



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA EN COMUNICACIÓN
EN LA TELESECUNDARIA “ADOLFO LÓPEZ MATEOS”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN LA OPCIÓN DE SEMINARIO-TALLER
EXTRACURRICULAR “ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA”

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA

PRESENTA:

LINO CAMBRÓN MUÑOZ

ASESOR: MTRO. ALENKAR ESCUDERO MONTÚFAR

SANTA CRUZ ACATLÁN, ESTADO DE MÉXICO, 2022



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A mi madre, María Elena Muñoz Hernández, por no darse por vencida conmigo, por darme la oportunidad de estudiar y por quererme como soy.

A mi esposa, Martha, por su apoyo y comprensión, por ser mi amiga, mi escucha y mi amor.

A mi hijo, Bruno, por ser el aliciente en mi superación profesional, por su alegría y su capacidad para hacerme sentir feliz.

A mis hermanas, Isabel, Amelia, Alejandra, Inés, Guadalupe, María Elena y Ana, por ser ejemplo de lucha y tenacidad en mi vida.

A mi padre, Genaro, en dondequiera que te encuentres. Gracias por tus consejos, mi viejo.

A mis hermanos, Juan y Genaro, por mostrarme el camino que no debo seguir.

A mis sobrinos, por darme la oportunidad de ser parte de sus vidas. Recuerden que no soy el mejor ejemplo.

A mis amigos, compañeros, conocidos, los que permanecen y los que se han ido, gracias a todos por su aporte en mi camino.

A la UNAM, mi alma mater, el lugar en donde pasé muchas de las mejores experiencias en mi vida.

A mis profesores del Seminario, Jorge Pérez, Arturo Salcedo, Arturo Rocha, Alenkar Escudero y Humberto Ramos. Por complicarme las cosas y hacer de mi trabajo algo pulcro para mostrar al mundo.

A Katy, por estar junto a mí en las clases virtuales y en las correcciones de este trabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1 DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES DEL ENTORNO EN LA TELESECUNDARIA ADOLFO LÓPEZ MATEOS DE ATIZAPÁN DE ZARAGOZA.	5
1.1 Contexto histórico: génesis, desarrollo y momento actual.....	6
1.2 Análisis sistémico: suprasistema, sistema y subsistemas (ecología organizacional)....	8
1.3 Ciclo de eventos (entrada-proceso-salida).	10
1.4 Entorno relevante: ámbito, actores/agentes y servicios.	15
1.5 Análisis contingente: problemas recurrentes, coyuntura, oportunidades y retos; mecanismos de retroalimentación (búsqueda de información).	17
1.6 Análisis del entorno organizacional.	21
1.6.1 Implicaciones en el entorno de la escuela.	21
1.6.2 Implicaciones ecológico-organizacionales.	25
1.6.3 La coyuntura.	26
1.6.4 Entorno organizacional específico: futuro (deseabilidad/posibilidad).	27
CAPÍTULO 2 TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA ORGANIZACIÓN.....	30
2.1 Caracterización de la organización.....	31
2.1.1 Nombre, razón social y giro.....	31
2.1.2 Productos y servicios.....	31
2.1.3 Sector económico de la Telesecundaria Adolfo López Mateos.....	31
2.1.4 Tamaño de la empresa ¿Qué tipo de empresa es la escuela Adolfo López Mateos por su tamaño?.....	32
2.2 Análisis de la estructura organizacional.....	32
2.2.1 Historia.....	32
2.2.2 Trayectoria: desarrollo y expansión.....	33
2.2.3 Momento actual y expectativas.....	34
2.3 Ideario.....	35
2.4 Objetivos de la Telesecundaria “Adolfo López Mateos.....	35
2.5 Estructura formal.....	37
2.6 Estructura formal vs estructura funcional.....	46
2.6.1 Estructura funcional.....	46
2.6.2 Proceso de trabajo funcional (diagrama de flujo).....	46
2.6.3 Diagrama de flujo ideal//diagrama de flujo real.....	46
2.6.4 Detección de problemas operativos.....	50
2.6.5 Cuellos de botella.....	50
2.6.6 Análisis costo/beneficio.....	51

2.7	Áreas problemáticas (técnicas de diagnóstico).....	51
2.7.1	Diagrama Causa-efecto.....	51
2.7.2	Hoja de inspección.....	53
2.7.3	Gráfico de desarrollo.....	54
2.8	Diagnóstico.....	55
2.8.1	De la estructura formal.....	55
2.8.2	Del funcionamiento.....	56
2.8.3	Catálogo de problemas en los dos niveles.....	57
2.8.4	Problemas atacables desde la comunicación.....	58
	CAPÍTULO 3 FUNCIONAMIENTO, GRUPOS Y ACTORES.....	59
3.1	Describirá los modelos de administración y comunicación que se presentan en los distintos procesos de su organización.....	60
3.1.1	Teoría clásica.	60
3.1.2	Teoría Humanista.	62
3.1.3	Teoría de sistemas.	63
3.1.4	Teoría contingente.	63
3.2.	Establecerá el costo generalizado del problema productivo detectado en el módulo anterior.	64
3.2.1	Costos para la organización.	65
3.3.	Explicará la importancia del actor y los grupos en el funcionamiento de los procesos en la organización.	69
3.3.1	Tradicción externa o sociológica.	69
3.3.2	Tradicción interna o psicológica.	71
3.3.3	El grupo.	72
3.3.3.1	Grupo pequeño.	73
3.4	Realizará un diagnóstico de los procesos comunicativos de su organización.	73
3.4.1	Medidas del clima de satisfacción.	73
3.4.2	Quebrantamientos e incidentes críticos.	80
3.4.3	Patología de las organizaciones.	81
	CAPÍTULO 4 LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.	88
4	Problemas en comunicación de la Telesecundaria “Adolfo López Mateos”.	89
4.1	Identidad organizacional.	90
4.1.1	Imagen de la institución (interior).	91
4.1.2	Imagen de la institución (exterior).	91
4.1.3	Forma de liderazgo en la escuela.	93
4.2	Tipos de comunicación.	93
4.2.1	Comunicación interna.	94

4.2.2	Comunicación interna formal.	95
4.2.3	Comunicación interna informal.	95
4.2.4	Comunicación externa.	95
4.3	Medios de reconocimiento y pertenencia a la institución.	96
4.3.1	Cultura organizacional.	97
4.3.2	Reputación interna.	98
4.3.3	Relación con los mandos inmediatos.	99
4.3.4	Identificación con el proyecto institucional.	100
4.3.5	Ética y la RSC.	101
	CAPÍTULO 5. HACIA UNA CULTURA ORGANIZACIONAL SANA: PROPUESTAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN EN LA TELESECUNDARIA ADOLFO LÓPEZ MATEOS.....	102
5.1	Descifrando al enemigo en casa. Definición de los conceptos y términos de la propuesta.....	103
5.2	Problemática del entorno.	105
5.3	Problemáticas de la estructura organizacional.	106
5.4	Problemática de actores y grupos de la organización.	107
5.5	Problemática de la identidad de la organización.	109
5.6	Enumeración de las principales problemáticas encontradas y selección de las que tengan mayor factibilidad de resolución.....	110
5.7	Desarrollo de la propuesta de intervención.	113
5.7.1	Estrategias para la comunicación efectiva en la Telesecundaria Adolfo López Mateos.....	114
5.7.2	Propuesta de cronograma de implementación del modelo de intervención.....	117
	CONCLUSIÓN.....	119
	BIBLIOGRAFÍA.....	124

INTRODUCCIÓN

La presente investigación es sobre la comunicación interna de la escuela Telesecundaria Adolfo López Mateos. El primer capítulo define a este tipo de colegios de educación a distancia como entes creados para que la enseñanza llegue a todos los rincones del país. A finales de los años sesenta había un gran porcentaje de regiones que, por su difícil acceso, aún no contaban con colegios, maestros ni material pedagógico.

A las instituciones de enseñanza a distancia se les considera un subsistema dentro del sistema escolar básico nacional, el cual tiene tres elementos: preescolar, primaria y secundaria. En esta última hay 4 tipos: general, técnica, rural indígena y telesecundaria. Las más grandes y con mayor número de alumnos y docentes son las escuelas generales y técnicas, las cuales tienen un maestro por materia. En el modelo de clases televisadas, es un solo profesor el que guía todas las asignaturas; además, la cantidad de estudiantes es menor al de las anteriores, exceptuando a las rurales indígenas.

Del mismo modo, en esta investigación, se observa el ciclo de eventos que hay en un colegio, empezando por la planeación, donde se estructuran todas las acciones que se llevan a cabo durante el periodo anual lectivo. Además, se revisa la ejecución de actividades, así como su evaluación. Después se hacen propuestas de mejora y se llega a acuerdos para implementarlos en el siguiente periodo.

Dentro del análisis contingente se advierten cuáles son las problemáticas más recurrentes, sus coyunturas y retos que conlleva cada uno de ellos.

En suma, se muestra el análisis del entorno organizacional. Ahí se observan las implicaciones de este dentro del ambiente educativo y como forma parte de las complicaciones en el progreso del aprendizaje escolar. También, se exponen algunas propuestas para establecer cambios e innovaciones, en estas áreas de oportunidad.

En el segundo capítulo se verifica qué modelo de empresa es, cuál es el giro y el tipo de servicio que ofrece al público. Así mismo, se establece a qué sector

económico corresponde y qué clase de organización es por su tamaño. De igual forma, se cuenta su historia, desarrollo y momento actual.

También, llega el tiempo de observar la filosofía de la escuela, junto con su ideario, misión, visión y valores. Al contrastar lo anterior con las actividades diarias, se ve si en realidad el personal del instituto cumple a cabalidad con toda la normatividad ética o la deja en el olvido.

Además, se investiga el organigrama de la institución, tanto el lugar que ocupa en el estado, en el gobierno federal y en su círculo interno. Así mismo, se analiza la plantilla de personal, cómo se agregan al colegio, su perfil profesional y si cumple con la normatividad.

Los recursos materiales, con los que cuenta la telesecundaria, son un parámetro para saber si se desarrollan de manera adecuada las actividades en este centro académico.

Por último, se muestra la estructura de la organización. Para esto se usan los diagramas de flujo y de desarrollo, de Ishikawa; así como hojas de inspección. Aquí se distinguen los inconvenientes más graves que afectan el funcionamiento correcto de este colegio.

Para el tercer capítulo se observa que los problemas antes vistos se relacionan con los temas que se expondrán más adelante. Esta cuestión particular de la transversalidad en la problemática de la escuela se da en el marco de una pandemia que, de la misma manera, afecta a los factores anteriores, a pesar de esto, las dificultades son similares, pero con distintos marcos referenciales.

Cada miembro de una institución tiene una función en el proceso productivo de la misma. En la organización estudiada se observa la interrelación de estos individuos. Además, los grupos que conforman (formales e informales), los equipos de trabajo y cómo influyen en el desarrollo de las actividades educativas.

La intención investigativa se centra en describir los procesos de administración y comunicación que se dan en la institución, establecer cuál es el costo de sus

acciones; así como analizar la influencia de los actores y grupos. También, se seleccionan diversas técnicas para realizar una auditoría comunicativa.

Finalmente, se examinó el libro patología de las organizaciones (Fernández, Javier. 2008). Ahí se revisó una lista de enfermedades en empresas y se encontró la más parecida a la entidad investigada. De lo anterior, se obtuvo una parte del tratamiento para esta institución.

En el capítulo cuatro se analiza la imagen de la escuela, la cual entre los medios informales (los que generan chismes y rumores), no se encuentra en muy buenos términos. A pesar de lo desfavorable del enfoque hacia la organización, al interior y al exterior, la matrícula de la institución se fortaleció en los últimos años.

Del mismo modo, se distingue que la forma como se ejerce el liderazgo en esta escuela es inadecuada para tratar las dificultades que afligen a la institución. Se descubre que es dubitativa, débil, permisiva y cambiante, por lo que los trabajadores se aprovechan de la situación y se convierten en sus propios líderes.

Del mismo modo, se revisó la comunicación interna y externa. La primera se maneja en el seno de la institución, forma parte de esa fuente de información para sus miembros y se da a través de medios oficiales e informales. La segunda se da por las mismas redes, pero en diferentes canales, los cuales acarrearán conflictos en la organización.

También, se inspeccionan los métodos de reconocimiento que la institución investigada da a sus miembros y qué tanto repercute en la labor diaria de los mismos. Para lo cual se participa comprobando qué tipo de puntos de estímulo se brinda de manera federal, estatal y escolar.

Asimismo, se examina la cultura organizacional de la institución, en la que se encuentran las tradiciones, costumbres y creencias que se dan en la escuela y que forman parte de un medio de afirmación y confirmación de los miembros de esta organización.

Se observa, igualmente, la reputación interna de este instituto, donde se distingue que muchos de los miembros aprecian que esta no es buena, pues se perdieron

valores importantes para un funcionamiento ético, responsable y eficiente dentro de su centro de trabajo.

Finalmente, se utiliza la metodología de la observación, el manejo de documentos, el uso de formularios y el diálogo con sus integrantes. Con esas herramientas se investiga la relación de los trabajadores con los mandos inmediatos, cómo se identifican con el proyecto de la organización y si esta es una empresa ética y socialmente responsable.

En el capítulo cinco, se inicia la última parte de la investigación al realizar una exploración de cada uno de los inconvenientes de los apartados anteriores. Esto con la finalidad de encontrar la frecuencia con que suceden. Lo anterior, sostendrá nuestra propuesta de intervención para mejorar la comunicación organizacional.

Igualmente, se revisan algunos conceptos como los de cultura, identidad y comunicación organizacional, los cuales constituyen la base que posibilita una articulación efectiva de las diversas estrategias planteadas en esta investigación.

Después se seleccionan y enumeran las problemáticas de acuerdo con la viabilidad de solución de cada una de ellas, mostrando la justificación para la elección del área examinada. Por supuesto, esto llevo a que se analicen las propuestas de estrategias del libro de Rafael Guízar Montúfar.

Al seleccionar los conflictos, se verifica que puedan atacarse a través de la comunicación, de ahí se crean los objetivos, estos guían las propuestas de intervención que se ejecutan posteriormente en la organización investigada.

Para cerrar, se define la estrategia, la cual constará de tres sesiones de orden grupal, por equipos de trabajo, con compañeros que tengan conflictos y de manera individual. Se realiza un cronograma con las fechas de las acciones, los encargados, horarios, recursos y posibles observaciones de los mismos.

Ahora, se inicia el recorrido por las problemáticas de esta institución, esperando sea de su agrado.

**CAPÍTULO 1. Descripción de los
factores del entorno en la
Telesecundaria Adolfo López
Mateos de Atizapán de Zaragoza.**

“Mejorando el entorno se mejora al hombre”.

Robert Owen.

1.1 Contexto histórico: génesis, desarrollo y momento actual

El modelo educativo de telesecundaria nace en el año de 1968, bajo la dirección del “bachiller” Álvaro Gálvez y Fuentes, siendo titular de la Secretaría de Educación Pública, Agustín Yáñez y como presidente Gustavo Díaz Ordaz. Este método didáctico imparte clases de enseñanza secundaria a través de transmisiones televisadas en zonas rurales o de difícil acceso.

