



**Caracterización de los comportamientos humanos que propician cambios educativos y su incidencia en el aprendizaje organizacional**

Tesis para obtener el grado de:

**Maestra en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en educación básica**

Presenta:

**Yuly Caterine Espinosa Pineda**

Registro CVU 563785

Asesor tutor:

**Mtro. José Luis Umaña Saldaña**

Asesor titular:

**Dr. Edgar Iván Noé Hernández Romero**

## **Dedicatoria**

El presente trabajo está dedicado a las personas que más amo en la vida, mi padre Bernardo Espinosa, quien desde el cielo se ha convertido en el guardián de mis sueños, a mi madre Alba Cecilia, la mujer más valiente del mundo; a Alexandra, mi fiel amiga y hermana y a mi sobrino Jerónimo, el niño con ojos de sol y la alegría de mi corazón.

## **Agradecimientos**

Agradezco inmensamente al Tecnológico de Monterrey por permitirme hacer parte de su selecto grupo de estudiantes, por brindarme herramientas para construir valiosos conocimientos en el campo de la Administración Educativa y por permitirme emprender el sueño de mi Maestría.

Particularmente agradezco a mi Titular de tesis, Dr. Edgar Iván Noé Hernández Romero, por permitirme hacer parte de su línea de investigación y darme unos lineamientos claros que facilitaron el desarrollo del proyecto. A la Dra. Irma Perea Henze, a quién deseo su pronta recuperación, ya que inició conmigo el trabajo de tutoría y con su exigencia y profesionalismo me ayudó a direccionarlo de la mejor manera. Al Mtro. José Luis Umaña Saldaña, quien finalizó conmigo el trabajo de tutoría, brindándome sus aportes pertinentes, apoyo y motivación constante para culminar exitosamente el presente trabajo de investigación.

# **Caracterización de los comportamientos humanos que propician cambios educativos y su incidencia en el aprendizaje organizacional**

## **Resumen**

Teniendo en cuenta las diferentes variables a las que se tienen que enfrentar las instituciones educativas para responder de manera eficiente y eficaz ante los diferentes contextos, promoviendo procesos de calidad, se hace necesario emprender cambios educativos bien planeados y estructurados. Estos cambios se fundamentan en los comportamientos de los tomadores de decisiones, quienes a su vez, promueven el aprendizaje organizacional, generando reflexiones, conocimientos y habilidades individuales y grupales que permiten abordar diversas situaciones. El presente trabajo arroja resultados de esos comportamientos humanos que propician cambios educativos e inciden en el aprendizaje organizacional, derivados de la investigación desarrollada en una institución pública de la capital colombiana. El enfoque empleado fue el constructivista, de la metodología cualitativa y basada en la implementación de instrumentos como la entrevista, la observación y el análisis documental. Algunos de los comportamientos identificados fueron: la tranquilidad, la facilidad de expresión, la creatividad, la tolerancia, la responsabilidad, el emprendimiento y el positivismo, los cuales se clasifican dentro del modelo de los ocho factores de la personalidad ofrecido por DuBrin, para lograr un mejor entendimiento. Es interesante ver como esos comportamientos humanos se asocian con aquellos evidenciados en los líderes educativos, por lo tanto pueden ser reproducibles en diferentes instituciones que presenten diversos contextos.

# Índice

<b>Resumen</b> .....	4
<b>1. Planteamiento del problema</b> .....	8
1.1. Antecedentes .....	8
1.2. Problema de investigación .....	15
1.3. Objetivos .....	16
1.3.1. Objetivo general .....	16
1.3.2. Objetivos específicos .....	16
1.4. Justificación .....	16
1.5. Limitaciones y delimitaciones .....	22
1.5.1. Limitaciones .....	22
1.5.2. Delimitaciones .....	22
<b>2. Marco teórico</b> .....	26
2.1. Los comportamientos humanos .....	27
2.1.1. El concepto del comportamiento humano.....	28
2.1.2. Generación consciente e inconsciente de los comportamientos humanos .....	29
2.1.3. La cultura y los comportamientos humanos.....	30
2.1.4. Los roles, las actitudes y los comportamientos humanos.....	30
2.1.5. Las diferencias individuales como factores de estudio de los comportamientos humanos.....	32
2.1.6. La socialización del comportamiento humano.....	37
2.1.7. El comportamiento humano en las organizaciones.....	37
2.1.8. Niveles de análisis del comportamiento humano.....	42
2.2. El aprendizaje organizacional.....	43
2.2.1. El concepto y los tipos de aprendizaje organizacional.....	44
2.2.2. Las fuentes y el proceso de aprendizaje organizacional.....	49
2.2.3. El liderazgo, los actores educativos y el aprendizaje Organizacional.....	51
2.3. El cambio educativo.....	53
2.3.1. El concepto, las teorías y las fases del cambio.....	53
2.3.2. Actividades relacionadas con el cambio.....	60
2.3.3. El concepto, las fuentes y las fases del cambio educativo.....	62
2.3.4. Los factores que afectan el cambio educativo.....	68
2.3.5. El cambio educativo, los agentes y las comunidades de aprendizaje.....	69
2.3.6. Las TIC y el cambio educativo.....	73

<b>3. Metodología</b> .....	75
3.1. El método de investigación.....	75
3.1.1 La metodología de investigación cualitativa.....	76
3.1.2 Las características del estudio de casos cualitativo.....	82
3.1.3 El investigador y la metodología cualitativa.....	84
3.2. Participantes y selección de la muestra.....	85
3.3. Marco muestral.....	87
3.4. Instrumentos de recolección de datos.....	88
3.5. Procedimiento en la aplicación de instrumentos.....	95
3.6. Estructura general del análisis de datos.....	96
3.7. Aspectos éticos.....	101
<b>4. Análisis y discusión de resultados</b> .....	102
4.1. Instrumento entrevista.....	102
4.2. Observaciones.....	122
4.2.1. Reunión No. 1.....	122
4.2.2. Reunión No. 2.....	124
4.2.3. Reunión No. 3.....	125
4.2.4. Reunión No. 4.....	128
4.3. Revisión de documentos.....	130
4.3.1. Acta de reunión No. 1.....	130
4.3.2. Acta de reunión No. 2.....	132
4.3.3. Acta de reunión No. 3.....	134
4.4. Triangulación de la información.....	137
<b>5. Conclusiones</b> .....	141
<i>Referencias</i> .....	146
<b>Apéndices</b>	
Apéndice A: Formato de entrevista.....	150
Apéndice B: Formato de observación.....	153
Apéndice C: Formado de revisión de documentos.....	156
Apéndice D: Formato de carta de autorización para desarrollo del estudio en la institución.....	157
<b>Currículum Vitae</b> .....	158

## Índice de tablas

Tabla 1. Estilos cognitivos de la tipología Myers – Briggs.....	36
Tabla 2. Decisiones de diseño en la investigación cualitativa.....	82
Tabla 3. Participantes de la investigación.....	86
Tabla 4. Información de grupos y estudiantes.....	88
Tabla 5. Instrumentos cualitativos. Tipos, opciones, ventajas y desventajas.	94
Tabla 6. Categorías de análisis.....	98
Tabla 7. Comportamientos humanos según observación No. 1.....	123
Tabla 8. Comportamientos humanos según observación No. 2.....	125
Tabla 9. Comportamientos humanos según observación No. 3.....	127
Tabla 10. Comportamientos humanos según observación No. 4.....	129
Tabla 11. Resumen de comportamientos humanos según todas las observaciones, enmarcados en el modelo de los ocho factores de la personalidad ofrecido por DuBrin (2008).....	130
Tabla 12. Resumen de comportamientos humanos según la revisión documental, enmarcados en el modelo de los ocho factores de la personalidad ofrecido por DuBrin (2008).....	137
Tabla 13. Resumen de comportamientos humanos según los instrumentos entrevista, observación y análisis documental, enmarcados en el modelo de los ocho factores de la personalidad ofrecido por DuBrin (2008).....	139
Tabla 14. Resumen de comportamientos humanos según los instrumentos entrevista, observación y análisis documental, enmarcados en el modelo de los ocho factores de la personalidad ofrecido por DuBrin (2008), a modo de conclusión.....	143

## **1. Planteamiento del problema**

Este capítulo se encuentra dividido en cinco apartados: antecedentes, problema de investigación, objetivos, justificación, limitaciones y delimitaciones. Brinda la estructura básica que permitió al investigador tener un enfoque claro en cuanto a lo que se hizo, por qué y para qué, fundamentado en el contexto real del estudio en el que se desarrolló.

### **1.1. Antecedentes**

La educación se ha convertido en uno de los pilares fundamentales de desarrollo y base de generación de competencias que conducen a los individuos a repensar sobre sí mismos y sobre su entorno, con el fin de permitirles actuar sobre él, realizando aportes significativos que generen transformaciones en beneficio de la sociedad. De acuerdo con la Ley General de Educación Colombiana, ésta se concibe como un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona.

El poner especial atención a la educación se ha convertido en una prioridad, tal es el caso de la declaración universal de los derechos humanos, aprobada en el año de 1948, ya que en el artículo 26 plantea la educación como un derecho que fortalece el desarrollo de la personalidad, del respeto a los derechos humanos y a libertades fundamentales. Con base en el impacto que genera una buena educación sobre el desarrollo de una nación, los diferentes países han visto la necesidad de abordar el



asunto de una manera profunda, teniendo en cuenta la riqueza cultural y el contexto en el que se desenvuelven sus habitantes. Por ello han implementado cambios educativos significativos que respondan a la realidad económica, política, social y cultural, a las necesidades diagnosticadas y que se enfoquen hacia la formación de ciudadanos competentes que contribuyan a un desarrollo sostenible.

El concepto de cambio educativo es y debe ser el resultado de adaptaciones y decisiones que toman los individuos mientras trabajan con nuevas políticas y programas específicos. Para ello se deben entender las realidades existentes de los participantes, ya que las respuestas individuales o colectivas, son las que propician que el cambio funcione o no (Fullan y Stiegelbauer, 1997).

Es fundamental aclarar que los cambios educativos siempre van ligados al aprendizaje organizacional (término introducido en diversos estudios, desde los años sesenta y que tiene origen en los paradigmas de instituciones flexibles como Motorola y Microsoft), ya que es a partir de la reflexión individual y grupal en donde se identifican los aspectos a mejorar y se proponen y promueven los cambios necesarios.

Fullan y Stiegelbauer (1997) sugieren que los individuos y grupos de trabajo deben tener muy claras las nuevas prácticas educativas que pretenden implementar y de esta manera, las escuelas deben convertirse en organizaciones que aprenden. De la misma forma, López (2010) plantea que estas organizaciones evalúan el medio ambiente, desarrollan metas compartidas, establecen la enseñanza colaborativa y los ambientes de aprendizaje, promueven iniciativas de riesgo, refuerzan el trabajo positivo y proporcionan oportunidades de formación profesional continua. La finalidad de la implementación de los cambios es que se potencialicen organizaciones que aprenden, ya

que como se menciona en el Informe Conjunto de la Misión de ciencia, educación y desarrollo (1998), éstas cuestionan los supuestos básicos, llegan a los porqués, facilitan tiempo, ambientes y espacios adecuados a los miembros, favorecen el diálogo, trabajan en equipo y aplican un nuevo estilo de liderazgo.

De acuerdo con el Informe Conjunto de la Misión de ciencia, educación y desarrollo (1997), a nivel mundial se han destacado diversas iniciativas de reformas y cambios educativos, de menor o mayor alcance. Por ejemplo, las de Estados Unidos (1983 – 1986), Francia (1989), Japón (1987 – 1989), Inglaterra y Gales (1988) y España (1986 – 1991); de la misma manera, varios países latinoamericanos, como Chile, México, Venezuela y Argentina, han implementado reformas educativas, administrativas, curriculares, pedagógicas y presupuestales.

A nivel nacional cabe resaltar que Colombia es un país pluricultural y multiétnico, con un legado occidental, amerindio y afroamericano, por ello ha hecho diversos intentos en la búsqueda de calidad educativa, que responda a esa diversidad y promueva la realización individual y de grupos sociales. Se considera como la iniciativa fundamental de cambio, la Constitución Política de Colombia, del año 1991, en la cual se integró la participación ciudadana, el respeto por los derechos fundamentales y la consolidación de la democracia. En los artículos 44 y 67 se hace especial mención a la educación, concebida como un derecho fundamental, con función social, sobre la cual el Estado debe velar por su calidad, para asegurar condiciones de acceso y permanencia. Como respuesta a este planteamiento de la Constitución, surgió en el año de 1994, la Ley General de Educación (Ley 115), la cual establece los lineamientos generales sobre los cuales se reglamenta la educación en nuestro país. En los artículos 4 y 72 hace

referencia a la importancia de favorecer la calidad, la cobertura, la innovación, la evaluación y se propone generar un Plan Decenal de Educación, el cual dio como primer resultado el Plan 1996 – 2005.

En la actualidad, el país trabaja bajo los lineamientos del Plan Nacional Decenal de Educación (2006 – 2016), el cual se ha consolidado como un conjunto de propuestas, acciones y metas que expresan la voluntad educativa del país de cara a los siguientes diez años y que constituye la promoción de cambios educativos. La construcción de este plan ha permitido identificar y tomar decisiones pertinentes para lograr las transformaciones que la educación necesita y ha fomentado la expresión de la diversidad colombiana; ésta gira en torno a los siguientes diez temas fundamentales, el cual se fundamenta en el lema: “pacto social por la educación” (2006, p. 7):

1. Fines y la calidad de la educación en el siglo XXI.
2. Educación en y para la paz, la convivencia y la ciudadanía.
3. Renovación pedagógica desde el uso de las TIC en la educación.
4. Ciencia y la tecnología integradas a la educación.
5. Más y mejor inversión en educación.
6. Desarrollo infantil y la educación inicial.
7. Equidad, acceso, permanencia y calidad.
8. Liderazgo, gestión, transparencia y rendición de cuentas en el sector educativo.
9. Desarrollo profesional, dignificación y formación de docentes y directivos docentes.
10. Otros actores en y más allá del sector educativo.

Es fundamental aclarar que los planes de gobierno, han sido articulados con el plan decenal, el cual se ha convertido en un horizonte y una herramienta de planeación. Por un lado, el Plan Nacional de Desarrollo (2010 – 2014) “Prosperidad para todos”, plantea que la educación es formación de capital humano, la cual debe ser fortalecida, de calidad, pertinente, que apunte al desarrollo de competencias básicas y laborales, y que permita a la población ser competente, competitiva e impulsar al desarrollo nacional.

En torno a este plan, se involucran varios lineamientos, acciones y estrategias que han promovido cambios significativos, tales como la disminución de las brechas en los resultados de calidad educativa, la generación de oportunidades de acceso y permanencia para cerrar las brechas regionales en todos los ciclos de formación, el educar con pertinencia para la innovación y la productividad, y el fortalecer el modelo de gestión en los diferentes niveles del sistema educativo.

Como respuesta a la descentralización, la capital del país cuenta con el Plan de desarrollo “Bogotá humana” (2012 – 2016), el cual se encuentra estructurado bajo los lineamientos de las leyes y planes anteriormente nombrados y que plantea como criterio rector la universalización de la gratuidad.

Dentro de sus propuestas de cambio se destacan: ampliar la cobertura, extender progresivamente la jornada, articular la educación media y superior mediante la ampliación de la formación técnica y tecnológica, reducir la brecha de calidad entre colegios de diferentes sectores, promover nuevos modelos de organización institucional y reducir la segregación social.

De esta manera, en los últimos años se han implementado proyectos, iniciativas y leyes que han generado cambios con resultados positivos y negativos; para ello, cada institución ha tenido en cuenta su contexto único, basándose en la idea que los estudiantes pueden convertirse en agentes de cambio y desarrollo, si cuentan con los medios para ampliar sus capacidades y posibilidades. Algunos de ellos son:

planteamiento de nuevos estándares de educación en el año 2006, implementación de las TIC, proyecto de bilingüismo, implementación del decreto 1290/16 de abril de 2009 sobre el cual se reglamenta la evaluación del aprendizaje y promoción de los estudiantes de los niveles de educación básica y media; nuevo enfoque de las pruebas estandarizadas (Saber ICFES 3°, 5°, 9° y 11° y prueba Saber – pro), mejoras en infraestructura de algunos colegios, dotación a las instituciones, promoción de alianzas y convenios con otras entidades (hospitales, universidades, ministerios, secretarías, etc.), utilización de los espacios de la ciudad como medios de aprendizaje, incentivos a la calidad educativa, implementación de la jornada completa en algunas instituciones piloto, programas de articulación con la educación superior (técnica, tecnológica y profesional) y de inclusión escolar y atención especial a la primera infancia; reorganización curricular por ciclos, implementación de la Ley 1620 de 2013, la cual crea el sistema nacional de convivencia escolar y formación para el ejercicio de los derechos humanos, la educación para la sexualidad, y la prevención y mitigación de la violencia escolar.

De la misma manera, se ha promovido la capacitación docente y la reorganización del ingreso al escalafón mediante el estatuto de profesionalización docente (decreto 1278). Por otro lado, se han mantenido y mejorado los canales y medios de información entre el nivel central de la secretaría de educación distrital, las localidades y los colegios;

para ello se han creado instancias como las DILES (direcciones locales de educación), ubicadas en las 20 localidades de la capital.

A nivel institucional, el Liceo Nacional Antonia Santos, es una institución pública, ubicada en la zona centro de la ciudad de Bogotá, localidad Mártires, la cual trabaja bajo el proyecto educativo “Educación de calidad para una sana convivencia”, con estudiantes de los niveles de preescolar, básico y media, en jornadas mañana y tarde. En su trayectoria de 77 años, ha experimentado cambios significativos, como por ejemplo: el paso de colegio femenino a mixto, y el cambio de sede por arreglos en la infraestructura. En la institución se han implementado cambios con enfoques administrativos y pedagógicos, debido a la diversidad de población y a las necesidades actuales del contexto. Algunos cambios a destacar son los relacionados con: adopción del enfoque pedagógico crítico social, reformulación del sistema integral de evaluación, con base en el decreto 1290; reorganización curricular constante, generación de alianzas y convenios con otras entidades con el fin de recibir apoyo pedagógico, convivencial y recreativo, por ejemplo el Hospital Centro Oriente, la Universidad Javeriana, el Instituto Distrital de Recreación y Deporte y Secretaría de Educación Distrital, entre otras. Así mismo se ha efectuado el emprendimiento del proyecto de bilingüismo con profesores nativos de habla inglesa y la implementación de las TIC mediante la adquisición, capacitación y uso de herramientas tecnológicas como computadores, pizarras inteligentes y tablets. Por otro lado se ha hecho una nueva distribución del presupuesto y se han generado espacios en los que se promueve la reflexión, la participación y la toma de decisiones con todos los actores de la comunidad educativa.

De esta manera, surgió la necesidad de identificar los comportamientos de los integrantes de la institución que conducen a cambios educativos y que pueden ser reproducidos en contextos similares, teniendo en cuenta la importancia de los cambios, como potencializadores de las instituciones que aprenden y que se fundamentan en la comunicación abierta y en la mejora continua de la capacidad de gestión, debido a que poseen la habilidad de responder y adaptarse a los medios, ya que son organizaciones dispuestas a aprender a aprender.

## **1.2. Problema de investigación**

El éxito de una organización está directamente vinculado con los comportamientos de las personas que la conforman y con la capacidad que poseen para reflexionar sobre las necesidades del contexto y las acciones que se están emprendiendo a nivel individual y grupal para responder a ellas, propiciando procesos de calidad que generen satisfacción en las personas beneficiadas. Es así como las instituciones educativas crecen y se convierten en organizaciones que aprenden, cuando en ellas se fortalece el aprendizaje organizacional, el cual se fundamenta en la reflexión individual y grupal, se promueve la comunicación abierta y se toman decisiones que generen cambios educativos, vinculados con nuevos enfoques de organización, en los que existe una visión conjunta en la que cada individuo es responsable de cumplir con un rol específico y en los que el director desempeña el rol del líder y gestor del conocimiento. González (2010), hace referencia a Mai, quien asocia el aprendizaje de una organización, con la capacidad de evaluar la prácticas actuales y buscar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas; en la misma medida, señala que el líder debe ser un crítico provocador, quien

permite que todos los miembros de la institución participen y puedan aportar a las revisiones y discusiones.

Es así como surgió la necesidad de responder a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los comportamientos humanos que propician cambios educativos en una institución de educación pública colombiana y que inciden en el aprendizaje organizacional de la misma?

### **1.3. Objetivos**

**1.3.1. Objetivo general.** Identificar los comportamientos humanos que generan cambios educativos e inciden en el aprendizaje organizacional.

#### **1.3.2. Objetivos específicos.**

- Caracterizar los comportamientos individuales y grupales que generan cambios educativos y promueven el aprendizaje organizacional.

-Comprender la incidencia de los comportamientos humanos evidenciados en la generación de cambios educativos.

-Establecer la relación existente entre los comportamientos identificados y los procesos de aprendizaje organizacional llevados a cabo en la institución.

### **1.4. Justificación**

El mundo de la globalización y del conocimiento ha ocasionado que las necesidades y expectativas de los individuos cambien de acuerdo al contexto y a la situación específica por la cual se esté atravesando. Cada país está encargado de



promover iniciativas que generen cambios que respondan a esas necesidades de desarrollo que se determinan y que en algunos casos adquieren forma desde el planteamiento de políticas públicas dirigidas por los gobiernos centrales.

Ramírez (2010) haciendo referencia a Senge, plantea que los países en vías de desarrollo enfrentan retos educacionales sin precedentes, en la medida que se fortalece la democracia, la descentralización y la industrialización; para ello se espera que las escuelas se amolden a esos cambios. Sin embargo, no es fácil implementar cambios al interior de las organizaciones.

Cummins y Worley (2007) plantean que un cambio implica ir de lo conocido a lo desconocido, lo cual puede afectar negativamente competencias, autoestima y capacidades, por eso, en general no lo apoyan, es así como se debe crear el deseo de cambiar y superar la resistencia al cambio.

El hecho de proponer iniciativas por parte de entidades gubernamentales, no implica que los cambios proyectados tengan lugar, debido a que son las organizaciones que participan en el proyecto de desarrollo, las que deben darle forma real, de acuerdo con el entorno en el cual estén inmersas, los recursos, las condiciones y los alcances. En Colombia, uno de los ejes fundamentales de desarrollo, es la educación, concebida en la Ley 115 como un proceso de formación permanente; por ello son diversas las políticas públicas que se promueven desde los niveles centrales, con el fin de que a nivel departamental, distrital, local e institucional, se tomen las medidas necesarias que promuevan una educación de calidad que fomente el desarrollo de competencias y habilidades en los estudiantes, además de potencializar un aprendizaje individual y colectivo, que repercuta en cambios en diversos ámbitos de la vida.

Las instituciones educativas en los últimos años han venido enfrentando diversos retos, debido a que en la búsqueda de procesos de calidad se han encontrado con situaciones que alteran los lineamientos que se han diseñado a nivel administrativo y pedagógico. En esta medida ha sido necesario que las escuelas asuman una postura reflexiva tanto a nivel individual como grupal, con el fin de determinar si se está cumpliendo con los objetivos institucionales y si estos se adaptan a las necesidades del entorno y a las expectativas de los estudiantes en relación a las diversas opciones de vida ofrecidas por el mundo. Es así como al interior de muchas instituciones educativas, se ha asumido una postura crítica, por medio de la cual la autoevaluación constante se ha convertido en la herramienta esencial para implementar propuestas, programas, proyectos e iniciativas de innovación que promuevan cambios institucionales.

Los cambios educativos, solo tienen lugar cuando los miembros de una institución trabajan colaborativamente y mantienen clara una visión compartida. Esta visión surge a partir de visiones personales, y aunque las personas la compartan, pueden tener ideas diversas de cómo concretarla; el flujo de ideas es la base del pensamiento creativo (Senge, 2012).

El hecho de que directores y docentes trabajen en la consecución de los objetivos, bajo lineamientos claros establecidos con anterioridad, hace que los comportamientos de cada individuo en torno al ideal de educación de calidad, se caractericen de una manera especial, ya que por medio de ellos, cada persona puede aportar a la formulación de esas iniciativas de cambio, que bajo un buen manejo, los guíe al fortalecimiento de la institución.

Son los diversos comportamientos humanos los que inicialmente favorecen una postura crítica frente a lo que se está haciendo a nivel personal y los que promueven iniciativas de cambio a nivel grupal, mediante un compartir de saberes, puntos de vista, experiencias y posturas frente a la realidad. De esta manera se constituyen en organizaciones que aprenden, en las cuales sus miembros están dispuestos a generar espacios de aprendizaje colaborativo. Esta idea está respaldada por Senge (2012), quien de acuerdo con Bohm, menciona que el aprendizaje colectivo es vital, debido a que potencializa la inteligencia humana, ya que a través del diálogo las personas pueden captar incoherencias de los mutuos pensamientos y es así como éstos cobran consistencia.

Las aptitudes grupales son más difíciles de desarrollar que las individuales, es por eso que los equipos inteligentes deben aprender a aprender en grupo (Senge, 2012).

Teniendo en cuenta las teorías de aprendizaje, asumidas como una construcción del conocimiento, es fundamental aclarar que las instituciones educativas son responsables de aprender de las situaciones que se viven a diario y a partir de ellas generar iniciativas que se adapten al capital humano con el que cuentan y a los recursos físicos y económicos que pueden incidir en los procesos de cambio. De acuerdo con Fullan y Stiegelbauer (1997), no todos los cambios provocan resultados exitosos o que el cambio es un fin en sí mismo; por el contrario, se pueden generar respuestas negativas pero que propician aprendizajes y oportunidades de mejora, para lo cual se hace necesario el hacer un seguimiento constante a los acontecimientos que constituyen su proceso.

De esta manera es fundamental aclarar que a nivel de las instituciones educativas, se pueden generar cambios significativos, cuando se cuenta con personas que con sus comportamientos individuales, contribuyen con la promoción de las iniciativas planteadas y asumen un rol característico dentro de la organización. Esto a su vez fortalece el aprendizaje organizacional como eje promotor de propuestas enfocadas hacia un mejoramiento interno de los procesos educativos de calidad, que inciden en los diversos ámbitos sociales en los cuales los estudiantes están inmersos y deben desenvolverse de manera óptima. Ruiz (2010) referencia a Senge quien considera el aprendizaje organizacional como un proceso en el que la organización domina el ciclo de pensamiento, acción, evaluación y reflexión. También hace mención a Easterby-Smith y Araujo quienes plantean que éste es un proceso que involucra aprendizaje individual y colectivo.

Teniendo en cuenta la importancia de los comportamientos de los integrantes de una institución, quienes promueven cambios significativos y a su vez fortalecen el aprendizaje organizacional, es importante resaltar que muchas instituciones no han puesto especial atención a estos aspectos que son la base de su buen funcionamiento y que promueven procesos reales de calidad. Es así como por medio de la presente investigación, en el Liceo Nacional Antonia Santos, se buscaba identificar los comportamientos humanos del directivo y de una muestra representativa de docentes, quienes promueven cambios educativos y que inciden en el aprendizaje organizacional, debido a que estos datos pueden proporcionar información valiosa acerca de las personas que toman decisiones clave para la institución y así visualizar un perfil general.

Como tesista, el desarrollo de esta investigación permitió integrar muchos conocimientos adquiridos durante la maestría y adquirir una postura crítica y reflexiva, relacionando la teoría con el contexto escolar. Aparte de ser una actividad investigativa y formativa, se convirtió en un acercamiento a la realidad educativa colombiana, sobre la cual hay que replantear, formular y emprender diversas propuestas de cambio, desde el campo de la administración educativa.

En la misma medida, la información recopilada y sistematizada, se ofrece como una fuente de información importante para directivos y docentes de la institución en estudio, quienes la pueden usar para analizar los comportamientos identificados y en esta medida es posible que sirva como punto de partida para evaluarse y para tomar decisiones posteriores, como potencializar algunos o propiciar otros, reconociendo la importancia de los comportamientos humanos, como promotores de cambio. Ramírez (2010) hace mención al importante rol de los directivos, haciendo referencia a Fullan quien plantea que deben promover la inclusión, centrar el proceso de cambio en el aprendizaje de los estudiantes, hacer seguimiento a los planes y combinar presión y apoyo. Por otro lado, destacan la importancia del rol docente haciendo referencia a Rodríguez, quien lo describe como promotor de prácticas educativas innovadoras que promueve la formulación de nuevas políticas y reformas a partir de sus experiencias y reflexiones.

Además, al ser identificados estos aspectos, otras instituciones que aprenden, pueden tener como base y adoptar para sí, comportamientos ya identificados, si su contexto, necesidades y expectativas son similares. A nivel general, este estudio ofrece información valiosa e importante a nivel distrital y nacional, ya que no existe

documentación sistematizada al respecto, la cual propicia nuevas reflexiones e investigaciones que favorecen los procesos educativos colombianos. En la misma medida, otras instancias pueden emplear la información para generar posteriores experiencias.

## **1.5. Limitaciones y delimitaciones**

El desarrollo del presente estudio implicó posturas claras en cuanto a la delimitación del estudio, las cuales se enfocaron claramente en el contexto en el cual se desarrolló la investigación y, por otro lado se contemplaron las limitaciones que se presentaron, que son inherentes y que fueron resueltas para continuar con un óptimo desarrollo de la propuesta.

**1.5.1. Limitaciones.** Las principales limitaciones estuvieron relacionadas con la falta de colaboración por parte de algunas personas quienes debían brindar información mediante el instrumento de la entrevista. Hay que tener presente que no todas las personas mostraron la misma disponibilidad frente a la participación en el proyecto, es así como se presentaron tanto datos muy coherentes y consistentes, como otros muy elementales y sesgados.

