esto en actitudes de profesores entrevistados. En la primera escuela su negativa y desconfianza inicial muestra la duda que se tiene acerca de la

realización de estudios que busquen mejorar el funcionamiento de las mismas, ya que éstos representan, trámites, papeleo y más trabajo, que a fin de cuentas no arroja mejores resultados en los aspectos educativos.

En la segunda institución participante, la duda se referían más a que efectos se tendrían después de este estudio, ¿realmente se podrán mejorar las relaciones entre los miembros de la escuela?, ¿se podrá modificar la organización con fines de mejora?, y ¿cómo será posible estos cambios?.

Capítulo 7.Conclusiones y Recomendaciones

Con base en el análisis estadístico y de caso realizado en dos escuelas de educación preescolar, públicas de la capital del estado de Hidalgo, así como la relación con las referencias bibliográficas y autores citados se emiten las siguientes conclusiones con respecto a la temática de la Nueva Escuela, así como a la pregunta de ¿Cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual, sobre el trabajo de los maestros?.

El análisis estadístico consistió en la compilación y observación de los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas en el trabajo de campo y la interpretación de los mismos. (Veáse cuadro 1. Anexo 3).

Ambas escuelas participantes presentan una marcada inclinación hacia la necesidad y el gusto por el conocimiento, la capacitación, y la constante absorción de conocimientos que permitan el mejor desempeño, por lo tanto, ambas escuelas concuerdan en que este mismo factor puede facilitar o dificultar la actividad laboral en las organizaciones educativas.

No hay opción de elección, si se cuenta con los conocimientos necesarios y se tiene vocación, se estará hablando de un factor de éxito y probablemente de un elemento considerado como exitoso dentro de la organización. Mientras que por el contrario, si no se tienen los conocimientos adecuados y sobretodo si no hay la intención constante de adquirir habilidades o enseñanzas que faciliten el desempeño organizacional no será reconocido como un elemento de éxito dentro de la misma.

Esta afirmación está confirmada por, Senge (2000, p. 18) en donde se refiere a la posición de cada uno de los elementos de la organización:

> La escuela, como nosotros la vemos, es el punto de apoyo para el cambio educativo y social…..A nuestro modo de ver, la escuela que aprende no es tanto un lugar aparte como un terreno común para el aprendizaje, con la idea de que todos sus integrantes, individual y colectivamente, reforzarán y ampliarán continuamente su conciencia y sus capacidades.

Algunos otros autores como Fullan y Stiegelbauer (1997, p. 108), comentan “si ha de suceder algún cambio educativo, se requerirá ante todo, que los maestros se entiendan a sí mismos y que los entiendan los demás”. Un gran número de los autores le dan una especial

relevancia a los conocimientos básicos, actuales y futuros de cada uno de los miembros de la organización, considerándolos como factores fundamentales en el desempeño y desarrollo de las organizaciones educativas principalmente por la función que éstas desempeñan en la sociedad.

Otro punto a destacar es la importancia del tipo de organización. Una institución educativa no es igual a una empresa productiva o de otro tipo de servicios. Las escuelas son "fábricas de cerebros", según la vox populi, que están conformadas de células aisladas que aparentemente tienen un cerebro que las controla y las dirige. Estos se enfrenta con algunas definiciones de autores acerca de la organización, por ejemplo, según Chiavenato (2000) la organización se entiende como, como un conjunto de partes ordenadas que componen un todo, que permanecen en un sistema con la finalidad de tener un funcionamiento conjunto e inalterable, derivada de ésta se encuentra la definición de estructura organizacional.

Para Robbins (1999, p. 478) la estructura organizacional debe de diseñarse de acuerdo a seis aspectos básicos de la organización:

1. Especialización del trabajo.
2. Departamentalización.
3. Cadenas de mando.
4. Tramo de control.
5. Centralización y descentralización.
6. Formalización.

Sin embargo, la estructura organizacional de las escuelas no ha sido diseñada de acuerdo sus requerimientos, si se consideran las afirmaciones de autores como Robbins. Si se relaciona el tipo de organización con el procedimiento de diseño y los efectos de ésta en sus miembros, se encuentran parte de las respuestas de la pregunta fundamental de esta tesis, ¿Cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual, sobre el trabajo de los maestros?.