La Telesecundaria "Adolfo López Mateos", se encuentra enclavada en el Municipio de Atizapán de Zaragoza. Esta es una localidad urbana marginal del norte del Estado de México. Pertenece a la zona escolar 09, sector III del Departamento de Educación Telesecundaria en el Valle de México.

La institución inicia actividades en el mes de agosto de 1996 en un aula provisional ubicada en una barranca localizada en la colonia antes mencionada, en un terreno adquirido en donación por el Prof. Jorge González Franco (fundador de este colegio) ante la asociación de colonos del lugar.

Un año después se construyeron tres aulas completas, con el apoyo del municipio, y ya en el 2003 se contaban con los seis salones principales; así como un laboratorio de ciencias, dos cuartos de establecimiento de consumo escolar, su bodega y otra estancia que se usó para computación.

En 2013 construyen un aula de medios y al siguiente año la cancha de usos múltiples. Ya en 2016 se pone un arco-techo en las instalaciones deportivas y finaliza por el momento la construcción en la institución.

En el 2019, por la alta demanda en la zona, la escuela amplía el número de grupos, sin contar con los salones suficientes, se dispone del laboratorio de ciencias y cómputo, además de la bodega de cooperativa para atender esta solicitud.

Cabe mencionar que la alta demanda se debe a que la mayor parte de las escuelas secundarias, tanto generales como técnicas, están canalizando casos de chicos con necesidades educativas especiales o rezago escolar.

En atención de estudiantes ocupa el segundo lugar de la zona, pues atiende una población de casi 250 alumnos. Una cifra grande en comparación con la mayoría en este subsistema. El número de aulas en las escuelas son variables, pues dependen de la demanda, así pueden tener tres, seis o nueve salones.

El reto de la Telesecundaria fue transformarse en los tiempos de la pandemia de la COVID-19. Las aulas se sustituyeron por computadoras, tabletas y celulares. Con esos elementos los estudiantes se encontraron con el conocimiento, interactuaron con compañeros y entregaban tareas al profesor. Esto a pesar de no contar con los equipos actualizados, ni con la red de internet necesaria, libros físicos o disponibilidad de estos elementos, por parte de los alumnos.

La Secretaría de Educación Pública (SEP), vio la utilidad de este modelo de enseñanza, pues la mayor parte de las clases televisadas en secundaria fueron tomadas de los programas vistos en telesecundaria. Del mismo modo, la dinámica de interacción con el profesor cambió por la comunicación distante en videoconferencias, todos los días antes de la programación del grado.

También se recurrió a plataformas educativas como *classroom* para la solicitud y entrega de tareas por medio del correo electrónico. Ahí es donde se ponen las indicaciones de las actividades, lecturas teóricas, videos o imágenes que sirvan a los estudiantes para apropiarse del conocimiento.

La escuela “Adolfo López Mateos” ha sobrellevado la situación de la pandemia, pero es gracias a ella que se reveló la falta de preparación de nuestro sistema educativo para enfrentar acontecimientos de este tipo. Por consiguiente, es necesaria una reforma integral en los colegios de formación básica, para erigirlos flexibles, progresistas, incluyentes, mutables e innovadores.

1.2 Análisis sistémico: suprasistema, sistema y subsistemas (ecología organizacional).

Los sistemas que componen a la Secretaría de Educación Pública abarcan todo tipo de problemáticas relacionadas con la enseñanza. En tales circunstancias, se seleccionarán las partes vinculadas con la instrucción elemental. En particular, se indagará el modelo académico al que corresponde la organización a investigar.

La subsecretaría de educación básica maneja los niveles: inicial, preescolar, primaria y secundaria. En la última, se encuentran las escuelas generales, las técnicas, rurales indígenas y las telesecundarias (de este modelo es el instituto por estudiar).

La asociación investigada es una institución federal, por lo que depende de la SEP, pero está adscrita a los Servicios Educativos Integrados al Estado de México (SEIEM). O sea, es parte del sistema pedagógico estatal, pero pertenece a la nómina federal. Por lo tanto, sigue a ambas instituciones en sus diversas actividades.

En SEIEM se encuentra la Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo (DESySA). Esta es una unidad administrativa que “tiene como objetivo: organizar, dirigir, controlar y evaluar la prestación de los servicios de educación secundaria general, técnica y telesecundaria, (...) plan y programas de estudio, contenido y métodos educativos e instrumentos para la evaluación y el aprendizaje”, como dice en su página de *internet*. O sea, es la que planea las actividades y controla el desarrollo de las escuelas secundarias.

La institución examinada se divide en cuatro áreas principales: La directiva, la administrativa, la académica y la de intendencia. En la primera se encuentran el director y subdirector como dirigentes del funcionamiento, desarrollo y gestión de la escuela.

El área administrativa se encarga de llevar todos los registros escolares, así como repartir la información que se recibe del departamento vía supervisión y sector.

El área académica está a cargo de los docentes. Ellos realizan una planeación anual de actividades escolares. Antes, efectúan una evaluación psicopedagógica, económica, social y de aprendizaje de los alumnos de su grupo. De acuerdo con los resultados, se revisan las estrategias que se pueden implementar durante el ciclo escolar, conforme a las características de los estudiantes.

En el área de intendencia solo hay una persona, la cual es contratada con los recursos que se perciben de los padres de familia por medio de una cuota voluntaria. Este elemento tiene la responsabilidad de mantener limpia la escuela en su interior, además se encarga de abrir y cerrar las puertas de acceso al inicio y término de las clases.

1.3 Ciclo de eventos (entrada-proceso-salida).

El recorrido de la enseñanza-aprendizaje es un trabajo académico que desarrolla las planeaciones departamental, escolar y grupal. De igual modo, se asignan profesores a grupo, establecen horarios, así como comisiones para los maestros y las integradas por padres de familia, entre otros.

Lo anterior, se prepara antes de la entrada de los estudiantes, para iniciar sin inconvenientes el ciclo escolar. Estas acciones del proyecto anual terminan el calendario de actividades, en el cual los maestros no deberían tener ninguna otra diligencia que los aleje de su labor académica.

Por supuesto, surgen tareas imprevistas que entran en conflicto con las actividades ya calendarizadas. Algunas de ellas vienen de otras dependencias, de programas a nivel federal o estatal. Estas surgen por la exigencia de mostrar evidencias del trabajo de las autoridades del departamento, sección o zona.

Por lo expuesto, los eventos planeados con anterioridad tendrían prioridad ante esas actividades de último momento. Por desgracia, la presión de las autoridades obliga a la presentación de estas acciones.

Finalmente, se revisa etapa por etapa, con énfasis en los aspectos comunicativos de los procesos de esta organización. Todo esto, considerando el calendario oficial de la Secretaría de Educación Pública.



Esquema 01 Cambrón, Lino (2021) *Etapas del ciclo escolar en Telesecundaria*. (Esquema hecho en Word paquetería de Office).

La preparación del nuevo ciclo escolar.

Antes de la entrada de los alumnos a la escuela, hay varias actividades para los diferentes actores formativos. En el departamento de educación básica se hacen los preparativos del próximo ciclo escolar en cuanto se termina el anterior. Después, se efectúan talleres entre los departamentos. En este punto se llegan a acuerdos y toda esta información pasa a las juntas realizadas por los jefes de sector, los supervisores y directores de la entidad.

Después de toda esta preparación, se llevan esas directivas a los consejos técnicos escolares dentro de su curso intensivo. Ahí, es dónde se comentan las actividades y propuestas de las autoridades educativas. Del mismo modo, revisando el calendario, se acuerdan y planean las diligencias del ciclo escolar. Se inicia de

forma simultánea la inscripción de los alumnos por parte del personal administrativo y docente. Lo anterior se proyecta de la siguiente manera:

“Elaborar un proyecto escolar con la participación del supervisor y el jefe de sector, que incluya los siguientes puntos:

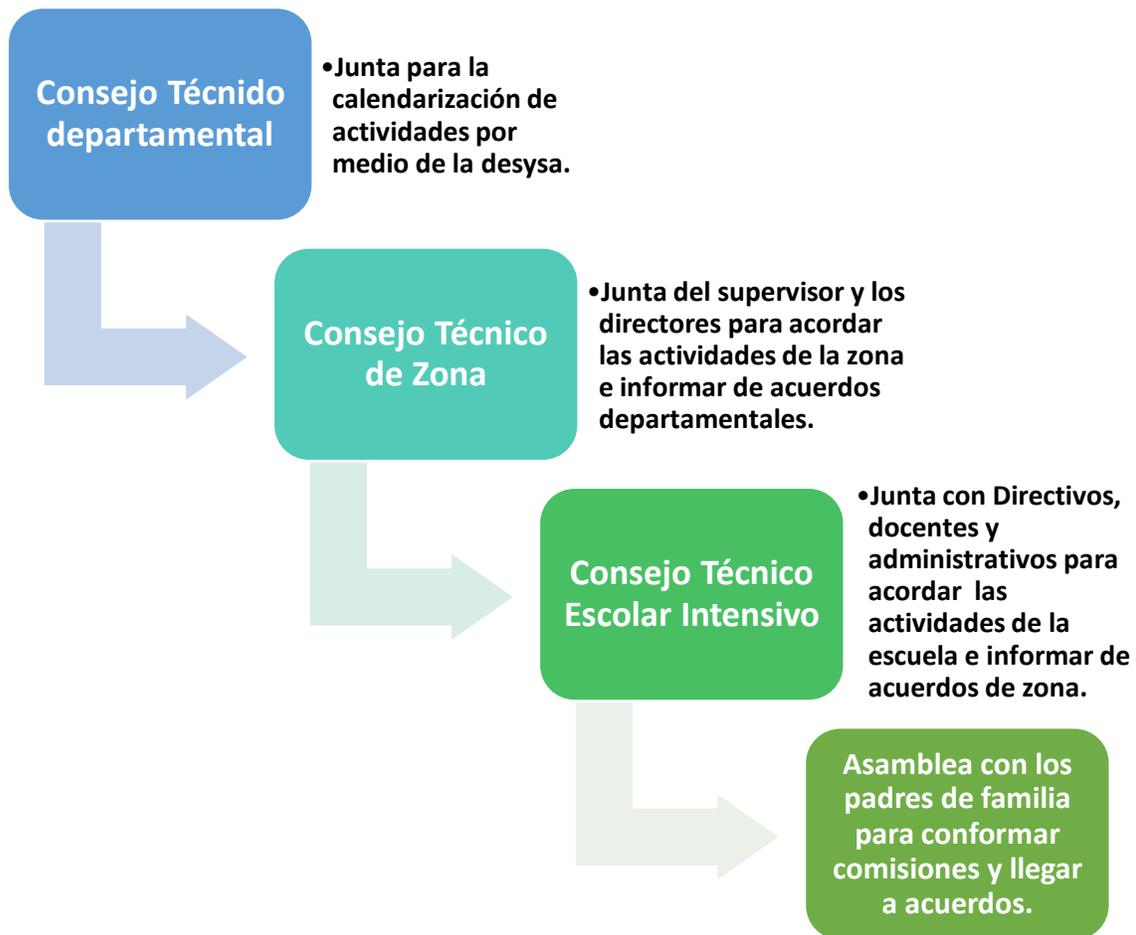
» Realizar un diagnóstico sobre la situación inicial y establecer las correspondientes metas por alcanzar.

» Gestionar ante las instancias correspondientes, previa verificación de las condiciones físicas y de seguridad que requiera la escuela, los elementos para la ejecución del nuevo modelo.

» Elaborar un cronograma que señale la incorporación de los grupos que integran el centro educativo, de acuerdo con el programa estatal y al Plan Estratégico Nacional, que incluya las acciones e insumos requeridos.

» Realizar un listado ordenado de las acciones de preparación, seguimiento y evaluación, acordes con los lineamientos establecidos en el programa estatal de ejecución” (Telesecundaria. Secretaría de Educación Pública. [Telesecundaria], s.f.)

Reuniones en el inicio del ciclo escolar



Esquema 02. Cambrón, Lino (2021) *Orden de reuniones previas e iniciales del ciclo escolar.* (Esquema hecho en *Smart art* de *Word* paquetería de *Office*).

El día a día en la escuela

Los maestros llegan 15 minutos antes de la apertura del plantel. La primera acción es firmar el libro de asistencias, después se sitúan en el salón de clase a la espera de los alumnos. El maestro de guardia da la entrada a los estudiantes, ellos van a su aula y a las 8:00 de la mañana comienzan las labores académicas.

Al inicio, antes de la lección, se toma asistencia y se procede a recordar la clase anterior. Después, se observa el programa televisivo que dura de 5 a 10 minutos con el tema del día. Más tarde, el profesor resuelve dudas y deja la actividad a

resolver. Esta puede ser desarrollada por persona, en pares o en equipo. Al final, los alumnos entregan el ejercicio realizado de manera correcta.

Esto se repetirá en las siete clases diarias, interrumpidas por un receso de 20 minutos. Al final del día se dan las últimas indicaciones a los alumnos y se procura la salida a las 14:00 horas.



Esquema 03. Cambrón, Lino (2021) *Las fases del trabajo académico en Telesecundaria*. (Esquema hecho en *Smart art* de *Word* paquetería de *Office*).

De trimestre en trimestre.

En el primer trimestre, se inicia con el diagnóstico de los alumnos de cada grupo. Esto inicia las actividades del ciclo escolar y sus tres periodos. Aquí se desarrollan las siguientes actividades normativas: planeación, ejecución, evaluación y creación de estrategias de aprendizaje.

Para el inicio, del ciclo escolar y del periodo, se registran en el libro de actas los acuerdos con las actividades que se llevarán a cabo. Después, se envía el oficio impreso para la firma de los profesores. En él, se comprometen a seguir las acciones acordadas.

Se continúa hasta acabar con las labores académicas del periodo. Cada trabajo se evalúa y forma parte de un porcentaje de la calificación. Al final de trimestre se

realiza un examen, el cual se promedia con las demás actividades. Se registran sus resultados, se efectúa la firma de las pre-boletas y ahí, se llega a acuerdos con los padres de familia para el desarrollo de las estrategias del próximo trimestre.

Esto se repite en los tres trimestres, con una pequeña variante, pues a la mitad del ciclo escolar se ejecutan las evaluaciones de SisAT (Sistema de Alerta Temprana) donde se realizan exámenes de cálculo mental, producción de textos y Lectura. Esa sería la única variante en el ciclo escolar.



Esquema 04. Cambrón, Lino (2021) *Ciclo de eventos en el Trimestre*. (Esquema hecho en *Smart art* de *Word*, paquetería de *Office*).

Despedida de los alumnos y expectativas para el próximo año.

Al término de los tres trimestres, se promedian las calificaciones de los estudiantes, y se suman las faltas. Entonces, se sacan las estadísticas y porcentajes de aprobados y reprobados, la asistencia. Por último, se inicia la impresión de las boletas, las cuales tendrán las observaciones por trimestre de los docentes.

En consejo técnico se hacen las evaluaciones del ciclo escolar, por grupo y por escuela. Se dan recomendaciones a los profesores que tendrán segundo y tercer grado. De este modo, saben cómo terminaron todos los alumnos y qué estrategias se siguieron con los estudiantes con dificultades de aprendizaje.