**1.5.2. Delimitaciones.** La investigación se desarrolló en el Liceo Nacional Antonia Santos, institución Colombiana, ubicada en Bogotá, localidad Mártires.

De acuerdo con datos obtenidos en la publicación hecha por PROEXPORT Colombia (entidad encargada de la promoción del turismo internacional, la inversión extranjera y las exportaciones no tradicionales), este país está situado en el extremo noroccidental de Suramérica, es el único país del subcontinente con costas sobre los

océanos Atlántico y Pacífico, con una superficie terrestre de 1'141.748 km<sup>2</sup> y 928.660 km<sup>2</sup> de dominios marítimos. Comparte fronteras con Panamá, Venezuela, Brasil, Perú y Ecuador y límites marítimos con Costa Rica, Nicaragua, Honduras, Jamaica, República Dominicana y Haití.

La principal riqueza del país es su capital humano, ya que más de la mitad de la población tiene menos de 25 años, lo cual hace que exista una fuerza laboral calificada y competitiva. El 60% de la población es mestiza, el 20% de ascendencia europea, el 5% afrocolombianos, el 13,5% mezcla de africanos e indígenas y el 1,5% indígenas puros. Posee la tercera mayor población en Suramérica. La diversidad ha generado un pueblo inteligente y laborioso, con gran riqueza cultural y un elevado nivel de educación: su tasa de alfabetismo supera el 92%. Por otra parte, su ubicación geográfica permite que posea un amplio rango de pisos térmicos, lo cual ha ocasionado gran desarrollo agropecuario. Dentro de los principales productos de exportación en Colombia se encuentran el café, las flores y los frutos tropicales.

El gasto público en educación y salud es uno de los más significativos de América Latina: el índice de desarrollo humano de la ONU ubicó a Colombia en 2006 en el puesto 70.

Las ciudades colombianas se han convertido en polos de desarrollo regional, debido a que allí se concentra el 70% de la población. Bogotá, la capital y sede del Gobierno, es una urbe moderna y dinámica dividida en veinte localidades, que tiene una población cercana a los ocho millones de habitantes provenientes de todos los rincones del mundo. Es una ciudad tan diversa como el país entero, es el centro cultural más importante de Colombia y se encuentra en un altiplano de tierras fértiles

dedicadas a la producción lechera y al cultivo de flores de exportación. Bogotá es una ciudad en transformación, la renovación urbana es visible en todos los sectores: el sistema de transporte masivo Transmilenio cambió la cara de las principales vías de la capital, nuevos edificios de oficinas, hoteles, centros comerciales y vivienda, así como la construcción y mejoramiento de parques, colegios y bibliotecas fueron los motivos para que en 2006 recibiera el Golden Lion Award, entregado por la Biennale de Venezia por su renovación urbana, o para que el New York Times la nombrara como uno de los 31 destinos por visitar en 2010.

En la Localidad de Los Mártires se encuentra ubicado el Liceo Nacional Antonia Santos. Según el informe de la Localidad, obtenido en el portal oficial de la ciudad de Bogotá, el nombre de “Los Mártires”, surgió en honor a los personajes que en la época granadina dieron su vida por la patria en la lucha por la independencia de la España Imperial. Su extensión es de 655 hectáreas, posee un número de habitantes de 97,926, con gran variedad étnica y cultural; limita al norte con la localidad de Teusaquillo; al sur con la localidad de Antonio Nariño; al oriente, con la localidad de Santa Fe y al occidente, con la localidad de Puente Aranda; se encuentra dividida en veintiún barrios, distribuidos en dos UPZ (Unidades de planeación zonal), Santa Isabel y La Sabana. La localidad posee una gran riqueza cultural e histórica, cuenta con una amplia variedad de colegios, universidades, bibliotecas, parques e iglesias; sin embargo problemáticas de inseguridad y delincuencia han ocasionado que un alto porcentaje de personas se desplacen a otras zonas de la capital.



El Liceo Nacional Antonia Santos es una institución pública fundada en 1937, que ofrece educación preescolar, básica y media académica en dos jornadas (mañana y tarde) a 1771 estudiantes.

Para el desarrollo del proyecto, se empleó una metodología cualitativa, del enfoque constructivista. Se implementaron tres instrumentos: entrevistas, observación y análisis documental.

La población de estudio estaba conformada por quince personas, una directora, dos coordinadoras, (de primaria y bachillerato respectivamente), dos orientadores (uno de bachillerato y uno de primaria) y diez docentes pertenecientes a las jornadas mañana y tarde de primaria y bachillerato, quienes son jefes de las áreas de ciencias naturales y tecnología, ciencias sociales, matemáticas, filosofía y religión, humanidades, danzas y música.

## **2. Marco teórico**

Para resolver el problema de investigación se tuvieron como punto de referencia tres temáticas básicas: el comportamiento humano, el cambio educativo y el aprendizaje organizacional, las cuales al ser abordadas desde un punto de vista teórico y empírico, conllevan a comprender y a establecer una interrelación entre los temas claves que fundamentan este proyecto.

En el primer apartado, se encuentran las generalidades de los comportamientos humanos, partiendo del concepto hasta abordar sus niveles de análisis. En el segundo, se describen las consideraciones sobre el aprendizaje organizacional, desde su concepto hasta el liderazgo y el papel desempeñado por los actores educativos. Finalmente, el tercer apartado contempla información acerca del cambio educativo, iniciando con las generalidades del cambio, hasta la implementación de las TIC como ejemplo de herramientas promotoras de cambios educativos en las instituciones actuales.

Los comportamientos humanos están constituidos por las conductas observables y no observables de las personas frente a diferentes estímulos y situaciones, los cuales se ven influenciados por factores tales como la personalidad y la cultura donde se encuentre inmersa la persona en cuestión; el hecho de que ésta haga parte de una organización, como lo es una institución educativa, implica que debe ser pieza clave de los equipos gestores y tomadores de decisiones frente a los cambios educativos que se deseen implementar, es por ello que los comportamientos humanos se constituyen en un factor

clave para promover esos cambios necesarios que respondan a las necesidades institucionales y al contexto cambiante en el cual se desenvuelven los estudiantes.

En los procesos de cambio, se hace necesario un aprendizaje organizacional que promueva en primer lugar la reflexión individual de directivos y docentes, para así generar un aprendizaje en equipo en el cual se fomente la cultura de la comunicación, de intercambio de experiencias y de la toma de decisiones como grupo, donde cada integrante se sienta comprometido con una visión conjunta y desempeñe un rol específico, siendo consciente de que de su actuación y compromiso, depende el éxito del cambio que se pretende implementar. Es así como los conceptos de comportamiento humano, cambio educativo y aprendizaje organizacional se encuentran totalmente relacionados y para ello es necesario estudiarlos tanto de forma individual como holística para lograr una mayor comprensión de ellos.

## **2.1. Los comportamientos humanos**

Desde hace muchos años han existido corrientes que han intentado explicar los comportamientos humanos, teniendo en cuenta su estudio interdisciplinar y su incidencia en el mundo del trabajo y de las organizaciones. Por ejemplo, López (2001) menciona diversos trabajos, como el caso del antropólogo Ralph Linton, uno de los más antiguos (desde 1945 con ediciones sucesivas hasta 1977), en el cual se plantea que para comprender el comportamiento humano, se requiere del aporte de la antropología, la sociología y la psicología. Por otro lado, López también cita el trabajo del psicólogo Rogelio Díaz Guerrero quien presenta un estudio del comportamiento humano con una teoría integral desde las ciencias humanas en el año 1972, denominado “Hacia una teoría

histórico bio psico cultural del comportamiento humano”. Así mismo, el psicólogo Miguel Martínez mantiene una visión psicosocial donde se integran aspectos metodológicos de la antropología y la sociología. Otros aportes desde la sociología desarrollados por teóricos y que han venido surgiendo de una mirada interdisciplinaria, según López (2001), son los generados por Pitirín Sorokin, Pierre Bordieu y Edgar Morín.

**2.1.1. El concepto del comportamiento humano.** López (2001) plantea el concepto desde la psicología, la sociología y la antropología, haciendo referencia a varios autores.

Desde la psicología, teniendo en cuenta la perspectiva conductista, con B.F Skinner como uno de sus mayores representantes, el comportamiento humano es la respuesta a un estímulo o conjunto de estímulos. Por otro lado, desde el enfoque psicoanalítica y con Sigmund Freud como representante, el comportamiento humano es el resultado de la dinámica entre el inconsciente, el yo consciente y el superyó. Si se busca una explicación histórico bio psico sociocultural, fundamentada en los trabajos de Díaz Guerrero (citado por López), la cultura es el marco y motor fundamental del comportamiento humano.

Desde la antropología, estudiar el comportamiento humano es complejo ya que requiere de un estudio interdisciplinario. Linton, citado por López (2001), hace referencia a que la conducta de un individuo está regulada por los estímulos generados por sus necesidades, ya sean fisiológicas o psíquicas; los comportamientos para satisfacer dichas necesidades tiene relación con el medio, que comprende factores asociados con el ambiente y la experiencia.

Desde la sociología, López (2001) plantea que el comportamiento humano es referido al alter ego, asociado a otra persona, no generado en sí mismo y dependiente de la condición social de los sujetos. Así mismo, el autor hace referencia al interaccionismo simbólico, teoría desarrollada por George Mead, la cual menciona que el comportamiento de cada individuo es el resultado de la interacción social. Así mismo, plantea que desde el punto de vista de la sociología comprensiva de Max Weber, existe una diferencia entre el comportamiento racional comprensivo (acciones claras y evidentes) y el humano irracional afectivo (acciones no tan claras ni evidentes). Por otro lado, hace referencia al paradigma de la complejidad de Morin, en el cual el ser humano es plenamente biológico y cultural, por lo tanto, su desarrollo depende de la interacción individuo – especie – sociedad.

### **2.1.2. Generación consciente e inconsciente de los comportamientos humanos.**

Los comportamientos humanos no siempre se generan de forma consciente. De acuerdo con López (2001), los actos reflejos hacen parte del comportamiento y son mecanismos de defensa y conservación que se dan de forma inconsciente como respuesta a un estímulo externo. Así mismo, se puede hablar de los hábitos, los cuales se asocian con costumbres y pueden convertirse en reflejos. En esta misma medida, los instintos son fuerzas vitales producto de las necesidades del organismo para su mantenimiento, deben satisfacerse en corto tiempo y se refinan a lo largo de la vida, de acuerdo con la cultura en la cual se encuentre inmersa la persona.

López (2001) asegura que a diferencia de los anteriores, los comportamientos que se generan de una forma consciente son coherentes, comprensibles y con sentido. El

autor añade que las personas mantienen más estados de inconsciencia que de consciencia y estos últimos se pueden lograr mediante una adecuada interacción social.

**2.1.3. La cultura y los comportamientos humanos.** “La cultura ha sido definida por Weber como un factor fundamental en la comprensión de la acción social, es decir, el conjunto de referentes sociales que permiten comprender por qué una persona actúa de determinada manera y no de otra” (López, 2001, p. 89). Los comportamientos humanos se ven influenciados por los factores culturales que distinguen el contexto de los individuos, de esta manera ellos se pueden adaptar al entorno social. Según López (2001), dentro de los principales factores se encuentran:

- El sistema de creencias: Están relacionadas con factores irracionales como la fe y la tradición. A partir de las creencias es factible generar costumbres identificadas como comportamientos humanos arraigados que pueden convertirse en normas.

- Los valores y la personalidad: Los valores constituyen la parte intrínseca de la conciencia de lo que son los seres humanos y son la base para actuar; sin ellos la sociedad no tendría porvenir ni futuro. Al nivel de una organización, constituyen los fundamentos éticos y las normas del sistema.

- Las instituciones: En la sociedad existen pautas culturales que plantean normas y sanciones. La vida social tiene como eje a las instituciones, las cuales deben fundamentar sus acciones dentro de unas normas específicas, de lo contrario, se puede presentar la anomalía social que tiende a provocar el caos y el colapso.

**2.1.4. Los roles, las actitudes y los comportamientos humanos.** El rol que desempeña una persona hace referencia al papel que ejecuta en un ámbito específico; por eso, dependiendo del cumplimiento de esos roles en una organización, se derivan las

interacciones sociales. “Un rol es un patrón de conducta esperado, asignado o atribuido a un puesto específico que define las responsabilidades del individuo a favor del grupo” (Daft y Steers, 1992, p. 262). De acuerdo con López (2001), las personas actúan en consonancia con los roles y el estatus que tengan; es así como uno de los factores de eficiencia de una organización, tiene relación con la forma como cada persona desempeña su rol.

Se habla de conflicto de roles cuando se debe cumplir con varios de ellos en diversos espacios, lo cual dificulta el responder a cabalidad con cada uno. Como alternativa ante esta dificultad, muchas organizaciones han optado por fomentar el trabajo en equipo, institucionalizando el diálogo como mecanismo de resolución de conflictos.

Las actitudes de las personas juegan un papel muy importante, ya que preceden a los comportamientos. De acuerdo con Daft y Steers (1992), las actitudes implican comportamientos con base en lo que sienten. Estos autores hacen referencia a los cuatro componentes básicos del enfoque de Fishbein y Ajzen: creencias (cogniciones), actitudes (afectos), intenciones de comportamiento y comportamiento real. Es así como por ejemplo, si una persona considera que su puesto de trabajo es aburrido (creencia), puede desarrollar una actitud) negativa frente a éste; esta insatisfacción puede generar intenciones como por ejemplo, buscar otro empleo o reducir su nivel de esfuerzo; finalmente estas intenciones se pueden traducir en acciones, como pueden ser ausentismo o un reducido nivel de desempeño. Es fundamental tener en cuenta que las actitudes generales se aprenden como resultado de influencias culturales, la participación en grupos, la familia y las experiencias previas de trabajo.

Por otro lado, Robbins y Judge (2009) mencionan que los tres componentes principales de las actitudes son: el componente cognitivo (evaluación), el componente afectivo (sentimiento) y el componente del comportamiento (acción). En la misma medida plantean que las principales actitudes hacia el trabajo son: satisfacción, involucramiento, compromiso organizacional y la identificación del empleado.

**2.1.5. Las diferencias individuales como factores de estudio de los comportamientos humanos.** Los comportamientos humanos están relacionados con las diferencias individuales que poseen los miembros de una organización. Estas diferencias son las “variaciones en la manera de responder de la gente a la misma situación según sus características personales” (DuBrin, 2008, p. 17). De acuerdo con este autor, para conocer esas diferencias, se pueden estudiar los rasgos de la personalidad, la cual se define como los patrones de conducta duraderos y recurrentes que se expresan en varias situaciones. Filloux, citado por Franklin y Krieger (2011) afirma que la personalidad es el organismo humano que desarrolla formas características de conducta dentro de la vida social; así mismo, los autores plantean que la personalidad es dinámica y se perfila cuando los seres humanos interactúan y se ven influenciados por experiencias pasadas y del presente.

Para facilitar su estudio, muchos autores recurren al Modelo de los Cinco Factores (o los Cinco Grandes): la actitud neurótica, la extraversión, la franqueza, la afabilidad y la escrupulosidad. DuBrin (2008) menciona que además de los cinco factores, es necesario contemplar otros tres: vigilar uno mismo su conducta, asumir riesgos y emociones, y el optimismo. La información ofrecida por estos ocho factores es muy valiosa, ya que brindan indicios del desempeño de los individuos en el trabajo y de la



forma como ellos establecen relaciones interpersonales; además ayudan a identificar áreas importantes para el desarrollo personal.

De acuerdo con DuBrin (2008), el Modelo de los Cinco Factores de la personalidad para entender el comportamiento humano, procede de un estudio intercultural con 7.134 personas, donde se concluyó que la estructura de la personalidad es universal, y muy similar a la del cerebro o del cuerpo, de acuerdo con los resultados obtenidos para alemanes, chinos, coreanos, portugueses y hebreos. Además, se descubrió que la extraversión, la afabilidad y la escrupulosidad son factores importantes en la mayoría de las culturas, mientras que la actitud neurótica y la franqueza son dependientes de la cultura. Una descripción de los ocho factores ofrecida por DuBrin (2008) se muestra a continuación:

1. La actitud neurótica: Refleja inestabilidad emocional. Los rasgos asociados incluyen estar ansioso, ser inseguro, enojarse, sentirse avergonzado, ser emotivo y preocuparse. Una persona con buena estabilidad emocional (poco neurótica) es tranquila, confiada y guarda el control.

2. La extraversión: refleja la intensidad de las interacciones sociales, la confianza en sí mismo, la competencia y la necesidad de estímulo social. Los rasgos son ser sociable, activo, conservador y asertivo. Las personas sociables son extrovertidas, por el contrario las introvertidas son reservadas, tímidas y calladas.

3. La franqueza: Refleja la búsqueda proactiva de la experiencia. Los rasgos son el ser creativo y culto, tener mente abierta, curiosidad intelectual y sensibilidad artística. Las personas con bajo grado de este factor son prácticas y con escasos intereses.

4. La afabilidad: Refleja la calidad de la propia orientación interpersonal. Los rasgos incluyen ser cortés, flexible, confiado, generoso, cooperador, bondadoso, tolerante y con capacidad de perdón. En el lado opuesto se encuentran las personas hostiles, antipáticas y frías.

5. La escrupulosidad: Refleja organización, moderación, persistencia y motivación en la consecución de las metas. Los rasgos incluyen al trabajo arduo, ser confiable, organizado y cabal. La persona con poca escrupulosidad es perezosa, desorganizada y poco confiable.

6. La vigilancia del propio comportamiento: se refiere al proceso de observar cómo el individuo es percibido por los demás. Los rasgos contemplan el ser pragmático, camaleónico en grupos sociales; dicen lo que los demás quieren escuchar y evitan situaciones que les exigen adaptarse a cuestiones externas. La poca vigilancia del comportamiento conduce a la inflexibilidad.

7. Asumir riesgos y buscar emociones: Se refiere a la tendencia de correr riesgos y buscar nuevas experiencias, intensas y complejas que generen nuevas sensaciones.

8. El optimismo: Se refiere a la tendencia a experimentar estados emocionales positivos y a creer que las experiencias arrojarán resultados positivos. Lo opuesto hace referencia al pesimismo, basado en estados emocionales negativos. El optimismo tiende a mejorar la satisfacción en el trabajo.

De acuerdo con el trabajo que realicen las personas, cualquiera de los factores antes mencionados, juega un papel importante en la búsqueda del éxito, aunque varios estudios muestran que la combinación de ellos promueve un mejor desempeño.

Furnham (2001) también plantea que la personalidad y las diferencias individuales son elementos de predicción del comportamiento organizacional. Es así como respalda la idea de que los rasgos de la personalidad (especialmente los cinco grandes) pronostican de manera significativa una amplia variedad de comportamientos en el trabajo, de acuerdo con resultados arrojados en estudios realizados en la época de los 90.

En esta misma medida, Robbins y Judge (2009) afirman que la personalidad es la suma de las maneras en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos y da forma al comportamiento humano; esto explica que si se quiere entender el comportamiento humano de alguien en la organización, es fundamental que se sepa algo sobre su personalidad. También hacen mención al Modelo de los Cinco Grandes, como un esquema que contempla los cinco factores que agrupan la mayor parte de la variación de la personalidad humana; es así como los investigadores han hallado relaciones entre esas dimensiones de la personalidad y el desempeño en el trabajo.

Los rasgos que constituyen la personalidad tienen gran influencia en la forma como se abordan los problemas (estilos cognitivos); de esta manera, conocer estos estilos permite identificar la forma como los individuos toman las decisiones. DuBrin (2008) hace referencia a las cuatro dimensiones del funcionamiento psicológico planteadas por el psicoanalista Carl Jung, quien muestra 16 tipos de personalidad cuando las combina entre sí. Las características de las cuatro dimensiones se enuncian a continuación:

1. Introvertido versus extravertido: Las personas introvertidas tienden al mundo interior de las ideas y los sentimientos, por el contrario los extravertidos tienden al mundo exterior de las personas y los objetos.

2. Pensamiento versus sentimiento: Las personas que piensan toman decisiones con base en hechos o cifras, por el contrario, los que se dejan llevar por sus sentimientos basan sus decisiones en una postura subjetiva.

3. Razón versus intuición: Las personas racionales se basan en los detalles mientras que los intuitivos se basan en un panorama general.

4. Juicio versus percepción: Los juiciosos buscan resolver problemas mientras que los perceptivos examinan más la información y son flexibles.

El análisis de Jung se convirtió en la base para el MBTI (Myers – Briggs Type Indicator). A continuación se muestran los cuatro estilos cognitivos de la tipología Myers – Briggs, mostrados por DuBrin (2008, p. 22):

Tabla 1  
*Estilos cognitivos de la tipología Myers – Briggs*

<i>ENTP</i> <i>(Conceptualizador)</i>	<i>ISTJ</i> <i>(Tradicionalista)</i>	<i>INTJ</i> <i>(Visionario)</i>	<i>ESTJ</i> <i>(Organizador)</i>
Rápido e ingenioso, discutirá cualquier parte del problema solo por diversión; quizá desprecie las tareas rutinarias. (Bueno para el trabajo creativo en el que no son cruciales los plazos de entrega).	Serio, callado, práctico, lógico, confiable. (Bueno para el trabajo que requiera una atención cuidadosa hacia los detalles, como contabilidad o auditoría).	Escéptico, crítico, independiente, decidido, original. (Bueno para el papel de líder principal, como en el caso del director ejecutivo).	Práctico, realista, con tendencia mental natural para los negocios o la mecánica; le gusta organizar y dirigir actividades.

Nota: I= Introvertido, E= Extrovertido, T= Pensador, F= Sentimientos, S= Racional, N= Intuitivo, J=Juicioso y P= Perceptivo.

**2.1.6. La socialización del comportamiento humano.** Por medio de la interacción con personas diversas, se adquieren las pautas del comportamiento. De acuerdo con López (2001), la socialización primaria empieza en el hogar y los tres agentes más importantes son la familia, la escuela, los grupos y los amigos; es allí en donde el niño es reconocido como persona, se aprende el lenguaje y se desarrolla el pensamiento. La socialización secundaria se da cuando las personas se separan del núcleo familiar y empiezan a ser parte de organizaciones productivas y grupos formales; allí se desempeñan roles en la vida adulta y para el trabajo.

Así mismo, algunos comportamientos humanos pueden verse afectados por experiencias frustrantes que muchas veces pueden conducir a resentimientos. Según López (2001), algunos de los conocidos como trastornos del comportamiento son: ansiedad o fobias, sentimientos exagerados, estados maniaco – depresivos y acciones e ideas obsesivas.

**2.1.7. El comportamiento humano en las organizaciones.** En la actualidad, las organizaciones se han visto enfrentadas a nuevos competidores, a la globalización de los mercados y a los avances científicos, técnicos y tecnológicos. Esto ha planteado como prioridad cambios en los modos de gestión, acompañados de modificaciones en los comportamientos de cada uno de los integrantes de la organización, ya que ellos son quienes la constituyen y permiten que con sus acciones se generen los cambios pertinentes que conduzcan a un funcionamiento más eficiente, en respuesta a las necesidades de los clientes.

De acuerdo con Daft y Steers (1992), Kurt Levin fue una de las primeras personas en estudiar de forma sistemática el comportamiento de los individuos en situaciones de

grupo y plantea que dicho comportamiento está determinado por tres factores: el primero hace referencia a las diferencias individuales entre las personas, el segundo al ambiente de trabajo y el tercero a la interacción entre personas y el ambiente de trabajo. En esa misma medida, los autores plantean que las cualidades personales se pueden medir de tres formas:

1. Inventarios: Los individuos contestan preguntas estandarizadas en un formato de preguntas verdadero – falso en una escala tipo Likert. Los inventarios de personalidad más conocidos son el inventario psicológico de California, el inventario multifacético de la personalidad de Minnesota y la forma para investigación de la personalidad. Estos permiten asignar un porcentaje a una cantidad de cualidades y características personales.

2. Procedimientos experimentales: Los individuos son colocados en situaciones ficticias que tratan de simular la vida real, se emplean ejercicios gerenciales simulados como la entrevista, que permiten evaluar los rasgos personales.

3. Calificaciones independientes: Se evalúan los individuos con respecto a un número determinado de cualidades por parte de expertos o colegas calificados.

En la actualidad es importante que se identifiquen estas cualidades personales, ya que pueden proporcionar una perspectiva de los trabajadores, con el fin de establecer comparaciones y organizar futuras actividades. Teniendo en cuenta que existen muchos rasgos para describir a las personas, aproximadamente 17.000, Daft y Steers (1992) plantean seis bloques básicos que ayudan en su análisis y se citan a continuación:

- Estilo cognoscitivo: Este conjunto de rasgos se refiere a la manera como las personas procesan, organizan la información y llegan a conclusiones basadas en sus

observaciones. Se diferencian tres rasgos, en primer lugar está el dogmatismo que se refiere a un estilo cognoscitivo caracterizado por una mente cerrada y falta de flexibilidad; en segundo lugar, está la propensión a aceptar riesgos; y en tercer lugar, está la complejidad intelectual, la cual describe la habilidad del individuo para adquirir y clasificar información del entorno y organizarla de manera inteligente; las investigaciones en este rasgo se enfocan hacia las áreas de estilo de liderazgo y toma de decisiones.

- Estabilidad emocional: Se refiere a rasgos positivos (equilibrio y ajuste emocional) y negativos (ansiedad, espíritu defensivo, tendencias depresivas y neurosis), siendo la ansiedad uno de los rasgos más importantes, definida como la preocupación excesiva acerca de algún hecho incierto o futuro.

- Confiabilidad: Brinda información acerca de la continuidad del comportamiento del individuo e integridad personal. Las personas poco confiables tienden a rechazar a otros miembros, mientras que las confiables tienden a cooperar.

- Sensibilidad social: Hace referencia a los rasgos que permiten que los individuos perciban y respondan a las emociones y preferencias de quienes los rodean, por ejemplo, el juicio social, la simpatía y la percepción.

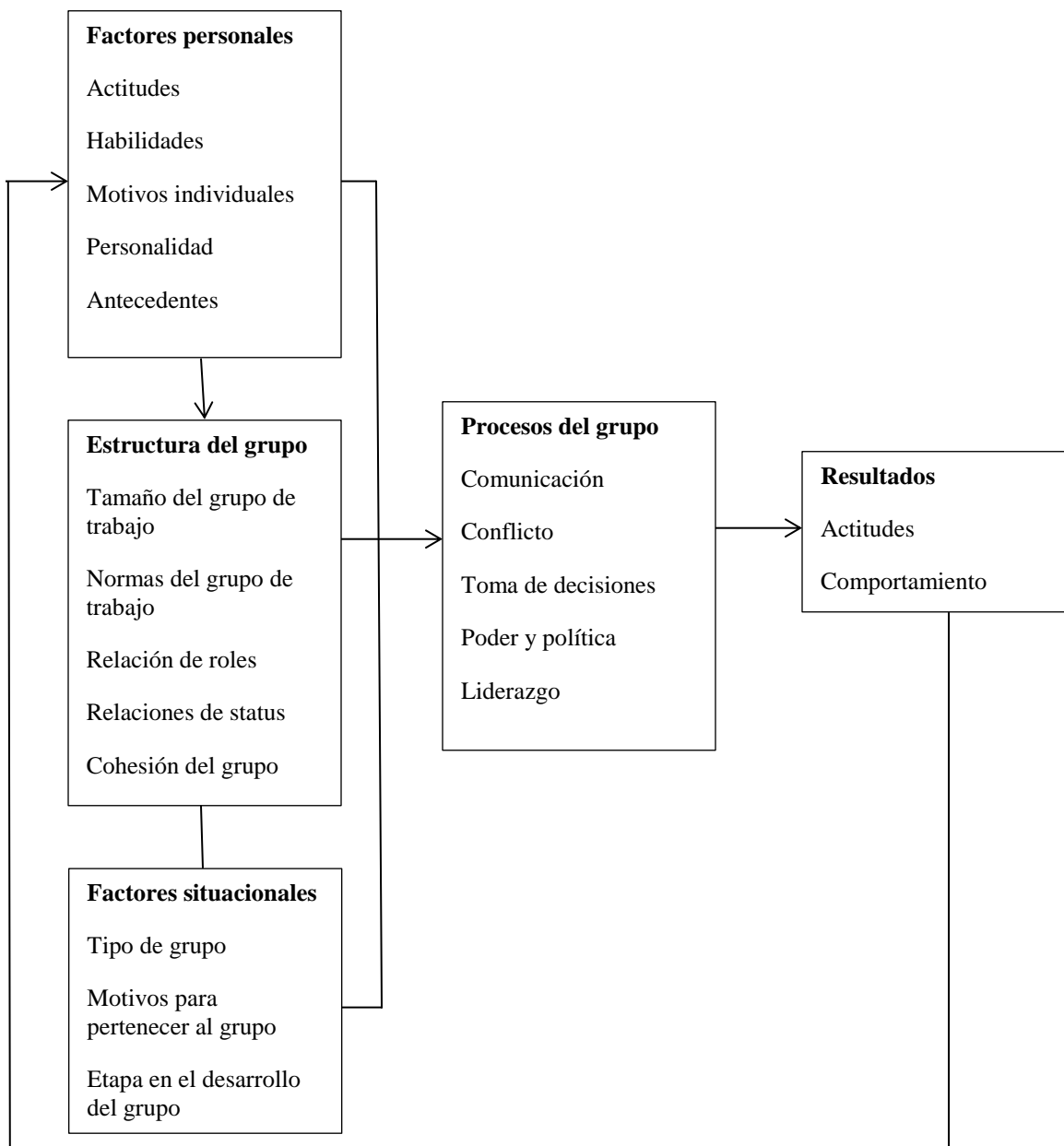
- Tendencias dominantes: Indican el grado de asertividad y dominancia. Las personas con tendencias dominantes son inquietas, creativas y populares.