Se considera entonces que el desempeño organizacional, está directamente en función del diseño de la misma, así como de los factores que facilitan o dificultan el desempeño

organizacional. Algunos de los autores citados nos refieren a confirmar estas observaciones realizadas en al presente investigación.

La actual estructura permite, como se ha mencionado anteriormente, el libre desempeño de los maestros generando actitudes y patrones como los que se han observado en las escuelas encuestadas. Si observamos algunos miembros comprometidos con la organización el resultado tenderá al éxito, mientras que si la actitud ante la misma es negativa los resultados son serán los esperados.

En las instituciones educativas se convive como equipo, sin embargo las relaciones y la interacción que se da entre sus miembros no es como tal, ya que no se ha logrado un sentido de pertenencia dentro de los mismos debido al aislamiento en que se encuentran la mayoría de sus miembros dentro de las aulas de clases.

Mientras que para autores que han estado en contacto con el aspecto administrativo de las organizaciones educativas tienden a describirlas de otra forma, en el caso de Peter Senge la organización no es una sola suma de partes sino más bien una fusión de características de cada una de éstas para llegar al Pensamiento Sistémico, la cual es una disciplina organizacional que se caracteriza por que la organización ya ha logrado una completa conjunción y es capaz de planear, dialogar, definir, organizar, llevar a cabo acciones o proyectos como si fuera una sola persona. La coerción entre sus miembros es muy elevada, Senge (1998) la denomina la quinta disciplina porque la reconoce como la piedra angular del sistema de cinco disciplinas de aprendizaje la cual permite ver totalidades en lugar de partes.

La elevada integración de los miembros de las instituciones encuestadas, demuestra que el desempeño organizacional tiene relación directa con ésta, como lo menciona Senge.

Precisamente por esta característica tan trascendental de las organizaciones hace que su desenvolvimiento, así como sus cambios, su evolución y desarrollo se encuentren íntimamente ligados con las actitudes de sus miembros, sin embargo la evolución organizacional “standar”, por llamarla de alguna forma, no ha podido ser funcional en las instituciones educativas.

En el caso de las escuelas es necesario que todos los miembros participen de forma activa y asimilen y acepten los cambios que se presentan en el mundo actual, según lo refiere Hargreaves (2005, p. 50):

> Las demandas y contingencias del mundo postmoderno, cada vez más complejo y acelerado, están afectando de forma creciente a profesores y escuelas…..tratan de aplicar soluciones burocráticas de corte modernista: más sistemas, más jerarquías, más imposición del cambio, más de lo mismo.

Las escuelas deben de evolucionar de forma distinta a cualquier otro tipo de organizaciones productivas y de servicios, teniendo en consideración que aún y cuando existe una jerarquía con canales de mandos bien definidos, el último eslabón de la cadena, los maestros y su grupo, tienen un poder aparentemente ilimitado en su grupo ya que no se ha encontrado a la fecha ningún método de supervisión no coercitivo que permita verificar, avalar y mejorar la práctica educativa. En gran parte gracias a que estas células aisladas, llamadas aulas de clases que son independientes y tiene vida propia.

Algunos autores sugieren acerca del tema y de la posición que cada maestro debe de asumir con respecto a su escuela. Tal es el caso de Fullan y Stiegelbauer (1997) comentan que los maestros están acostumbrados a considerar que tanto los cambios, como los éxitos de éstos, están en función única y exclusivamente de su trabajo y que por lo tanto solo de ellos depende el éxito de esta evolución. Sin embargo no son ellos los únicos responsables, sino que todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa deberán participar activamente en los procesos de mejora.

Por su parte Senge (2000), los considera como un factor determinante para el cambio, sin embargo no son exclusivo ya que la forma de pensar de cada uno de los individuos integrantes de la organización educativa son el primer paso de evolución y mejora, el cual si no se da de manera exitosa, los movimientos organizacionales no surtirán el efecto esperado.