Además, a los chicos egresados de tercer grado se les hace un seguimiento para conocer sus resultados en el examen COMIPEMS (Comisión Metropolitana de Instituciones Públicas de Educación Media Superior), en caso de que continuaran con el trámite. Se revisan los logros y cuántos terminaron con el perfil de egreso buscado desde el inicio de la secundaria.

1.4 Entorno relevante: ámbito, actores/agentes y servicios.

Hablar de educación requiere visualizar sus elementos: Escuelas, salones, alumnos, directores, profesores, libros, cuadernos, útiles, uniformes, cooperativa, entre otras. Lo anterior se observa a diario dentro de los centros educativos, ya sea en preescolar, primaria, secundaria, preparatoria o universidad.

Se nota en estos elementos una interrelación, donde no se trabaja de manera correcta si se prescinde de alguno. Por supuesto, hay dos componentes que son indispensables para el mantenimiento de esta estructura: los estudiantes y los profesores. Alrededor de ellos se mueve todo lo demás.

“En resumen, las transacciones que realiza una organización para funcionar constituyen las relaciones con su ambiente relevante, que no es todo aquello fuera de los límites de la organización, sino lo que necesita para funcionar efectivamente. Lo relevante para cada organización varía, según su estructura interna, giro o el sector al que pertenece, así como su situación en tiempo y espacio” (Baptista 2012).

Ámbito escolar

Se ubica en tres diferentes niveles, el primero sería el espacio que forma la escuela completa. Los componentes escolares a disposición de los alumnos, como las instalaciones deportivas, las aulas, la plaza cívica o los baños. Aunque estaba adaptada para solo tres salones, se amplió a seis y, por último, a nueve en la remodelación final.

El segundo nivel serían los componentes materiales de cada uno de los espacios, los cuales son elementos que tienen bastante tiempo de uso, como pizarrones, bancas, escritorios, estantes, sillas, etc. Por cierto, cada año se dan materiales nuevos a los colegios, aunque es mínimo el número. A propósito, estos se pueden repartir por grupo, por grado o a la escuela en general.

Y en el último nivel, están las personas que componen la comunidad escolar y las cuales, ocupan diario las instalaciones, ya sean profesores, alumnos, directivos, administrativos, padres de familia, etc. Las especificaciones sobre los grupos, su número, el perfil del docente y demás minucias se revisarán más adelante en nuestros siguientes puntos.

Actores y agentes

Los principales actores de la educación son los alumnos, los cuales son seres humanos con necesidades, deseos y una complejidad que se ve implicada en el progreso académico. La función de la escuela es el desarrollo de las aptitudes y habilidades del educando.

Los padres, madres y tutores también participan como actores secundarios, apoyando a la institución, y son parte esencial de los engranajes de esta organización. Ellos proveen de materiales anexos a los alumnos, dan aportaciones y son el soporte en las actividades académicas, cívicas y sociales realizadas por la escuela.

Otros actores son las autoridades educativas escolares, de los tres niveles de gobierno. Ellos son quienes también apoyan los proyectos de la institución.

Los agentes formativos son los profesores, los cuales tienen la función de dar el servicio educativo, son los guías para que los alumnos descubran de mano propia el conocimiento en las áreas de la ciencia, las artes, el deporte, las matemáticas, etc. Entre mayores sean los logros, más grande será la atracción a nuevos alumnos.

Lo anterior se remarca en la Ley General de Educación que dice en el artículo noventa: “Las maestras y los maestros son agentes fundamentales en el proceso educativo y, por tanto, se reconoce su contribución a la transformación social”.

1.5 Análisis contingente: problemas recurrentes, coyuntura, oportunidades y retos; mecanismos de retroalimentación (búsqueda de información).

“Con respecto al tema del ambiente organizacional, es saber interpretar los sucesos del entorno relevante de la organización, en información “de facto” que sirva para planear, organizar y dirigir las metas de la organización” (Baptista, 2012).

Con base en lo anterior, se establecerá este análisis con la información que se pueda obtener de la comunidad escolar. Esta debe ser confiable y tiene que ser decodificada ayudando a mejorar el ambiente de la organización. La tabla que describe los mecanismos para reducir la incertidumbre, (Baptista,2012) y que se verá a continuación, es la que utilizarás como base en este análisis.

- +
—————▶
TURBULENCIA A mayor turbulencia en el medio ambiente, se emplearán más mecanismos de defensa, como la investigación de mercados, la planeación estratégica, la publicidad, etc.

- +
—————▶
HOSTILIDAD A mayor hostilidad en el medio ambiente se incrementará el uso de controles internos, como programas de comunicación para asegurar la cooperación de los empleados y para mejorar la calidad de los productos y de las operaciones.

- +
—————▶
DIVERSIDAD A mayor diversidad en el medio ambiente, se modificarán con más frecuencia estructuras internas de la organización para lograr una mayor división de trabajo y se incrementará el uso de sistemas de control y de información, como análisis de la competencia, control estadístico de la información, etcétera.

- $\xrightarrow{+}$ DESINTEGRACIÓN A mayor desintegración en el medio ambiente, es decir, a una menor estructuración del mismo se incrementará la necesidad de integrar y coordinar todos los subsistemas de la organización.
- $\xrightarrow{+}$ ESCASEZ A mayor escasez en el medio ambiente, en la dirección de una organización se incrementará la necesidad de optimizar recursos y de elaborar una planeación estratégica.

Imagen 01 Hipótesis sobre el impacto del ambiente en el comportamiento organizacional.

Problemas escolares recurrentes

A través de los años, la convivencia continua ofreció la oportunidad de observar prácticas poco éticas, las cuales no corresponden al trabajo de un profesional en educación. Este tipo de acciones son frecuentes y esto crea problemas en la enseñanza y el aprendizaje escolar.

Aunque en esta época de pandemia por la COVID-19 hubo distancia entre los actores escolares, se percibe que estos problemas en vez de relajarse empeoraron. Esto se nota por el sentir de los padres de familia y opiniones de maestros mostrando su inconformidad con prácticas ya percibidas anteriormente. A continuación, se presenta una lista de esas recurrencias:

- 1.- El liderazgo por parte del subdirector y director no es fuerte. Son demasiado flexibles con las reglas escolares.
- 2.- Profesores que, de forma recurrente, llegan tarde y se van temprano contraviniendo el horario asignado.
- 3.- Hay inasistencias injustificadas por parte de algunos docentes.
- 4.- Incumplimiento de los acuerdos del Consejo Técnico Escolar.
- 5.- Los profesores salen de su salón de clases a diferentes horas del día, sin justificación.
- 6.- Las actividades no planeadas. Estas generan pérdida de tiempo académico.
- 7.- No se respeta las intervenciones docentes en reuniones de consejo, pues se escuchan murmullos o risas cuando alguien expone u opina.

8.- Hay rivalidades entre grupos de maestros, debido a chismes sobre la vida personal de los mismos.

9.- Es nula la vigilancia, seguimiento o monitoreo a las clases que se llevan a cabo en los salones.

10.- La comunicación con el departamento, el sector y la supervisión solo se da cuando requieren de evidencias u ocurre un problema.

Todo esto conlleva a que las metas escolares planteadas al inicio del ciclo escolar y revisadas cada trimestre no tengan el impacto deseado. De la misma manera, los alumnos no muestran un avance palpable al momento de efectuarse las evaluaciones.

La problemática educativa provocada por la pandemia.

Los inconvenientes que trajo consigo la pandemia fueron varios. El principal fue la falta de una planeación estructurada para dar los aprendizajes relevantes sin estar de forma presencial en clases. Ese fue uno de los retos, en parte cumplidos, gracias a la televisión y la radio.

A través del Consejo Técnico Escolar se pudo observar que la mayoría de los maestros tenía la misma problemática con sus alumnos. En este Consejo los docentes compartieron las prácticas vividas en el día a día de su vida profesional.

También se pudieron observar las discordancias de algunos profesores, pues sus reportes escritos no coinciden con lo que muestran de evidencia sus alumnos. Muy usual hablar de logros cuando no se demuestra con hechos.

A continuación, se enumeran los problemas más frecuentes en la Telesecundaria “Adolfo López Mateos”. Todo ello, de acuerdo con el diagnóstico en el consejo Técnico Escolar del mes de diciembre de 2020:

1.- La sintonización de los programas televisivos en algunos hogares era defectuosa o no podían verla en el horario establecido.

2.- La falta de equipo tecnológico (celulares, tabletas, computadoras) para entrar a las clases virtuales.

3.- No se cuenta con acceso a internet o, si se tiene, la red es inestable.

4.- Falta de materiales (Libros de texto, cuadernos, entre otros.).

5.- Poco apoyo de los padres de familia para verificar que las actividades se realicen y haya interacción con el profesor.

6.- Falta de comunicación debido a la nula respuesta de algunos padres de familia, tutores o alumnos a los cuales se les contacta y ya no contestan. Esto por llamada telefónica, mensajes de texto, *WhatsApp*, *Facebook* y demás instancias tecnológicas.

7.- Los alumnos en las clases a distancia se distraen con facilidad, algunos no conectan sus cámaras para hacer otras actividades. Hay poca asistencia.

8.- Los materiales educativos, en esta contingencia, no siguen el orden de los libros de texto, en algunos casos, los temas no vienen en estos.

9.- Los problemas de ansiedad, depresión, violencia intrafamiliar, aumentaron. Los mismos repercuten en el desarrollo académico, físico, emocional e intelectual del alumno.

10.- Problemas económicos, desempleo, baja de salario y aumento en el consumo de alcohol por parte de los padres y empleados de la organización.

11.- Las reformas que se seguirán dando en cuestión educativa, las luchas políticas que detendrían las mejoras en las escuelas y crearían una incertidumbre de un futuro más favorable para el magisterio.

Oportunidades y retos.

La organización está ante la alternativa de iniciar un cambio en las formas de comunicarse entre instituciones, dependencias e individuos que conforman la educación y su entorno. Las siguientes son algunas de las opciones que se podrían presentar, como:

- Concebir nuevas maneras para cumplir los compromisos profesionales en la educación.
- Prevenir situaciones fuera del ambiente escolar que podrían repercutir en el aprendizaje, y actuar según los protocolos de actuación establecidos.
- Utilizar herramientas de las clases a distancia para incorporarlas en las presenciales. Como la creación de grupos de estudio por redes sociales o las videoconferencias cuando alguien no pueda asistir a clases.
- Abrir puentes de comunicación más asertivos con las instituciones que están alrededor de esta organización e incidir en que la información pueda salir de abajo hacia arriba también.
- Hacer énfasis en que la continua transformación, la búsqueda de la estabilidad y el cambio incesante son parte de un desarrollo organizacional deseable.
- Instituir estrategias de prevención a escenarios similares a la pandemia. Flexibilizar y adaptar los elementos educativos disponibles para ello.

1.6 Análisis del entorno organizacional.

1.6.1 Implicaciones en el entorno de la escuela

Se señala (Paturel, 2006) que “Por definición, un diagnóstico se fundamenta en el estudio de una situación, cuyos síntomas deben permitir la toma de posición de quien lo conduce. Existe, por tanto, un compromiso y un juicio de la persona que realiza el diagnóstico. El diagnóstico es estratégico si se lleva a cabo sobre los aspectos esenciales del problema y si se realiza comparándolo con los principales competidores”

Como se aprecia, el entorno escolar es complejo por la cantidad de elementos que posee. El tipo de comunidad, nivel económico de los habitantes, contexto familiar, características físicas de la zona en que se encuentra la escuela, entre otros, se relacionan todo el tiempo. Estas variables juegan un papel importante en la estabilidad de la institución.

En este caso, se retomarán las expresiones principales de la problemática de la organización. Luego, se ejecutará un diagnóstico en los ámbitos (social, político, histórico y económico) que rodean a esta institución. Esos que no permiten la viabilidad del proyecto educativo escolar.

Del mismo modo, se observarán las cuestiones que causan inseguridad en la escuela. Tomando en consideración lo que se expresa acerca de “el principal problema que enfrenta una entidad ante su ambiente es el de la incertidumbre, y para reducirla se crean e intercambian mensajes entre sus miembros” (Ídem).

Implicaciones sociales

Las relaciones sociales se modificaron en esta pandemia. Las actividades presenciales se vieron restringidas a pequeños espacios dónde se debían efectuar todas las tareas, no importando lo mal adaptados que estuviesen esos lugares. Los alumnos se enclaustraron olvidándose de amigos y familiares.

La institución recibirá a estudiantes que no han realizado interacciones sociales por más de un año. Del mismo modo, su actividad física y su socialización con los demás compañeros se limitó a mensajes en *Facebook*, *WhatsApp* o *Instagram*. Los mencionados instrumentos no llenan los espacios de las charlas en persona, dónde puedes ver las reacciones de tu interlocutor o conocer su estado emocional al verlo.

A los docentes se les retirarán las cargas de atención diaria cuando regresen de manera presencial, pero seguirán con las actividades anteriores a la pandemia, retomando sus horarios, los cuales se habían ampliado por la contingencia. También ellos llegarán con una problemática social y familiar, pues tampoco tuvieron muchas interacciones con sus compañeros y sufrieron pérdidas igual que ellos.

Para iniciar esta nueva etapa se observan grandes problemas, los cuales requerirán no solo de apoyo pedagógico, monetario o moral. También se necesitará ayuda psicológica y nuevas estrategias educativas.

Se combatirán las interacciones tóxicas generadas por la pandemia y que son un lastre en la labor formativa. Se tendrá que eliminar el odio en la televisión, la radio y el Internet, las noticias falsas, la descalificación y agresión que sufren las minorías. Además de la absurda burbuja en la que se enmarcan la aristocracia e intelectualidad mexicanas.

Pero, sobre todo, se debe luchar contra esa insana costumbre de perder el tiempo con información apócrifa, el aislamiento social y esa deficiente o nula comunicación interpersonal. Se espera que esto no haya penetrado de manera definitiva las mentes de los estudiantes, de sus padres y demás actores en la escena educativa.

Implicaciones políticas, históricas y educativas.

La educación se sometió, en los últimos años, a una gran cantidad de reformas por cuestiones políticas, ajenas al sistema escolar. Estas afectaron al magisterio mexicano. Y así, cada sexenio se intenta influir en la educación, con ideologías nuevas. Además, hallando posibles “culpables” del rezago académico.

En 2003, Vicente Fox Quesada experimentó proponiendo una escuela más tecnológica. Entonces, lanzó enciclomedia (sistema educativo con proyector, pizarrón electrónico y computadora). De igual modo, implementó el idioma inglés a nivel primaria y sugirió una reforma a la educación secundaria. Los maestros debieron capacitarse para herramientas que nunca llegaron (pizarras electrónicas) o que no se hicieron realidad (inglés en primaria).

Todas ellas murieron en el siguiente sexenio, excepto la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB). Felipe Calderón Hinojosa, el presidente sucesor, planteó un aprendizaje basado en competencias. Además, hubo una homologación curricular. Esta consistió en la evaluación de alumnos y maestros con la prueba ENLACE y los exámenes nacionales, respectivamente.

Igual que su antecesor, Enrique Peña Nieto sustituyó la RIEB por su Reforma Educativa. Del mismo modo, cambio el examen ENLACE por PLANEA para diagnóstico de los alumnos. Al mismo tiempo, los docentes se valorarían de manera obligatoria y con consecuencias (despido al que no cumpliera con los estándares). Finalmente, se daría un enfoque socioemocional a la educación y las competencias de aprender a aprender.