- Estilo interpersonal: Hace referencia a la forma en que las personas se comportan en un contexto de grupo. Algunos rasgos incluyen la tendencia a confiar o desconfiar en otros, la apertura y la orientación hacia la autoridad.

Al hablar de grupos, se considera que “Los grupos o colectividades humanas son estructuras sociales funcionales que constituyen el fundamento de las acciones humanas, no se derivan de la voluntad individual, sino del sentido de solidaridad social” (López, 2001, p. 183) y es en ellos donde las personas actúan de acuerdo a intereses, objetivos y acuerdos planteados.

Por otro lado, Daft y Steers (1992) definen a un grupo como un conjunto de individuos que desempeñan diversos roles y trabajan en beneficio de metas comunes, bajo estándares de conducta establecidos. Estos autores muestran el modelo de acuerdo con Mitchell para entender el papel de los procesos de grupo en la conducta de las organizaciones. El modelo se ofrece en la siguiente figura, de acuerdo con Daft y Steers (1992, p. 257):





*Figura 1.* Un marco general de referencia para el análisis de grupos en las organizaciones.

De acuerdo con el modelo, los procesos de grupo se ven influenciados por factores personales, situacionales y la estructura del grupo; es así como los resultados tangibles dependen de los grupos y por ende de los comportamientos y actitudes individuales.

Existen autores que introducen el concepto de comportamiento organizacional, asumiendo que éste permite identificar la conducta de los individuos y la influencia que ejercen en la organización. “El comportamiento organizacional es la disciplina que estudia el comportamiento de las personas dentro de la organización. Los componentes son: Las personas, la estructura y la tecnología” (Alles, 2007, p. 94). Por otro lado, Franklin y Krieger (2011), haciendo alusión a Robbins y Judge, asumen al comportamiento organizacional como un campo de estudio que investiga la influencia de los individuos, los grupos y la estructura en la forma de actuar de la organización, con el fin de mejorar el desempeño de ésta. Estos autores mencionan que si se quiere hacer un análisis institucional, debe considerarse la actividad de los individuos dentro de la organización y los efectos que ésta produce en ellos mismos, el grupo y la organización en general. Es así como una organización se analiza con base en su totalidad y su dinámica, determinando los conflictos y la posibilidad de resolverlos, con la responsabilidad de los individuos involucrados.

**2.1.8. Niveles de análisis del comportamiento humano.** Se han propuesto diversos niveles de análisis de los comportamientos humanos para facilitar su estudio. Según López (2001), se pueden manejar tres niveles: el modular o heurístico, el social articulado y el holístico.

En el nivel modular o heurístico se analizan los comportamientos humanos complejos por etapas o fragmentos, se identifica cada uno de ellos con el substrato biológico y se analiza con base en reacciones físico – químicas.

En el nivel social articulado, el comportamiento implica a las instituciones, la cultura y las luchas entre los diversos grupos de interés. En los procesos de convivencia, la cultura de los grupos influencia a las personas, pero cada una hace su síntesis de esa cultura, a través de su vivencia en ellos; es así como los comportamientos humanos se construyen como parte de la personalidad.

El nivel holístico se fundamenta en el estudio del comportamiento humano como un todo, para ello se tienen en cuenta los planos bioquímico y biofísico, fisiológico, psicológico y simbólico sociocultural. Este nivel ofrece varias ventajas, entre ellas, ofrece una visión menos fragmentada, más de conjunto y favorece el reconocimiento de los orígenes del comportamiento.

## **2.2. El aprendizaje organizacional**

En este mundo globalizado, el aprendizaje organizacional constituye la herramienta esencial para que las organizaciones fomenten la reflexión individual y grupal, por medio de la cual exista un intercambio de conocimientos y de experiencias que permitan identificar las áreas sobre las cuales se debe prestar mayor atención y las que se deben mejorar; con el fin de tomar decisiones y establecer mecanismos que promuevan una mejora en la búsqueda de la satisfacción de las personas que conforman la organización y de las que se benefician con sus servicios.

**2.2.1. El concepto y los tipos de aprendizaje organizacional.** De acuerdo con Garzón (2011), el concepto “aprendizaje organizacional” apareció por primera vez en una publicación de Miller y Cangeloti en 1965, en la cual propusieron un modelo conceptual “adaptación-aprendizaje”, para explicar por qué algunas empresas sobreviven a las exigencias del entorno. A pesar de su complejidad, sobre todo a partir de los años 90 se han venido haciendo muchas investigaciones al respecto.

Existen diversos conceptos acerca del aprendizaje organizacional, por ejemplo Ruiz, M (2010) cita a varios autores, a continuación se muestran sus definiciones:

Según Eaterby – Smith y Araujo, es el proceso llevado a cabo en las organizaciones y que involucra el aprendizaje individual y colectivo.

Para DiBella y Nevis, este aprendizaje es un conjunto de procesos que ocurre en diversos niveles de análisis o como parte de un proceso de transformación organizacional, más allá del cambio basado en la experiencia. Los autores consideran que con el tiempo se crean nuevas habilidades, actitudes y valores, lo que es aprendido permanece en la organización y el conocimiento se convierte en propiedad del grupo.

Según Fullan, éste es un aprendizaje que genera nuevas capacidades o habilidades para la organización como resultado de la exploración sobre nuevas formas de hacer las cosas.

De acuerdo con los conceptos anteriores, “el aprendizaje organizacional es aquél que genera una nueva capacidad o habilidad en la organización” (Ruiz, 2010, p. 50). En esta misma medida, la autora relaciona este aprendizaje con la formulación de estrategias, en particular las emergentes, aclarando que la formulación de éstas y la

velocidad de implementación dependen de la calidad del proceso de aprendizaje organizacional.

Para Sutton, citado por Alcover y Gil (2002), si las organizaciones no aprenden, están muriéndose o están muertas, ya que el aprendizaje constituye la manera como la organización puede responder al cambio. Así mismo, Figueroa (2011) plantea que el aprendizaje organizacional supone el hecho de tomar conciencia sobre la lógica que domina la organización y desarrollar la capacidad de cambiar dicha lógica, aspecto que se puede favorecer mediante la incorporación de una perspectiva constructivista y evolutiva de la organización.

“Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización” (Senge, 2012, p.16). Es así como el autor plantea la importancia del aprendizaje en la organización, asumiéndolo como un proceso en el que se domina el ciclo de pensamiento, acción, evaluación y reflexión, en el cual se logra un aprendizaje adaptativo y generativo. Lo resume en cinco disciplinas:

- Dominio personal: Es la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal, ya que los individuos que aprenden son los que constituyen las organizaciones que aprenden; permite aclarar y ahondar la visión personal, con el fin de ver la realidad objetivamente. En este contexto, aprendizaje no es adquirir más información, sino expandir la aptitud para producir los resultados deseados; en realidad se habla de un aprendizaje generativo.

- Visión compartida: Esta disciplina colectiva se centra en la construcción de propósitos comunes, de esta manera, profesores, administradores y colaboradores de la

institución están en la capacidad de desarrollar imágenes compartidas de un futuro que pretenden crear y, además generar prácticas concretas para alcanzar los objetivos planteados. Una visión compartida es una fuerza en el corazón de la gente, de impresionante poder y es vital para una organización inteligente porque brinda concentración y energías para el aprendizaje.

- Modelos mentales: Los modelos son esos supuestos, generalizaciones e imágenes que influyen sobre el modo de comprender el mundo y actuar sobre él. De esta manera, se trata de una disciplina que supone el aprendizaje de aptitudes nuevas y la implementación de innovaciones en las cuales se practiquen esas aptitudes. La investigación de modelos mentales puede ayudar a definir la realidad corriente de forma más clara y consistente.

- Aprendizaje en equipo: Esta disciplina comienza con el diálogo y el ingreso en un pensamiento conjunto. Éste es un aprendizaje vital, ya que en las organizaciones modernas la unidad fundamental es el equipo, el cual requiere de una alineación en la que éste crea los resultados que sus miembros desean. El aprendizaje en grupo puede ser fomentado en el aula, así como entre los diferentes integrantes de la comunidad educativa que persiguen cambios significativos en la cultura escolar.

- Pensamiento sistémico. Ésta es la quinta disciplina la cual integra a las demás anteriormente nombradas y las fusiona coherentemente; es así como el todo puede superar la suma de las partes.

Por otro lado, González (2010) referencia a Kim, quien relaciona el aprendizaje individual con el organizacional, mencionando que ambos se logran cuando la organización aumenta su capacidad para realizar una acción eficaz. De esta manera si se

mejoran los modelos mentales de los individuos, se pueden crear modelos mentales compartidos.

Argyris y Schon, citados por González (2010), plantean tres tipos de aprendizaje organizacional:

1. Aprendizaje de un solo circuito: Ocurre cuando se detectan errores y se corrigen, sin alterar la naturaleza de la organización.
2. Aprendizaje de doble circuito: Ocurre cuando además de detectar y corregir errores, la organización se involucra cambiando sus normas, procedimientos y políticas.
3. Deuterolearning: Ocurre cuando las organizaciones determinan cuándo utilizar el aprendizaje a nivel superior o a nivel inferior.

Es así como son los individuos quienes con sus comportamientos conducen al aprendizaje.

Para Mendoza (1996), existen tres modalidades de aprendizaje organizacional: el aprendizaje asimilativo (se repite a nivel práctico lo que se ha asimilado), el aprendizaje creativo (además de asimilar la información, aporta a nivel de creación, los cuales no son llevados a la práctica) y el aprendizaje innovativo (se llevan a la práctica las propuestas presentadas).

Conceptos similares son planteados por López (2010), quien menciona que el aprendizaje individual conduce al aprendizaje organizacional, pero para ello debe existir un entorno adecuado en el cual se logre que el aprendizaje individual modifique el comportamiento de la organización. El autor hace mención a seis dimensiones características de las escuelas con capacidad de explotar el aprendizaje organizacional, planteadas por Mark, Louis y Printy:

- a. Estructuras tradicionales de las instituciones.
- b. Participación de docentes a la hora de tomar decisiones.
- c. Compromiso compartido y actividad colaborativa en la institución.
- d. Aumento de conocimiento y habilidades en tiempos de cambio rápido.
- e. Liderazgo.
- f. Seguimiento del desempeño y comparación con indicadores.

Así mismo, Garzón (2011) plantea que la capacidad de aprendizaje organizacional se caracteriza por establecer lo que se conoce, dónde está ese conocimiento y cómo se puede utilizar para mejorar la productividad.

En esta medida, es importante aclarar el concepto de las organizaciones que aprenden, ya que allí es donde se logra el aprendizaje organizacional. Para Argyris, citado por López (2010), éstas son aquellas que aprenden, se adaptan rápidamente, detectan y corrigen errores y mejoran continuamente. De esta manera, para (López 2010, p. 88), las condiciones necesarias para el funcionamiento de las organizaciones que aprenden son:

- Crear oportunidades de aprendizaje continuas.
- Promover la búsqueda y el diálogo.
- Fomentar el aprendizaje en equipo y la colaboración.
- Establecer sistemas para capturar y compartir el aprendizaje.
- Facultar a la gente para que tengan una visión colectiva, y
- Conectar la organización al medio ambiente.



Las instituciones educativas, dada su naturaleza, deben ser organizaciones que aprenden, sin embargo se ha demostrado que no funcionan como tal, dada la fragmentación que presentan. De acuerdo con Cibulka, citado por López (2010), las siguientes son las condiciones para que las escuelas sean consideradas como organizaciones que aprenden:

- El punto central debe ser la mejora del aprendizaje de los alumnos.
- El aprendizaje es continuo, por eso su tarea es aprender a aprender.
- El liderazgo es muy importante ya que propicia condiciones y oportunidades positivas.
- Cuenta con líderes involucrados en el proceso continuo y reflexivo del aprendizaje.
- Brinda apoyo psicológico necesario a los docentes.

Por otro lado, Alcover y Gil (2002) haciendo referencia a Huysman, plantean otro punto de vista, ya que sostienen que el aprendizaje organizacional y las organizaciones que aprenden son términos contrapuestos, debido a que el primero tiene una tendencia conservadora y rutinaria con respecto a la forma como aprende la organización, mientras que el segundo se refiere al aprendizaje como algo deseable.

**2.2.2. Las fuentes y el proceso del aprendizaje organizacional.** Para Garzón (2011), las fuentes que generan aprendizaje organizacional se clasifican en: la crisis y los problemas, los clientes, las unidades especializadas, las adquisiciones, la competencia, la experiencia y los practicantes, la tecnología, la historia, las redes y los supuestos.

De acuerdo con Mendoza (1996), el proceso se resume en tres grandes etapas:

1. Reconocimiento y desaprendizaje: La empresa hace frente a un cambio, partiendo de la realidad externa y la realidad interna, con el fin de identificar brechas y nuevas realidades.

2. Formular una propuesta: Se propone una acción para enfrentar las nuevas realidades, ajustando lo existente o proponiendo algo nuevo.

3. Ensayar: Se lleva a la práctica la propuesta planteada, aquí el aprendizaje se caracteriza por ser innovador e intenso.

En esta misma medida, el autor hace referencia a diversos obstáculos para el aprendizaje, estos son:

- El cortoplacismo: Derivado de la exigencia de resultados a corto plazo.
- El activismo permanente: En el cual no se propician espacios para pensar, generando siempre un estado psicológico de hiperactivismo.
- El enfoque analítico: En el cual se estudia la organización por partes y no de manera integral.
- La dictadura de la experiencia actual o pasada: Esta experiencia rutiniza las actividades de la organización dejando de lado la apertura.
- El formalismo: Brinda más importancia a las acciones en general que a su contenido.
- Continuidad: Se asume que las cosas nuevas son una continuación de las viejas, esto conduce a reducir el aprendizaje y la ventaja competitiva.
- El pensamiento pendular: Los seres humanos van de un extremo a otro.

Por otro lado, Alcover y Gil (2002) haciendo referencia a Pawlowski, plantean que las fases del aprendizaje organizacional son:

1. Identificación del aprendizaje considerado como relevante.
2. Difusión del conocimiento del nivel individual al colectivo.
3. Integración del conocimiento en los sistemas existentes.
4. Transformación del conocimiento en acción, con el fin de generar efectos en las conductas de la organización.

**2.2.3. El liderazgo, los actores educativos y el aprendizaje organizacional.** Las organizaciones inteligentes, son aquellas que poseen alto grado de compromiso, por ello requieren de un perfil de liderazgo diferente, innovador y consecuente con el contexto interno y externo. De acuerdo con Senge (2012), los líderes deben ser diseñadores, mayordomos y maestros, tienen bajo su responsabilidad la generación de espacios en los cuales las personas expandan sus aptitudes, comprendan la complejidad, clarifiquen la visión y mejoren los modelos mentales compartidos; en otras palabras, son responsables de aprender. Estos líderes se distinguen porque con base en su compromiso se esfuerzan por desarrollar aptitudes conceptuales y de comunicación, poseen ideas claras y persuasivas, inspiran confianza y están abiertos al aprendizaje continuo.

Los directores cumplen con una función primordial de liderazgo dentro del aprendizaje organizacional de las instituciones educativas. Por ejemplo para Mai, citado por González (2010), el director debe ser un crítico/provocador, debe sugerir mejores prácticas para alcanzar los objetivos, debe ser un abogado del aprendizaje y un líder de innovación, permitiendo la participación de todos con el fin de que puedan realizar aportes significativos. Para Dibella y Nebis, también citados por González (2010), el líder es un motivador, ya que permite que los miembros expresen sus visiones,

generando siempre un clima de aprendizaje. Según Copland y McLaughlin, citados por la misma autora, los directores deben generar un liderazgo compartido, en el cual se propicie una redistribución del poder y la autoridad, así como un ambiente de investigación y análisis de situaciones, acompañado del compromiso de los miembros para avanzar en la misma dirección. Así mismo, González (2010) hace referencia a Villar quien señala que la organización que desea transformarse a sí misma, debe tener como base el liderazgo escolar, para ello se debe permitir la colaboración de las personas en todos los niveles. De acuerdo con lo anterior, la autora plantea que no es claro en qué medida el director es líder y gestor, y enfatiza que faltan más estudios empíricos al respecto para que se pueda avanzar en el entendimiento del impacto del director en el aprendizaje de los centros escolares.

En la misma medida, los docentes cumplen un papel fundamental en el aprendizaje organizacional. “Al profesor le corresponde hacer funcionar los materiales económicos y humanos que intervienen en el proceso de aprendizaje de los alumnos, para producir mejores resultados educativos” (López, 2010, p. 92). Este autor, cita a Fullan, quien plantea los siete componentes que entrañan el trabajo de los docentes dentro de las organizaciones que aprenden, estos son:

1. Tener un propósito moral más activo, marcando la diferencia en la vida de los alumnos.
2. Tener un conocimiento didáctico de la acción educativa.
3. Unir el propósito moral con la escuela, con la política educativa y el desarrollo social.
4. Trabajar de forma colaborativa superando conflictos.

5. Organizar el trabajo en nuevas estructuras: equipo, tiempo, relación con padres de familia y comunidad.

6. Desarrollar hábitos de investigación y aprendizaje continuos.

7. Comprender las dinámicas del cambio.

También hay factores que inhiben que los docentes se involucren en actividades de aprendizaje informal, según Lohman, citado por López (2010), estos son: la falta de tiempo, la distancia entre colegas y la insuficiencia de fondos.

### **2.3 El Cambio educativo**

Antes de abordar el cambio educativo, el cual constituyó una base fundamental de la presente investigación, es importante reconocer las generalidades del cambio, ya que éste ha sido estudiado integralmente y ha conllevado a la estructuración de teorías sobre el mismo en el contexto educativo.

De acuerdo con Cummings y Worley (2007), las escuelas son organizaciones diferentes a las de otros tipos, ya que su actividad principal es transformar a los niños mediante la enseñanza, de esta manera, se centra en personas, no en sistemas sin vida; sin embargo, las diferencias estructurales entre la escuela y otras organizaciones no son muy grandes dado que su estructura administrativa fue diseñada sobre el modelo de la empresa lucrativa. Debido a la complejidad, muchos programas de desarrollo de las organizaciones se enfocan hacia la creación de estructuras de colaboración para la toma de decisiones.

**2.3.1. El concepto, las teorías y las fases de cambio.** El cambio es un proceso que hace parte de la vida de los seres humanos y de las organizaciones debido a que

existen nuevos retos que deben ser enfrentados a partir de la planeación y del emprendimiento de acciones que respondan positivamente a esas demandas y expectativas del entorno.

Para Franklin y Krieger (2011), el cambio es el paso de una situación individual o grupal a otra, depende de un contexto y supone una modificación de los valores, actitudes y conductas de individuos, grupos, organizaciones y demás actores sociales. De esta manera, todo cambio involucra desaprender (desestructurar conocimientos, conductas, viejas pautas y modelos) y aprender (adoptar, ejercitar e interiorizar una nuevas). Según los autores, existen fuerzas internas que contribuyen al cambio tales como las decisiones administrativas, las preferencias y sugerencias del personal; también existen las fuerzas externas que se relacionan con las acciones económicas y de los competidores, el desarrollo tecnológico, los movimientos sociales y demográficos, y los acontecimientos políticos y legales.

Por otro lado, Alles (2007), haciendo referencia al diccionario de la lengua española, en su primera acepción, define el cambio como dar, tomar o poner una cosa por otra; en su segunda acepción, como mudar y alterar y, en la sexta, como virar y cambiar de rumbo. Agrega que la manera como cada persona percibe el cambio es una acción condicionante para su actuar frente a él, lo cual está relacionado con la historia personal, familiar, laboral y en general, con todas las experiencias de la persona. Cada individuo le da una interpretación específica al cambio y genera su propia reacción, es así como todas esas demandas individuales se transforman en demandas colectivas. Así mismo, Alles (2007), referenciando a Sherman, clasifica el cambio en: reactivo, el cual ocurre después que las fuerzas externas han afectado el desempeño, y en proactivo, que

consiste en una evolución que se inicia con el fin de aprovechar oportunidades que eventualmente se presentarán.

De acuerdo con Steve Fink, citado por Whithaker (1998), cualquier cambio implica una secuencia de las siguientes cuatro etapas:

- Conmoción: Trae consigo sentimientos de confusión e incredulidad.
- Retroceso: Se empieza a tomar conciencia de las implicaciones de los cambios, se busca la forma de evitar esas consecuencias y se lucha por mantener un statu quo.
- Reconocimiento: Comienza a emerger la sensación de que los cambios son inevitables.
- Adaptación: Se logra una aceptación racional del cambio y se equipara a la adaptación emocional y psicológica.

El cambio planificado puede ser estudiado desde varias teorías, por ejemplo, Cummings y Worley (2007) referencian tres: el modelo de cambio de Lewin, el modelo de la investigación de la acción y el modelo positivo.

El primer modelo fue fundamentado por Kurt Lewin, el cual brinda un marco general para entender el cambio organizacional; para él, “cambio es una modificación de las fuerzas que dan estabilidad al comportamiento de un sistema” (Cummings y Worley, 2007, p. 22). Para que se logre, es fundamental que se aumenten las fuerzas que busquen el cambio y se reduzcan las que intentan mantener el estado actual. La siguiente figura muestra los tres pasos generales que conforman este modelo:

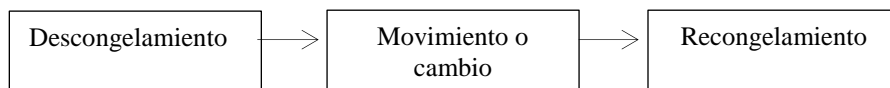


Figura 2. Modelo del cambio de Lewin.

El segundo modelo, el de investigación de la acción, es clásico y según los autores, considera el cambio planificado como un proceso cíclico, en el que la investigación inicial de la organización, guía acciones subsecuentes. También brinda gran importancia a los procesos de diagnóstico antes de la planeación y la implementación; también se considera a la evaluación como una etapa importante. En la siguiente figura se muestran los ocho pasos que lo componen, según (Cummings y Worley, 2007, p. 23):

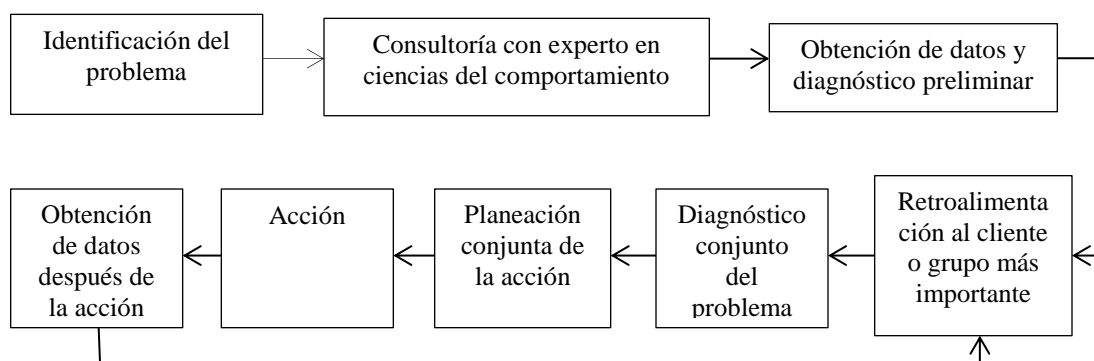


Figura 3. Modelo de investigación – acción.

El tercer modelo, el positivo, muestra algo diferente a lo que plantean los dos anteriores, ya que no se orienta hacia los problemas y en la forma de resolverlos; se enfoca en lo que la organización está haciendo bien. La siguiente figura muestra las cinco fases que constituyen este modelo (Cummings y Worley, 2007, p. 22):

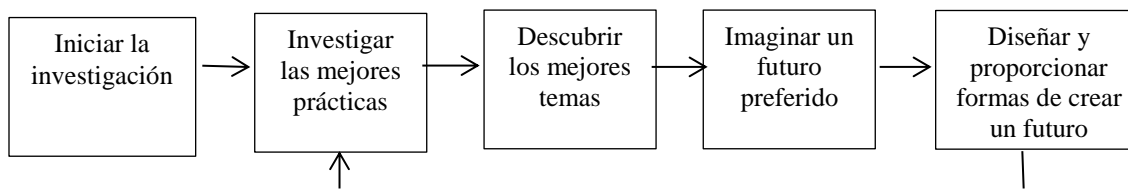


Figura 4. Modelo positivo.



Los tres modelos originan un esquema general de cambio planificado, el cual consiste en cuatro fases que propician el desarrollo organizacional. Este modelo integrador según Cummings y Worley (2007, p. 22), se presenta a continuación:

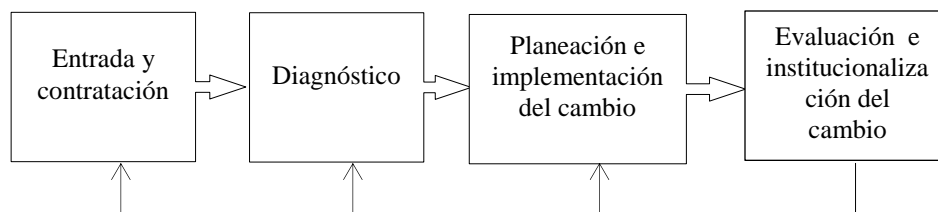


Figura 5. Modelo general del cambio planificado.

Según los autores, en la etapa de entrada y contratación, los gerentes deciden si avanzarán en el programa de cambio y si destinarán los recursos que se requieran. También se recopila información sobre los problemas y áreas positivas, se hace un compromiso para realizar el cambio, se aclaran las actividades, los recursos y la participación de profesionales de desarrollo organizacional y empleados.

La etapa de diagnóstico es una de las más importantes, ya que se reúne, se analiza y se retroalimenta la información con respecto a los problemas u oportunidades. Se pueden estudiar los problemas a nivel organizacional, grupal o individual.

En la etapa de planeación e implementación del cambio, tanto los expertos como los empleados planean e implementan las intervenciones con el fin de lograr la visión de la compañía, teniendo en cuenta la disposición para el cambio, la capacidad, la cultura, la distribución del poder y las habilidades del agente de cambio. Se pueden lograr varias clases de intervenciones, por ejemplo, en el proceso humano a nivel individual, grupal y del sistema total; otras que modifican la estructura y la tecnología, unas más relacionadas con los recursos humanos en la búsqueda del mejor desempeño y el

bienestar y otras, a nivel estratégico que requieren administrar la relación de la organización con su ambiente externo.

En la última etapa se desarrolla el proceso de evaluación, el cual proporciona información para la institucionalización y continuación. Esta etapa se refuerza mediante premios, retroalimentación y capacitación.

Cummings y Worley (2007) plantean que es importante aclarar que el modelo de cambio planificado es dinámico y puede tener variaciones y modificaciones, ya que según los expertos, las exigencias de la situación son diferentes y para ello es necesario tener en cuenta aspectos como la magnitud del cambio, el grado de organización de la empresa y si se trata de un ámbito nacional o internacional. Los autores también mencionan que no es bien conocida la relación entre el desempeño de las organizaciones y el cambio planificado, ya que ha sido complejo determinar los resultados sobre intervenciones efectuadas; por lo tanto, se requiere de mayor investigación al respecto. Es así como el éxito de un cambio depende principalmente de un diagnóstico sobre el funcionamiento de la empresa, con el fin de determinar las causas de los problemas o las áreas de oportunidad.

Por otro lado, Daft y Steers (1992) plantean que los cambios son inherentes a una organización y deben responder a presiones internas y externas. Es fundamental que se establezcan nuevas conductas, comportamientos, diseños y hábitos organizacionales, dado que las organizaciones se ven enfrentadas a nuevos conocimientos, nuevos valores asociados, responsabilidad social, legislación gubernamental, escasez de recursos y competencia, entre otros factores. Los autores plantean un modelo del proceso de cambio, con similitudes al propuesto por Cummings y Worley; éste hace referencia a

cinco etapas de cambio organizacional, el cual es definido como la adopción de una idea, una técnica o una conducta nueva para la organización. A continuación se hace referencia a las cinco etapas planteadas:

- En la primera etapa se percibe la necesidad de cambio, detectándose un problema o un rendimiento inferior al aceptable.
- En la segunda etapa se diagnostica el problema y el cambio potencial.
- En la tercera etapa se selecciona y se adopta el cambio. Ésta se relaciona con la evaluación de la innovación y la autorización para proceder.
- En la cuarta etapa se planea la implantación del cambio. Contempla los recursos para realizarlo y así contar con una instrumentación eficiente.
- En la quinta etapa, considerada como una de las más importantes, se implanta el cambio y para ello se adquieren materiales, se capacita a los trabajadores y se adoptan todas las acciones necesarias para ejecutar el cambio.
- En la sexta y última etapa se contempla la implantación constante, la modificación o el rechazo del cambio.

En esta misma medida, Daft y Steers (1992) plantean que a través de todas las personas se realizan diferentes transformaciones y para hacer énfasis en su rol, muestran una diferenciación entre los cambios a nivel micro y a nivel macro.

En los cambios a nivel micro los individuos cumplen con una función al grado de la iniciación en la cual se evidencian los problemas y se plantean soluciones, poniendo en juego la creatividad y la energía para canalizar el surgimiento de nuevas ideas. Por otro lado, en la implantación, se vence la resistencia al cambio entre los empleados y es necesario el entendimiento del por qué los individuos son propensos a generar la

resistencia, lo cual conlleva al establecimiento de nuevas técnicas y la adopción de nuevos procedimientos que venzan la renuencia.