Así considerando las cinco disciplinas de Senge (2000) y aplicándolas directamente a las escuelas se considera que:

1. Dominio Personal.- Los miembros de la organización (escuela) deben de comenzar a crear una imagen coherente de su visión, ideas e ideales en la vida, ayudando a tomar mejores decisiones.
2. Visión Compartida.- Este es uno de los puntos más importantes de la aplicación de las 5 disciplinas, la posibilidad de crear una visión de grupo y por lo tanto permitir la integración y crecimiento no de forma individual sino conjunta y con pleno convencimiento de los miembros del grupo
3. Modelos Mentales.- Este es aspecto del desarrollo de la conciencia personal y de otros en beneficio del trabajo en común. Senge (2000) comenta, que en la educación estos generalmente están ocultos, un acto crítico de la escuela que aprende consiste en desarrollar la capacidad de hablar sin peligro y productivamente sobre temas delicados"
4. Aprendizaje en equipo.- Mejoramiento de la integración en un grupo, donde deben de participar todos los miembros que forman parte de la organización educativa.
5. Pensamiento sistémico. La última disciplina, en la que confluyen las cuatro anteriores y permiten el crecimiento de la organización, sin que ninguno de sus miembros se sientan agredidos o alejados del mismo.

La correcta aplicación de estas cinco disciplinas ayuda a la transformación de cualquier escuela en lo que Senge define una escuela que aprende, y comenta: En una escuela que aprende, individuos que tradicionalmente pueden haber desconfiado unos de otros reconocen su común interés en el futuro del sistema escolar y lo que pueden aprender los unos de los otros.

Recapitulando, la estructura debe de ser diseñada de acuerdo a las características de las organizaciones orgánicas y mediante la aplicación de las 5 disciplinas de Senge, ya que respondiendo la pregunta del presente trabajo, la estructura influye de forma fundamental en el desempeño de la labor docente, y mientras que el diseño sea no sea el adecuado, los resultados serán poco favorecedores y obviamente no los esperados.

De acuerdo a lo antes expuesto y considerando los resultados obtenidos por las encuestas aplicadas a las Instituciones educativas participantes, existe una relación directa y

explicita que demuestra que para los maestros, su participación es el eje fundamental para el funcionamiento de las misma, sin embargo cabe aquí la pregunta de ¿Cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del maestro?.

En primer lugar se considera que la actual estructura organizacional ha permitido libertad a los maestros, que en la mayoría de los casos, por lo revisado y observado de forma directa, ha derivado en la aparente posición indispensable de cada uno de los profesores, es decir, ellos son la parte más importante para el funcionamiento de la organización y por lo tanto tienen el poder para decidir que es lo más adecuado en su aula, dejando de lado en algunos.

En algunos casos algunos profesores refieren que solo ellos que están frente al grupo saben como tratarlos y que es lo mejor para los alumnos y no las autoridades administrativas que están encerrados en una oficina.

Como segundo punto cuanto más se incremente la normatividad y los niveles jerárquicos los resultados serán peores que los que se tenían antes, ¿por qué?. Probablemente porque trámites y reglamentaciones en vez de facilitar y mejorar el funcionamiento de las instituciones educativas lo está entorpeciendo, de acuerdo a estas afirmaciones se consideran las siguientes recomendaciones.

Es importante fomentar el trabajo en equipo donde las estructuras jerárquicas sean más horizontales y con la participación de todos los miembros de la comunidad. Algunos padres de familia han dejado de lado totalmente su participación en el proceso educativo, para que los profesores sean los responsables, por su parte los alumnos siempre encuentran en éstos un buen punto de apoyo para culpar a alguien de los resultados obtenidos, si la calificación es buena el profesor también lo es y viceversa.

Los resultados académicos, aún y con las constantes mejoras no han sido los esperados ya que en algunos casos no sólo presentan una leve mejoría, sino que hay ocasiones en que el funcionamiento puede ser peor que el original.

Considerando la situación organizacional de la nueva escuela se propone que:

1. Se cree un sistema organizacional controlado más de forma horizontal que vertical, creando grupos de trabajo entre compañeros de un mismo nivel, en donde la coordinación

esté directamente a cargo de ellos mismos y cada representante de actividad reportare al nivel jerárquico superior, para control, planeación y conocimiento de las actividades.