En 2019, Andrés Manuel López Obrador derogó la reforma de Peña Nieto e impulsó a la “Nueva Escuela Mexicana”, la cual tiene una base humanista, es de construcción paulatina, además, asume una visión de formación integral y para la vida. Hay exámenes docentes no obligatorios. Estos suben de categoría a los profesores y se realizan cada cuatro años. Así mismo, se integra al currículo escolar, la perspectiva de género. De ahí se desprenden, los aspectos relacionados con formación ciudadana, cultura de paz, activación física, deporte, arte, música, además de valores e inclusión.

Estos cambios sexenales crean una inestabilidad e inseguridad en los miembros de la organización, pues no hay ninguna continuidad en las dinámicas de clase, ni en los contenidos. Cuando se empezaba a comprender bien el proyecto, se cambió por otro, con diferentes variantes filosóficas, pedagógicas, educativas y hasta políticas. Lo consecuente es dejar madurar esta última reforma, pensando en el largo plazo y abandonando las cuestiones partidistas.

Implicaciones económicas.

El entorno escolar ha sufrido las dificultades económicas derivadas de la crisis mundial por la pandemia, en el caso de esta organización el tiempo completo (el cual es un recurso extra para los administrativos y docentes) tuvo que ser eliminado por falta de presupuesto. Esto afectó a la mayoría del personal, pues se tenían gastos solventados con este recurso.

Se notó que muchos padres de familia perdieron sus empleos o les rebajaron el sueldo y varios chicos tuvieron que trabajar en apoyo a la economía familiar.

Además del alza de los productos básicos, indispensables para una alimentación adecuada.

De igual modo, las personas que dotaban de material y servicios a la escuela dejaron de percibir esos recursos. Los encargados del Establecimiento de Consumo Escolar se quedaron sin trabajo y tuvieron que entrar al empleo formal e informal. Los que daban el servicio de transporte corrieron la misma suerte.

Las dos papelerías que circundaban la escuela cerraron y no se ve que puedan abrir en el corto plazo. Así como los puestos de frituras, chacharitas, almuerzos, jugos, etc., los cuales se ponían a la entrada y salida de los alumnos (muchos de estos puestos eran de padres de familia).

Ante el inminente regreso a clases en los próximos meses, se encontrarán con un nuevo panorama económico rodeando a la institución, viendo diferentes personas y productos. Se ignora la forma de este regreso mercantil y si causará conflictos en un futuro.

1.6.2 Implicaciones ecológico-organizacionales.

Al revisar la comunicación escolar, se nota la concentración informativa desde las altas esferas de la autoridad. Esto sucede en los distintos sistemas y subsistemas que están alrededor de las organizaciones educativas, los cuales han procurado que la información circule solo de arriba hacia abajo. Siendo el caso de las órdenes impuestas por la autoridad, en donde la retroalimentación con los docentes es solo para mostrar las evidencias de resultados.

Además, no se crearon canales más efectivos de comunicación, pues, hasta en tiempos de pandemia, se siguen valiendo del correo electrónico para mandar la información a través de oficios que tienen que firmarse de recibido, lo cual asegura, que todos fueron puestos al tanto.

De igual manera, y a pesar de las clases a distancia, en el interior de la escuela el liderazgo escolar no pudo generar una unidad académica. Algunos se guían por proyectos de grupos con intenciones educativas válidas. Otros realizan sus planes

para el beneficio o lucimiento personal, más sin resultados legítimos a la hora del análisis.

Los conflictos en el interior parecen haber desaparecido, pero ahondaron más las diferencias, al distinguirse grupos afines y los contrarios. En medio están los que evitan cualquier tipo de problemática al decir sí a alguna acción con tal de no tener que argumentar o enfrentar sus propias ideas.

El fallecimiento del director trajo incertidumbre, por la enfermedad, por el sustituto y por las consecuencias que pudiesen venir más adelante. Ahora, para ser autoridad, hay que presentar un examen de conocimientos. En esa evaluación preguntan sobre aspectos pedagógicos, académicos y administrativos. Además, de aprobar cursos, que te prepararían para tu encomienda. Pero no toda esa cognición se nota en la administración del plantel, pues llega gente con amplio conocimiento en el área directiva, mas con un liderazgo autoritario o nulo.

1.6.3 La coyuntura

Todas las situaciones vistas trajeron dificultades, problemas e incertidumbre en el panorama de la organización. La pandemia por COVID-19, fue responsable de un rezago significativo en los estudiantes a nivel mundial. En conjunto, la crisis económica de los actores educativos, la inoperancia de los servicios hospitalarios, y la estrategia a distancia, provocaron aislamiento, indiferencia y deterioro de la salud mental.

De la misma manera, impactan los sucesos políticos, la inestabilidad de las leyes pedagógicas y una marcada falta de compromiso con los planes a largo plazo que son los que definirán el camino de la educación en México.

Así, el autoritarismo y los escasos liderazgos en todo el sistema escolar estancaron las valiosas propuestas de los docentes. Las estrategias magisteriales se archivan y se olvidan. Al mismo tiempo, se escuchan a los grandes teóricos de la educación y sus ocurrencias son puestas en marcha.

Desde luego, bajo ese contexto, se observó el deterioro de las unidades familiares. La sociedad en general buscó otros medios para comunicarse, y halló en las redes

sociales campo fértil. Ahí, aprovechándose del anonimato que les confieren, encontraron libertad para la violencia verbal, el odio, el clasismo, el racismo, la xenofobia, la homofobia, entre muchas otras expresiones.

Es claro que todos participan en este problema y juntos pueden hallar una solución. Y no es anteponiendo de modo egoísta nuestras necesidades, sino distinguiendo las de los demás como parte principal del remedio. En este campo de batalla, solo se gana estando del mismo lado.

1.6.4 Entorno organizacional específico: futuro (deseabilidad/posibilidad)

En este punto se plantearán objetivos que encaucen a la situación más viable para el mejoramiento de esta organización. Ver a futuro, con acciones encaminadas a cambiar y favorecer las formas en el manejo de la comunicación interna y externa.

Se estableció que solo algunas problemáticas se resuelven con este análisis. Las opciones planteadas en la investigación estarán proyectadas para un funcionamiento eficiente de la escuela, a fin de resolver muchas de las eventualidades que surjan en el entorno.

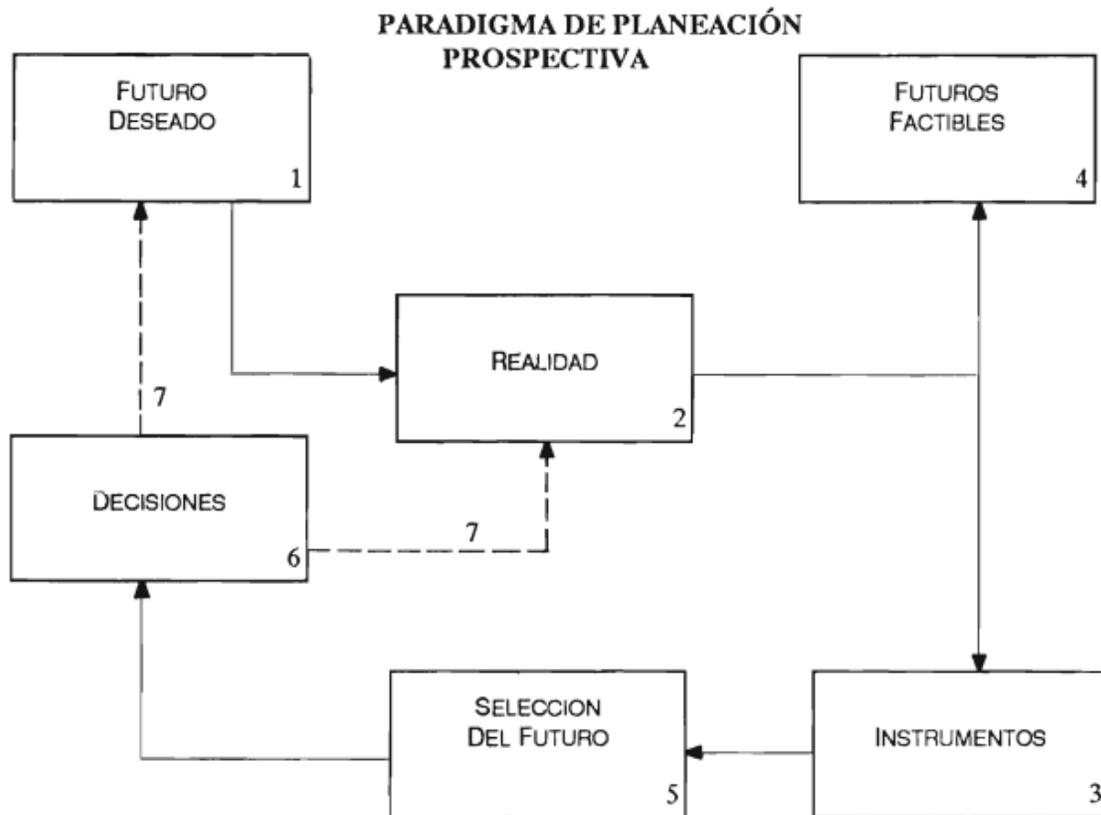
Se desea que el modelo didáctico beneficie a todos los que conforman la institución. Este futuro posible se da en la prospectiva (Miklos, 2012), la cual es: “Un acto imaginativo y de creación, una toma y una reflexión sobre el contexto actual; y, por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable”.

También expresó que: “Así, el propósito de la prospectiva es “preparar el camino” para el futuro, adoptándolo como objetivo (deseable y posible)” (ídem). Es en este sentido, que el análisis del entorno servirá para desplegar opciones que se concretarán a futuro y lograrán un ambiente laboral superior al presente.

Por ello, se necesita que todas las visiones sean tomadas en cuenta, para que este proyecto sea más certero. Los miembros abiertos a la argumentación, sosteniendo sus posiciones o aceptando las opciones mejor sustentadas y con mayor viabilidad. El punto central de la prospectiva organizacional serán la reflexión y la autocrítica.

De la misma manera, se priorizará la imaginación y la creación como premisas trascendentales.

Se tomará en consideración el esquema del paradigma de planeación prospectiva que se observa a continuación:



Esquema 05. Miklos, Tomás (2007) *Paradigma de planeación prospectiva*. (Tomado del libro “Planeación prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro”)

La visión a futuro, sobre la organización deseable, plantea los siguientes objetivos:

- 1.- Mejorar el ambiente entre los empleados de la organización, abriendo nuevos canales de comunicación. Ahí expresarán sus ideas y resolverán sus problemas.
- 2.- Crear un reglamento escolar modificable y comprometer a la comunidad educativa a cumplirlo.
- 3.- Tener un diálogo basado en el respeto con padres de familia, alumnos y compañeros docentes.

4.- Establecer vías de información formales con los miembros de la comunidad. Evitar intermediarios, pues son causa de malentendidos o noticias falsas.

5.- Solicitar a las autoridades educativas, más medios de comunicación directa con los docentes, en donde la información pueda surgir también de los profesores hacia ellos y estar enterados de manera expedita.

6.- Interactuar en el aula de modo que, crezca el apoyo, la fraternidad y el respeto entre los alumnos y maestros.

7.- Fomentar en los profesores la ética, la profesionalización y el liderazgo para guiar de manera adecuada a los estudiantes.

Bajo estas propuestas, se establece que esta institución mejorará su servicio, contando con una plantilla docente que enfrente todo tipo de adversidades y se adapte a los inconvenientes en el futuro.

CAPÍTULO 2. Teoría y práctica de la organización.

*“Una estructura organizativa pobre hace el buen trabajo imposible,
no importa lo buenas que sean las personas”.*

Peter Drucker

2.1. Caracterización de la organización

2.1.1 Nombre, razón social y giro

La organización que se analizará lleva por nombre oficial Escuela Telesecundaria “Adolfo López Mateos”, dedicada al ramo educativo. Es una institución federal incorporada a los Servicios Educativos Integrados al Estado de México (SEIEM).

2.1.2 Productos y servicios

Esta organización cuenta con salones, bancas, áreas deportivas (con material atlético), laboratorio, aula de medios (con computadoras), dirección y plaza cívica. Además, ofrece los siguientes servicios académicos y administrativos:

- Planes de estudio para los tres niveles de secundaria.
- Organización de actividades deportivas por grupo, grado y escuela.
- Tutoría y orientación (vocacional, pedagógica y emocional).
- Expide boletas, certificados y constancias.

Al término de los tres años, el alumno deberá cumplir con el perfil de egreso del nivel básico, el cual viene establecido en los planes y programas de la Secretaría de Educación Pública.

2.1.3 Sector económico de la Telesecundaria Adolfo López Mateos.

Primero, se menciona los tres sectores económicos que son el primario o agropecuario, el secundario o industrial y el terciario o de servicios. Entonces se define que “el sector terciario o de servicios comprende la comercialización de servicios intangibles y personalizados” (Centro de Estudios de las Finanzas Públicas “[CEFP], 2021). La institución investigada ofrece educación la población en general, por lo tanto, se alinea de manera directa con esta sección.

2.1.4 Tamaño de la empresa ¿Qué tipo de empresa es la escuela Adolfo López Mateos por su tamaño?

En esta organización laboran trece personas: nueve docentes, tres administrativos (director, subdirector y secretaria), además de un intendente contratado por los padres de familia. Se le considera una organización pequeña con base en la información siguiente.

El 30 de diciembre de 2002, la Secretaría de Economía publicó en el Diario Oficial de la Federación una estratificación, en donde “las empresas del sector servicios (terciario) que contaran con, entre once y cincuenta empleados, serían consideradas compañías pequeñas” (INSTITUTO NACIONAL DE GEOGRAFÍA Y ESTADÍSTICA [INEGI],2009).

Después de lo anterior, se inicia el análisis de la estructura de la institución.

2.2. Análisis de la estructura organizacional

2.2.1 Historia

Orígenes

Se remonta a los años sesenta donde la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), declaró a esa cómo la década del desarrollo y en ese tenor México concluyó que la enseñanza podría lograr el progreso social al que aspiraba. Por consiguiente, se dio una búsqueda de diferentes opciones relativas al uso de la radio, el cine y la televisión, los cuales, llevarían los elementos de aprendizaje a las poblaciones más alejadas y que, en ese momento, no eran atendidas por el sistema educativo nacional.

Era el 2 de enero de 1968 y el entonces secretario de Educación Pública, Lic. Agustín Yáñez hizo realidad la propuesta del “bachiller” Álvaro Gálvez y Fuentes, donde la Telesecundaria quedaría inscrita en el Sistema Educativo Nacional. Esto daría validez oficial a la instrucción realizada en este subsistema, la cual avanzó con la actualización periódica de Planes y Programas de Estudio, a fin de que los

educandos vieran los mismos contenidos que los alumnos de Escuelas Técnicas y Generales.

Su primera formulación

La Escuela Telesecundaria "Adolfo López Mateos", con clave de centro de trabajo 15DTV0293B se encuentra enclavada en las inmediaciones del Municipio de Atizapán de Zaragoza, en la Colonia Atizapán 2000, una zona urbana marginal del valle de México. Pertenece a la zona escolar 09, sector III del Departamento de Educación Telesecundaria en el Valle de México.