Los cambios macro tienen una perspectiva a nivel de grupo y pueden afectar a tres de los componentes de la organización: el tecnológico, el administrativo y el humano. Los cambios en la tecnología involucran la adquisición de nuevos equipos y buscan la mejora de la eficiencia del proceso productivo o mejorar los productos ya existentes de acuerdo con las demandas. Los cambios del componente administrativo se relacionan con el diseño de la jerarquía, los mecanismos de coordinación y los sistemas de control y administración de la organización. Por otro lado, el componente humano contempla cambios en la conducta, tales como actitudes, valores y habilidades técnicas y de relaciones humanas de los trabajadores. Es fundamental aclarar que generalmente las organizaciones sufren cambios en los tres componentes, especialmente si el cambio planeado se da a gran escala.

**2.3.2. Actividades relacionadas con el cambio.** Existen diversas actividades que pueden constituirse como base en la promoción de cambios; Cummings y Worley (2007) mencionan cinco, las cuales se describen a continuación:

a. Motivación del cambio: Sugiere la necesidad de ir de lo conocido a lo desconocido, por lo tanto se necesita de compromiso. Para lograrlo, es necesario crear el deseo de cambiar y superar la resistencia al cambio.

b. Creación de una visión: Fortalece el compromiso de las personas, ya que ofrece una meta en común y justifica la necesidad del cambio.

c. Obtención de apoyo político: Permite administrar la dinámica política del cambio, teniendo en cuenta los diversos intereses de los individuos.

d. Administración de la transición: Promueve la creación de condiciones para lograr ese futuro deseado, lo cual requiere de una cuidadosa planeación de actividades, una planeación de compromisos y el planteamiento de estructuras de manejo de cambio.

e. Sostenimiento del impulso inicial: Sostiene el vigor y el compromiso necesarios, lo cual se puede lograr proporcionando los recursos necesarios para el cambio, creando un sistema de apoyo emocional a los agentes de cambio, generando espacios para la adquisición de habilidades y conductas nuevas, reforzando estos comportamientos a través de reconocimientos y estímulos; y evitando las desviaciones, con el fin de materializar los resultados deseados.

En todos los aspectos relacionados con el cambio, se requiere de una amplia participación de los empleados, lo cual hace que sus puntos de vista sean tenidos en cuenta para la toma de decisiones. Cummings y Worley (2007) mencionan que el poder, la información, el conocimiento, las habilidades y las recompensas son elementos que inciden en el éxito de la participación, los cuales son interdependientes y para ello se hace necesario modificarlos al mismo tiempo, para lograr buenos resultados.

Existe un factor común que se presenta cuando se desea implementar un cambio, “la resistencia”, el cual se relaciona con la oposición que ejercen las personas para llevarlo a cabo. Davis y Newstrom, citados por Alles (2007), definen la resistencia al cambio como la conducta de un empleado tendiente a desacreditar, demorar o impedir la instrumentación de un cambio laboral, porque siente que amenaza su necesidad de seguridad, interacción social, prestigio, aptitud o autoestima. Esta resistencia se puede reducir mediante una buena supervisión, con el fin de reconocer las actitudes de los empleados y sus reacciones frente a los cambios, para así generar en ellos esa necesidad

de cambios que requieren de su participación y que ocasionarán beneficios con su implementación.

La resistencia al cambio “es una estrategia para protegernos ante las amenazas a nuestro amor propio y nuestra supervivencia psicológica” (Whithaker, 1998, p. 84). Para este autor, existen dos formas de resistencia, la sistemática que tiende a aparecer cuando hay falta de conocimiento, información, técnica y capacidad organizativa; por otro lado, se encuentra la resistencia de conducta, más emocional y derivada de percepciones y supuestos de los individuos y grupos de la organización. Para manejarla, es fundamental que se reconozca como natural e inevitable y que a nivel directivo, se escuchen experiencias de las personas comprometidas con el cambio y se intente comprender lo que sienten; se procure ver a los involucrados como aliados y no como oponentes, se ayude a los colegas a resguardar lo que ellos perciben como una amenaza y se permita que se preserve el sentimiento de competencia del individuo y su bienestar personal. Así mismo, el autor plantea que las principales estrategias para gestionar el cambio y reducir la resistencia son: asociarse y unirse, detenerse a escuchar, proporcionar una constante información sobre el proceso, estimular la reflexión y la revisión y cambiar el estilo de liderazgo.

**2.3.3. El concepto, las fuentes y las fases del cambio educativo.** El cambio educativo ha sido objeto de estudio desde hace varios años. Según Fullan (2002), durante los años 60 se centró la atención en la innovación educativa, época caracterizada por la adopción, la cual consistía en inundar el sistema con reformas externas. Luego, en la época, denominada “de implementación” (1972 -1982), era notorio que a pesar de la adopción de las innovaciones, no era visible el cambio y no

eran evidentes los procesos participativos. Más adelante, se dio lugar a una época denominada “de significado” (1982 – 1992), donde se cambió el término usuario por significado; “Si el cambio pretende tener éxito, los individuos y los grupos deben encontrar el significado tanto de lo que cambiar como del modo de hacerlo” (Fullan, 2002, p. 6). Desde 1992 y hasta la actualidad, se habla de una época de la capacidad de cambio, en la cual los individuos son más realistas sobre lo que es necesario hacer ya que se observa que el cambio no es lineal, lo cual requiere de un desarrollo de las capacidades individuales para aprender y seguir aprendiendo.

El cambio educativo hace referencia al conjunto de procesos que se deben promover por parte de directivos, docentes y administrativos con el fin de dar solución a los problemas institucionales y generar la mejora continua, mediante el establecimiento de condiciones que optimicen, faciliten el trabajo y lo conviertan en algo motivante. Para Ruiz (2013), un cambio educativo es una innovación, el cual está precedido por un diagnóstico real de necesidades, presentado de forma sistematizada y ordenada, el cual permite mejorar una situación determinada; de esta manera, una buena innovación educativa requiere de reflexión, con el fin de optimizar los procesos de enseñanza – aprendizaje.

Pueden existir innovaciones emergentes que presenten una respuesta propia de la organización al problema; también innovaciones adoptadas, las cuales son importadas de otras organizaciones y por último, las innovaciones impuestas, las cuales son implantadas de modo obligatorio por instancias externas. Para Fullan (2002), el cambio es un proceso, no un acontecimiento puntual que se da de forma inmediata; esto conlleva procesos de mejora a lo largo del tiempo, a través de los cuales el centro va realizando

ese aprendizaje que le permite ser y funcionar de un modo distinto. De esta manera, todo cambio requiere de una transformación de lo que se piensa y una modificación de lo que se hace. En el campo educativo, el autor, referenciando a Escudero, establece que las condiciones para que se produzca el cambio en las instituciones son:

- La institución debe erigirse en un foco preferente de cambio; su cultura, sus relaciones, su organización y su filosofía.

- Es necesario crear contextos, condiciones, procesos y recursos para que los profesores aprendan, reconstruyan y se apropien de los procesos de cambio, ya sean internos o externos.

- Es fundamental establecer espacios y procesos para el trabajo institucional sobre iniciativas de innovación, para la colaboración y el apoyo profesional mutuo.

- Se debe ajustar el proceso de cambio a las dimensiones de la realidad, el contexto y las necesidades del centro.

- Se debe contar con las condiciones estructurales pertinentes y con acciones de liderazgo educativo.

De acuerdo con Fullan y Stiegelbauer (1997), el cambio es un proceso de enfrentarse a múltiples realidades de las personas, quienes promueven su implementación; es multidimensional, debido a que puede variar dentro de la misma persona y dentro de los grupos; en él intervienen las aptitudes de las personas y su sentido de competencia y además, se concibe como una interacción dinámica. Según los autores, existen dos clases de cambio, los de primer orden, que mejoran la efectividad y la eficiencia de lo que se hace actualmente y los cambios de segundo orden (que son considerados como un desafío), que buscan alterar las formas fundamentales de



configuración de las organizaciones, por ejemplo, mediante nuevos objetivos, estructuras y papeles. Así mismo, estos autores hacen referencia a las fuerzas externas e internas que propician cambios en la política educativa, citadas por Levin, las cuales se dan por medio de desastres naturales, a partir de factores externos como tecnología y mediante contradicciones internas. Estas presiones se acentúan dependiendo el grado de complejidad de la sociedad.

En consecuencia con lo anteriormente dicho, la cuarta vía para el cambio educativo, es una propuesta hecha por Hargreaves y Shirley (2012), la cual busca responder a los nuevos problemas y retos con los que se enfrenta actualmente la educación. Las tres vías conocidas comúnmente han hecho referencia a: la primera, al apoyo estatal, la innovación y la libertad profesional; la segunda, a las prescripciones educativas y de competición y, la tercera ha tratado de equilibrar la autonomía profesional con la responsabilidad y han prevalecido generalmente soluciones a corto plazo. De esta manera, la cuarta vía busca reformas en el aprendizaje del estudiante y en sus logros; ésta requiere de una visión inclusiva, un aprendizaje creativo, atractivo y exigente, escuelas fuertes que ayuden a los estudiantes débiles, una profesión basada en pruebas empíricas y un liderazgo sostenible que se extienda y permanezca.

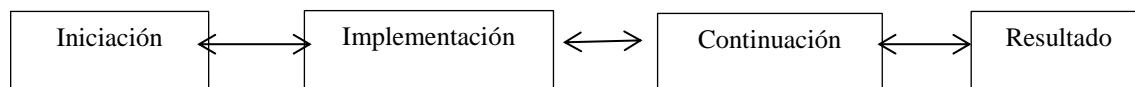
Como apoyo a lo anteriormente mencionado, Ruiz (2013) señala que el cambio de y en la escuela es un compromiso ideológico, requiere de una reflexión sobre lo que se debe cambiar, en qué dirección y para qué hacerlo; también requiere de un clima que propicie la disposición de indagar, replantear, reflexionar y descubrir, lo cual conlleve a definir la filosofía y las metas asociadas a un compromiso ideológico con valores y

modos de hacer las cosas, así como plantear mejoras, hacer proyectos y reglamentar nuevas funciones y roles que propicien un cambio cultural.

El cambio en el ámbito escolar implica varias emociones, de acuerdo con Romero (2007), quien hace referencia a Hargreaves, las que se hacen más evidentes son: la pérdida, ya que los miembros piensan en aquello que perderán o a lo que tendrán que renunciar, lo cual debe considerarse como normal; la ansiedad, el miedo y la desconfianza, provocados por el mismo medio que los fomenta, ya sea en relación con los gobernantes u otros ámbitos; también existen emociones de culpa y de vergüenza, ya que los cambios tienden a reducir el nivel de competencia en lugar de aumentarlos. Así mismo, existen emociones asociadas como la excitación, el entusiasmo y la oportunidad que tienden a ser evidenciadas por las personas responsables de los cambios.

Según Fullan y Stiegelbauer (1997), los cambios representan una experiencia personal y colectiva, caracterizada por la ambivalencia y la incertidumbre, lo cual puede repercutir en una sensación de logro, dominio y avance profesional. En general, el cambio educativo es concebido como una experiencia de aprendizaje para los adultos y los niños.

Las fases del proceso de cambio y que aplican en el contexto educativo, según (Fullan y Stiegelbauer, 1997, p. 51) se muestran en la siguiente figura:



*Figura 6.* Panorámica simplificada del proceso de cambio.

La fase I llamada iniciación, movilización o adopción es la que conduce al cambio e incluye la decisión para adoptarlo.

La fase II denominada implementación (los primeros dos o tres años por lo general), implica las primeras experiencias al ejecutar la reforma.

La fase III llamada continuación, incorporación, rutinización o institucionalización, se refiere a la incorporación del cambio o la desaparición.

El resultado depende del grado de la mejora escolar con respecto a determinados criterios; por ejemplo, entre los que se pueden incluir están: la mejora en aprendizaje y actitudes de alumnos, las nuevas actitudes y satisfacción de maestros, y la capacidad mejorada de la escuela, entre otros.

Los procesos de cambio han sido objeto de estudio a través de la historia, sin embargo, Flores y De la Torre (2010) mencionan que no hay suficientes estudios asociados, a pesar de que se ha expresado la necesidad de efectuar cambios educativos, urgentes, demandantes, ambiciosos y generalizados, sobre todo, desde la época de los ochenta. Así mismo, los autores plantean que el inicio del estudio formal del proceso de cambio educativo empezó en 2000, con la aparición del Journal of Educational Change y desde una postura menos formal, hace aproximadamente 30 años.

Es común escuchar que muchos intentos de cambio fracasan, lo cual se debe a que no hay un cómo claro acerca de la forma para llevar a cabo los procesos de cambio; “Fullan señalaba en 1982, y sigue haciéndolo en 2007, que 85% de las iniciativas de cambio educativo fracasan total o parcialmente” (Flores y De la Torre, 2010, p. 1018). De esta manera, los autores plantean que la falta de estudios puede tener un fundamento epistemológico y otro ético. Además, realizan una asociación específica con el hecho de

que implementar un cambio requiere de tiempo, por lo cual el garantizar el seguimiento y confiabilidad de la información no es fácil cuando se trata de períodos largos; ocasionando que los análisis no tengan un alto grado de rigurosidad. Es más común encontrar trabajos relacionados con las primeras etapas del cambio (iniciación e implantación), que con las finales (estabilización e institucionalización). Los autores concluyen que las investigaciones sobre procesos de cambio deben incluir problemas derivados del objeto de estudio, del tiempo de análisis y de consideraciones relacionadas con el contexto, así como la posición ética del autor sobre la educación. Por otro lado, Torres (2000) apoya esta idea y añade que se habla mucho sobre cambio educativo, pero se sabe poco acerca de cómo opera y en qué condiciones se da, ya que los empeños se han enfocado en difundir las experiencias, más que a comprenderlas en su complejidad e integralidad.

**2.3.4. Los factores que afectan el cambio educativo.** Existen diversos factores que afectan directa o indirectamente el cambio. De acuerdo con Whithaker (1998), los principales son:

- La mejora: Asociada con la competencia, la recriminación y la reforma.
- La rigidez: Relacionada con el contexto rígido de las escuelas. De acuerdo con la Ley de la variedad imprescindible, para que una organización sobreviva y progrese, debe permitir la variedad para hacer frente al cambio.
- La polarización: Referida al debate sobre educación que conduce a la disputa y la discordia, lo cual genera presión y tensiones sobre el proceso de cambio.
- Lo heredado: Asociado a la tendencia de las escuelas a aferrarse a las estructuras del pasado.

- La separación/integración: Relacionada con el supuesto de que solamente la educación se produce en las escuelas y a través de una enseñanza reglada.

**2.3.5. El cambio educativo, los agentes y las comunidades de aprendizaje.** Para que se originen cambios educativos, se requiere del trabajo mancomunado de directivos y docentes, de lo contrario, los ideales que se planteen no llegarán a buen término.

Para Ruiz (2013), el propio centro es el sujeto de cambio ya que éste debe modificar su cultura con vistas a emprender procesos de mejora; sin embargo, los cambios se logran partiendo de una tarea colectiva, en la cual se pretende mejorar la calidad en la aulas y las dimensiones organizacionales que inciden de forma directa o indirecta en la enseñanza. Fullan (2002) asocia directamente el cambio con el aprendizaje y menciona que si los individuos actuaran como aprendices y se hablara más con aquellos que poseen ideas diferentes, es probable que los sistemas aprenderían a cambiar.

De esta manera, cada uno de los agentes educativos cumple con un papel importante en la búsqueda de cambios educativos. En primer lugar, los directivos deben poner en práctica diversas acciones de liderazgo con el fin de promover los cambios y guiarlos, por ello, según Whithaker (1998), los directores deben ayudar a sus colegas a desarrollar un metabolismo psicológico muy fuerte, como para enfrentarse a niveles de desorden e incertidumbre y también deben ayudar a sus alumnos a enfocar de una manera diferente el pasado, el presente y el futuro; de esta manera, liderar el cambio exige capacidad de trabajar a nivel personal y organizativo. De acuerdo con Fullan y Stiegelbauer (1997), el director influye considerablemente en la probabilidad del cambio, ya que configura las condiciones para el éxito, tales como la elaboración de

objetivos compartidos, las estructuras y climas de trabajo fundamentados en la colaboración, y los procedimientos para supervisar los resultados.

En segundo lugar, los docentes deben acompañar y fortalecer estos procesos a partir de la acción individual y conjunta. Según Tejedor, citado por Ruiz (2013), un cambio exige que el profesorado se forme en nuevas destrezas, nuevos modelos de enseñanza y promueva la constitución de grupos que se preocupen por encontrar nuevos medios, recursos o técnicas de enseñanza, con la meta de formar personas competentes que orienten y lideren el progreso intelectual, económico, industrial y cultural de la sociedad. Así mismo, el autor haciendo referencia a Sancho, menciona que otros retos de la innovación docente están asociados con mejorar una sociedad con carencias de equidad y fomentar el desarrollo personal y el bienestar de las personas en todas sus dimensiones.

Por otro lado, Torres (2000) plantea que para cambiar la educación es necesario trabajar con los maestros, no contra ellos, deben ser aliados y sujetos de cambio, ya que no hay calidad educativa sin calidad docente. En esta misma medida, la autora haciendo mención a los docentes latinoamericanos, plantea que se debe pasar de docentes empobrecidos, con poco prestigio, respeto y estatus, con condiciones de trabajo deterioradas en un sistema incapaz de motivar y retener, a docentes que hagan parte de la solución y pasen de ser insumos y agentes de la reforma a sujetos de cambio, ciudadanos y aliados.

En esta misma medida, Torres (2000) en el documento elaborado en el marco del Convenio Andrés Bello, menciona que las mismas organizaciones de docentes han evidenciado la necesidad del cambio, es por ello que agendas que buscan promoverlo,

hacen énfasis en la necesidad de redefinir la participación docente, desarrollar nuevos métodos y estrategias de lucha sindical, reconciliarse con la ciudadanía, impulsar en cada país la constitución o el fortalecimiento del modelo pedagógico, e impulsar activamente la participación de las mujeres en la educación. En esta misma medida, es fundamental el papel desarrollado por el Estado, el cual debe emprender acciones con el fin de valorar y respaldar la labor docente, dando crédito a su tarea; también es importante el papel de la sociedad, la cual debe ser activadora de la voluntad, la imagen pública y las condiciones de trabajo docente.

Fullan y Stiegelbauer (1997) plantean que la personalidad de los maestros y las experiencias previas, pueden conducir a la implementación exitosa de un cambio; de la misma manera como lo hace la comunicación, la confianza, el apoyo y la satisfacción con el trabajo. En esta misma medida, Cummings y Worley (2007) hacen especial énfasis en que los directores deben encabezar la transformación de la organización y los profesores deben participar con el mejoramiento de la calidad, resolver colectivamente los problemas, e inventar técnicas más eficaces de enseñanza – aprendizaje con el apoyo de los padres, quienes deben participar más en las decisiones que afectan a la dirección, los contenidos y la impartición de enseñanza.

Los cambios educativos son procesos que requieren de un esfuerzo individual, acompañado de un trabajo grupal, de lo contrario es imposible que se observen resultados positivos. De acuerdo con Mazo (2010), toda la vida y la organización escolar, debe enmarcarse dentro de una cultura colaborativa, organizada desde varios puntos de vista e introducida en todos sus rincones (normas, convivencia, reglamentos) con el fin de involucrar a todos los integrantes en un proyecto de mejora de carácter

colectivo y fomentar el sentido de pertenencia. Esta cultura debe ir acompañada de actitudes de compromiso con el mundo, de responsabilidad con las cosas que están alrededor y de un pensamiento crítico que permita que se logre otro tipo de escuela, la cual contribuya al desarrollo de un mundo mejor, basada en una mirada cargada de colectividad.

Según Hargreaves, mencionado por Romero (2007), el cambio se genera de manera colegiada y colaborativa, es promovido por comunidades de aprendizaje que trabajan bajo una cultura de la colaboración, tienen como fundamento la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, usan la evidencia y la información para la toma de decisiones y también evalúan constantemente la efectividad del docente y de los cambios que él está haciendo en la escuela. Así mismo, menciona que hay evidencias de estudios acerca de la influencia positiva que ejercen las comunidades de aprendizaje establecidas al momento de reducir brechas entre estudiantes privilegiados y los que no lo son. De esta manera, el autor define a una comunidad de aprendizaje como parte de la cultura informal y del proceso formal de ser un docente, es por eso que sus principales aportes deben encaminarse hacia los procesos de enseñanza aprendizaje y el uso de evidencias para mejorar las prácticas. Es fundamental resaltar que estas comunidades se promueven gracias al liderazgo a nivel de la escuela y del distrito y también a partir del sentido de compromiso con la resolución de problemas evidenciados. En esta misma medida, el autor menciona que el tiempo es fundamental a la hora de promover un cambio y que para garantizar su sustentabilidad, hay que asegurar recursos como la existencia de tiempo.



Por otro lado, existen autores que hacen referencia al cambio, relacionándolo directamente con el comportamiento de las organizaciones, por ejemplo Alles (2007) plantea que el cambio desde el punto de vista del comportamiento organizacional, se alcanza a través del aprendizaje.

**2.3.6. Las TIC y el cambio educativo.** Debido a que las instituciones han querido mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje, en gran medida han implementado las TIC como herramientas que propician cambios educativos y que promueven la igualdad educativa, asumiendo que estas tecnologías acercan al conocimiento y ayudan a promover competencias en los estudiantes que les permitan interactuar en sociedades más justas y dinámicas. Los programas y proyectos que promuevan el uso de las TIC deben ser incentivados por los Gobiernos y los deben incluir como aspectos prioritarios en sus políticas públicas. “Las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) son la palanca principal de transformaciones sin precedentes en el mundo contemporáneo” (Carneiro, 2009, p. 15).

Según Carneiro, Toscano y Díaz (2009), se han presentado diversos problemas, ya que el implementar TIC es un proceso que se ve afectado por la dificultad de modificar la organización de las escuelas y la forma de enseñar de los profesores, sin embargo, las nuevas reflexiones e iniciativas albergan numerosas expectativas que buscan promoverlas de la mejor manera, con el fin de lograr la calidad educativa. Los autores plantean tres cambios de paradigma:

- De educación como industria en educación como servicio de proximidad. Solo las comunidades poseen esa energía interior para solucionar problemas densos de la humanidad.

- De escuelas que enseñan en escuelas que aprenden. Es fundamental aprender a ser, aprender a conocer, a hacer y a convivir juntos; de esta manera, la educación se debe centrar en una formación integral de la persona.

- De asociacionismo en constructivismo de los aprendizajes. La posmodernidad educativa supone nuevos modos de conocer y participar en la construcción del conocimiento.

Con respecto a los retos y desafíos para la incorporación de las TIC, Coll (2009) plantea que es fundamental incorporar las tecnologías al currículo escolar el cual debe ser adecuado a las necesidades formativas y a las prácticas socioculturales de la sociedad, dado que éstas son herramientas de comunicación y de búsqueda, acceso, procesamiento y difusión de información, cuyo conocimiento y dominio es necesario en la sociedad actual. Así mismo, se deben incorporar las tecnologías, dado que posibilitan que los procesos de enseñanza – aprendizaje sean más eficientes y productivos y permiten la incorporación de nuevas maneras de aprender y enseñar, que respondan a las necesidades en los diferentes contextos a los cuales debe responder la educación. Dicho de otro modo, lo anterior se traduce en la alfabetización digital, la cual no solo consiste en el aprendizaje del uso funcional de las tecnologías, sino también en el conocimiento de las prácticas socioculturales asociadas a su manejo y la capacidad para participar en dichas prácticas, usando la tecnología de la manera más adecuada.

### **3. Metodología**

En el presente capítulo se hace una descripción de la metodología de investigación del proyecto. Se divide en los siguientes apartados para facilitar su comprensión: en el primero, se aborda el método de investigación cualitativo, el estudio de casos cualitativo y el papel del investigador en la implementación de esta metodología; en el segundo, se muestra información sobre los participantes y la selección de la muestra; en el tercero, se brindan datos sobre el contexto en el cual se desarrolla la investigación; en el cuarto, se hace referencia a los tres instrumentos de investigación a implementar: la entrevista, la observación y el análisis documental; en el quinto, se muestra el procedimiento para la aplicación de instrumentos; en el sexto se plantea una estructura general del análisis de datos y finalmente, en el séptimo apartado se hace mención a los aspectos éticos de la investigación.

#### **3.1. El método de investigación**

Para abordar la pregunta de investigación, ¿Cuáles son los comportamientos humanos que propician cambios educativos en una institución de educación pública colombiana y que inciden en el aprendizaje organizacional de la misma?, se implementó la metodología cualitativa de la investigación, y el tipo específico es el estudio de caso cualitativo, debido a que de acuerdo con los objetivos planteados para el uso de esta metodología, se pueden obtener datos descriptivos claros, fundamentados en las experiencias y perspectivas de los participantes, que permiten identificar y caracterizar

los comportamientos humanos que originan cambios en la institución educativa elegida. Así mismo, se complementó la información recogida de los participantes, con un análisis documental. En este caso es fundamental tener en cuenta el concepto de patrón cultural de Colby, citado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), el cual es el común denominador de los marcos de interpretación cualitativos y parte de la premisa que todo sistema social tiene una forma única de entender los eventos; es así como esta manera de ver el mundo afecta la conducta humana.

**3.1.1. La metodología de investigación cualitativa.** Según Wax, citado por Taylor y Bogdan (2000), la observación descriptiva, las entrevistas y otros métodos cualitativos son tan antiguos como la historia; este autor señala que los orígenes del trabajo de campo pueden rastrearse mediante la revisión de las obras de historiadores, viajeros y escritores, que van desde el griego Heródoto hasta Marco Polo. Es así como a partir del siglo XIX y principios del XX, lo que ahora denominamos métodos cualitativos, fueron empleados conscientemente en la investigación social.

Sin embargo, de acuerdo con Taylor y Bogdan (2000), el interés en la metodología cualitativa declinó hacia el final de la década de 1940 y principios de la de 1950, con la preminencia creciente de grandes teorías (por ejemplo, Parsons, citado por Taylor y Bogdan, 2000) y de los métodos cuantitativos. Así mismo, los autores mencionan que desde la década de 1960 resurgió el empleo de los métodos cualitativos y se han publicado tantos estudios vigorosos (por ejemplo Becker y Goffman) que ha sido imposible restarles importancia. También se publicaron libros que examinan los fundamentos filosóficos de la investigación cualitativa (Bruyn, citado por Taylor y Bogdan, 2000), relacionan los métodos cualitativos con el desarrollo de la teoría (Glaser

y Strauss, citados por Taylor y Bogdan, 2000) y contienen relatos personales de las experiencias de los investigadores en el campo (Douglas, Johnson y Wax, citados por Taylor y Bogdan, 2000). Hay incluso periódicos dedicados a la publicación de estudios cualitativos (Urban Life, Qualitative Sociology, según Taylor y Bogdan, 2000).

Para Toro y Parra (2006), la investigación cualitativa se deriva y ha sido estimulada por escuelas que son considerablemente diferentes a las que propugnan por la investigación cuantitativa. Su característica está asociada con el interés por captar la realidad social a través del estudio de personas, es decir, las percepciones del sujeto sobre su contexto. Esta metodología se basa en comportamientos, conocimientos, actividades y valores que guían las conductas de las personas estudiadas.

Según Merriam, citado por Valenzuela y Flores (2012), son cuatro las características principales de la investigación de carácter cualitativo:

- Se enfoca en el significado y la comprensión, dado que se busca comprender la forma como las personas construyen sus mundos y los significados que le dan a sus experiencias.
- El investigador es el instrumento principal, debido a que basado en su adaptabilidad y receptividad, está en la capacidad de coleccionar y analizar los datos. Posee ventajas tales como que puede usar la comunicación verbal y no verbal, procesar los datos, verificar con los respondientes la veracidad de la interpretación y explorar respuestas no usuales o no anticipadas. Es importante que el investigador monitoree los sesgos y vea cómo estos dan forma a la colección e interpretación de datos.

- Es un proceso inductivo, ya que se recolectan datos que construyen conceptos, hipótesis o teorías; para ello se combinan y se ordenan resultados de entrevistas, observaciones y documentos.

- Es ricamente descriptiva, debido a que las fotografías y las palabras son usadas para expresar los aprendizajes del investigador, acerca del fenómeno estudiado. Existen varios tipos de descripciones, del contexto, de los participantes y de las actividades como tal. Así mismo, los datos pueden ser ilustrados y representados a través de citas documentales, entrevistas, notas de campo, comunicaciones electrónicas y videos; su combinación puede apoyar los hallazgos y la veracidad de la investigación.

Para Hernández, et al. (2010), el enfoque cualitativo está constituido por un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y lo convierten en representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Se considera naturalista porque estudia a los objetos y seres vivos en su contexto y también interpretativo, dado que da sentido a los fenómenos en función de los significados que le atribuyen las personas.

Para estos autores, las características principales de esta metodología son:

- Las preguntas de investigación no se han conceptualizado, ni definido por completo.

- Las investigaciones se basan en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir para generar perspectivas teóricas) y el investigador procede dato por dato y caso por caso, hasta obtener una perspectiva general.

- En la mayoría de estos estudios no se prueban hipótesis, ya que se pueden generar durante el proceso, o se producen como resultado.

- Se hace una recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados; es así como no se hace una medición numérica ni un análisis estadístico. La recolección de datos consiste en obtener perspectivas y puntos de vista de los participantes (emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). Así mismo, resultan de interés las interacciones entre individuos y grupos. El investigador usa un lenguaje escrito, verbal, no verbal, así como visual, y describe, analiza y vincula los resultados para establecer tendencias.

- El investigador usa técnicas para la recolección de datos tales como la observación no estructurada, la entrevista, la revisión de documentos y la discusión en grupo, entre otras.

- El propósito consiste en reconstruir la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social definido.

- Evalúa el desarrollo natural de los sucesos, debido a que no hay manipulación de la realidad.