Un organigrama sugerido como el que se muestra en la figura 2.

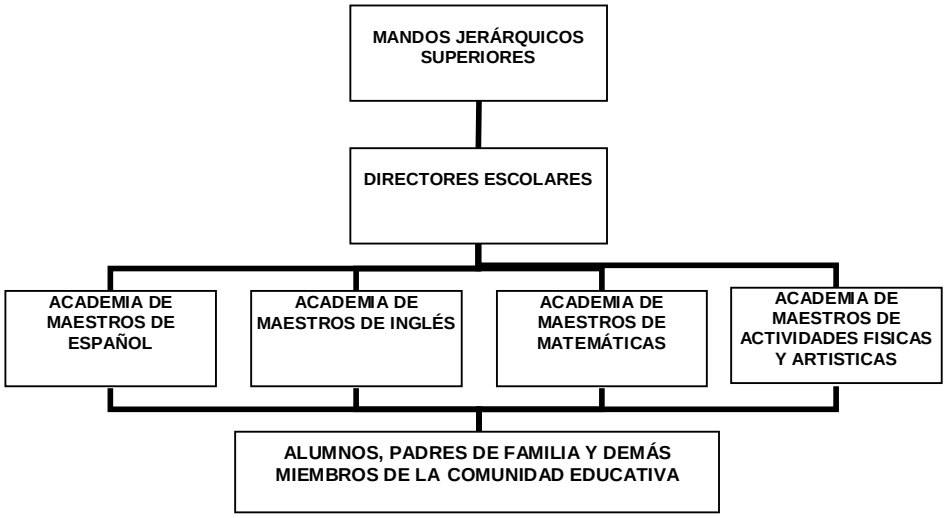

Figura 2. Organigrama sugerido

Los mandos jerárquicos se refieren a instituciones como coordinaciones regionales o nacionales del nivel de educación al que pertenece la escuela. Los directores escolares fungirán como líderes de proyecto, coordinadores, planeadores y supervisores pero sin caer en los niveles de control extremo o punitivo.

Las academias de maestros serán grupos de éstos que se encuentren laborando en áreas similares frente a grupo, con la idea principal de que ellos mismos sean los diseñadores de los modelos educativos y del comportamiento de los miembros en las aulas. Esto no es restarle importancia a su actividad, ni siquiera tratar de incrementar su niveles de obligaciones o laborales, sino simplemente asumir los nuevos roles que cambiarían de forma radical el diseño organizacional de las instituciones escolares.

2. La colaboración entre los miembros de la organización deberá de ser como la que se esta manejando hasta la actualidad. Como propuesta principal de este trabajo, es que la estructura organizacional cambiará y evolucionará hacia el organigrama propuesto, en donde el factor principal es la implementación de grupos colaborativos y de trabajo, y donde se asumirán nuevos roles de mayores responsabilidades para cada uno de los miembros.

La organización actual no ha tenido efectos positivos en la escuela actual, por lo tanto es muy importante considerar un cambio radical dentro de la estructura de la nueva escuela si en verdad se requieren modificaciones al respecto de ella. Los resultados no se garantizan, sin embargo si con los cambios que se han efectuado no han surtido efecto positivo posiblemente sea momento de considerar un cambio radical en la administración y organización de escuelas en donde la adaptación y desarrollo de los mismo se realizará de acuerdo a las características y necesidades de la comunidad educativa y cada uno de sus miembros.

Como recapitulación de conclusiones:

1. Las escuelas participantes concuerdan en la necesidad y el gusto por el conocimiento, la capacitación, y el constante estudio.
2. El tipo de organización está en función de la escuela y no viceversa

3. El desenvolvimiento de las instituciones educativas está en función directa de su funcionamiento de acuerdo a su organización.
4. Todos los miembros de la organización deben de participar activamente en la misma.