Historia de su fundación

La institución inicia actividades en el mes de agosto de 1996, en un aula provisional ubicada en un lote parte de una barranca. Se localiza en la colonia antes mencionada. El terreno se adquirió en donación y la gestión la efectuó el Profesor Jorge González Franco (fundador de este instituto) ante la asociación de colonos. El aumento de población en la zona generó un rápido crecimiento de la organización.

2.2.2 Trayectoria: desarrollo y expansión.

Un año después (1997), se construyeron tres aulas completas, con el apoyo del municipio. Para el 2003 se contaban con los seis salones de clases principales; así como un laboratorio de ciencias, un cuarto de cooperativa con su bodega y otro recinto que se usó, provisionalmente, para computación.

En 2013 construyó un aula de medios y al siguiente ciclo la cancha de usos múltiples. Ya en 2018 se erigió un arco-techo en las instalaciones deportivas y con esto, finalizó por el momento la construcción en la institución

Hacia el 2019, debido al gran número de solicitudes, la escuela amplió la cantidad de grupos, sin contar con los salones suficientes. Se tuvo que disponer del laboratorio de ciencias y el aula de medios, además de la bodega de cooperativa para atender a la creciente población.

Se debe mencionar que esa alta demanda se debe a las escuelas secundarias generales y técnicas del lugar, las cuales canalizan hacia la institución los casos de chicos con necesidades educativas especiales.

2.2.3 Momento actual y expectativas.

En este momento, la capacidad de alumnos de este colegio ocupa el segundo sitio de la zona escolar 9 en el valle de México, pues atiende una población de casi 300 colegiales. Una cifra grande para una telesecundaria. El número de aulas en las escuelas de la zona es variable, pues depende mucho de la demanda, así que hay en estas instituciones educativas con tres, seis o nueve salones.

El reto de la Telesecundaria ha sido transformarse en tiempos de pandemia de la COVID-19. Las aulas se sustituyeron por computadoras, tabletas y celulares, desde donde los estudiantes se encuentran con el conocimiento, interactúan con compañeros y entregan tareas al profesor. Esto a pesar de que los docentes no cuentan con equipos actualizados, red de internet o libros físicos. La disponibilidad, de los educandos, tiene que ver con la ausencia o presencia de estos elementos.

En cierto sentido, se nota la utilidad de este modelo educativo, pues la mayor parte de las clases televisadas en secundaria fueron tomadas de los programas que se ven diario en telesecundaria. Del mismo modo, la dinámica de interacción con el profesor cambio por la comunicación distante por videoconferencias todos los días antes de la programación del grado.

También se recurrió a plataformas educativas como *Google Classroom* para la solicitud y entrega de tareas. De igual forma, los programas de “Aprende en casa” proyectan las actividades, lecturas teóricas, videos o imágenes necesarios para que los estudiantes se apropien del conocimiento.

La telesecundaria “Adolfo López Mateos” resiente esta época, pues bajó la matrícula escolar, se cortaron los fondos de tiempo completo y se complicó la planeación. Los acontecimientos impulsan la creación de estrategias. Estas serán flexibles, cambiantes e innovadoras.

2.3 Ideario

El ideario es un texto dónde se incorporan la filosofía, creencias, valores, actitudes e ideas que debe tener el colectivo laboral y deben ser afines a los objetivos de este. Es un compromiso en sí mismo, el cual da sentido de pertenencia e identidad a una organización. Aquí se advertirá si se articulan estos conceptos en la institución investigada.

Misión Telesecundaria “Adolfo López Mateos”

“Formar alumnos socialmente responsables, de excelencia y capaces de enfrentar los retos y desafíos del cambiante mundo actual, inculcar valores éticos, morales y cívicos. Se considera como propósito esencial elevar la calidad de los estudiantes, mediante el fortalecimiento de aquellos contenidos que respondan a las necesidades básicas de aprendizaje, además del desarrollo de habilidades, actitudes y destrezas que le permitan ser socialmente competente”. (Plan anual escolar [PAE], 2020)

Visión telesecundaria “Adolfo López Mateos”

“Aspiramos ser una institución comprometida con el trabajo y los principios educativos, los cuales son fundamentales en la vertiente de Escuelas Telesecundarias”. (PAE, 2020)

Valores Telesecundaria

“Responsabilidad, Respeto, Unidad, Espíritu de Servicio, Compromiso, Justicia, Legalidad, Honestidad, Competitividad, Trabajo en Equipo, Solidaridad y Transparencia”. (Ídem)

2.4 Objetivos de la Telesecundaria “Adolfo López Mateos.

Los siguientes son los objetivos de la Telesecundaria “Adolfo López Mateos”:

- “Incrementar el aprovechamiento académico de los alumnos con carácter humanista, incluyentes y con valores, en las asignaturas de español y matemáticas.

- Establecer acuerdos y compromisos entre directivos y docentes para fortalecer la organización, administración y la comunicación virtual, así como, la socialización respecto a las situaciones del funcionamiento de la labor educativa del centro escolar.
- Aceptar y recibir información sobre talleres, cursos, módulos en línea y herramientas de formación, además de capacitación y perfeccionamiento para apoyar a los docentes en el fortalecimiento de su práctica pedagógica a distancia y con “Aprende en casa 2”.
- Revisar de manera constante las actualizaciones en los contenidos de los de “Aprende en casa 2”. referente a los Planes y Programas de Estudio que se van a trabajar, con objeto de adecuar su vinculación y comunicación entre la comunidad educativa de acuerdo con las necesidades, intereses y capacidades reales de los niños, niñas y Adolescentes.
- Involucrar a los padres de familia a participar en las actividades escolares para tener un mejor desempeño y resultados de los alumnos.
- Fortalecer el liderazgo, responsabilidad y compromiso de las autoridades escolares para la coordinación y comunicación de las funciones administrativas como educativas de manera virtual o presencial.
- Gestionar la mejora de la infraestructura en el centro educativo y el equipamiento necesario para cumplir con las medidas de sanitización que contribuyan a la conservación y mejora de la salud.
- Organizar la carga administrativa de los docentes para la implementación de estrategias innovadoras que permitan alcanzar los aprendizajes esperados en los alumnos”.(Ídem)

De los anteriores objetivos se observa que no existe uno general, el cual guíe las acciones propuestas. Al no tener una orientación, estas metas no tienen un orden donde los elementos se relacionen para obtener resultados coherentes.

Se quieren establecer acuerdos y compromisos, pero los docentes se quejan de que la mayoría incumple estos. Además, se acepta recibir información de talleres y

cursos, mas no existe un compromiso real por crear una obligación para el propio trayecto formativo que, en esencia, conviene a todos.

A los docentes se les pide revisar los contenidos de las clases en línea y adecuarlos a las limitaciones de los alumnos con Necesidades Educativas Especiales (NEE). El problema es el trámite burocrático para recibir auxilio de las instancias como la Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER). Este ente dota de los elementos para una planeación adecuada según la problemática del estudiante.

También se requiere involucrar a los Padres de Familia, aunque no hay obligación en dicha participación. Ante esto, se centrará la mayor parte del trabajo en el alumno y la creación de una disciplina donde la responsabilidad sea la coyuntura del avance escolar.

Para concluir, la distribución de la carga administrativa comienza con una calendarización apropiada. Esta se contrastará con las actividades de cada escuela. Entonces, se elige el trabajo extra que no impida la fluidez en las acciones escolares diarias.

Como se observa, los objetivos son un mero acto protocolario utilizado para engrosar los archivos administrativos de las dependencias gubernamentales. Por consiguiente, no se tienen los elementos valorativos que evidencien el cumplimiento en la escuela.

2.5 Estructura formal

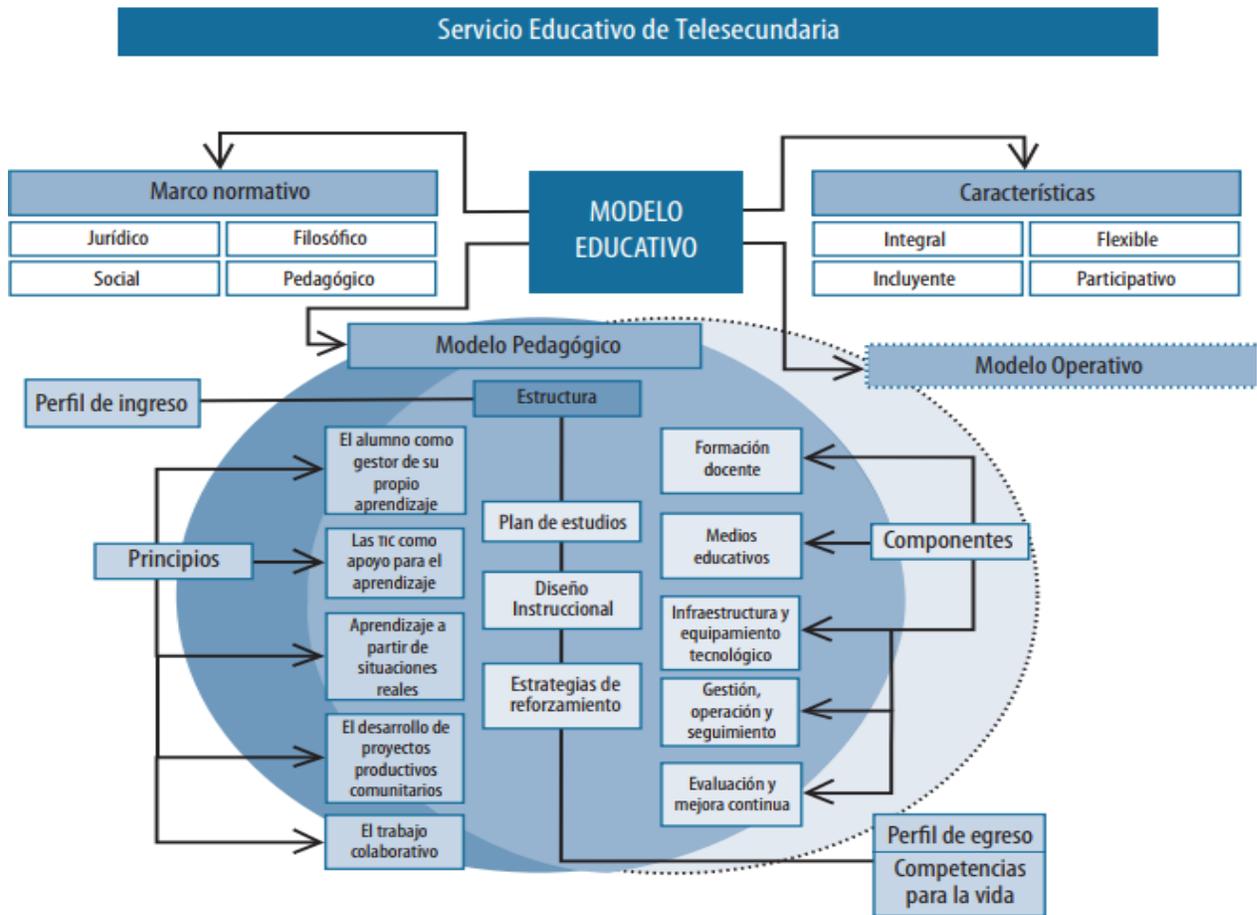
Para definir cómo se estructura organizacional una entidad como la investigada se mencionará que “una organización, como sugiere Bobbitt, es una entidad social conscientemente coordinada, con una frondea relativamente identificable y que funciona sobre una base relativamente continua para alcanzar uno o varios objetivos” (Ruiz, 1995).

A este respecto, es necesario distinguir entre la estructura formal e informal de una organización. La primera es la que establece la propia institución educativa, está regida por una serie de leyes, tiene manuales, organigramas y es aprobada por la dirección de la organización. En tanto, la estructura informal se instaura conforme a

las relaciones que tienen los miembros de dicho establecimiento, las cuales son espontáneas e imprevistas.

Esquema Modelo Educativo de Telesecundaria

Este esquema muestra las partes que dan vida a Telesecundaria. Entre ellas están: sus características, normas, modelo pedagógico, perfiles, entre otras.

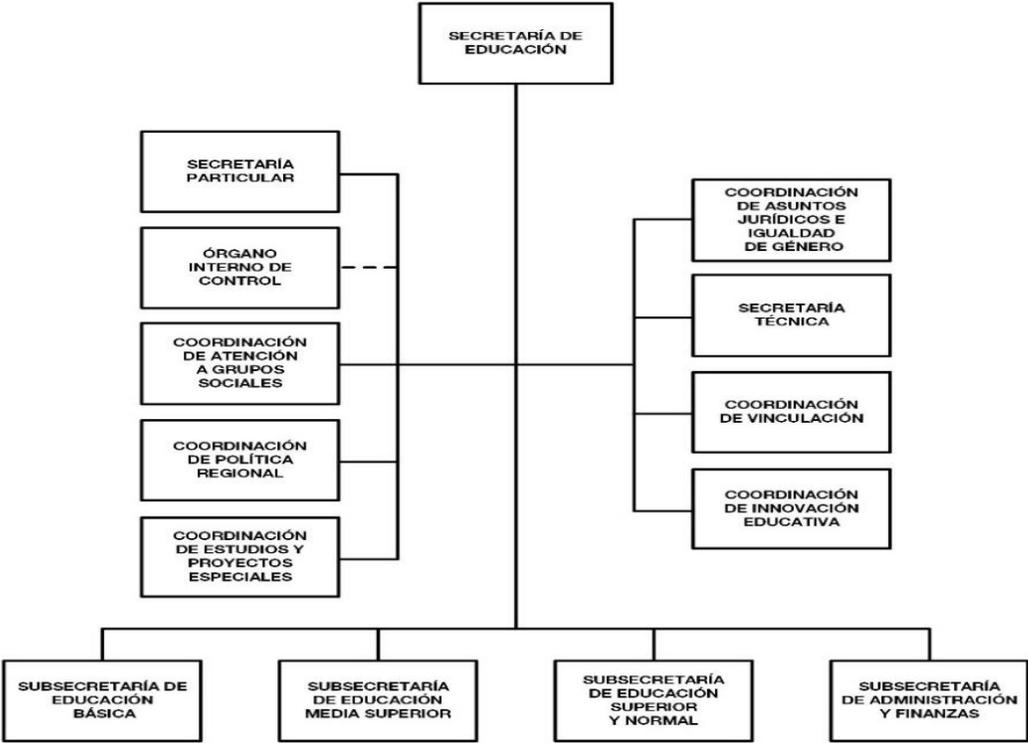


Esquema 06. Aquí se observan las cuatro partes en las que se divide el modelo de Telesecundaria que son: Las características, el marco normativo, el modelo pedagógico y el modelo operativo. Modelo Educativo para el Fortalecimiento de Telesecundaria Documento base (2011). Disponible en [www. telesecundaria.sep.gob.mx](http://www.telesecundaria.sep.gob.mx)

Como se observa en el esquema, la propuesta del modelo educativo de telesecundaria es innovadora, y cuenta con aspectos para una mejora continua. El desconocimiento de la mayor parte de la población hace que este programa didáctico sea denigrado y sometido a un juicio por los medios de comunicación. A

continuación, se ve cuál es el lugar del subsistema en el Organigrama de la Educación en el Estado de México y SEIEM.