- Se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento de las acciones de los seres humanos.

- La realidad depende de las interpretaciones de los participantes y sus propias realidades; de esta manera convergen varias de ellas, las de los participantes, las del investigador y las del producto de su interacción, las cuales son fuente de datos y se modifican con el transcurso del estudio.

- El investigador produce conocimiento, al introducirse en las experiencias de los participantes.

- Las indagaciones no pretenden generalizar los hallazgos a poblaciones más amplias.

A continuación se presentan las fases en las que se fundamentó la presente investigación, soportadas en las teorías de Hernández et al. (2010) y que giran en torno a la literatura existente (marco de referencia):

Fase 1: Idea. Surgió de la necesidad de identificar los comportamientos humanos que promueven cambios educativos con base en el aprendizaje organizacional.

Fase 2: Planteamiento del problema. Se fundamentó en una pregunta que pretendía identificar los comportamientos humanos y su relación con el cambio educativo y el aprendizaje organizacional.

Fase 3: Inmersión inicial en el campo. Buscó la comprensión del contexto en el cual se desarrolló el estudio, para ello se analizaron diversos componentes institucionales.

Fase 4: Concepción del diseño de estudio. Permitió darle forma al estudio que se desarrolló y se proyectó la forma como se pretendía implementar.

Fase 5: Definición de la muestra inicial de estudio y acceso a ésta. Permitió identificar el tipo de muestreo más adecuado, los participantes clave y la forma como aportaron al estudio.

Fase 6: Implementación de instrumentos y recolección de datos. Permitió poner en marcha la propuesta mediante la implementación de las herramientas para la obtención de datos, tales como entrevistas, observación y revisión documental.

Fase 7: Análisis de datos. Es la fase en la cual se procedió a la recopilación y categorización de resultados para analizarlos.



Fase 8: Interpretación de resultados. Es la fase en la cual se dio sentido a los resultados y se contrastaron con los hallazgos teóricos y empíricos retomados al inicio del estudio.

Fase 9: Elaboración del informe de resultados. Permitió la consolidación de resultados, de una forma organizada, con el fin de proporcionar una información clara y verídica que pudo ser asumida con carácter informativo, como punto de partida para la toma de decisiones o como base para futuras investigaciones.

Con respecto a las anteriores fases, los autores aclaran que en esta metodología la revisión de la literatura puede complementarse en cualquier etapa del estudio; con frecuencia es necesario regresar a etapas previas; la inmersión inicial en el campo implica relacionarse con el ambiente, identificar a los informantes, compenetrarse con la investigación y verificar la factibilidad tanto del estudio como de la muestra; la recolección de datos y el análisis se hacen prácticamente de forma simultánea.

Así mismo, Janessick, citado por Valles (2000), aclara que es importante que el investigador cualitativo tome decisiones de diseño durante todo el proceso de indagación, ya sea al principio, durante y al final del estudio. La siguiente tabla muestra la posible toma de decisiones dependiendo de la etapa de investigación, Valles (2000, p. 44):

Tabla 2  
*Decisiones de diseño en la investigación cualitativa*

<i>Al principio del estudio</i>	<i>Durante el estudio</i>	<i>Al final del estudio</i>
1. Formulación del problema.	1. Reajuste cronograma de tareas.	<b>1.</b> Decisiones sobre el momento y manera de abandono del campo.
2. Selección de casos y contextos.	2. Observaciones y entrevistas a añadir o anular.	<b>2.</b> Decisiones finales de análisis.
3. Acceso al campo.	3. Modificación de protocolos de observación y de guiones de entrevista.	<b>3.</b> Decisiones de presentación y escritura del estudio.
4. Marco temporal.	4. Generación y comprobación de hipótesis.	
5. Selección de la(s) estrategia(s).		
6. Relación con teoría.		
7. Detección sesgos e ideología del investigador.		
8. Aspectos éticos.		

En esta misma medida, es fundamental considerar los criterios de calidad en un estudio cualitativo. De acuerdo con Lincoln y Guba, referenciados por Valles (2000), estos se agrupan en tres: criterios de confiabilidad (credibilidad, transferibilidad y dependibilidad), criterios de rigor y criterios de ética.

**3.1.2. Las características del estudio de casos cualitativo.** Según Valenzuela y Flores (2012), el estudio de casos consiste en un proceso profundo de descripción y análisis de un sistema delimitado. Para los autores, sus características son:

- El caso en sí es el objeto de estudio.
- Lo importante es la unidad de análisis, no el tema.
- Posee una delimitación intrínseca.
- No clama por un tipo particular de colección y análisis de datos.

Así mismo, Merriam, citado por Valenzuela y Flores (2012), señala que el caso posee las siguientes características: es particularista, ya que se enfoca en un fenómeno; es descriptivo, porque posee una gran riqueza en su descripción y es heurístico debido a

que permite la comprensión del fenómeno estudiado y propicia el descubrimiento de nuevos significados.

Fassio, Pascual y Suárez (2004) complementan las características propuestas por Merriam, haciendo mención a su carácter inductivo, debido a que los conceptos, hipótesis y generalizaciones surgen a partir de los datos. “Este tipo de investigación implica el estudio en profundidad de las características de un fenómeno determinado para facilitar su comprensión” (Fassio et al, 2004, p. 52).

De acuerdo con estos autores, sus principales objetivos son: registrar fielmente los hechos, describir situaciones, generar conocimiento sobre el fenómeno que anteriormente no había sido estudiado y contrastar efectos o relaciones dentro de diversos contextos (estudio de casos múltiples). Un caso puede ser una persona, un programa, una situación, un acontecimiento, un barrio, una comunidad, actividades específicas dentro de la organización o ésta en general. Según el objetivo de la investigación, se pueden seleccionar los casos representativos de otros que son peculiares o singulares, ya que con este diseño no se busca plantear generalizaciones.

De forma similar, Fernández (2000) plantea que el estudio de casos es apropiado cuando se busca estudiar profundamente características de individuos, comunidades o instituciones y sus resultados no pueden generalizarse a la población a la cual pertenecen los casos, ya que representan situaciones especiales. El autor propone las siguientes características:

- El estudio intenso de la unidad de observación, con base en procesos y comportamientos en su modo de vida.

- La obtención de información básica que sirva para futuras investigaciones más amplias.

De la misma forma (Fernández 2000, p. 61) plantea las siguientes etapas para este tipo de investigación:

A. Formulación de objetivos y ubicación de características, relaciones y procesos a estudiar.

B. Selección del caso y técnicas de observación.

C. Recolección de datos.

D. Organización y análisis de datos.

E. Informe de los resultados.

En el presente estudio, el caso específico fue la institución educativa pública colombiana elegida, ya que en ella se obtuvo información acerca de cuáles son los comportamientos humanos que generan cambios educativos y que inciden en el aprendizaje organizacional. Para obtener los datos, se implementaron entrevistas a diversos miembros de la organización, se hizo observación en diferentes reuniones que implicaron la toma de decisiones y se analizaron documentos clave relacionados con cambios educativos promovidos al interior de la institución.

**3.1.3. El investigador y la metodología cualitativa.** El investigador es reconocido como un instrumento dentro del estudio y del papel que desempeñe depende la obtención de resultados que permitirán entender el fenómeno en cuestión. Para Valenzuela y Flores (2012), su propósito principal es comprender y sus intereses están enfocados hacia cómo la gente interpreta sus experiencias, cómo ellos construyen su realidad y los significados que atribuyen a sus experiencias.

Así mismo, para Creswell y Neuman, citados por Hernández et al. (2010), las principales actividades del investigador cualitativo son:

- Mantiene una distancia como observador externo y adquiere un punto de vista interno.

- Dependiendo de la situación, utiliza varias técnicas de investigación y habilidades sociales.

- No define variables para ser manipuladas experimentalmente.

- Produce datos extensos para generar descripciones detalladas.

- Da significado a los datos y no requiere de números ni análisis estadísticos.

- Desarrolla empatía con los participantes y logra su entendimiento.

- Mantiene una doble perspectiva debido a que analiza aspectos explícitos e implícitos.

- Observa los procesos sin irrumpir, alterar o imponer su punto de vista, sino como los perciben los actores del sistema social.

- Es capaz de manejar paradojas, incertidumbres y dilemas éticos.

### **3.2. Participantes y selección de la muestra**

La población de la investigación estaba constituida por quince integrantes del consejo académico pertenecientes a las dos jornadas (mañana y tarde) y a las secciones de primaria y bachillerato de la institución pública colombiana en la cual se desarrolló el proyecto. La información de los participantes se enuncia en la tabla 3.

Se eligió esta muestra, dada la conveniencia para el desarrollo de la investigación, debido a que en el consejo académico se encuentran directivos y representantes de las diversas áreas de los diferentes grados y jornadas, y son ellos quienes participan en la

toma de decisiones para promover cambios educativos; además, se contaba con un espacio de reunión oficialmente establecido y en el cual se podían encontrar todos participantes.

Tabla 3  
*Participantes de la investigación*

<i>No. de participante</i>	<i>Género*</i>	<i>Cargo en la institución</i>
1	F	Rector J.M y J.T – Primaria y Bachillerato
2	F	Coordinador académico J.M – Bachillerato
3	F	Coordinador – J.M y J.T - Primaria
4	M	Orientador - J.T – Primaria
5	M	Orientador – J.T - Bachillerato
6	F	Docente Humanidades – J.M – Bachillerato
7	F	Docente Humanidades – J.T – Bachillerato
8	F	Docente Artes – J.M - Bachillerato
9	M	Docente Ciencias sociales J.M – Bachillerato
10	F	Docente Tecnología y sistemas – J.M –
11	F	Bachillerato
12	M	Docente Matemáticas – J.M – Bachillerato
13	F	Docente Matemáticas – J.M – Bachillerato
14	M	Docente Ciencias Naturales- J.T – Bachillerato
15	F	Docente Filosofía y religión – J.M – Bachillerato
		Docente diversas áreas – J.M - Primaria

\*Género: F= Femenino, M= Masculino.

El muestreo que se llevó a cabo es denominado muestreo por conveniencia, como mencionan Valenzuela y Flores (2012), es el que permite obtener una muestra dependiendo de las facilidades con respecto al tiempo, el dinero, la localización y la disposición de lugares e informantes.

Otros autores asignan un nombre diferente a este tipo de muestreo, por ejemplo Fernández (2000) lo designa como muestreo intencionado y como características menciona que el investigador determina y selecciona los elementos que él considera representativos del fenómeno que se estudia.

### **3.3 . Marco muestral**

Las generalidades de la institución en la cual se desarrolló el estudio se describen a continuación:

- País: Colombia.
- Departamento: Cundinamarca.
- Ciudad: Bogotá D.C.
- Localidad: Mártires.
- Carácter: Público. I.E.D (Institución educativa distrital)
- Año de fundación: 1937.
- Jornadas: Mañana y tarde.
- Tipo de formación o énfasis: Académica.
- Niveles educativos: Preescolar, básica y media.
- Número de directivos: 8 (1 rectora, 2 coordinadores de convivencia, 2 coordinadores académicos, 1 coordinadora de primaria y 3 orientadores).
- Número de administrativos: 5 (2 secretarias, 1 almacenista, 1 bibliotecóloga y 1 pagador).
- Número total de alumnos: 1771.
- Número total de grupos: 67.
- Número total de docentes: 83. (16 pertenecen al consejo académico y son elegidos por los integrantes de cada área al inicio del año, de acuerdo con parámetros como antigüedad en la institución de mínimo dos años, facilidad para emplear tiempo extra en las reuniones programadas, capacidad de liderazgo y gusto por ejercer la función de representante).

- La información del número de grupos y estudiantes se encuentra estructurada en la siguiente tabla:

Tabla 4  
*Información de grupos y estudiantes*

Jornada mañana: 44 docentes			Jornada tarde: 39 docentes		
<i>Grados J.M</i>	<i>No. de grupos</i>	<i>No. estudiantes</i>	<i>Grados J.T</i>	<i>No. de grupos</i>	<i>No. estudiantes</i>
Transición	3	73	Transición	2	49
1	2	65	1	2	65
2	2	67	2	2	66
3	2	69	3	2	95
4	2	65	4	2	66
5	2	70	5	2	65
6	4	98	6	4	84
7	4	107	7	3	62
8	4	95	8	3	53
9	4	103	9	3	72
10	3	88	10	2	50
11	3	64	11	3	80
TOTAL	37	964	TOTAL	30	807

### 3.4. Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos que se aplicaron para obtener la información, fueron tres:

1. La entrevista. Es un instrumento muy útil, debido a que permite conocer los puntos de vista de los participantes y propiciar la comprensión de una situación particular tal como ellos la conciben. “La entrevista es una estrategia que en términos generales puede definirse como una conversación para hacer que la gente hable sobre lo que sabe, piensa y cree, una situación en la cual una persona obtiene información sobre algo interrogando a otra persona” (Toro y Parra, 2006, p. 169).

La entrevista se convierte en el instrumento más adecuado cuando se han identificado informantes claves, definidos como conocedores o expertos, por lo tanto sus



opiniones son representativas del grupo en cuestión. Esta información puede estar relacionada con su biografía, sentimientos, opiniones y emociones, normas o estándares de acción y valores o conductas ideales.

En la presente investigación se implementó una entrevista estandarizada a la directora, coordinadores, orientadores escolares y jefes de área, la cual constaba de 17 preguntas (ver apéndice 1).

Según Toro y Parra (2006), este tipo de entrevista se caracteriza porque se organiza y se formaliza el proceso de recolección de información, se establecen los temas, el orden y la forma como deben plantearse las preguntas. De acuerdo con los autores, en la entrevista es fundamental tener en cuenta: evitar preguntas dicotómicas, reduciendo la posibilidad de ahondar en las descripciones; formular preguntas singulares referidas a una sola idea; evitar preguntas por qué, debido a que generan múltiples posibilidades de respuesta; incluir preguntas de simulación, planteando un juego de roles y reduciendo la tensión en la entrevista; iniciar con la presentación del investigador, dejando claros los objetivos, temas a tratar, utilización de la información, confidencialidad y razones por las cuales debe grabar, dado el caso, empleando frases cortas y comprensibles; tener en cuenta el ambiente físico y las limitaciones de tiempo, manejando con flexibilidad la situación y evitando tensiones; mantener el control de la dinámica de la entrevista y planificar un final claro que propicie una sensación de conclusión al final de la conversación, haciendo una revisión de los logros obtenidos y reconociendo la contribución de la información a la investigación.

Kerlinger, citado por Fernández (2000, p. 80), menciona que:

Probablemente la entrevista es la técnica más antigua y más usada por el ser humano para obtener información. Posee destacadas cualidades que no tienen las pruebas objetivas, ni las escalas, ni las observaciones de la conducta. Si se usa un cuestionario debidamente ideado y redactado, se puede obtener abundante información pues será flexible y adaptable a situaciones individuales y a menudo podrá utilizarse cuando ningún otro método sea aplicable o adecuado.

De acuerdo con Toro y Parra (2006), el papel del entrevistador es de vital importancia, ya que es un facilitador y su papel es inducir profundidad y detalle en las opiniones del entrevistado, inspirar confianza, escuchar atentamente y atender al comportamiento verbal y no verbal del informante. Así mismo, debe estar en la capacidad de formular preguntas, estar preparado para cualquier respuesta, escuchar neutralmente, prestar atención cuidadosa, focalizar la entrevista hacia los temas pertinentes y dejar en claro que las respuestas relevantes son las del entrevistado sin asumir el papel de ignorante. De esta manera se pueden establecer las condiciones para conducir exitosamente una entrevista: motivación para llevarla a cabo, conocimiento del papel que debe desempeñar y suficiente conocimiento del tema.

2. La observación. El principio de un buen investigador es que debe ser un buen observador. “En la investigación cualitativa la observación constituye una técnica adecuada para acceder al conocimiento cultural de los grupos, a partir del registro de las acciones de las personas en su ambiente cotidiano” (Toro y Parra, 2006, p. 168). Según los autores, por medio de la observación se pueden hacer cortes temporales y espaciales para comprender escenas culturales específicas. Esto implica que se focalice intencionalmente la atención sobre algunos apartados de la realidad estudiada, se capten los elementos constitutivos y la manera como interactúan entre sí, con el fin de reconstruir la dinámica de la situación.

De acuerdo con Toro y Parra (2006), las observaciones varían dependiendo los siguientes criterios:

A. Grado en el cual se involucra el investigador. Depende de si será un observador participante total o permanecerá como un espectador o no participante.

B. Procedimientos empleados para registrar la información. Puede anotar directamente lo que sucede o usar cámara de video para filmar escenas importantes.

C. Duración de las observaciones. Pueden ir desde simples y duración limitada (una hora, un día), hasta las de largo plazo (meses y años).

D. Enfoque de la observación. El observador se aproxima a la situación de manera gradual, partiendo de observaciones abiertas, describiendo el contexto, hasta llegar a observaciones muy detalladas que permitan comprender la dinámica interna de dicha situación.

E. Registro de la observación. Los registros consisten en notas de campo, grabaciones, fotos, objetos o cualquier elemento que documente la situación estudiada. Es fundamental diseñar protocolos que guíen la observación, que delimiten el tiempo y las unidades por observar, las cuales pueden complementarse con diagramas, mapas o filmaciones con el fin de comprender la dinámica subyacente a dicha situación.

F. Habilidades del observador. La validez y confiabilidad dependen en gran medida del entrenamiento y preparación de investigador. Las habilidades específicas son la concentración, la capacidad de escribir descriptivamente evitando interpretaciones, la diferenciación entre hechos importantes y triviales, la capacidad de atención selectiva y poder enfocarse en detalles sin perder la perspectiva global; el ser un espectador objetivo de la situación, la refinación de la capacidad de introspección para entender las reglas

que configuran un contexto y la capacidad para registrar las observaciones objetivas y apreciaciones subjetivas.

Así mismo, Toro y Parra (2006) plantean que en la observación es muy importante identificar la distribución de los objetos y de las personas, ya que esto permite reconocer patrones de comportamiento de la institución, que muchas veces pasan desapercibidos.

“Además de las notas de observación, es recomendable llevar un diario de campo para consignar cotidianamente las experiencias, ideas, confusiones y problemas que surgen durante el proceso de recolección” (Toro y Parra, 2006, p. 179). El diario permite alertar sobre vacíos y deficiencias en los datos y en general permite hacer un monitoreo permanente del proceso de observación.

En la presente investigación se observaron 4 reuniones del consejo académico, que implicaron toma de decisiones para promover cambios educativos, desarrolladas cada quince días, los días lunes de 11: 15 a.m a 1: 15 p.m. Se tuvo en cuenta que en ellas estuvieran inmersos procesos de planeación, de seguimiento o de evaluación de resultados. Los aspectos que se observaron son:

- Descripción de la sesión (al iniciar): objetivo, temas de la sesión y personas involucradas.
- Identificación de conductas precisas durante la sesión, atendiendo específicamente al impacto de sus decisiones. Observación sobre el desenvolvimiento de cada participante ubicando la repercusión que su participación tiene en el aprendizaje organizacional.
- Observación sobre cómo se desenvuelve la reunión. Identificación del proceso de la reunión y el clima / ambiente durante la sesión.

- Observación de resultados y acuerdos. Resultados que surgen de lo que se planificó, proyectos o actividades nuevas que surgen de las experiencias, aprendizajes, etc.

El formato de observación se encuentra en el apéndice 2.

3. El análisis documental. Los documentos han sido una fuente fundamental de información numérica y no numérica, y paso obligado de muchos investigadores. Para Toro y Parra (2006), el desarrollo de toda investigación supone una revisión cuidadosa y sistemática de informes, estudios y literatura, con el fin de contextualizar el tema en cuestión y estar al día con respecto a lo que circula en el medio. Así mismo, Fassio, Pascual y Suárez (2004) plantean que documentos públicos de las organizaciones tales como actas, balances, boletines y publicaciones pueden convertirse en una fuente de información de gran valor. La técnica para extraer la información consiste en el análisis de contenido que permite interpretar su estructura de significado y cuantificar la importancia asignada.

Los documentos que se revisaron y se analizaron en el presente estudio fueron tres actas de reuniones de consejo académico del año 2014 que implicaron la toma de decisiones para promover cambios (Revisar el apéndice 3, en el cual se muestra el formato para revisión de documentos).

A continuación se muestra una tabla resumen propuesta por Valenzuela y Flores (2012), en el cual se plantean las generalidades de los tres instrumentos que se implementaron en la presente investigación:

Tabla 5  
*Instrumentos cualitativos. Tipos, opciones, ventajas y desventajas*

<i>Instrumentos</i>	<i>Opciones</i>	<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
Observación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No participación.</li> <li>- Participación pasiva.</li> <li>- Participación moderada.</li> <li>- Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia con los informantes de primera mano.</li> <li>- Se registran eventos en el momento que estos ocurren.</li> <li>- Aspectos pocos usuales pueden ser notados durante la observación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El investigador podría ser visto como intruso.</li> <li>- Información privada que el observador no pueda reportar.</li> <li>- El observador no cuente con las habilidades.</li> </ul>
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista cara a cara.</li> <li>- Entrevista telefónica.</li> <li>- Entrevista en línea.</li> <li>- Entrevistas en grupo (focus group).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Útil cuando la información no puede ser observada directamente.</li> <li>- Los informantes pueden proveer información histórica.</li> <li>- Permite al investigador controlar la “línea” del cuestionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podría ser difícil establecer rapport con ciertos informantes (Por ejemplo niños).</li> <li>- Provee información indirecta que es filtrada a través de la perspectiva entrevistador.</li> <li>- Provee información en un lugar designado, en lugar del contexto natural.</li> <li>- La presencia del investigador podría sesgar las respuestas.</li> <li>- No toda la gente es igualmente articulada y receptiva.</li> </ul>
Documentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos públicos: censos, documentos de gobierno, estadísticas, etc.</li> <li>- Documentos privados: diarios, cartas, videos caseros, álbumes, autobiografías, diarios de viaje, etc.</li> <li>- Documentos populares: periódicos, trabajos literarios.</li> <li>- Materiales audiovisuales: fotografías, videos, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite al investigador obtener el lenguaje y palabras de los informantes.</li> <li>- El investigador puede tener acceso a ellos en tiempos convenientes, ya que no es una fuente intrusiva de observación.</li> <li>- Muestra evidencia escrita que ahorra al investigador de tiempo y esfuerzo de transcribir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La información podría estar protegida y no estar disponible al acceso público o privado.</li> <li>- Los materiales podrían estar incompletos.</li> <li>- Los documentos podrían no ser auténticos o precisos.</li> <li>- Si son materiales audiovisuales, puede ser difícil interpretarlos; tal vez no sea fácil conseguirlos; y no se sabe si la presencia del fotógrafo fue disruptiva y afectó el comportamiento de las personas.</li> </ul>

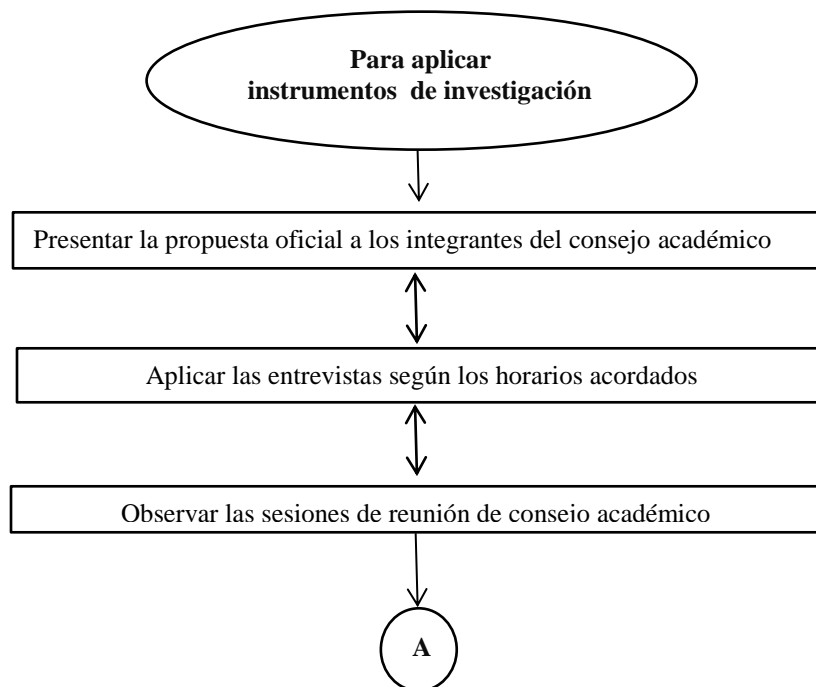
### 3.5. Procedimiento en la aplicación de instrumentos

El procedimiento de la figura 7 muestra los pasos que se siguieron en la implementación de los instrumentos mencionados anteriormente.

En primer lugar se hizo la presentación a los integrantes del consejo académico, de la propuesta de investigación y de los instrumentos a implementar.

Después se implementaron los instrumentos dependiendo las posibilidades de tiempo y espacio.

Como se puede observar en la figura, entre las implementaciones hay flechas con doble sentido, esto quiere decir que se realizaron de forma alterna. Finalmente, todos contribuyeron con la información necesaria, la cual al ser triangulada, permitió realizar los análisis respectivos y responder a la pregunta de investigación.



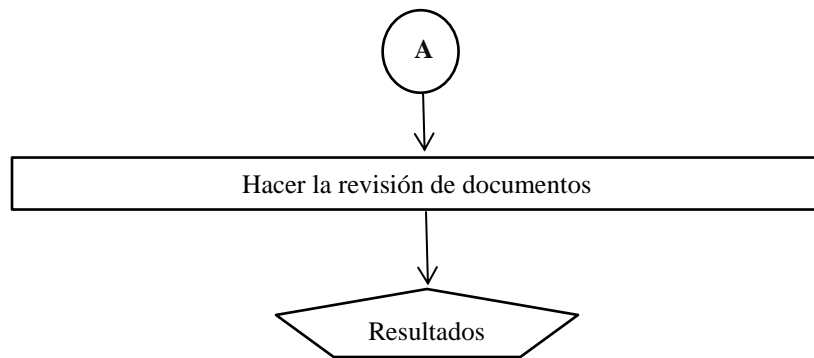


Figura 7. Procedimiento para la aplicación de instrumentos.

### 3.6. Estructura general del análisis de datos

Para realizar el análisis cualitativo de los datos, se tuvieron en cuenta los aportes de Fassio et al. (2004), los cuales se sintetizan en la siguiente figura:

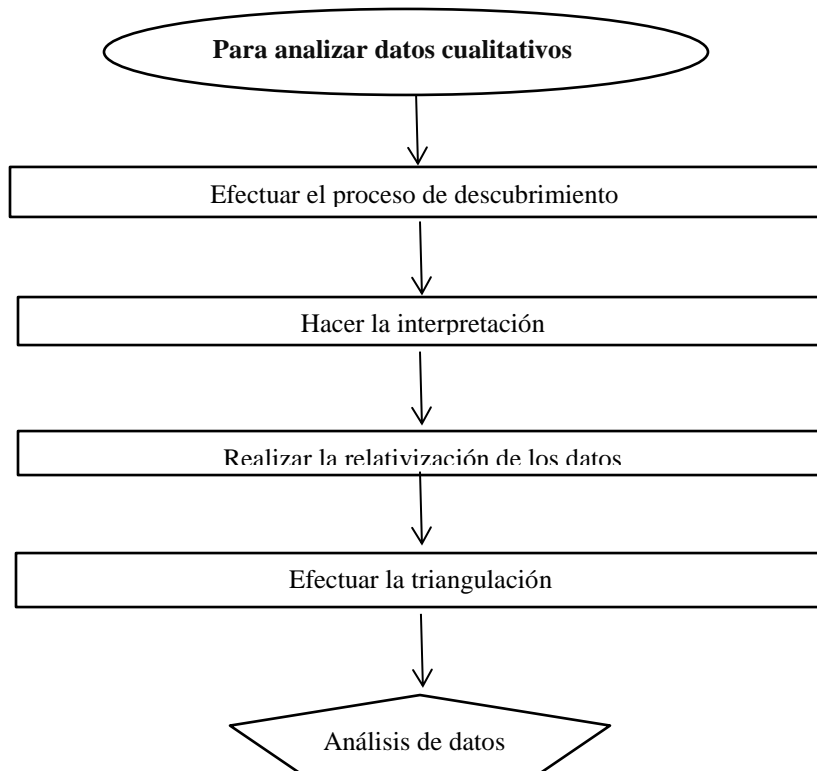


Figura 8. Procedimiento para analizar datos cualitativos.



De acuerdo con los autores, cada etapa se describe de la siguiente manera:

A. El proceso de descubrimiento permite identificar temas, enunciar conceptos y proposiciones y descubrir categorías conceptuales que puedan surgir de los resultados. Para ello es importante leer repetidamente los datos, seguir la pista de temas, intuiciones, interpretaciones e ideas; buscar los temas emergentes tales como temas de conversación, vocabulario y actividades recurrentes; elaborar tipologías o esquemas de clasificación; descubrir temas en los datos a partir de comparaciones de acciones y enunciados entre sí, lo que permitirá englobarlos en un concepto; proponer hipótesis interpretativas sobre lo que sucede y confrontar con la realidad; leer material bibliográfico durante toda la investigación y desarrollar una guía de la “historia” que se intenta interpretar, con el fin de orientar el análisis.

En esta primera parte del análisis se busca descomponer el todo en sus partes y para ello se pueden seguir los siguientes criterios:

- Espaciales: seleccionar páginas y párrafos, entre otros.
- Temporales: seleccionar las partes por su duración, tener en cuenta los períodos de recolección de datos, etc.
- Temáticos: considerar los temas abordados.
- Gramaticales: Hacer abstracciones del contenido de los párrafos, diferenciando sus oraciones.
- Conversacionales: En los momentos donde intervengan distintas personas, considerar como partes las diversas intervenciones.
- Sociales: Separar la información de acuerdo con el rol social de los individuos involucrados.