Listado de referencias

Casarini, M. (1999). *Teoría y Diseño Curricular*. (2a Ed.), México D.F., México: Trillas

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (2a Ed.), Bogota, Colombia: McGrawHill

De Vicente, P. (Coordinador), (2001).*Viaje al Centro de la Dirección de Instituciones Educativas,* Bilbao, España: Universidad de Deusto

Fullan, M.G. y Stiegelbauer, S. (1997). *El cambio educativo. Guía de Planeación para maestros* (M.E. Moreno Candejas, Trad.). México, D.F.: Trillas. (Original publicado en 1991)

González González, M.T., Nieto Cano, J.M., y Portela Pruaño, A. (2003).*Organización y gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos.* Madrid: Pearson/Prentice Hall

Hargreaves, A. (2005). *Profesorado, cultura y postmodernidad (Cambian los tiempos, cambia el profesorado)* (P. Manzano, Trad. 5ª. Reimpresión). Madrid: Morata. (Original publicado en 1994)

Keynes, J.M. (1990). *Teoría General de la Ocupación, el Interés y el Dinero*. (E. Horneros, Trad.10ª Reimpresión).México D.F., México: Fondo de Cultura Económica. (Original Publicado en 1936)

Méndez, J. (1998). *Fundamentos de Economía*. (2a Ed.), México D.F., México: McGrawHill

Pfeffer, J. (2000). *Nuevos Rumbos en la Teoría de la Organización*. (M. d. P.C. Villareal, Trad.) México, DF: Oxford. (Original publicado en 1997)

Ramirez, M.S. (2005). II Modelos de Enseñanza. *Documento Inédito en proceso de publicación*. Monterrey: ITESM.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (R. Cabañas, Trad.). México D.F.: Prentice Hall. (Original Publicado en 1998)

Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración*. (L. Pontones, Trad.) México, D.F., México: Pearson Educación. (Original Publicado en 1999).

Senge, P.M. (1998). *La Quinta disciplina: El Arte y Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje*. (C. Gardini, Trad.). México, D.F.: Granica. (Original publicado en 1990)

Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., y Kleiner, A. (2002). *Escuelas aprenden: Un manual de la Quinta disciplina para educadores, padres de familia, y todos los que se interesen en la educación.* (J.C: Nanetti, Trad.) Bogotá: Norma. (Original publicado en 2000).

Stake, R.E. (1999). *Investigación con estudio de caso* (Á Gallardo, Trad. 2ª. Ed.).Madrid: Morata. (Original publicado en 2000)

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista de Campo para Maestros de Escuelas Aceptadas para Participar en el Proyecto de Investigación para el Diseño de la Nueva Escuela.

Buenos días. 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 preguntar su nombre, ni la clase que enseña. Y son completamente voluntarias. Si usted no quiere responder las preguntas no hay problema. El hecho de que haya atendido y leído las preguntas, es suficiente para que lo considere entrevistado, por si la directora pregunta. ¿Está de acuerdo en responder las preguntas? R. _____.

1. Para empezar, platíqueme un poco sobre su escuela. ¿Hace mucho que trabaja en esta escuela? ¿Cuánto tiempo lleva dando clases? ¿Cómo son los alumnos?.
   _____
   _____
2. Y pensando en esta escuela donde trabaja ahora, ¿qué es lo que le facilita el trabajo?
   _____
   _____
3. Y pensando en esta escuela donde trabaja ahora, ¿qué es lo que le dificulta el trabajo?
   _____
   _____
4. Ahora bien, quiero 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”.
   _____
   _____
5. Ahora quiero que piense en las preguntas 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”.
   _____
   _____
   _____

Esta fue la última pregunta. ¿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?.

_____
_____
_____

¡Muchas gracias¡ cuando tengamos los resultados se los haré llegar

Anexo 2: Hoja de observaciones

Página 1

TECNOLÓGICO DE MONTERREY

Escuela de Graduados en Educación

Escuela A **Maestro #** _____ **Fecha:** _____	
Facilita	**Dificulta**
Éxito	**No éxito**

Anexo 2

Página 2

TECNOLÓGICO DE MONTERREY

Escuela de Graduados en Educación

Escuela A	**Maestro #** _____	**Fecha:** _____

Impresiones del entrevistado
Notas sobre la entrevista