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
ORGANIGRAMA SIMPLIFICADO**

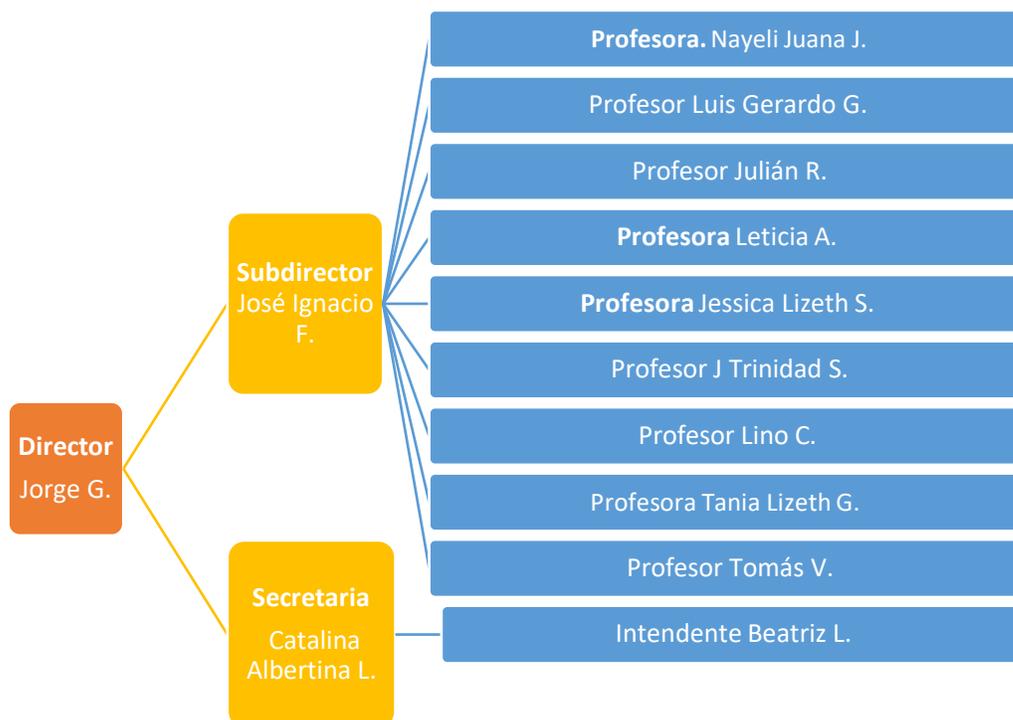


Esquema 07. Secretaría de Educación del Estado de México, Organigrama simplificado (2021). Disponible en www.seduc.edomex.gob.mx

La Enseñanza en el Estado está dividida en dos partes, las cuales se delimitan por su cercanía a la Capital del país, en este caso es la sección Valle de México y la otra al de Toluca. El Valle tiene la mayor parte de los estudiantes en el estado, debido a que está en la zona conurbada de la CDMX, la cual cuenta con gran cantidad de población.

La telesecundaria forma parte de la Subsecretaría de Educación Básica, en donde están también el preescolar, la primaria, así como las secundarias técnicas y generales.

Organigrama de la Escuela Telesecundaria 293 “Adolfo López Mateos”.



Esquema 08. Cambrón, Lino (2021) Organigrama de la Escuela Telesecundaria 293 “Adolfo López Mateos”. (Gráficos de Word)

Se advierte en este organigrama funcional de la plantilla escolar que la dirección tiene dos responsabilidades. La primera de orden académico, la cual decide las estrategias escolares de acuerdo con los objetivos propuestos. La segunda de carácter administrativo, donde se observa la entrega a tiempo de la documentación oficial de la institución; además, revisa el orden y limpieza en el colegio.

Al final, todos los docentes deben cumplir con ambas responsabilidades, pero gracias a la falta de liderazgo por parte de las autoridades escolares esto no se da. Hay profesores que comentan la existencia de una fuerte disputa por los privilegios, en donde algunos utilizan la zalamería, la “supuesta” amistad. Otros más hacen “berrinches” para eludir las actividades que no desean realizar.

2.2.4.2 Miembros.

En la siguiente tabla se observan a todos los integrantes de la plantilla escolar de la institución estudiada. En este punto se recordará a Renate Mayntz, quien comenta en su libro “Sociología de la organización” los tres objetivos principales de una empresa, los cuales serían: ganar miembros, lograr su permanencia y hacer que trabajen.

Este instituto cumple las anteriores tres premisas, pues aumentó el número de plazas. En segundo lugar, la permanencia es fácil, solo no hay que realizar actos ilícitos dentro de la escuela. Por último, los profesores laboran con libertad, a pesar de la carga de trabajo.

Plantilla escolar

Personal	Puesto	Nivel de estudio	Antigüedad
Jorge G.	Director	Licenciatura en Economía. Maestría en educación	35 años
José Ignacio F.	Subdirector	Licenciatura en Biología. Maestría en educación	30 años
Nayeli Juana J.	Docente frente a grupo (1° A).	Licenciatura en Mercadotecnia. Maestría en mercadotecnia	10 años
Luis Gerardo G.	Docente frente a grupo (1° B).	Licenciatura en Relaciones Públicas.	25 años
Julián R.	Docente frente a grupo (1° C).	Licenciatura QFB. Maestría en educación	21 años
Leticia A.	Docente Frente a Grupo (2° A).	Licenciatura en Educación Telesecundaria	2 años
Jessica Lizet S.	Docente Frente a grupo	Licenciatura en Psicología. Maestría en Educación	8 años
J Trinidad S.	Docente Frente a grupo	Licenciatura en Educación Básica	20 años
Lino C.	Docente Frente a Grupo	Licenciatura en Periodismo y Comunicación Colectiva.	15 años
Tania Lizeth G.	Docente Frente a Grupo	Licenciatura en Educación Telesecundaria. Maestría en Educación	4 años
Tomás V.	Docente frente a grupo	Ingeniería eléctrica. Maestría en Educación.	25 años
Catalina Albertina L.	Secretaria	Carrera Comercial con secretariado. Preparatoria Trunca	15 años

Tabla 1. Cambrón, Lino (2021) *Plantilla Escolar de la Telesecundaria Adolfo López Mateos.* (Tablas de Word)

La mayoría de los profesores de este centro escolar no tienen una licenciatura orientada a la enseñanza en telesecundaria. Estos casos se dan en los docentes con mayor antigüedad, pues en esas épocas los métodos de admisión eran distintos. Para los encargados de contratar docentes, solo era necesario ser graduado de una carrera relacionada con alguna materia y le asignaban el puesto.

También se advierte que casi todos cuentan con posgrado, especialización, cursos o talleres orientados a la educación básica. Con frecuencia, se informa a los docentes de distintas actividades formativas en matemáticas, español y ciencias, pero la mayoría no son obligatorias.

Reclutamiento y selección

La institución de estudio no cuenta con la facultad de incorporar a sus elementos, esto lo hace un módulo adscrito a la SEP, de siglas USICAMM (Unidad del Sistema para la Carrera de los Maestros). Dicho organismo es responsable de los procesos de admisión, promoción (vertical y horizontal) y reconocimiento. Ellos también verifican que se hagan bajo los lineamientos impuestos por la junta directiva determinada por la SEP.

El USICAMM lanza una convocatoria con los requisitos para ingresar al sistema de instrucción básica. Por lo general, son profesores con título académico en educación telesecundaria. Estos necesitan registrarse, presentar todos sus documentos, y evaluarse por medio de un examen. En un tiempo determinado se dan los resultados y los más altos promedios tienen la posibilidad de ubicarse en los centros escolares que tengan disponibilidad de plazas.

Proceso formal de trabajo.

En el curso formal de trabajo existen diversos lapsos, que se llevan a cabo a lo largo del ciclo escolar. Cada uno de estos tiempos tiene diferente duración y características, por ejemplo, las actividades realizadas a diario, las trimestrales y las anuales. Estas llevan un proceso fundamentado en las estrategias académicas de grupo, de grado y escuela.

En el caso de las actividades diarias, se observa al inicio del día el registro de los maestros en la libreta de asistencias, la apertura de los salones y la puerta principal, la llegada de los chicos al aula. Inician las clases con un breve repaso de los conocimientos previos al tema, se proyecta el programa de televisión con los contenidos de las actividades, dejan labores a los alumnos para después calificar o dar visto bueno. Estas acciones se repiten a lo largo de la jornada con las diversas materias, solo interrumpidas por el receso y la salida.

En tanto, las actividades trimestrales son aquellas que se planean para ser hechas en dicho segmento del año. Estas diligencias son: la presentación de proyectos, las actividades diarias, trabajos, evaluaciones y firma de boletas. Al final, se llegan a acuerdos con los padres y se sugieren estrategias a cumplir para el trimestre siguiente.

Por último, están las acciones que se efectúan una vez al año. En este rubro se distinguen las académicas como el Consejo Técnico Intensivo o las ferias de ciencias. También están las cívicas, las cuales celebran las fechas históricas importantes (Independencia, Revolución, entre otras.). Asimismo, las sociales y culturales, el día del estudiante, de las madres, de muertos, etc. Finalmente, las administrativas, como la entrega de boletas y certificados.

Una planeación apropiada permite ejecutar, sin demora, las actividades anteriores. Para ello, se usa la metodología adecuada a los alumnos del grupo, estrategias pedagógicas, manejo de tiempo y herramientas educativas. Esto es parte de lo que se define como perfil profesional, el cual se verá a continuación. De igual manera, más adelante se presentará el flujograma correspondiente al proceso formal o ideal de trabajo.

Perfiles de puesto

A continuación, se muestran los perfiles para el puesto de profesor de telesecundaria con base en los criterios provistos por la institución que evalúa el desempeño magisterial (USICAMM,2021):

“APARTADO III

PERFILES PROFESIONALES, CRITERIOS E INDICADORES, Y MECANISMOS Y PROCEDIMIENTOS

Artículo 15. En los perfiles profesionales para la admisión del personal docente y técnico docente, en educación básica se definen los aspectos que deben abarcar las funciones de docencia, como la relación con la comunidad local, el desarrollo de pensamiento crítico y filosófico, el mejoramiento integral y constante del educando, además de la planeación, el dominio de los contenidos, el ambiente en el aula, las prácticas didácticas pertinentes, el máximo aprovechamiento escolar y aprendizaje de los alumnos, la solidaridad en la escuela, y el diálogo y participación con madres y padres de familia o tutores.

Artículo 16. Los criterios e indicadores para la admisión en educación básica que determina la Unidad del Sistema son el referente de la buena práctica y el desempeño eficiente de los docentes y técnicos docentes para alcanzar los objetivos del Sistema Educativo Nacional.

Artículo 17. Los mecanismos y procedimientos aplicables al proceso de selección serán emitidos por la Unidad del Sistema a través de las “Disposiciones específicas del proceso de selección para la admisión en Educación Básica”, en ellas se establecerán fases y etapas, así como los elementos multifactoriales determinados para la valoración.

Artículo 18. Los elementos multifactoriales a considerar para la admisión en el servicio público educativo, son: un sistema que permite apreciar los conocimientos y aptitudes necesarios del aspirante para lograr el aprendizaje y desarrollo de los educandos, considerando el contexto local y regional de la prestación de los servicios educativos; la formación docente pedagógica; la acreditación de estudios mínimos de licenciatura; el promedio general de carrera; los cursos extracurriculares con reconocimiento de validez oficial; los programas de movilidad académica; el dominio de una lengua distinta a la propia, o la experiencia docente”.

Gracias a lo visto en anteriores párrafos, se define si se cuenta con los perfiles idóneos entre los profesionales que se desempeñan como docentes frente a grupo. Parte del perfil idóneo se refleja en la utilización de los recursos tecnológicos con de la institución y que se anotan a continuación.

Por supuesto, cuando se observaron los requisitos, se revisó quiénes de los docentes de la telesecundaria “Adolfo López Mateos” cumplían con estos. Se advirtió que solo tres de los nueve profesores tienen su carrera formativa en educación. Algunos obtuvieron sus plazas gracias a acciones sindicales, otros por concurso y los demás no comentaron como lograron su base.

Los profesores cuya carrera no está enfocada hacia la educación, no contemplaban un empleo en dicha área. Por consiguiente, pueden no tener la motivación, la vocación ni la disposición para la atención de adolescentes. Este es el riesgo que conlleva el carecer de esa preparación.

Inventario de recursos tecnológicos

A continuación, se mostrará el inventario de recursos tecnológicos de la telesecundaria “Adolfo López Mateos”. De acuerdo con los registros de cada grupo, la dirección, el laboratorio, aula de medios y bodega. Prescindiendo en esta lista, del material que se encuentra en mal estado.

En el instituto, la dirección cuenta con tres computadoras de escritorio, impresora y multifuncional para el director, subdirector y secretaria, una pantalla led, un sistema de cámaras de seguridad, tres proyectores, un reproductor *Blu-ray*, un reproductor *VHS*, tres micrófonos alámbricos, dos inalámbricos, un stand de micrófono, dos bocinas y sus stands, cables de conexión,

También se tienen nueve laptops, una por cada maestro, veintiocho computadoras de escritorio para los educandos, un pizarrón electrónico y materiales de laboratorio de ciencias (elementos de biología, física y química).

Por último, cada salón cuenta con una televisión led, un multifuncional, acoplamiento a la antena de programación de telesecundaria, conexión a internet

(inestable dependiendo del aula), cables hdmi para el enlace a las computadoras de los profesores y un disco duro externo de 1 *terabyte* de capacidad.

La mayor parte de estos recursos se obtuvieron hace más de una década, por lo que mucho del material está en malas condiciones y es obsoleto. Aun así, al contar con una televisión en cada grupo, se cumple con el requisito primordial en una escuela telesecundaria.

2.6 Estructura formal vs estructura funcional

Se inicia contrastando cada una de estas, las cuales tienen sus propios elementos, relaciones y orden. Entre estos dos universos se encuentra la problemática del objeto de estudio, los baches en el terreno saldrán de dicho duelo, el cual se disgregará por partes más adelante.

2.6.1 Estructura funcional

El estudio se enfoca en la disposición de las actividades y el ciclo de eventos. Esto corresponde a la visión estructural de la institución, y como dice René Mayntz en la *Sociología de las Organizaciones*, estas “tienen siempre por definición una estructura funcional; es decir, las actividades diferenciadas al arreglo de la división del trabajo están establecidas mediante reglas y encomendadas como cometidos a los titulares de determinados cargos.”.

2.6.2 Proceso de trabajo funcional (diagrama de flujo)

En esta investigación se reconocen las diversas técnicas de diagramas que se utilizan para la revisión de los procesos organizacionales. Tomando en cuenta las características de la institución examinada se eligió el diagrama básico de flujo para el análisis de la misma. Esta técnica es empleada en todo tipo de organizaciones y toma a detalle las actividades, describe normas de trabajo y nota los errores en las acciones suscitadas en la escuela.

2.6.3 Diagrama de flujo ideal//diagrama de flujo real

Es el imperativo de toda organización crear una metodología que agilice el desarrollo de su trabajo. Este proceso debería llevarse con presteza, resolviendo

cualquier circunstancia que afecte al ciclo de eventos y al producto final. Lo cual genera un proceso para llevar a buen puerto todos los objetivos y metas trazados.