Las categorías que se tuvieron en cuenta en el presente estudio se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 6  
*Categorías de análisis*

<i>Categorías</i>	<i>Sub categorías</i>
<i>Instrumento: Entrevista</i>	
E.1 Cambio Educativo	E 1.1 Cambios promovidos en la institución E 1.2 Fuentes , cómo se propone, quién lo propone, cómo se define E.1.3 Quiénes participan E.1.3.1 Personas E.1.3.2 Entidades E.1.3.3 Cómo lo hacen E.1.4 Factores que influyen su surgimiento E.1.5 Resultados obtenidos E.1.5.1 Positivos E.1.5.2 Negativos E.1.6 Seguimiento E.1.7 Cambios con impacto temporal breve
E.2 Comportamientos humanos y cambio educativo	E.2.1 Comportamientos que promueven cambios E.2.2 Comportamientos que no promueven cambios E.2.3 Impacto de los cambios en los comportamientos E.2.4 Aspectos que Influyen los comportamientos frente a los cambios
E.3 Comportamientos humanos, cambio educativo y aprendizaje organizacional	E.3.1 Incidencia de cambios con resultados positivos en el aprendizaje organizacional E.3.2 Incidencia de cambios con resultados negativos en el aprendizaje organizacional E 3.3 Propuestas de cambios que no fueron llevados a operación y razones por las que no resultó aprendizaje organizacional E.3.4 Comportamientos que dejan constancia de aprendizaje organizacional E 3.5 Acciones de los miembros para propiciar aprendizaje organizacional
<i>Instrumento: Observación</i>	
O1. Lugar y descripción	
O2. Proceso de la reunión	
O3. Clima de la reunión	
O4. Temas importantes a tratar	
O5. Resultados y acuerdos	
O6. Comportamientos humanos evidenciados	O.6.1 Tácitos O.6.2 Manifiestos
O7. Impacto de la participación en los cambios educativos	
O8. Impacto de la participación en el aprendizaje organizacional	

---

*Instrumento: Revisión de documentos*

RD. 1 Clase de documento

RD. 2 Temas abordados relacionados con el cambio educativo

R.D 3 Resultados y acuerdos

R.D 4 Comportamientos humanos evidenciados

R.D 5 Aprendizaje organizacional evidenciado

---

B. En el proceso de interpretación se asignan códigos a las categorías. En este tipo de análisis, se habla de objetividad y pertinencia de las categorías. La objetividad hace referencia a que las categorías deben tener la misma interpretación por parte de los distintos codificadores, para evitar inconsistencias. Por otro lado, la pertinencia se relaciona con la relevancia de las categorías para los objetivos del estudio y adecuadas al contenido que se está analizando.

Recopilar y categorizar consiste en ubicar distintas unidades bajo un mismo concepto y reducirlas a una noción que las representa. Los pasos para recopilar son:

- Establecer categorías de interpretación listando los temas, conceptos y apreciaciones que se determinaron en el análisis inicial de los datos.
- Recopilar todos los datos, ya sean positivos o negativos, respecto de una categoría.
- Separar y agrupar mediante una operación mecánica los datos pertenecientes a las diversas categorías de interpretación.
- Identificar los datos que han sobrado y establecer nuevas categorías de interpretación o dejarlos por fuera.
- Es importante analizar los datos negativos o que se contradicen.

De esta manera, se pueden formar matrices con las distintas categorías que permitan establecer comparaciones, obtener las primeras conclusiones, interpretaciones

y afirmaciones relacionadas con el fenómeno estudiado y reconstruir el todo, a través de las relaciones entre las partes. Es necesario tener presente que en este proceso se debe volver a la teoría con el fin de interpretar y arrojar luz sobre la información analizada.

C. En la etapa de relativización de datos se busca comprenderlos en el contexto en el que se obtuvieron. Se debe tener en cuenta la influencia del observador / entrevistador en el escenario de estudio, la presencia de otras personas y su influencia en la persona interrogada, tener en cuenta que los informantes tienen sus propios intereses y miradas, por ello se debe ser cuidadoso con las generalizaciones y explicar los propios supuestos y reflexionar sobre ellos, para ello otras personas pueden ayudar a controlar los sesgos en la interpretación de datos.

En esta etapa se puede dividir la información en partes o unidades empleando un criterio temático. Entre las unidades se contempla la superposición, por ello, un mismo párrafo puede tener varias unidades. Luego se buscan semejanzas y diferencias entre las partes, agrupando dentro de una misma categoría aquellas que comparten ciertas propiedades; de esta manera, se elabora un conjunto de categorías, las cuales agrupan unidades semejantes entre sí y distintas con las de otras categorías. Para hacer referencia a cada categoría, se pueden usar los códigos, los cuales por ejemplo pueden ser escritos en el costado del papel donde se transcribió la entrevista, indicando los párrafos incluidos en cada categoría.

De esta manera, se comparan, ordenan y agregan las distintas categorías para determinar las propiedades compartidas y establecer relaciones entre ellas y se obtienen las primeras interpretaciones y conclusiones sobre el objeto de estudio.

D. Finalmente, en la triangulación se integra y contrasta toda la información con que se cuenta para obtener una visión exhaustiva del fenómeno estudiado. Es así como se analizan en conjunto los datos obtenidos de la observación, las entrevistas y el análisis documental.

### **3.7 . Aspectos éticos**

El desarrollo del estudio contó con la participación de quince miembros del consejo académico, quienes firmaron la carta de consentimiento, en la cual se comprometieron a colaborar en el estudio y donde se aclaró que la información es manejada de forma ética y confidencial con fines netamente de investigación educativa. En el apéndice 4 se muestra la autorización para la implementación del estudio, firmada por la rectora de la institución quien cumple con el papel de la representante legal.

Con el fin de cuidar la confiabilidad y validez de la investigación, se aplicaron instrumentos previamente diseñados y aprobados, a una muestra representativa. Así mismo, se realizó un análisis fundamentado en la metodología cualitativa, con base en categorías correctamente establecidos y en teoría selecta que aportó significativamente durante el desarrollo de la investigación.

Por otro lado, también es fundamental aclarar que como investigadora, trabajé bajo criterios de respeto, orden, confidencialidad y objetividad, durante los procesos de obtención y análisis de la información, la cual se convertirá en una importante contribución para el ámbito educativo y para la institución en la cual se desarrolló el estudio.

## 4. Análisis y discusión de resultados

Para dar inicio al presente capítulo, en el cual se presentan los resultados, su análisis y discusión, con base en la aplicación de los instrumentos entrevista, observación y revisión documental, es importante recordar que la investigación tenía como objetivo general: Identificar los comportamientos humanos que generan cambios educativos e inciden en el aprendizaje organizacional y para ello se planteó la pregunta: ¿Cuáles son los comportamientos humanos que propician cambios educativos en una institución de educación pública colombiana y que inciden en el aprendizaje organizacional de la misma?

### 4.1. Instrumento entrevista

Utilizando como base las categorías establecidas en el capítulo anterior, a continuación se presentan los resultados junto con su respectivo análisis y discusión.

#### *Categoría E1. Cambio educativo*

##### Sub categoría E 1.1. Cambios promovidos en la institución

- Algunos cambios son: cambio en el enfoque del PEI (proyecto educativo institucional), adopción del enfoque crítico social, formulación de un nuevo sistema integral de evaluación teniendo en cuenta las cinco dimensiones, reorganización curricular, cambios en el manual de convivencia, implementación de nuevos recursos tecnológicos, implementación de programas sociales en los que se vincula al estudiante con la realidad y el ambiente, desarrollo de nuevas y mejores prácticas pedagógicas,

participación en el proceso de gestión (Excelente Gestión Escolar), emprendimiento del proyecto de bilingüismo, potencialización de los proyectos de prevención de riesgos, informática, artístico y generación de nuevos ambientes de aprendizaje.

- Para algunos entrevistados, no se han observado cambios reales y se han quedado en propuestas.

Dos citas textuales de entrevistas se muestran a continuación:

“Hubo un cambio bastante importante, ya que se dio un nuevo enfoque al PEI y en el sistema de evaluación institucional”. Docente J.M.

“Un cambio tiene que ver con la implementación de un sistema de evaluación que se ha formulado por la comunidad educativa y que pretende que el estudiante mejore en su calidad y en sus resultados, entonces el sistema de evaluación fue pensado por los chicos, los profesores y los directivos”. Docente J.T.

Sub categoría E 1.2. Fuentes, cómo se propone, quién lo propone, cómo se define

- Las fuentes de los cambios han sido: los resultados de las evaluaciones institucionales anuales, de los procesos de autoevaluación directiva y docente, los resultados de las evaluaciones periódicas de las actividades, el cambio de mentalidad de los integrantes de la comunidad educativa con el transcurso del tiempo, los nuevos espacios con los que cuenta la institución, el contexto actual de la sociedad colombiana y específicamente de los estudiantes y la necesidad de generar un valor agregado institucional.

- Los han propuesto: el Consejo Académico, los integrantes de la comunidad educativa (directivos, docentes, estudiantes, padres de familia); los integrantes de áreas, comités, proyectos y niveles. Algunos entrevistados hacen énfasis en las propuestas de

docentes nuevos quienes se distinguen por su proactividad. Así mismo, algunos cambios han sido propuestos por el Ministerio de Educación Nacional y la Secretaría de Educación Distrital, a través de las Políticas Públicas establecidas.

- Las formas en que se han propuesto son: de forma verbal y escrita, en foros, reuniones ocasionales y planeadas de área, nivel, generales, jornadas pedagógicas, de Consejo Académico y Consejo Directivo.

- Se han definido mediante: el desarrollo de reuniones de jornadas pedagógicas, Consejo Académico y Consejo Directivo en las que se convocó a diferentes miembros de la comunidad educativa y personal especializado.

Dos citas textuales de entrevistas se muestran a continuación:

“La gran mayoría de ideas surgen de los docentes, otro gran porcentaje de los proyectos que pide la Secretaría y que son institucionales, pero esos proyectos no cobrarían vida sin el compromiso de los maestros y obviamente el apoyo de coordinación y rectoría, aunque falta más apoyo”. Docente J.M.

“Los cambios los propusieron desde Secretaría de Educación, yo no recuerdo que en los últimos cinco años haya una propuesta de maestros...pero nunca he escuchado que el Consejo Académico haga una propuesta de aprendizaje, una propuesta seria y que la lleve a fin”. Docente J.T.

Sub categoría E.1.3. Quiénes participan

- E.1.3.1 Personas. Directivos, docentes, padres de familia, estudiantes y representantes del sector en el cual se encuentra ubicada la institución y personal especializado.



- E.1.3.2 Entidades. Ministerio de las TIC, Ministerio de Educación y Secretaría de Educación.

- E.1.3.3 Cómo lo hacen. Se planean reuniones y se tienen en cuenta las diversas opiniones, para por medio de consensos llegar a acuerdos. También se despliegan cambios debido al liderazgo que poseen determinadas áreas como lo son ciencias naturales y humanidades, lo cual impulsa el trabajo de las otras.

Dos citas textuales de entrevistas se muestran a continuación:

“Se supone que participó toda la comunidad educativa, y básicamente se presentó un plan de trabajo desde el equipo de gestión y se hizo un primer trabajo por áreas, un acercamiento de análisis de lo que era el 1290 y como sería esa propuesta de aplicación a la institución, ese fue el primer trabajo que se hizo, luego se hizo una puesta en común y desde allí todos los docentes participaron en la formulación de un sistema de evaluación... La participación de estudiantes y padres no fue muy evidente”. Docente J.M.

“Cuando se hizo la reforma al sistema de evaluación, una iniciativa de la Secretaría de Educación, hubo participación de alumnos, de padres de familia, de docentes y directivas y esto se gestionó a través del Consejo Académico en donde se sacaron conclusiones y se enviaron al Consejo Directivo para su aprobación”. Docente J.M.

Sub categoría E.1.4. Factores que influenciaron su surgimiento

- Las reformas educativas que se vienen presentando desde los años 70, los antecedentes educativos, las necesidades del entorno, las nuevas realidades de los niños y jóvenes, los problemas de convivencia, los bajos resultados académicos

institucionales y en las pruebas internacionales, la llegada de docentes nuevos, las nuevas tendencias educativas en las que hay que tener en cuenta el contexto, la importancia de innovar, el pensar en una escuela para el desarrollo del capital y la importancia de incorporar las TIC a los procesos de enseñanza – aprendizaje.

Dos citas textuales de entrevistas se muestran a continuación:

“Los resultados que se han obtenido en las pruebas internacionales, lo cual ha llevado a todo un análisis y a empezar a generar cambios que se espera sean positivos, que los estudiantes alcancen mejores niveles, que tengan un trabajo de reflexión acerca de su quehacer escolar, que tengan aplicabilidad en su conocimiento”. Docente J.M.

“Uno de esos factores pensaría yo que es la situación del país, la situación social, a nivel familiar, a nivel barrial y a nivel Bogotá. Como esas problemáticas que estamos viviendo hacen que esos proyectos tengan ese curso o que esos cambios tengan ese curso, definitivamente surge la necesidad de resolver esas problemáticas”. Docente J.M.

Sub categoría E.1.5. Resultados obtenidos

- E.1.5.1 Positivos. Mejores resultados de los estudiantes a nivel académico y de convivencia, incremento de posibilidades de acceso a la educación superior, generación de nuevas necesidades que requieren elementos de transformación, actualización pedagógica, surgimiento de nuevos proyectos, posibilidad de repensar el que hacer educativo, vinculación de la teoría con la práctica, cambios de actitud, impacto en las prácticas educativas, adquisición de nuevos materiales para la institución, generación de apoyos por parte de entidades exteriores, aumento de la calidad de vida de la institución, establecimiento de vínculos con las realidades del contexto, énfasis en el estudio de la segunda lengua, permanencia de la institución a pesar de condiciones adversas y de

deserción escolar y creación de la Cátedra Antonia Santos en la que se articula el conocimiento y la escuela.

- Para algunos docentes si se logró una consolidación por ciclos, para otros no.

Dos citas textuales de entrevistas se muestran a continuación:

“Veo más resultados positivos que negativos, porque primero está el interés de los estudiantes de participar en las diferentes actividades, en proponer y mostrar fuera de la institución en el campo ambiental y otros... Hay cambios de actitud”. Docente J.M.

“Yo creo mucho en estas actividades que están agarradas de la teoría y la práctica, eso era por ejemplo lo que los ciclos nos podían brindar o como los proyectos por ejemplo para la semana liceísta producen a los chicos gusto y alegría... Esperar a que el cambio se dé hasta que estemos todos dispuestos, eso nunca se va a dar”. Docente J.T.

- E.1.5.2 Negativos. Falta de esfuerzos colectivos, lo que da lugar a propuestas individuales, mentalidad sesgada de algunos docentes, falta de apropiación del enfoque crítico – social, la institución no se ha desprendido del antiguo decreto 230, relacionado con el sistema de evaluación, lo cual pone en juego la calidad educativa; bajo compromiso por parte de algunos docentes ya que falta autonomía, apropiación, identidad y se da prioridad a lo individual sobre lo colectivo; falta de aseguramiento de la continuidad en los cambios y no se utilizan los recursos disponibles de forma adecuada. Por otro lado, algunas personas plantean que se ha reducido el nivel académico de los estudiantes.

A nivel general, varias personas afirman que se implementan estrategias pero no se observan resultados evidentes.

Una cita textual de entrevista se muestra a continuación:

“Pienso que los resultados están en proceso porque los cambios no se logran de la noche a la mañana, esto se da paulatinamente y hay que estar reorganizando constantemente. Pienso que lo negativo es que no nos hemos logrado desprender del 230, los estudiantes tienen implantada la idea de que las cosas no cambian y muchos maestros nos sentimos presionados porque si hay alto índice de pérdida, los malos somos nosotros”. Docente J.M.

#### Sub categoría E.1.6. Seguimiento

- Mediante evaluación institucional anual, periódicamente en las reuniones de Consejo Académico, desde las coordinaciones, desde las propias prácticas docentes y en las mismas áreas.
- Así mismo, otros entrevistados consideran que no se hace seguimiento puntual a los cambios y que esto tiene relación con que la institución se compromete con muchos proyectos y finalmente no se observan resultados; así mismo, no se hace empalme de proyectos y se hace énfasis en que la evaluación institucional es muy superficial. También se menciona que por parte de los Directivos hace falta una verdadera reflexión pedagógica y que un factor que dificulta el seguimiento es el libre desarrollo de la cátedra.

Dos citas textuales de entrevistas se muestran a continuación:

“Yo diría que ahí hay una falencia a nivel institucional, como un seguimiento muy puntual, no lo hay, el seguimiento se hace a través de las acciones mismas que uno alcanza a visualizar, en las planeaciones, en algunos desarrollos de clase, en el diario vivir pedagógico, pero que se haga un seguimiento, es muy difícil porque hay una

situación que nos enmarca que es el libre desarrollo de la cátedra y es un obstáculo muy fuerte porque cada uno termina haciendo lo que quiere”. Coordinadora J.M.

“Se hace seguimiento desde las reuniones de área, el Consejo Académico, el Consejo Directivo, los comités de evaluación y promoción y los diferentes comités de participación”. Coordinadora primaria.

#### Categoría E.1.7. Cambios con impacto temporal breve

- Son cambios que se inician con impulso y fuerza pero que no tienen continuidad porque desde un principio no se tiene claridad sobre las propuestas, no hay personal asignado con responsabilidades a su cargo, no se hace el seguimiento adecuado, no existe el mismo nivel de compromiso por parte de todos los involucrados; en otros casos se observa que no hay recursos humanos, financieros y físicos que aseguren su continuidad; se observa que el pago de horas extras cuando así se amerita, es mal remunerado. También se relacionan con el hecho de que se trabaja de forma individual y no colectiva; además se trabaja de forma diferente a nivel de jornadas y sedes. De la misma manera se habla de dinámicas burocráticas y cambios de administración que no permiten la continuidad de los proyectos. Muchos de estos cambios dejan un sin sabor al saber que no tuvieron un buen término, a pesar de que se pudo tratar de muy buenas propuestas, es el ejemplo de la implementación de los ciclos.
- Así mismo se menciona que el cambio de sede del barrio Ricaurte al barrio Restrepo hizo que muchos proyectos quedaran estancados por la disponibilidad de nuevos espacios reducidos y la pérdida de muchos materiales fundamentales para su desarrollo. La nueva sede propició un cambio en la población de estudiantes, el

cambio de estilo de vida individual y se está actuando como una institución pre-moderna.

Dos citas textuales de entrevistas se muestran a continuación:

“Hay cambios que se abandonan porque no tienen el mismo interés, es muy difícil porque tienen una mirada muy diversa, muy heterogénea, entonces así es muy difícil sacar un proyecto adelante. Hace no mucho intentamos sacar una propuesta curricular bien sólida desde grado cero hasta once, pero desafortunadamente un grupo de docentes no quiso entrar y se resistió y pues ahí tuvimos inconvenientes y no tuvimos las armas administrativas para que ellos entraran dentro de esa línea” Coordinadora J.M.

“Desafortunadamente no tienen que ver con el manejo que se haga aquí desde la administración de la institución, en el caso de la Rectora; el problema son los proyectos que vienen de afuera, que la Secretaría envía, me parece que son proyectos de momento, de Administración... Los lanzan a los colegios, que los realicen y desde la Administración no se le da continuidad a estos proyectos y nosotros nivel institucional tampoco tenemos los recursos económicos para continuarlos... Se van diluyendo suavemente, imperceptiblemente... Aquí se empieza con una fuerza, con impulso y en el camino se va aflojando hasta que se pierde”. Docente J.M.

### *Categoría E.2. Comportamientos humanos y cambio educativo*

#### *Sub categoría E.2.1. Comportamientos que promueven cambios*

- Liderazgo, aceptación, receptividad, compromiso, positivismo, respeto, responsabilidad, proactividad, dedicación, motivación, colaboración, disposición, tolerancia, amor por la educación, capacidad de convencimiento y establecimiento de consensos, carisma, creatividad en el planteamiento de ideas y soluciones,

facilidad para gestionar los recursos, identidad y pertenencia institucional, conocimiento del trabajo a asumir, experiencia, no autoritarismo, facilidad de escucha, expresión y de trabajo en equipo, conciencia sobre la importancia de realizar bien el trabajo, amplia mirada de comunidad y ausencia de egoísmo y egocentrismo. Así mismo se menciona que el hecho de que los docentes estén sujetos a evaluación constante, promueve actitudes favorables hacia los cambios.

Dos citas textuales de entrevistas se muestran a continuación:

“He visto la actitud de compromiso de algunos docentes, que cuando se presenta una propuesta son positivos, son proactivos y como que le meten la mano al proyecto y se saca la propuesta”. Coordinadora J.M.

“La persona que propicia los cambios es comprometida, cree en su proyecto, conoce del trabajo que se hace, tienen la experiencia, ama la educación y está comprometida con la labor docente”. Docente J.M.

Sub categoría E.2.2. Comportamientos que no promueven cambios

- Falta de compromiso, negativismo, negación, apatía, resistencia, egoísmo, poco sentido de pertenencia, conformismo, inconformismo, cansancio, aislamiento, desorganización, capacidad de generar argumentos que no corresponden con la realidad, se piensa en el beneficio propio dejando de lado el bienestar común, falta de escucha, dificultad al trabajar en equipo y de acercamiento al otro, espera de remuneración económica por todo lo que se haga, falta de participación y de cumplimiento de acuerdos, indiferencia, complicidad con los estudiantes y dificultad para leer los cambios y transformaciones de la nueva sociedad.

Dos citas textuales de entrevistas se muestran a continuación:

“Como en todas partes, hay un grupo que apoya y otro que no y eso es por el compromiso, algunos sienten que ya hicieron lo que tenían que hacer y no apoyan; a veces uno siente que hay como una fuerza invisible de que le da pereza participar en ciertas actividades, pero como es obligatoria y si lo manda la Rectoría, lo hacen porque les toca y no porque de voluntad lo quisieran hacer... Hay un grupo que tiende a ser negativo y no creer, hay una apatía, pero es un grupo pequeño. También la desorganización y esto parte desde el área, si no hay liderazgo y organización esto afecta”. Docente J.M.

“Hay mentalidades que jalonan hacia atrás, de padres de familia que no se comprometen con la institución y las de algunos docentes que tampoco se comprometen, esto unido con la burocracia de Secretaría”. Coordinadora de primaria.

#### Sub categoría E.2.3. Impacto de los cambios en los comportamientos

- El implementar cambios implica la generación de comportamientos, ya que el ser humano es un ser de cambio y de transformación; esto facilita que la mayoría de docentes trabajen bajo una misma visión, por ejemplo, los docentes se han medido a hacer una evaluación de forma integral con base en las cinco dimensiones (cognitiva, comunicativa, socio afectiva, artística y corporal); también se observan cambios en la capacidad de escucha, apertura al diálogo y la reflexión, en el compartir experiencias y en el atender a consejos y sugerencias. Así mismo, el trabajo de unos compromete e integra a otros, lo cual genera auto reflexión y por consiguiente cambios en las actitudes.



- Por otro lado, algunos entrevistados consideran que en directivos y docentes es difícil evidenciar cambios en los comportamientos, ya que muchos creen que lo que hacen, lo hacen bien, por lo tanto son indiferentes.

Una cita textual de entrevista se muestra a continuación:

“A nivel de docentes y directivos es mucho más difícil que hayan cambios, ya que la gente está con la ideología de que yo ya soy así y es difícil que cambien; sin embargo hay profesores que si son dados a escuchar, compartir y aprender”. Docente J.M.

Sub categoría E.2.4. Aspectos que influyen los comportamientos frente a los cambios

- La edad, ya que los jóvenes se miden fácilmente a los cambios, las personas más maduras, algunas están en pro y otras en contra y los más maduros tienden a generar resistencia; el nivel de formación, la actualización pedagógica y académica, la capacidad de procesar la información, la ideología de cada individuo, los factores culturales, el área del saber y la experiencia laboral, el nivel de compromiso, responsabilidad y pertenencia institucional, la conciencia sobre el que hacer pedagógico, el ambiente de trabajo, las expectativas personales, el decreto de contratación que los rige y el núcleo familiar.

Dos citas textuales de entrevistas se muestran a continuación:

“Yo pienso y estoy convencida que uno de los factores que marcan mucho es el núcleo familiar de la persona, otro de los factores es el ambiente de trabajo, otro de los factores que marca mucho es el par o el grupo que yo haga dentro de mi ambiente de trabajo, otro que marca es su preparación profesional y la universidad, incluso el área de conocimiento también marca”. Coordinadora J.M.

“La gran parte que tenemos nosotros aquí es la ideología de cada persona, por su materia, generan otras expectativas, piensan que eso no se debe hacer, que estamos atentando contra los elementos integrales de la persona; la otra puede ser la parte de no asumir compromisos y la otra gran parte puede ser el cansancio profesional que se observa en las actitudes que se dan”. Docente J.M.

*Categoría E.3. Comportamientos humanos, cambio educativo y aprendizaje organizacional*

Sub Categoría E.3.1 Incidencia de cambios con resultados positivos en el aprendizaje organizacional

- Los cambios con resultados positivos inciden fomentando el trabajo colaborativo y en equipo, la disposición y el compromiso; propician espacios para compartir experiencias con compañeros de nivel y de otras áreas; se gestionan nuevas expectativas, se plantean propuestas desde diversas áreas de una forma integral y transversal, se formulan nuevos proyectos con resultados positivos y se logra una ganancia intelectual. Así mismo se ha observado que se han consolidado espacios de reunión a nivel de proyectos y áreas.
- Para algunos entrevistados no se hace evidente el aprendizaje organizacional en la implementación de cambios educativos, ya que no se dedica tiempo para compartir y debatir experiencias, tener una discusión entre pares, como sucedió con el movimiento pedagógico llevado a cabo entre 1972 y 1980.

Dos citas textuales de entrevistas se muestran a continuación:

“Eso ayuda a que estemos gestionando nuevas expectativas, a que veamos que no podemos hacer la lectura de la realidad de una manera simple, sino que tiene que ser más

holística, más totalitaria y hace que el intercambio entre áreas se dé y ellas proponen el desarrollo de contenidos o temáticas de una forma integral... Esto ha generado una ganancia intelectual y de proposición”. Docente J.M.

“Yo pienso que sí hay incidencia porque cuando nos sentamos a revisar el PEI, no había un organigrama y desde ahí se establecieron los grupos de línea de decisión, se consolidaron los consejos académicos, los consejos de convivencia, las reuniones de áreas y de proyectos, se generaron los espacios que no estaban y pienso que todo esto ayuda al aprendizaje organizacional” Coordinadora J.M.

Sub categoría E.3.2. Incidencia de cambios con resultados negativos en el aprendizaje organizacional.

- Estos cambios convocan a los directivos a hacer más acompañamiento y generar nuevas líneas de acción. En la mayoría no se logra aprendizaje organizacional porque no hay una adecuada implementación y por ello no hay espacios para fomentarlo, esto se relaciona en muchas ocasiones con el hecho de que se fijan metas, pero no se hace una evaluación y seguimiento constante. Así mismo, se evidencia que se trabaja en un sistema de calidad pero bajo la modalidad empresarial, lo cual requiere de adecuaciones.

Sub categoría E 3.3. Propuestas de cambios que no fueron llevados a operación y razones por las que no resultó aprendizaje organizacional.

- Las propuestas no llevadas a operación se relacionan con la presentación de dificultades de planeación, técnicas y económicas para desarrollarlas; falta de impulso desde los directivos, mala elección de los participantes, falta de capacitación a docentes, problemas de orden administrativo y exceso de proyectos implantados

desde el nivel central y que generan una sobrecarga de trabajo, no permitiendo el correcto desarrollo de las diferentes propuestas. La mayoría de ellas están pendientes o fueron canceladas, es el caso de la creación de matrices curriculares de 0 a 11, el trabajo por ciclos educativos y la implementación de las tabletas en el aula de clase. Así mismo, algunas propuestas fueron reemplazadas por otras, por lo tanto quedaron en el olvido.

- No se originó aprendizaje organizacional porque no fueron llevadas a operación y de esta manera no se generaron los espacios para propiciarlo.

Sub Categoría E.3.4. Comportamientos que dejan constancia de aprendizaje organizacional

- Dejan constancia el fomento del trabajo colaborativo, la disposición, la participación, el compromiso, la iniciativa, nuevas actitudes de favorabilidad frente a los cambios, participación en diversas actividades con resultados positivos, mayor nivel de responsabilidad, generación de cronogramas y rutas de actividades, planteamiento de nuevas alternativas frente a las situaciones escolares, enriquecimiento humano y material, superación personal e intelectual de directivos y docentes, mayor nivel de liderazgo, satisfacción de los estudiantes. También se evidencia que se han consolidado los equipos de trabajo, las personas se reúnen sin necesidad de que el directivo esté presente y se consolidan proyectos muy bien estructurados. Así mismo se plantea que este aprendizaje se hace evidente por parte de personas que plantean propuestas nuevas y que intentan innovar.

Dos citas textuales de entrevistas se muestran a continuación:

“La puntualidad, entonces uno ve que gran porcentaje de las personas están a tiempo, prestan atención, generan ideas, dan alternativas, traen material, buscan nuevas versiones del trabajo, entonces en esa parte uno observa que hay riqueza de aspectos humanos y materiales. La otra es el compromiso profesional”. Docente J.M.

“La consolidación de los equipos de trabajo en proyectos y comités, las planeaciones de trabajo y las iniciativas de grupos de docentes para presentar nuevos proyectos”. Coordinadora J.M.

Sub Categoría E 3.5. Acciones de los miembros para propiciar aprendizaje organizacional.

- Algunos miembros de la institución se han encargado de propiciar el trabajo en equipo, generar responsabilidades en los diferentes miembros de la institución, se han impulsado charlas, foros y capacitaciones, se han propiciado espacios de reuniones a nivel de proyectos y áreas, dentro del horario laboral, se realizan evaluaciones constantes para reflexionar sobre ellas, es el caso de evaluaciones de proyectos y la evaluación institucional; así mismo se propician espacios para compartir experiencias exitosas de maestros. Por otro lado, se han brindado ayudas económicas para respaldar el trabajo por proyectos.
- Algunos entrevistados consideran que difícilmente se logra aprendizaje organizacional en los pocos espacios con los que se cuenta para reuniones y dada la naturaleza de la mayoría de miembros de la institución que tienden a trabajar de manera individual y quienes poseen diversos grados de receptividad. Aún se manejan metodologías muy tradicionales, hay rechazo hacia las cosas nuevas y hay un marcado celo profesional. Otras personas consideran que la Rectora propicia los

espacios, pero estos no se consolidan como momentos reales de aprendizaje organizacional. Así mismo se plantea que nos han vendido un modelo de educación que no convence pero que sin embargo se está implementando y que ante esto se hace necesario reconocer que Colombia es un país en aprendizaje el cual requiere de un reconocimiento de su cultura y de trabajo colectivo.

Dos citas textuales de entrevistas se muestran a continuación:

“Se propician espacios pero realmente en la forma de organización de ese tipo de actividades, ahí se está fallando muchísimo; no hay direccionalidad ni direccionamiento estratégico, hemos llegado con muchas expectativas a algunas reuniones con unas temáticas... empezando con que las ponencias nada que ver o van orientadas hacia otras cosas y vamos al trabajo de grupos y nada”. Docente J.M.

“Depende de las personas que lo propicien, por ejemplo para mí la coordinación académica posee un liderazgo porque lleva un orden, busca el cumplimiento de parámetros y acuerdos; hay personas que dentro del proceso educativo generan espacios, secuencias y alternativas de solución y que se hagan las cosas según lo planeado... Desde la dirección se genera más la posibilidad de delegar”. Docente J.M.

Teniendo en cuenta los resultados descritos anteriormente, en los últimos cinco años, en la institución se ha intentado promover cambios relacionados básicamente con la reestructuración del PEI, el planteamiento de un nuevo sistema integral de evaluación y la adopción del enfoque crítico social, lo cual ha conllevado a la reflexión y a la implementación de nuevas metodologías y herramientas de enseñanza – aprendizaje. Estos cambios han sido promovidos desde la administración central y desde la misma comunidad educativa, y como mencionan Franklin y Krieger (2011), han buscado

responder las necesidades presentes en el contexto. Ha sido evidente que la mayoría de entrevistados hace alusión a resultados parciales de los cambios, ya que se requiere de tiempo para observar resultados más representativos generados a partir de la implementación de diversas propuestas. Así mismo las personas han expresado inconsistencias presentadas en el emprendimiento de cambios, relacionadas básicamente con la poca estructuración de las propuestas, carencia de una visión conjunta, fallas técnicas y económicas y con comportamientos humanos que no han favorecido el desarrollo de actividades propias de las propuestas, tales como falta de compromiso y negativismo.

De esta manera, se hace evidente que en la promoción de cambios no se implementan las actividades establecidas por Cummings y Worley (2007), las cuales hacen referencia a la motivación del cambio, la creación de una visión, la obtención de apoyo político, la administración de la transición y el sostenimiento del impulso inicial. De la misma manera, debido a que algunos cambios no han llegado a buen término, se entiende que en la institución no se está teniendo en cuenta el esquema de cambio planificado, establecido por los autores anteriormente mencionados, el cual requiere de las fases de entrada y contratación, diagnóstico, planeación e implementación del cambio y evaluación e institucionalización del cambio.

Así mismo, se puede inferir frente a las fallas en los cambios emprendidos, que no se está teniendo en cuenta las cuatro etapas establecidas por Steve Fink, citado por Whithaker (1998), las cuales hacen referencia a la conmoción, el retroceso, el reconocimiento y la adaptación.

Siendo así, si no se favorecen los cambios, difícilmente se logra aprendizaje organizacional, aunque algunos entrevistados mencionan que al interior de reuniones de área, de nivel y de Consejos Académico y directivo, se generan espacios en los que los miembros comparten ideas y son susceptibles de aprender unos de otros con el fin de potencializar sus capacidades y generar nuevos espacios, propuestas y proyectos que beneficien a la comunidad. De esta manera se puede considerar que de cierta forma se están poniendo en práctica las fases del aprendizaje organizacional, descritas por Alcover y Gil (2002) haciendo referencia a Pawlowski, las cuales se relacionan con la identificación del aprendizaje considerado como relevante, la difusión del conocimiento del nivel individual al colectivo, la integración del conocimiento en los sistemas existentes y la transformación del conocimiento en acción, con el fin de generar efectos en las conductas de la organización. Teniendo en cuenta los resultados se hace evidente que falta potenciar estas fases en la institución.

Es así como los resultados obtenidos hasta el momento, se vinculan estrechamente con los comportamientos de las personas involucradas con los cambios. Teniendo en cuenta los resultados, se ha construido la siguiente figura, la cual muestra la relación de los factores que influyen los comportamientos, el modelo de los ocho factores de la personalidad, establecido por DuBrin (2008) y la clasificación de los comportamientos que promueven los cambios educativos, de acuerdo con 6 de los ocho factores, con los cuales tienen estrecha relación.



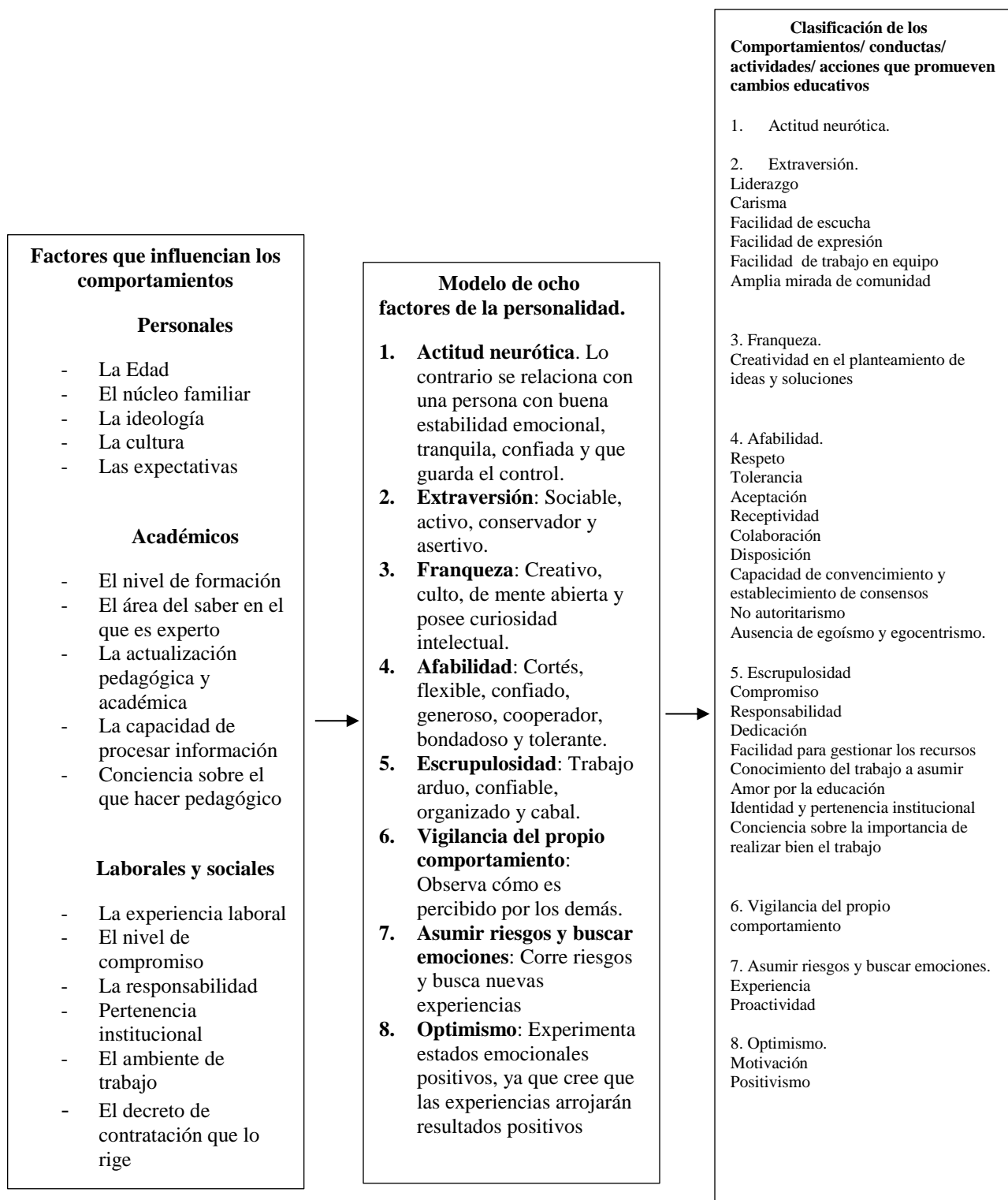


Figura 9. Factores que inciden en los cambios educativos y clasificación de los comportamientos humanos que los promueven, enmarcados en el modelo de los ocho factores de la personalidad ofrecido por DuBrin (2008).

## 4.2 . Observaciones

Teniendo en cuenta las categorías establecidas, a continuación se muestran los resultados obtenidos de las observaciones de cuatro reuniones del consejo académico.

### 4.2.1. Reunión No. 1. Fecha: 9 de junio de 2014

#### O1. Lugar y descripción

Rectoría, lugar estrecho con buenas condiciones de luminosidad y pocas de ventilación.

#### O2. Proceso de la reunión

Verificación del quorum y desarrollo de la agenda, previamente establecida.

#### O3. Clima de la reunión

Transcurre en calma y se brinda la oportunidad de participar y llegar a acuerdos

#### O4. Temas importantes a tratar

- Capacidad instalada proyección 2015.
- Proyecto de socioafectividad.

#### O5. Resultados y acuerdos

- Capacidad instalada proyección 2015. La nueva sede será entregada a más tardar en marzo de 2015. Esta sede contará con 18 salones de clase y 6 aulas especializadas, manejando un parámetro de 40 estudiantes. Se aclaró que de 22 grupos en la mañana, se reducirán a 18. Los integrantes del Consejo sugirieron que se trabaje con un parámetro de 35 alumnos y la Rectora aclara que ya hizo el trámite en el cual pide una transición de tres años, para llegar al parámetro que la Secretaría de Educación ordena.

- Proyecto de Socio afectividad. Este proyecto propuesto por la Secretaría de Educación, busca desarrollar el aspecto socio afectivo con todos los maestros y estudiantes, desde grado cero. Se busca que haya continuidad y que maneje unos ejes transversales desde todas las clases. Finalmente el Consejo discute la propuesta y la aprueba, aclarando la importancia de incluir la participación de los coordinadores y padres de familia.

O6. Comportamientos humanos evidenciados (Tácitos y manifiestos) que promueven cambios.

Tabla 7  
*Comportamientos humanos según observación No. 1*

<i>Comportamientos Tácitos</i>	<i>Comportamientos Manifiestos</i>
- Escucha atenta	- Liderazgo
- Reflexividad	- Orientación a la autoridad
	- Apertura
	- Tolerancia
	- Cooperación
	- Confianza
	- Tranquilidad
	- Optimismo

O7. Impacto de la participación en los cambios educativos

- Sí hay impacto hacia la promoción de cambios, ya que el cambio de sede implicará una nueva mirada como institución. Por otro lado, la implementación del proyecto de socio afectividad permitirá forjar cambios necesarios en el tema de convivencia en el cual trabaja arduamente la institución.

O8. Impacto de la participación en el aprendizaje organizacional.

- Hay un leve impacto sobre el aprendizaje organizacional, con los aportes de dos docentes que promueven la reflexión y el análisis sobre el currículo y la nueva

mirada que se le deberá dar, con el cambio de sede que se dará el próximo año, en busca de la generación de un valor agregado.

#### **4.2.2. Reunión No. 2.** Fecha: 14 de julio de 2014

##### O1. Lugar y descripción

Rectoría, lugar estrecho con buenas condiciones de luminosidad y pocas de ventilación.

##### O2. Proceso de la reunión

Verificación del quorum y desarrollo de la agenda, previamente establecida.

##### O3. Clima de la reunión

Transcurre en calma y se brinda la oportunidad de participar y llegar a acuerdos.

##### O4. Temas importantes a tratar

- Balance académico del segundo período y planteamiento de acciones de mejora.

##### O5. Resultados y acuerdos

- A nivel general se evidenció un alto porcentaje de reprobación, sobre todo en las áreas de matemáticas, ciencias naturales, sociales y humanidades. Las principales causas están asociadas con la falta de motivación, el alto índice de inasistencia y en algunos casos el consumo de psicoactivos.
- Se plantearon las siguientes estrategias y acciones de mejora: remitir a orientación casos especiales, gestionar algunos cambios de curso de estudiantes, desarrollar un trabajo en clase más intenso, retomar el desarrollo de convivencias y escuelas de padres, motivar al desarrollo de planes de mejoramiento y asegurar el acompañamiento de los padres de familia, establecer mayor comunicación con padres de familia, hacer un seguimiento más estricto a determinados estudiantes por

parte de coordinación académica. Así mismo se plantea empezar a gestionar nuevas ayudas con entidades externas, para abordar el tema de los psicoactivos.

O6. Comportamientos humanos evidenciados (Tácitos y manifiestos) que promueven cambios.

Tabla 8  
*Comportamientos humanos según observación No. 2*

<i>Comportamientos Tácitos</i>	<i>Comportamientos Manifiestos</i>
- Escucha atenta	- Liderazgo
- Reflexividad	- Cooperación
- Análisis de la situación	- Optimismo
- Iniciativa	- Compromiso
	- Respeto
	- Asertividad
	- Deseo de buscar nuevas experiencias

O7. Impacto de la participación en los cambios educativos

- Sí hay impacto hacia la promoción de cambios educativos a nivel académico y de convivencia, ya que el implementar las acciones de mejora propuestas implica hacer frente a la problemática que se presenta por el alto porcentaje de pérdida, en donde todos juegan un rol importante.

O8. Impacto de la participación en el aprendizaje organizacional.

- No se observa un impacto sobre el aprendizaje organizacional, ya que se hacen propuestas y se concretan algunas a nivel institucional, pero no se brinda el espacio para debatir y compartir experiencias bajo fundamentos pedagógicos estructurados.

**4.2.3. Reunión No. 3.** Fecha: 28 de julio de 2014

O1. Lugar y descripción

Rectoría, lugar estrecho con buenas condiciones de luminosidad y pocas de ventilación.

#### O2. Proceso de la reunión

Verificación del quorum y desarrollo de la agenda, previamente establecida.

#### O3. Clima de la reunión

Transcurre en calma y se brinda la oportunidad de participar y llegar a acuerdos.

#### O4. Temas importantes a tratar

- Asignación de acompañamiento en diagnóstico para reorganización institucional.
- Balance de propuestas de cursos APROBAR.
- Emprendimiento de trabajo sobre el tema de psicoactivos.

#### O5. Resultados y acuerdos

- Acompañamiento en diagnóstico para reorganización institucional. De acuerdo con la gestión de la Rectora, se informó que la Universidad Sergio Arboleda fue asignada para realizar el diagnóstico. Se espera que la universidad plantee una propuesta clara de trabajo para darla a conocer y a su vez se pide total apertura y actitud positiva frente al su desarrollo, ya que del diagnóstico dependerá el futuro de la institución.
- Cursos APROBAR. Estos cursos brindan la oportunidad a los docentes de dar clases en jornada contraria a los estudiantes que requieran refuerzo, con el objetivo de ayudar a los niños a superar sus deficiencias y reducir los altos niveles de pérdida. La rectora mostró su preocupación dado que a la fecha no se había presentado ninguna propuesta, la cual debe soportarse en un proyecto bien estructurado en el que se planteen estrategias y metas. Solicitó a los jefes de área motivar a los docentes a que presenten sus propuestas.

- Trabajo sobre el tema de psicoactivos. La coordinadora de la jornada mañana gestionó talleres con la fundación DARE y con un conferencista particular. A nivel del Consejo se aprobó el combinar las dos propuestas y emprender los talleres con padres y estudiantes.

O6. Comportamientos humanos evidenciados (Tácitos y manifiestos) que promueven cambios.

Tabla 9  
*Comportamientos humanos según observación No. 3*

<i>Comportamientos Tácitos</i>	<i>Comportamientos Manifiestos</i>
- Escucha atenta	- Liderazgo
- Reflexividad	- Iniciativa
- Análisis de la situación	- Confianza
	- Cooperación
	- Positivismo
	- Participación activa
	- Control
	- Respeto
	- Responsabilidad

O7. Impacto de la participación en los cambios educativos

- Sí hay impacto hacia la promoción de cambios educativos, ya que los temas tratados atienden a las necesidades presentadas en la institución y debido a que se están empezando a implementar acciones al respecto, se espera que en un corto y mediano plazo se obtengan los resultados esperados.

O8. Impacto de la participación en el aprendizaje organizacional.

- De acuerdo con la participación de los miembros del Consejo, no se observa la generación de aprendizaje organizacional, ya que se habló de propuestas concretas,

algunos integrantes dieron sus puntos de vista y finalmente se establecieron algunos parámetros sobre los cuales trabajar.

#### **4.2.4. Reunión No. 4.** Fecha: 25 de agosto de 2014

##### O1. Lugar y descripción

Rectoría, lugar estrecho con buenas condiciones de luminosidad y pocas de ventilación.

##### O2. Proceso de la reunión

Verificación del quorum y desarrollo de la agenda, previamente establecida.

##### O3. Clima de la reunión

Transcurre en calma y se brinda la oportunidad de participar y llegar a acuerdos.

##### O4. Temas importantes a tratar

- Propuesta sobre diagnóstico institucional por parte de la Universidad Sergio Arboleda y aprobación del Consejo Académico.

##### O5. Resultados y acuerdos

- El acompañamiento que realizará la Universidad Sergio Arboleda corresponderá al desarrollo de un diagnóstico institucional que servirá como base para que el colegio implemente la Media Fortalecida, según el Proyecto 891. El representante hizo su presentación en la cual planteó las fases y el cronograma general. A nivel del Consejo se dio la aprobación para iniciar con el proceso de diagnóstico, para que en el año 2015 el colegio haga la solicitud a la Secretaría de Educación para ingresar formalmente en el Programa de Educación Media Fortalecida. Otro acuerdo al que se llegó es que se continuaría con la elaboración del cronograma el martes 2 de septiembre.



O6. Comportamientos humanos evidenciados (Tácitos y manifiestos) que promueven cambios.

Tabla 10  
*Comportamientos humanos según observación No. 4*

<i>Comportamientos Tácitos</i>	<i>Comportamientos Manifiestos</i>
- Escucha atenta	- Liderazgo
- Reflexividad	- Respeto
- Análisis de la situación	- Cortesía
- Iniciativa	- Responsabilidad
	- Cooperación
	- Apertura
	- Emprendimiento
	- Positivismo
	- Alegría

O7. Impacto de la participación en los cambios educativos

- El hecho de aprobar la propuesta de iniciar el diagnóstico institucional con la Universidad Sergio Arboleda, implicará el emprendimiento de cambios educativos que marcarán a la institución en todos los ámbitos, ya que los resultados permitirán una re orientación en busca de la calidad educativa.

O8. Impacto de la participación en el aprendizaje organizacional

- Durante la reunión, dada la temática abordada y las aportaciones, no se observaron espacios reales de aprendizaje organizacional.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se puede confirmar que es el Consejo Académico un espacio clave para la toma de decisiones que involucran cambios educativos, en donde cada uno de sus miembros de acuerdo con sus comportamientos y actitudes aporta en cada una de las sesiones a los acuerdos que allí se establezcan.

Los comportamientos evidenciados se resumen a continuación, clasificados dentro del modelo de los ocho factores de la personalidad ofrecido por DuBrin (2008).

Tabla 11

*Resumen de comportamientos humanos según todas las observaciones, enmarcados en el modelo de los ocho factores de la personalidad ofrecido por DuBrin (2008)*

<i>Factor de la personalidad</i>	<i>Comportamientos evidenciados</i>
1. Actitud neurótica	Control y tranquilidad
2. Extraversión	Liderazgo y asertividad
3. Franqueza	Análisis de la situación, escucha atenta y reflexividad
4. Afabilidad	Alegría, confianza, tolerancia, cortesía, cooperación, respeto y orientación a la autoridad
5. Escrupulosidad	Compromiso, responsabilidad y participación activa
6. Vigilancia del propio comportamiento	-
7. Asumir riesgos y buscar emociones	Deseo de buscar nuevas experiencias, emprendimiento, apertura e iniciativa
8. Optimismo	Positivismo

Por otro lado, al hacer referencia al aprendizaje organizacional, a pesar de que el Consejo Académico es el espacio más apto para que éste se propicie, se observa que no se logra, debido a que no se generan espacios reales en los que se discuten temáticas bajo fundamentos sólidos en los ámbitos pedagógico, didáctico, administrativo, y técnico, entre otros. Esto se debe al escaso tiempo dedicado para estos espacios de reunión, al enfoque dado desde la dirección, a la premura para tomar decisiones y a la falta de hábitos relacionados con el aprendizaje que se puede lograr mediante el compartir de experiencias y conocimientos de los miembros del Consejo Académico.

#### **4.3 . Revisión de documentos**

Teniendo en cuenta las categorías establecidas, a continuación se muestran los resultados obtenidos de la revisión de tres actas de reunión de consejo académico

##### **4.3.1. Acta de reunión No. 1.** Fecha: 28 de abril de 2014

RD 1. Clase de documento

## Acta de reunión de Consejo Académico

### RD 2. Temas abordados relacionados con el cambio educativo

- Balance de resultados académicos de primer período, toma de decisiones y planteamiento de estrategias de mejora.

### RD 3. Resultados y acuerdos

- En el acta solo se plantea el balance académico de primaria y bachillerato de la jornada tarde. Se pone de manifiesto el alto grado de pérdida en varias asignaturas y sobre todo en una en específico y se aclara que la Rectora dialogó esta situación con la docente responsable. Así mismo se muestran los casos especiales de comportamiento, de promoción anticipada y de reubicación institucional. El Consejo después de debatir, dio lugar a la aprobación de ciertos casos de promoción anticipada y se establecieron acciones de mejora a nivel del trabajo del aula de clase, partiendo de la reflexión personal docente. También se acordó realizar análisis en las áreas, realizar visitas de las directivas a los cursos de bajo nivel e informar a los estudiantes y padres acerca del proceso evaluativo.

### RD 4. Comportamientos humanos evidenciados

Dos citas textuales de las actas se muestran a continuación:

“Se discute acerca de dos casos especiales, de los niños que presentaron la prueba de suficiencia, son ellos: Luis Antonio Cervera Ramírez de grado Primero A, que repite por tercera vez el grado escolar, y el segundo caso del niño Brayan Rojas Mirquez un niño de segundo grado. Los Docentes de primaria argumentan que hay que clarificar las condiciones del proceso de promoción, se debe generar un banco de preguntas, además, algunos de ellos no están de acuerdo en los estudiantes repitan los grados escolares de

primaria. Se propone además, reportar estos casos a la Personería por abandono de los padres y porque los niños faltan mucho al colegio. Luego de escuchar los comentarios de los asistentes al consejo, se concluye que los dos niños serán Promovidos”. Fragmento tomado del Acta.

“En conclusión: el Consejo Académico aprueba la promoción anticipada siempre y cuando la estudiante cumpla con los trabajos y actividades y que sean supervisados por coordinación académica, y cumplir con el resto de requisitos que exige la promoción anticipada”. Fragmento tomado del acta.

Los comportamientos evidenciados son: la cooperación, la reflexividad, la escucha, el análisis de la situación, la apertura y el respeto.

RD 5. Aprendizaje organizacional evidenciado

No se evidencia aprendizaje organizacional, dado que solamente se exponen resultados, se dan puntos de vista y se originan consensos; lo cual no muestra evidencias de la adquisición de nuevos aprendizajes.

**4.3.2. Acta de reunión No. 2.** Fecha: 9 de junio de 2014.

RD 1. Clase de documento

Acta de reunión de Consejo Académico

RD 2. Temas abordados relacionados con el cambio educativo

- Proyección 2015

RD 3. Resultados y acuerdos

- La Rectora ha radicado ante el Cadel la Proyección 2015. Se tiene en cuenta que la nueva sede será entregada a más tardar en marzo de 2015. La nueva sede estará conformada por 18 salones de clase, 6 aulas especializadas y 3 laboratorios, con un

parámetro de 40 estudiantes y ante esta situación, la Rectora solicitará un período de transición de 3 años. Los presentes discuten temas relacionados con la generación de nuevas expectativas de formación, la urgencia de realizar el diagnóstico para emprender la reorganización institucional y la posible salida de cinco docentes de la jornada mañana, teniendo en cuenta la cantidad de aulas de la nueva sede. Como conclusión se plantea que la reorganización es un hecho y se debe trabajar en conjunto; para ello, todo lo mencionado en el Consejo se debe comunicar en una sola voz a toda la comunidad educativa.

#### RD 4. Comportamientos humanos evidenciados

Cuatro citas textuales de las actas se muestran a continuación:

“En la planta física del colegio se van a ofrecer unos estándares de calidad en cuanto a estructura física para ofrecer mayores posibilidades a los jóvenes para que sea llamativo, en cuanto a la transferencia de 5 docentes de la mañana se establezca unos criterios muy claros, me parece que hay que hacer un análisis crítico y profesional que pueda mantener el colegio en estos niveles de calidad, mirar con tiempo cuales son los parámetros en que los docentes quieran y apunten a esos estándares de calidad pedagógica”. Coordinadora J.M.

“El proceso de reorganización institucional es urgente, hay que buscar el mecanismo para que se pueda repensar el trabajo, no se ha logrado organizar las ideas hay que repensar desde ya y no tener inconvenientes para el inicio del próximo año”. Docente J.T.

“Se tiene que ver para dónde va el colegio, realizar un estudio de articulación, realizar encuestas entre chicos y padres de familia; si una articulación se da a nivel de turismo o salud, el programa de inglés también podría ser una opción”. Docente J.T.

“Debemos pensar si queremos calidad o cobertura, atender a esta situación es complicado, hay que tener en cuenta la formalidad, flexibilidad, productividad y democracia, el tema aquí debe ser curricular”. Orientador de primaria.

Los comportamientos evidenciados son: Escucha atenta, reflexividad, dinamismo, respeto, iniciativa por emprender nuevas experiencias y proyectos, positivismo, compromiso, tolerancia y participación activa.

#### RD 5. Aprendizaje organizacional evidenciado

Teniendo en cuenta la temática abordada y los aportes realizados por los presentes, se infiere que se propició aprendizaje organizacional, ya que en la discusión que se centró en el re pensar una nueva institución que atienda a las necesidades del contexto, se generaron argumentos fundamentados por parte de los participantes.

#### **4.3.3. Acta de reunión No. 3.** Fecha: 28 de julio de 2014

##### RD 1. Clase de documento

Acta de reunión de Consejo Académico

##### RD 2. Temas abordados relacionados con el cambio educativo

- Asignación de acompañamiento a diagnóstico institucional.
- Cursos APROBAR.
- Talleres sobre psicoactivos.

##### RD 3. Resultados y acuerdos

- Asignación de acompañamiento a diagnóstico institucional. La Rectora manifiesta que la Secretaría de Educación asignó a la Universidad Sergio Arboleda para hacer la asesoría y el acompañamiento en el diagnóstico de la reorganización institucional.

- Cursos APROBAR. La rectora informa que no se han reportado propuestas a CADEL y hace un llamado para que los profesores presenten los proyectos, ya que la Secretaría reconoce las horas extras y es una gran ayuda para los estudiantes que tienen logros pendientes.
- Talleres sobre psicoactivos. La coordinadora Cristina Rodríguez informa que consiguió un profesional con amplia experiencia en el tema de psicoactivos, quien desarrollará dos talleres con el grupo de estudiantes más vulnerables y sus respectivos padres, cada taller tiene un costo de \$ 250.000 que se pagarán a través del proyecto de convivencia. Teniendo en cuenta la calidad y experiencia del profesional y su equipo de trabajo el consejo aprobó la realización de los talleres.

#### RD 4. Comportamientos humanos evidenciados

Tres citas textuales de las actas se muestran a continuación:

“En las reuniones de área se dialogará con los docentes para crear un buen ambiente de trabajo”. Coordinadora J.M.

“Yo estoy realizando un censo entre los estudiantes y luego organizaré el proyecto”. Docente J.T.

“Hay violencia en imágenes fuertes y prefería que los talleres estuvieran orientados por equipos científicos que no infundan miedo”. Orientador J.T.

Los comportamientos son: Reflexividad, análisis de la situación, liderazgo, iniciativa, aceptación, emprendimiento, involucramiento social en las actividades, compromiso y positivismo.

#### RD 5. Aprendizaje organizacional evidenciado

No se tienen indicios de apertura al aprendizaje organizacional, ya que en algunos casos se dieron informes sobre situaciones ya establecidas y en otros se propició la toma de decisiones bajo la figura del consenso a partir de puntos de vista de los participantes, sin ser evidente el logro de un aprendizaje.