Cabe mencionar que los siguientes diagramas se basan en cuestiones antes de la pandemia, los procesos son los mismos, aunque las actividades diarias no cuentan con la retroalimentación continua entre profesores, con los alumnos, padres de familia y autoridades educativas.

Se tiene una escasez de datos verificables de los demás grupos. Por lo tanto, el actuar de docentes y estudiantes no es la base para un análisis detallado, sobre todo si se desea conocer el verdadero impacto de esta crisis.

A continuación, se muestra el ideal en este flujograma, en dónde todo se enlaza de manera correcta, se resuelven las problemáticas a tiempo y se lleva a buen término el proceso educativo para volver a repetirse del mismo modo en el próximo ciclo escolar.

En los siguientes diagramas se observan diferentes figuras que simbolizan lo siguiente:

Principio y fin del proceso. 

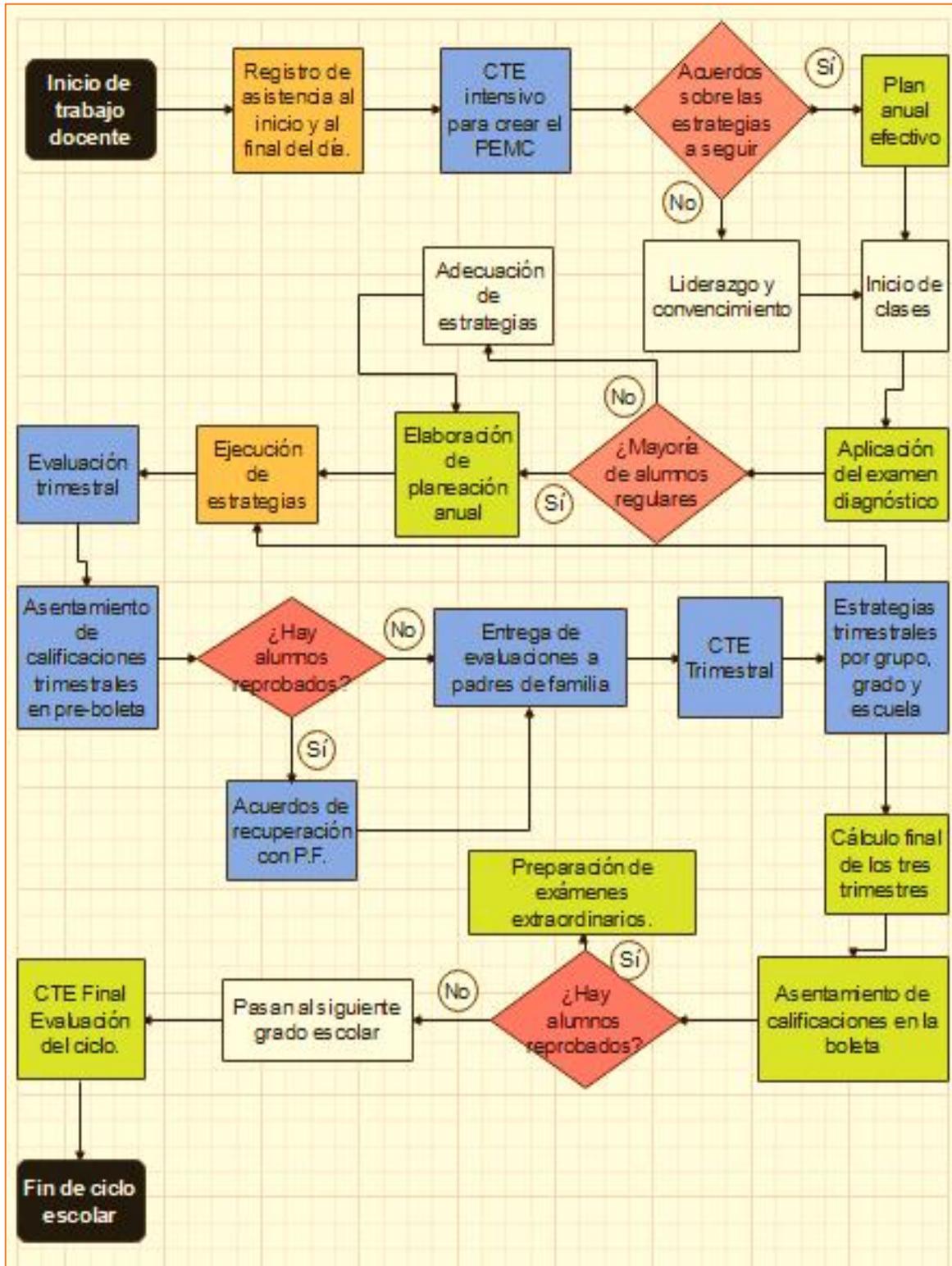
Actividad. 

Sí/No 

Conector 

En los flujogramas siguientes lo que está en **negro** indica inicio y término del ciclo, **verde** se trata de acciones anuales, los **azules** son las trimestrales y lo **naranja** son las que se realizan a diario.

Diagrama de flujo ideal



Esquema 09. Cambrón, Lino (2021) *Diagrama de flujo ideal*. (Diagrama hecho en Canva)

Diagrama de flujo real

Al contrario del flujograma anterior, en el real se comienzan a apreciar ciertos rasgos problemáticos para que el proceso de enseñanza pueda llevarse a cabo de forma eficiente. Se empieza a notar una serie de patrones correspondientes a aspectos académicos mal efectuados, vicios vueltos una costumbre, aplicación errónea o torcida del reglamento, además de una visión sesgada de la realidad.



Esquema 10. Cambrón, Lino (2021) *Diagrama de flujo real*. (Diagrama hecho en Canva)

2.6.4 Detección de problemas operativos

Tras la contrastación de los flujogramas se percibe que la institución educativa estudiada no establece un liderazgo efectivo, pues se detectan ciertos rasgos de permisividad que se volvieron vicios recurrentes en los miembros de la plantilla docente. En este sentido, se descontrolan las actividades al no existir una guía que revise de modo individual los comportamientos de los elementos en cuestión.

A pesar de haber una reglamentación sobre las funciones docentes, enmarcadas en la Ley General de Educación, su desconocimiento deriva en comportamientos y actitudes ineficaces. En virtud de lo cual, el proceso académico se ve viciado y destinado al fallo de su objetivo principal: que los alumnos reciban una enseñanza de excelencia.

A todo esto, se suma la excesiva carga de trabajo extraacadémica (enviada por las autoridades educativas municipal, estatal y federal). Así mismo, los procesos burocráticos lentos (llenado y entrega de boletas o certificados), y la poca participación de los padres de familia. Aunado a los cambios sexenales de proyecto educativo y en este momento, la pandemia, han trastornado el desarrollo progresivo de la enseñanza.

2.6.5 Cuellos de botella

Se aprecia que no existe un uso efectivo del tiempo escolar, ya sea por las inasistencias, la desatención de los profesores al salirse del salón, los retardos, las “escapatorias tempranas”, entre otras diligencias onerosas. De igual modo, la mala planeación, la falta de estrategia educativa formal, el incumplimiento de acuerdos y la carencia de autocrítica afectan al proceso formador.

Lo anterior obstaculiza las actividades escolares, las cuales no se completan, y, por ende, impiden la fluidez en el recorrido de los alumnos por la secundaria. Asimismo, conllevan a un permanente atraso en los saberes. Estos asuntos los colocan ante la disyuntiva de seguir así o corregir dichos errores, los cuales les han costado el reconocimiento positivo de la comunidad educativa.

2.6.6 Análisis costo/beneficio

Al ser una escuela pública no existe como tal un costo de ganancia por cada estudiante que sale con el perfil deseado. Las telesecundarias son incluyentes y reciben alumnos con diversas problemáticas de aprendizaje. Se realizan esfuerzos por obtener un mayor apoyo para educandos con esos impedimentos.

El sueldo debería subir al enseñar a alumnos con distintas capacidades de aprendizaje. Esto por la capacitación y la creación de estrategias pedagógicas para los estudiantes con autismo, síndrome de Down, parálisis cerebral, sordera, debilidad visual, lento aprendizaje, déficit de atención, hiperactividad, entre muchos otros trastornos, discapacidades y problemas médicos.

No obstante, el centro educativo continúa aceptando a este tipo de población debido a la negativa de otras instituciones para tratar estudiantes con Necesidades Educativas Especiales (NEE). El precio que las autoridades paguen por capacitación o contratación de expertos del USAER (Unidades de Servicio de Apoyo a la Educación Regular), tendrá un beneficio a largo plazo. Más adelante, se observará de manera más específica algunos otros costos como el temporal, psicológico o energético.

2.7 Áreas problemáticas (técnicas de diagnóstico)

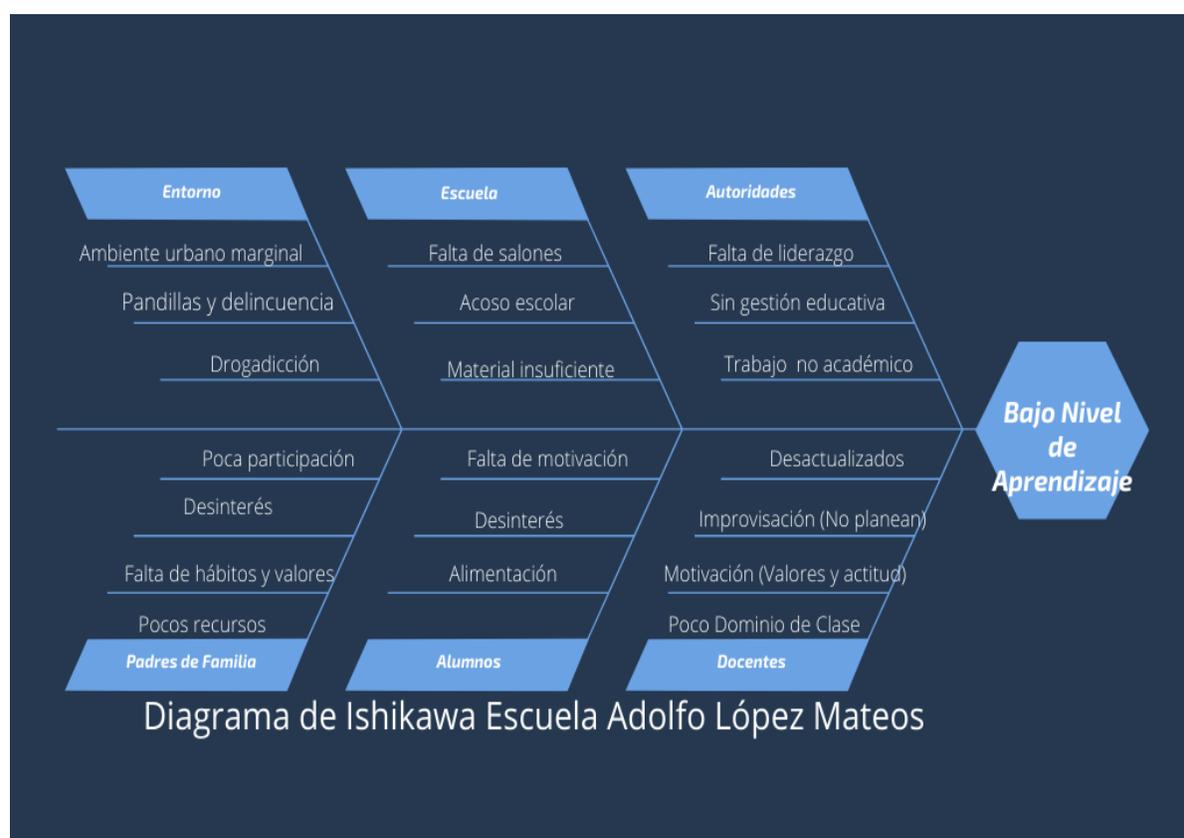
2.7.1 Diagrama Causa-efecto

Se observa que las dificultades anteriores tienen como consecuencia una baja en el nivel de aprendizaje de los alumnos. Por consiguiente, provoca que la escuela se encuentre focalizada (la supervisión mantiene revisión constante del colegio y de algunos grupos).

Para verificar cuáles son las razones por las que hay tan malos resultados en el desempeño de esta escuela, se desarrolló el siguiente diagrama de Ishikawa. A tal efecto, se pidió ayuda de los profesores de la institución. Así se obtuvieron los contratiempos dentro de los diferentes rubros escolares.

Al respecto, se menciona, que las diversas causas no se limitan al proceso escolar, sino que se distinguen en el entorno donde se encuentra la escuela. Los alumnos soportan las carencias en la institución, los asuntos familiares y algunos otros de las autoridades educativas y los propios docentes.

Durante la realización del diagrama se utilizó la lluvia de ideas, en donde los profesores participaban comentando seis aspectos del medio. Lo anterior según su experiencia, su observación y sentido común. De tal modo, se eligieron los orígenes que, a su juicio, mantienen el rezago educativo de dicha organización.



Esquema 11. Cambrón, Lino (2021) *Diagrama de Ishikawa de la Escuela Adolfo López Mateos* (Diagrama hecho en Canva)

Entre otras posibles causas que no tuvieron cabida en los rubros mencionados en el diagrama, también se encuentran la carencia de capacitación y ayuda a los profesores, por parte del gobierno, con los casos de adolescentes con NEE, que llegan a ser más del 15 % de la población del plantel.

Lo anterior, aunado a los constantes cambios de planes de estudio de los gobiernos en turno, la estigmatización social de las escuelas públicas en los medios de comunicación, la falta de innovación, el esquema de clases televisadas y sus materiales didácticos obsoletos.

2.7.2 Hoja de inspección

En la escuela se carece de datos estadísticos de los problemas, pues la mayor parte de los maestros renuevan sus registros en cada ciclo escolar. Por lo tanto, es difícil saber las ocasiones en que se repiten esas dificultades al día, a la semana o al mes.

De tal forma, se recurrió a la hoja de inspección, para dar una idea de la percepción de los integrantes de la institución. Por eso se les solicitó a los profesores y al subdirector, contestaran la tabla que se verá a continuación. En ella se colocaron las cuestiones externadas por ellos mismos, los padres de familia y algunas autoridades. Estas salieron en el capítulo 1 de este trabajo.