Al realizar un análisis general de las actas estudiadas, éstas no muestran claramente evidencias de los comportamientos humanos que propician cambios y por consiguiente el aprendizaje organizacional. La redacción tiende a ser ambigua y así como en algunos casos se hace la redacción textual de los aportes de los participantes, en otros casos se plantean solamente las conclusiones o acuerdos a los que se llegaron.

Los comportamientos que se evidencian se muestran a continuación, clasificados dentro del modelo de los ocho factores de la personalidad ofrecido por DuBrin (2008).



Tabla 12

*Resumen de comportamientos humanos según la revisión documental, enmarcados en el modelo de los ocho factores de la personalidad ofrecido por DuBrin (2008)*

<i>Factor de la personalidad</i>	<i>Comportamientos evidenciados</i>
1. Actitud neurótica	-
2. Extraversión	Liderazgo
3. Franqueza	Análisis de la situación, escucha atenta y reflexividad
4. Afabilidad	Tolerancia y respeto
5. Escrupulosidad	Compromiso y participación activa
6. Vigilancia del propio comportamiento	-
7. Asumir riesgos y buscar emociones	Iniciativa por emprender nuevas experiencias y proyectos, emprendimiento y dinamismo.
8. Optimismo	Positivismo

#### **4.4 . Triangulación de la información**

Con base en la información obtenida de las entrevistas, las observaciones y la revisión documental se puede determinar que los comportamientos humanos de los tomadores de decisiones en una institución educativa son claves para el emprendimiento de cambios educativos. Estos surgen como resultado de la confluencia de factores culturales y sociales, así como menciona López (2001), haciendo referencia a Weber, la cultura es un factor fundamental que incide la forma de actuar de una persona. Así mismo se observa que el rol desempeñado dentro de la institución juega un papel muy importante, así como afirma López (2010), que las personas actúan en consonancia con los roles y el estatus que tengan; es así como uno de los factores de eficiencia de una organización, tiene relación con la forma como cada persona desempeña su rol.

Los comportamientos humanos corresponden a las diferencias individuales y éstas son las “variaciones en la manera de responder de la gente a la misma situación según sus características personales” (DuBrin, 2008, p. 17). Según el autor anteriormente

mencionado, para conocer esas diferencias, se pueden estudiar los rasgos de la personalidad, la cual se define como los patrones de conducta duraderos y recurrentes que se expresan en varias situaciones. Para facilitar su estudio se ha propuesto el Modelo de los Cinco Factores, pero DuBrin lo ha ampliado ocho. Teniendo en cuenta los comportamientos que promueven cambios, se origina el consolidado de la tabla 13, en el cual se enmarca cada uno de ellos dentro del modelo de los ocho factores. Es fundamental tener en cuenta que según el autor, dependiendo del trabajo que realicen las personas, cualquiera de los factores juega un papel importante en la búsqueda del éxito, aunque varios estudios muestran que la combinación de ellos promueve un mejor desempeño.

Es interesante ver como los comportamientos que impulsan cambios, están estrechamente relacionados con comportamientos de un líder. De acuerdo con Senge (2012), los líderes deben ser diseñadores, mayordomos y maestros, tienen bajo su responsabilidad la generación de espacios en los cuales las personas expandan sus aptitudes, comprendan la complejidad, clarifiquen la visión y mejoren los modelos mentales compartidos.

Tabla 13

*Resumen de comportamientos humanos según los instrumentos entrevista, observación y análisis documental, enmarcados en el modelo de los ocho factores de la personalidad ofrecido por DuBrin (2008)*

<i>Factor de la personalidad</i>	<i>Comportamientos evidenciados</i>
1. Actitud neurótica	Control Tranquilidad
2. Extraversión	Liderazgo Asertividad Carisma Capacidad de escucha Facilidad de expresión Habilidad de trabajo en equipo Amplia mirada de comunidad
3. Franqueza	Creatividad en el planteamiento de ideas y soluciones Análisis de la situación Escucha atenta Reflexividad
4. Afabilidad	Respeto Tolerancia Aceptación Receptividad Colaboración Disposición Alegría Confianza Cortesía Cooperación Orientación a la autoridad No autoritarismo Capacidad de convencimiento y establecimiento de consensos Ausencia de egoísmo y egocentrismo
5. Escrupulosidad	Dedicación Compromiso Responsabilidad Facilidad para gestionar los recursos Conocimiento del trabajo a asumir Identidad y pertenencia institucional Conciencia sobre la importancia de realizar bien el trabajo Participación activa Amor por la educación
6. Vigilancia del propio comportamiento	-
7. Asumir riesgos y buscar emociones	Experiencia Proactividad Iniciativa por emprender nuevas experiencias y proyectos Emprendimiento Dinamismo.
8. Optimismo	Motivación Positivismo

El aprendizaje organizacional que se evidencia en la implementación de entrevistas y las observaciones de reuniones, hace referencia al hecho de que diversos grupos en la institución educativa se han intentado organizar, a nivel de área, nivel y proyectos y han dado lugar al desarrollo de propuestas con resultados exitosos, lo cual lleva implícito un aprendizaje organizacional. Sin embargo, en otros casos, no se hace evidente porque para algunas personas, no se han emprendido procesos adecuados para lograr este aprendizaje, así como afirman DiBella y Nevis, citados por Ruiz, M (2010), que este aprendizaje es un conjunto de procesos que ocurre en diversos niveles de análisis o como parte de un proceso de transformación organizacional, más allá del cambio basado en la experiencia; los autores consideran que con el tiempo se crean nuevas habilidades, actitudes y valores, lo que es aprendido permanece en la organización y el conocimiento se convierte en propiedad del grupo. Es así como no se observa que se impulse el aprendizaje organizacional, teniendo en cuenta las cinco disciplinas planteadas por Senge (2012), el dominio personal, la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico.

Con respecto a los cambios establecidos, se evidencia que muchos se encuentran en proceso y otros han quedado en el olvido o han quedado estancados, debido a la falta de planificación del cambio y la falta de herramientas para darles continuidad; es así como no se implementan las actividades establecidas por Cummings y Worley (2007), las cuales hacen referencia a la motivación del cambio, la creación de una visión, la obtención de apoyo político, la administración de la transición y el sostenimiento del impulso inicial.

## 5. Conclusiones

Teniendo en cuenta los resultados y los análisis obtenidos en la implementación de los instrumentos entrevista, observación y revisión documental, a continuación se presentan las conclusiones finales de la presente investigación:

Los comportamientos humanos que propician cambios educativos, que inciden en el aprendizaje organizacional y que se enmarcan dentro de aquellos que caracterizan el que hacer de un líder son: control, tranquilidad, asertividad, carisma, capacidad de escucha, facilidad de expresión, habilidad de trabajo en equipo, amplia mirada de comunidad, creatividad en el planteamiento de ideas y soluciones, análisis de situaciones, escucha atenta, reflexividad, respeto, tolerancia, aceptación, receptividad, colaboración, disposición, alegría, confianza, cortesía, cooperación, orientación a la autoridad, no autoritarismo, capacidad de convencimiento y establecimiento de consensos, ausencia de egoísmo y egocentrismo, dedicación, compromiso, responsabilidad, facilidad para gestionar los recursos, conocimiento del trabajo a asumir, identidad y pertenencia institucional, conciencia sobre la importancia de realizar bien el trabajo, participación activa, amor por la educación, experiencia, proactividad, iniciativa por emprender nuevas experiencias y proyectos, emprendimiento, dinamismo, motivación y positivismo.

La caracterización de los comportamientos humanos que generan cambios educativos y promueven el aprendizaje organizacional se ha hecho bajo el modelo de los ocho factores, establecido por DuBrin, quien plantea dentro de esos factores, rasgos de

la personalidad, que son los que finalmente definen los comportamientos. Según el autor, dependiendo del trabajo que realicen las personas, cualquiera de los factores juega un papel importante en la búsqueda del éxito, aunque varios estudios muestran que la combinación de ellos promueve un mejor desempeño.

Los resultados muestran que la mayoría de comportamientos que promueven cambios están relacionados con los factores de la personalidad planteados como afabilidad (trato y conversación agradable), extraversión (tendencia a ser sociable y comunicar sus sentimientos) y escrupulosidad (exactitud, esmero y minuciosidad con que se desarrollan las cosas y se cumplen los deberes). Por el contrario, en menor medida se relacionan con el factor opuesto a la actitud neurótica y al optimismo. Así mismo, es importante aclarar que ningún comportamiento se relaciona con el factor que hace alusión a la vigilancia del propio comportamiento.

Los comportamientos humanos inciden indudablemente en la generación de cambios educativos, debido a que éstos requieren del emprendimiento de varios procesos en los cuales los individuos juegan roles específicos, los cuales deben estar acompañados de diversos comportamientos y actitudes. Si las personas involucradas con un cambio se comportan de forma favorable frente a él, hay posibilidad de que surjan resultados positivos y se le pueda dar continuidad. De la misma manera, hay que entender que no todos los comportamientos van a favorecer los cambios pero si un alto porcentaje de individuos se comportan de forma favorable, es muy posible que se propicie en la medida del tiempo una visión conjunta para la consecución de metas.

Tabla 14

*Resumen de comportamientos humanos según los instrumentos entrevista, observación y análisis documental, enmarcados en el modelo de los ocho factores de la personalidad ofrecido por DuBrin (2008), a modo de conclusión*

<i>Factor de la personalidad</i>	<i>Comportamientos evidenciados</i>
1. Actitud neurótica	Control Tranquilidad
2. Extraversión	Liderazgo Asertividad Carisma Capacidad de escucha Facilidad de expresión Habilidad de trabajo en equipo Amplia mirada de comunidad
3. Franqueza	Creatividad en el planteamiento de ideas y soluciones Análisis de la situación Escucha atenta Reflexividad
4. Afabilidad	Respeto Tolerancia Aceptación Receptividad Colaboración Disposición Alegría Confianza Cortesía Cooperación Orientación a la autoridad No autoritarismo Capacidad de convencimiento y establecimiento de consensos Ausencia de egoísmo y egocentrismo
5. Escrupulosidad	Dedicación Compromiso Responsabilidad Facilidad para gestionar los recursos Conocimiento del trabajo a asumir Identidad y pertenencia institucional Conciencia sobre la importancia de realizar bien el trabajo Participación activa Amor por la educación
6. Vigilancia del propio comportamiento	-
7. Asumir riesgos y buscar emociones	Experiencia Proactividad Iniciativa por emprender nuevas experiencias y proyectos Emprendimiento Dinamismo.
8. Optimismo	Motivación Positivismo

El aprendizaje organizacional en la institución ha dejado varias evidencias, por ejemplo, a nivel de áreas, niveles y proyectos se están generando propuestas que han arrojado resultados positivos; sin embargo se hace evidente que hay que potencializarlo y para ello es necesario fortalecer los procesos que involucra un verdadero aprendizaje organizacional.

Los comportamientos humanos, el cambio educativo y el aprendizaje organizacional son aspectos que poseen estrecha relación y que si se ponen en juego en la búsqueda del éxito institucional, muy seguramente se logrará. Es así como los comportamientos humanos positivos que caracterizan a un líder, se ponen en práctica en cada uno de los procesos de cambio y es allí en donde los miembros de la institución reflexionan, aprenden y plantean, generando conocimientos propios, los cuales se traducen en un verdadero aprendizaje organizacional.

Teniendo en cuenta la importancia de la temática tratada en la presente investigación, se hace a continuación un listado de nuevas preguntas de investigación y de aspectos que pueden conocerse más; debido a que es necesario ahondar en el estudio del fenómeno del cambio educativo, los comportamientos humanos que los promueven y el aprendizaje organizacional, con el fin de conocer en detalle diversos factores asociados a estas temáticas relacionadas inherentemente con la calidad de las instituciones educativas. Es así como nuevos estudios permitirán conocer diversos contextos educativos, establecer relaciones con las temáticas anteriormente mencionadas y generar nuevos conocimientos que podrán ampliar visiones de estudio y por consiguiente promover el planteamiento y emprendimiento de acciones significativas, en beneficio de la calidad en los procesos educativos.



Nuevas preguntas de investigación son:

¿Qué cambios educativos se han emprendido en las instituciones educativas y cuáles han sido sus resultados?

¿Cómo se planean los cambios educativos desde las instancias tomadoras de decisiones?

¿Cómo son llevados a cabo los procesos de cambio en las instituciones educativas?

¿Cómo son emprendidos los procesos de aprendizaje organizacional en las instituciones educativas?

¿Cómo pueden transformarse los comportamientos negativos en comportamientos positivos que propicien cambios educativos?

Otros aspectos que pueden conocerse más son:

Las fallas institucionales al emprender cambios educativos.

Los errores de los grupos encargados de la toma de decisiones en el liderazgo de cambios educativos.

Las dificultades que presenta la institución para generar aprendizaje organizacional.

## Referencias

- Alcover, C.M. y Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: el aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y las organizaciones*. 18 (2-3), 259 – 301. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231318274008>
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional. Como lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Carneiro, R. (2009). Las TIC y los nuevos paradigmas educativos: la transformación de la escuela en una sociedad que se transforma. En R. Carneiro, J. Toscano y T. Díaz (Ed), *Los desafíos de las TIC para el cambio educativo* (pp.15-27). Madrid, España: Fundación Santillana. Recuperado de [http://iec-peru.org/pdf/cambio\\_educativo.pdf](http://iec-peru.org/pdf/cambio_educativo.pdf)
- Carneiro, R., Toscano, J.C. y Díaz, T. (2009). *Los desafíos de las TIC para el cambio educativo*. Madrid, España: Fundación Santillana. Recuperado de [http://iec-peru.org/pdf/cambio\\_educativo.pdf](http://iec-peru.org/pdf/cambio_educativo.pdf)
- Coll, C. (2009). Aprender y enseñar con las TIC: expectativas, realidad y potencialidades. En R. Carneiro, J. Toscano y T. Díaz (Ed), *Los desafíos de las TIC para el cambio educativo* (pp.113 – 126). Madrid, España: Fundación Santillana. Recuperado de [http://iec-peru.org/pdf/cambio\\_educativo.pdf](http://iec-peru.org/pdf/cambio_educativo.pdf)
- Constitución Política de Colombia. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>
- Cummings, T.G, Worley, C, G (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. Distrito Federal, México: Cengage.
- Daft, R.L. y Steers, R.M. (1992) *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. Distrito Federal, México: Limusa.
- Declaración universal de los derechos humanos. Recuperado de <http://www.un.org/es/documents/udhr/history.shtml>
- DuBrin, A.J. (2008). *Relaciones humanas. Comportamiento humano en el trabajo*. Naucalpan, México: Pearson.
- Fassio, A., Pascual, L. y Suárez, F. (2004). *Introducción a la metodología de la investigación. Aplicada al saber administrativo y al análisis organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi
- Fernández, H. *Cómo investigar. Metodología de la investigación*. (2000). Bogotá, Colombia: Espiga dorada.

- Figuerola, L.A. (2011). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. *Revista de psicología de la Universidad de Chile*. 11 (1), 139 – 147. Recuperado de <http://www.revistaeggp.uchile.cl/index.php/RDP/article/viewFile/17281/18023>
- Flores, E. y De la Torre, M. (2010). La problemática de la investigación sobre cambio educativo. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 15 (47), 1017 – 1023. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v15n47/v15n47a2.pdf>
- Flores, M. y Torres, M. (2010). *La escuela como organización del conocimiento*. Distrito Federal, México: Trillas.
- Franklin, E.B. y Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento organizacional. Un enfoque para América Latina*. Distrito Federal, México: Pearson.
- Fullan, M. (2002). El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje. *Revista de curriculum y formación del profesorado*, 6 (1), 1-14. Recuperado de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART1.pdf>
- Fullan, M.G. y Stiegelbauer, S. (1997). *El cambio educativo: Guía de planeación para maestros*. Distrito Federal, México: Trillas.
- Garzón, M.A. (2011). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Revista científica pensamiento y gestión*. (24), 195 – 224. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3507/2242>
- González, M del P. (2010). El aprendizaje organizacional desde la perspectiva del director. En M. Flores y M. Torres (Ed), *La escuela como organización del conocimiento* (pp. 57-78). Distrito Federal: México: Trillas.
- Hargreaves, A. y Shirley, D. (2012). *La cuarta vía. El prometedor futuro del cambio educativo*. Barcelona, España: Octaedro.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.
- Informe localidad Mártires. Portal oficial de la Ciudad de Bogotá. Recuperado de <http://www.bogota.gov.co/localidades/martires>
- Informe PROEXPORT Bogotá. Recuperado de <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/destino/bogota>

- Informe PROEXPORT Colombia. Recuperado de <http://www.colombia.travel/es/resultados?cx=001875189401759491130%3A4fg-dnhcepek&cof=FORID%3A10&ie=UTF-8&q=bogot%C3%A1&sa=Buscar&siteurl=www.colombia.travel%2Fes%2Fturista-internacional%2Fcolombia%2Fgeografia&ref=www.colombia.travel%2Fes%2Fturista-internacional%2Fcolombia%2Fhistoria&ss=1141j256539j7>
- López, L. G. (2001). *El comportamiento humano en el ámbito de la vida organizacional. Un enfoque desde el paradigma de la complejidad*. Bogotá, Colombia: ARFO.
- López, J. L. (2010). El aprendizaje organizacional y las escuelas que aprenden: Adquisición y diseminación del conocimiento de los profesores. En M. Flores y M. Torres (Ed), *La escuela como organización del conocimiento* (pp. 79-103). Distrito Federal: México: Trillas.
- Mazo, F. (2010). *Miedo a pensar. El eterno presente. Hacia un cambio educativo*. Madrid, España: Popular.
- Mendoza, J. M. (1996). Aprendizaje organizacional para una época de cambios. *Revista científica pensamiento y gestión*. (2), 1 – 24. Recuperado de [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/2/1%20Aprendizaje%20organizacional%20para%20una%20epoca%20de%20cambios.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/2/1%20Aprendizaje%20organizacional%20para%20una%20epoca%20de%20cambios.pdf)
- Misión de ciencia, educación y desarrollo. (1998). *Colombia al filo de la oportunidad*. (1ª. Ed.) (Colección Mesa redonda No. 22). Bogotá, Colombia.
- Plan de desarrollo Bogotá humana. Recuperado de [http://www.sedbogota.edu.co/archivos/SECTOR\\_EDUCATIVO/proyectos%20de%20inversion/2013/junio/PLAN-DESARROLLO2012-2016.pdf](http://www.sedbogota.edu.co/archivos/SECTOR_EDUCATIVO/proyectos%20de%20inversion/2013/junio/PLAN-DESARROLLO2012-2016.pdf)
- Plan Nacional decenal de educación. Recuperado de [http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-166057\\_compendio\\_general.pdf](http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-166057_compendio_general.pdf)
- Plan Nacional de desarrollo. Recuperado de [http://www.cna.gov.co/1741/articles-311056\\_PlanNacionalDesarrollo.pdf](http://www.cna.gov.co/1741/articles-311056_PlanNacionalDesarrollo.pdf)
- Ramírez, D del C. (2010). El profesor como agente de cambio educativo a través del trabajo colaborativo. En M. Flores y M. Torres (Ed), *La escuela como organización del conocimiento* (pp. 304-323). Distrito Federal: México: Trillas.
- Romero, C. (2007). El cambio educativo: entre la inseguridad y la comunidad. Entrevista a Andy Hargreaves. *La Revista propuesta educativa*, (27), 63 – 69. Recuperado de <http://www.propuestaeducativa.flacso.org.ar/archivos/entrevistas/27.pdf>

- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Ruiz, J. M. (2013). *Cómo mejorar la institución educativa. Evaluación de la innovación y del cambio educativo. Análisis de casos*. Bogotá, Colombia: Magisterio.
- Ruiz, M. I. (2010). La formulación de estrategias y el aprendizaje organizacional. En M. Flores y M. Torres (Ed), *La escuela como organización del conocimiento* (pp. 36-56). Distrito Federal, México: Trillas.
- Senge, P.M. (2012). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Taylor, S, J. y Bogdan, R (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, España: Paidós.
- Toro, I, D. y Parra, R.D. (2006) *Método y conocimiento. Metodología de la investigación*. Medellín, Colombia: Fondo editorial Universidad EAFIT.
- Torres, R. M. (2000a). De agentes de la reforma a sujetos de cambio: la encrucijada docente en América Latina. *Perspectivas*, 30 (2), 281 – 299. Recuperado de [http://oei.es/docentes/articulos/agentes de reforma sujetos cambio torres.pdf](http://oei.es/docentes/articulos/agentes_de_reforma_sujetos_cambio_torres.pdf)
- Torres, R. M. (2000b). *Reformadores y docentes: el cambio educativo atrapado entre dos lógicas*. Bogotá, Colombia: Magisterio Nacional.
- Valenzuela, J.R. y Flores, M, (2012). *Fundamentos de investigación educativa. Volumen 2*. Monterrey, México: Editorial Digital Tecnológico de Monterrey.
- Valles, M. S. (2000). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid, España: Síntesis editorial.
- Whithaker, P. (1998). *Cómo gestionar el cambio en contextos educativos*. Madrid, España: Narcea.

## Apéndices

### Apéndice A: Formato de entrevista

En nuestra institución educativa constantemente se gestionan cambios que a su vez promueven el aprendizaje organizacional; sin estos dos factores sería imposible responder a las necesidades del entorno y permitir que la institución se mantenga y se proyecte. Esto se genera gracias a los comportamientos humanos de los diferentes miembros, por ello en el marco de esta investigación se busca identificar y caracterizar esos comportamientos. Quiero solicitar su opinión, debido a que usted forma parte de un grupo importante de tomadores de decisiones como lo es el Consejo académico. Agradezco su participación, debido a que los hallazgos brindarán información valiosa para la institución, dada la importancia de la temática y a su vez se harán aportes significativos para la comunidad científica. Cabe recordar que la información que me brinde será manejada de manera confidencial.

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

**Lugar:** \_\_\_\_\_

**Hora de inicio:** \_\_\_\_\_ **Hora de finalización:** \_\_\_\_\_

**Nombre del participante:** \_\_\_\_\_ **No.** \_\_\_\_\_

**Nombre del entrevistador:** \_\_\_\_\_

### EL CAMBIO EDUCATIVO

*Tomando como frontera los recientes cinco años, de los cambios educativos derivados de un proceso formal, realizados al interior de la institución:*

1. ¿Cuáles cambios educativos se han promovido en los últimos cinco años?
2. ¿De dónde surgieron?, ¿Cómo se propusieron?, ¿Quién los propuso? y ¿Cómo se definieron?
3. ¿Quiénes y cómo participaron en el despliegue de ese cambio educativo?
4. ¿Qué factores influenciaron al surgimiento del cambio educativo?
5. ¿Cuáles son los resultados obtenidos a la fecha? (Positivos y negativos).
6. ¿Cuál es el seguimiento que se le da a dichos cambios educativos?
7. ¿Qué sucede con los cambios educativos que emergen y cuyo impacto temporal es breve y en donde la inversión de infraestructura / recurso económico / recurso humano / son mínimos?

## **LOS COMPORTAMIENTOS HUMANOS Y EL CAMBIO EDUCATIVO**

8. ¿Cuáles comportamientos/ conductas / actividades / acciones de los miembros de la institución se manifiestan para implementar cambios educativos al interior del Liceo, en los programas / proyectos definidos en los cinco últimos años escolares?
9. ¿Cuáles comportamientos/ conductas / actividades / acciones de los miembros de la institución se manifiestan para no implementar cambios educativos al interior del Liceo, en los programas / proyectos definidos en los cinco últimos años escolares?
10. ¿Cómo han impactado estos cambios en los comportamientos/ conductas / actividades / acciones, manifestadas por los miembros de la institución educativa?
11. ¿Qué aspectos hacen que los miembros de la institución tengan ciertos comportamientos frente a los cambios propuestos?

## **EL CAMBIO EDUCATIVO Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

*De los resultados obtenidos de los cambios educativos que han incidido en el aprendizaje organizacional de la institución (positivos, negativos, sin avance):*

12. ¿Qué sucede con los cambios educativos con resultados positivos y cómo es su incidencia en el aprendizaje organizacional?
13. ¿Qué sucede con los cambios educativos con resultados negativos y con los que no se avanza y de qué forma se relacionan con el aprendizaje organizacional?

*De los cambios educativos diseñados en los recientes cinco años a la fecha y que no fueron llevados a operación (pendientes, cancelados):*

14. ¿Qué sucedió con esas propuestas?
15. ¿Cuáles fueron las razones por las que no resultó un aprendizaje organizacional?

*De los cambios educativos proyectados en los recientes cinco años a la fecha:*

16. ¿Cuáles son los comportamientos /conductas / actividades / acciones manifestadas por los miembros de la institución educativa en miras a como equipo dejar constancia / evidencia / resultados de un aprendizaje organizacional?
17. ¿Qué han hecho los miembros de la institución para propiciar aprendizaje organizacional?

**OBSERVACIONES GENERALES:**





B. Forma como se desenvuelve la reunión

C. Clima de la reunión

*2. Los participantes*

No. y nombre del participante	Conductas precisas durante la sesión		Impacto de la participación en cambios educativos	Impacto de la participación en el aprendizaje organizacional
	Comportamientos tácitos	Comportamientos manifiestos		

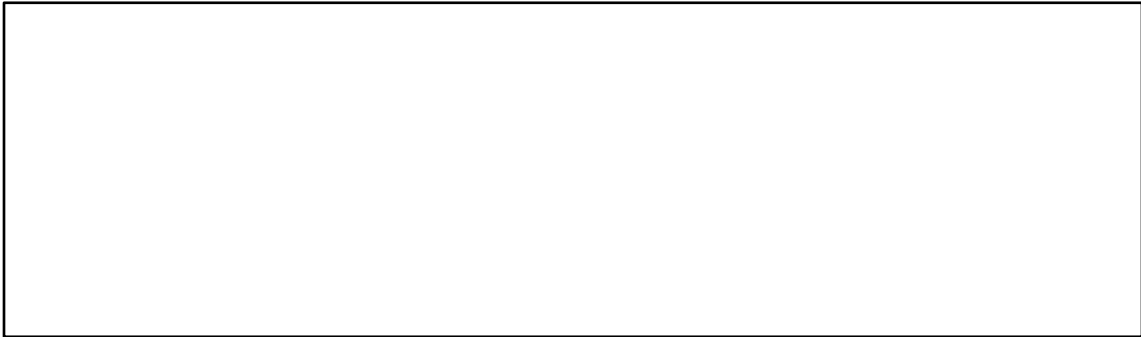
**CIERRE DE LA REUNIÓN**

1. Resultados

2. Acuerdos

3. Proyectos o actividades nuevas que surgen de las experiencias y aprendizajes

**OBSERVACIONES GENERALES:**

A large, empty rectangular box with a black border, intended for writing general observations. It is positioned centrally below the 'OBSERVACIONES GENERALES:' heading.

**Apéndice C: Formato de revisión de documentos**

**Fecha de revisión:** \_\_\_\_\_

**Tipo de documento:** \_\_\_\_\_ **Evento:** \_\_\_\_\_

**Ubicación del documento:** \_\_\_\_\_

**Fecha de elaboración del documento:** \_\_\_\_\_

**Persona que elaboró el documento:** \_\_\_\_\_

**Personas involucradas en el evento y cargo:**

**Temas abordados relacionados con el cambio educativo:**

**Resultados y acuerdos:**

**Comportamientos humanos evidenciados:**

**Aprendizaje organizacional evidenciado:**

## Apéndice D: Carta de autorización para desarrollo del estudio en la institución

Bogotá D.C., 28 de abril de 2014

Rectora

**IRMA TORO CASTAÑO**

Liceo Nacional Antonia Santos

Asunto: Solicitud de autorización para desarrollo de investigación y uso de la información.

Cordial saludo.

En el marco de la Maestría en Administración de Instituciones Educativas y del proyecto de grado titulado “Caracterización de los comportamientos humanos que propician cambios educativos y su incidencia en el aprendizaje organizacional”, solicito su consentimiento para desarrollar el estudio en la institución, en el cual surgirá información importante que será manejada de forma confidencial y ética en el marco de la investigación educativa. En el desarrollo de la propuesta se implementarán entrevistas a los miembros del consejo académico, observaciones de algunas sesiones de dicho consejo y revisión de documentos.

Agradezco su amable colaboración, ya que la investigación arrojará resultados útiles para el campo educativo y para el Liceo en particular.

## **Curriculum Vitae**

Yuly Caterine Espinosa Pineda

Registro CVU: 563785

Originaria de Bogotá, Colombia, Yuly Caterine Espinosa Pineda ha desarrollado estudios de Licenciatura en Química de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, de Especialización en Ambiente y Desarrollo Local en la misma Universidad y actualmente aspira a titularse como Maestra en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en educación básica del Tecnológico de Monterrey, con la presentación de su tesis titulada “Caracterización de los comportamientos humanos que propician cambios educativos y su incidencia en el aprendizaje organizacional”.

También ha emprendido estudios con la Pontificia Universidad Javeriana y la Fundación Alberto Merani en los campos de: pedagogía conceptual, programa escuela – ciudad – escuela, manejo de pizarras inteligentes e incorporación y uso de tablets en procesos de enseñanza - aprendizaje y creación de contenidos digitales. Así mismo ha realizado estudios en el idioma extranjero inglés con la Universidad Pedagógica Nacional.

A lo largo de su trayectoria laboral se ha desempeñado durante diez años como Docente en el área de ciencias naturales en las asignaturas de Biología y Química en instituciones del sector privado y público en los diferentes niveles educativos. Actualmente es Docente de Química del Liceo Nacional Antonia Santos, institución educativa distrital de la capital colombiana, en los niveles de básica y media. Se distingue por ser una persona responsable, líder y creativa y dentro de sus expectativas

profesionales se encuentra la vinculación como coordinadora escolar en el sector público colombiano.