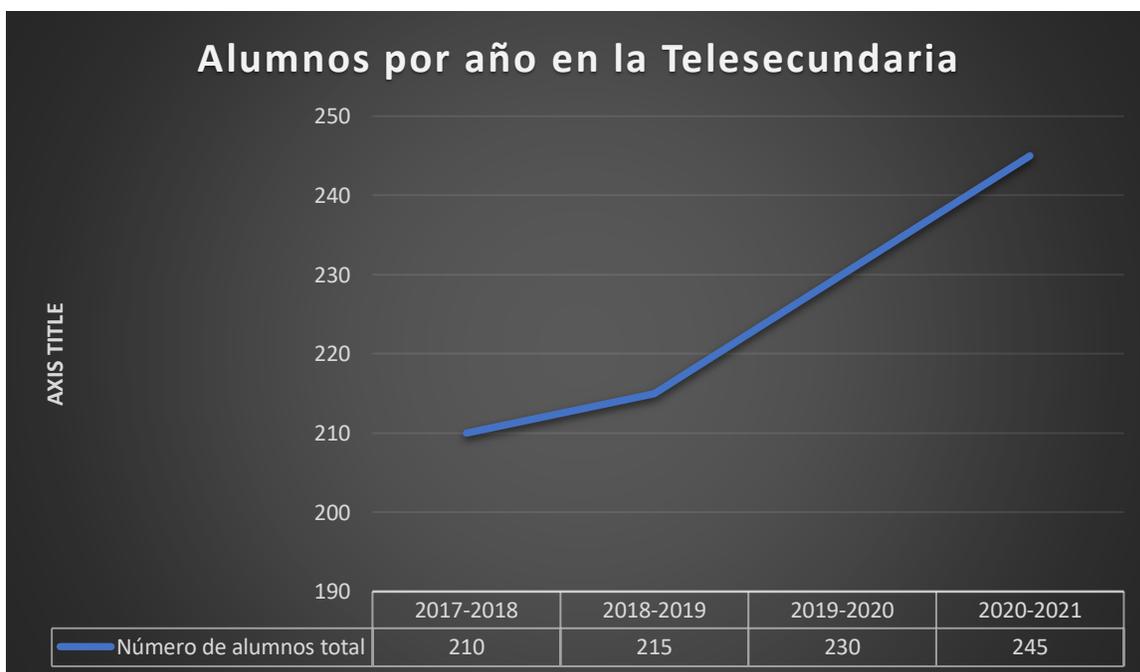
HOJA DE INSPECCIÓN					
Problemas	Frecuencia en que se dan esos problemas en el ciclo escolar				
	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Los profesores llegan tarde			xx	xxx	xxxx
Los profesores se van temprano			xx	xx	xxxxx
La dirección incumple sus funciones.			x	xx	xxxxxxx
No se resuelven a tiempo los problemas escolares				xxxx	xxxxx
No se cumplen los acuerdos de CTE.					xxxxxxxxxxx
No se califica adecuadamente.			xx	xxxx	xxx

Tabla 2. Cambrón, Lino (2021) *Hoja de Inspección Escuela Telesecundaria Adolfo López Mateos.* (Tablas de Word)

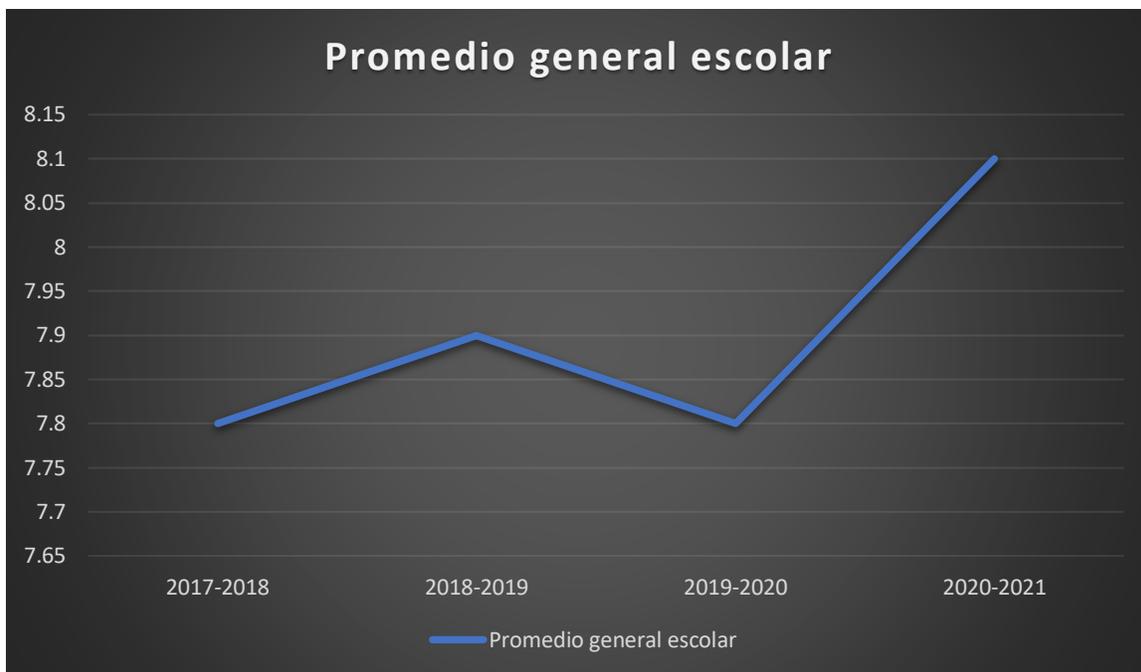
Entre los resultados más importantes a los que se llega en la hoja de inspección, está el pensamiento de la plantilla laboral sobre el incumplimiento de los acuerdos, el nulo desempeño directivo y la falta de resolución de los problemas escolares. Cabe mencionar, también, la recurrencia de estas actividades.

2.7.3 Gráfico de desarrollo

El siguiente gráfico muestra el aumento en el número de alumnos año con año. Cabe mencionar que esto se debe a los estudiantes con Necesidades Educativas Especiales (NEE). Estos se canalizan a esta institución vía secundarias técnicas y generales. Para esos escolares, ingresar a la telesecundaria es la oportunidad de integrarse a un centro educativo “normal”.



Gráfica 01. Cambrón, Lino (2021) *Alumnos por año de la Escuela Adolfo López Mateos* (Gráficas de Word)



Gráfica 02. Cambrón, Lino (2021) *Promedio general por año de la Escuela Adolfo López Mateos* (Gráfico de Word).

Al igual, se observa que el promedio general aumentó tres décimas en el último ciclo escolar. Debido a la pandemia, no se permitió reprobado a los estudiantes para evitar la deserción masiva de alumnos.

2.8 Diagnóstico

2.8.1 De la estructura formal

De lo visto con antelación, se distingue una estructura viciada, en dónde las normas laborales son ignoradas o se aplican de manera ilógica y parcial para cierto sector de la comunidad escolar. En este sentido, se observa lo dicho por Etzioni: “Mucha gente que trabaja para organizaciones se siente profundamente frustrada y enajenada a consecuencia del trabajo. La organización en vez de convertirse en un ente obediente de la sociedad, se vuelve a veces su amo”. (Etzioni, *Organizaciones Modernas*, 1986. Pág. 2)

La falta de conocimiento en cuanto a la misión, visión y valores que posee la escuela da como resultado que los miembros no actúen en consideración a los mismos. De igual forma, los profesores no ostentan sentido de pertenencia a la organización,

eso crea una desvinculación de ciertas responsabilidades hacia la misma. Por lo tanto, eso repercute en la actuación del equipo de trabajo, pues el compañerismo y la empatía no se dan.

También se encontró que los cambios de lineamientos en los planes y programas, según el partido en el gobierno, afectaron los contenidos, las emisiones televisivas y a las mismas planificaciones. De pronto, se debió planear por proyectos, competencias o tomando en consideración las cuestiones socioemocionales.

Finalmente, el orden de actividades por parte de docentes, administrativos y directivos no se cumple. Esto en virtud de las acciones informales (inasistencias, retardos, salidas del salón para platicar, descarga de trabajo en los alumnos, etc.) que impiden la fluidez en la operación escolar. Todo ello se verá a continuación en el funcionamiento de la organización.

2.8.2 Del funcionamiento

Al realizar las comparaciones de los flujogramas, real e ideal, se pudo notar alteraciones enlazadas a cuestiones individuales, en dónde las malas prácticas se vuelven costumbre e interrumpen el libre andar de todo el proceso educativo.

Al advertir que la mayor parte de los profesores no iniciaron sus estudios profesionales encaminados a la docencia, se infiere que esta oportunidad pudo ser buscada ante la dificultad de encontrar trabajo en su área de estudio.

Los maestros que solo están ahí por la oportunidad de un empleo estable y no porque sea una vocación, pueden desvirtuar la labor del magisterio. Esto provoca que los miembros de la organización no se sientan parte de ella y actúen en consecuencia con desgano y falta de compromiso.

La adecuada selección del personal docente siempre lleva a un mejor sendero educativo, que cuando se escoge por nepotismo o prebendas. Por supuesto, esto cambió un poco en los últimos dos años, en donde se privilegia a los normalistas por sobre otros aspirantes profesionales.

De igual manera, se observa improvisación en clase, falta de autoridad, deterioro en la relación con alumnos y padres de familia, así como la deficiente o nula planeación. Todas estas malas prácticas son obstáculos que no permiten a la escuela llegar a su máximo de desarrollo.

Al final, el camino recorrido por los estudiantes es el que las autoridades educativas, escolares, padres de familia, docentes y sociedad les imponen. De ellos depende lo tortuosa o estable de la senda elegida.

2.8.3 Catálogo de problemas en los dos niveles

Aquí se distinguen los dos tipos de problemáticas, tanto las de estructura como las de función.

Problemas estructurales:

- Normatividad no ejecutada o aplicada a conveniencia.
- Falta de conocimiento de los derechos y obligaciones por parte de los elementos de la institución.
- Delimitación y desconocimiento de las funciones de cada uno de los miembros de la organización.
- Incumplimiento del perfil profesional.
- Objetivos institucionales poco realistas, que no se cumplen.
- Cambios sexenales en los planes y programas, según el gobierno en turno.

Problemas de funcionamiento:

- Prácticas profesionales viciadas.
- Profesores sin vocación.
- Falta de liderazgo positivo en las autoridades y docentes.
- Ausencia de compromiso de los miembros de la organización.
- Planeación no revisada, poco efectiva o nula, apela a la improvisación.

- Mala relación entre la colectividad escolar.
- Incumplimiento de acuerdos.

2.8.4 Problemas atacables desde la comunicación

Con excepción de los problemas que se deben a las acciones de gobierno, con la economía familiar y algunas cosas del entorno de la organización, todas las demás problemáticas encuentran una solución desde la comunicación. Esas complicaciones en la información que se dan entre docentes, administrativos, directivos, padres de familia y demás integrantes de la comunidad escolar serán la base del diagnóstico y la propuesta de mejora.

CAPÍTULO 3 FUNCIONAMIENTO, GRUPOS Y ACTORES.

“El buen médico, tanto como el buen maestro,
debe ser empático y un buen comunicador.”

Mario Bunge.

3.1. Describirá los modelos de administración y comunicación que se presentan en los distintos procesos de su organización.

En este punto de la indagación, se determinará cómo la institución examinada muestra diferentes métodos comprendidos en las escuelas del comportamiento organizacional. Se conoce que estas evolucionaron, se volvieron tan complejas como las organizaciones investigadas. Así, se definirán cuáles aspectos de ellas se localizan aún en esta indagación.

3.1.1 Teoría clásica

En la presente teoría se localizan tres principios relevantes, la burocracia de Max Weber, la administración científica de Frederick Taylor y los elementos del *Management* de Henry Fayol. El asunto principal en este punto es determinar, por definición, cómo se conforma esta organización de acuerdo con estas teorías.

Del modelo burocrático de Weber, se encuentra que sus premisas definen muy bien a la telesecundaria Adolfo López Mateos, pues hay un “carácter legal en las normas y reglamentos” que se siguen en la escuela. Las mismas son planteadas en la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos y cualquier modificación se enuncia en el diario oficial de la federación.

También se cumple con el “carácter formal de las comunicaciones”, el cual se representa a través de los “oficios”, los mismos deben firmarse por los miembros que reciban la información. Esto se da de forma vertical y descendente, pues las notas se pasan de las autoridades federales a las estatales que las refieren a los sectores y zonas educativos para terminar en las escuelas.

Del mismo modo, se ve una “racionalidad en la división del trabajo”. Esta se refiere a que cada miembro de la telesecundaria tiene una labor definida. Ya sea como directivo, docente, administrativo o intendente, el cual queda delimitado por una reglamentación estipulada por la Secretaría de Educación Pública.

Se cumple, de manera similar, la “jerarquía bien establecida de la autoridad”, pues esta escuela se encuentra en una zona examinada por un supervisor, al que inspecciona el jefe de sector, quien a su vez rinde cuentas a la jefa del departamento de telesecundaria. Igualmente, dicha área se subordina a la dirección de educación secundaria, que está bajo el control de la dirección de educación y a su vez a la dirección general de SEIEM, quien tiene en la Secretaría de Educación Pública a su máximo rector.

Asimismo, se conservan “las rutinas y procedimientos por medio de manuales”, como los planes de trabajo, de enseñanza-aprendizaje, protocolos de acción e indicadores de riesgos específicos. Todos los textos se encuentran en la escuela, tanto físicos como digitales.

En lo que respecta a la “competencia técnica y meritocracia”, anteriormente en la educación básica las promociones se daban por compadrazgo o por medio de arreglos fraudulentos, como comprar los exámenes de carrera magisterial u otras trampas. Pero en esta nueva etapa de la educación en México se puede decir que el suelo es más parejo y de acuerdo con tu nivel de estudios y por medio de exámenes más justos se accede a un mejor sueldo o puesto.

Referente a los principios de administración de Taylor, se observó la misma idea en la selección del personal. Esto acontece de acuerdo con los perfiles dados por el USICAMM. El trabajo se analiza con parámetros que brindan las autoridades educativas. Los profesores planean y ejecutan las actividades proyectadas y tienen responsabilidades compartidas con todos los miembros de la organización.

En tanto, los catorce principios no se cumplen en su totalidad y siempre hay algunos fallos, como por ejemplo en la “autoridad” no se da el equilibrio entre el derecho de dar órdenes y la responsabilidad de su función. En la disciplina no se cuenta con una buena dirección y no se acatan indicaciones ni se da el “compañerismo” que se debiera haber entre todos sus miembros. Los principios que se consuman son: la remuneración, la estabilidad del personal y la iniciativa.

Por último, en los cinco elementos de la administración de Fayol, se cumple la “planificación anual”, trimestral y semanal. Se “organizan” los recursos humanos y materiales; Se “dirige” (aunque no con fluidez) las actividades de los miembros de la institución; se “coordinan” las acciones y se *controlan* con reglas previamente establecidas.

3.1.2 Teoría Humanista

La telesecundaria “Adolfo López Mateos” es un ente público que tiene un liderazgo participativo según el modelo de administración de Likert. Esto se da porque la mayoría de las labores académicas se acuerdan en Consejo Técnico Escolar, ahí participan todos los docentes y solo se acciona si la mayoría lo aprueba.

Aunque el liderazgo se comparte, la autoridad principal en la escuela es el director. Él toma determinaciones de manera individual, considerando las funciones y responsabilidades que vienen descritas en el reglamento de trabajadores de la Secretaría de Educación pública.

Para las teorías, X Y, de McGregor se puede comentar que la organización investigada se alinea con la premisa Y, en la cual se observan las condiciones para que el trabajo se aprecie o no. Además, se evita un control externo, pues se llega a solucionar de manera individual o en equipo algunos inconvenientes.

Las seis propiedades organizacionales de los miembros de una institución, se da en varios de los trabajadores de este plantel, pues los demás aún no las desarrollaron por motivos aún desconocidos. Por lo tanto, tampoco se dieron las etapas de madurez como grupo, en este sentido se notan bastante arraigadas las prácticas egoístas, tal vez algunas dadas por el contexto familiar de cada integrante, además de conseguir consensos y acuerdos que no se cumplen.

3.1.3 Teoría de sistemas

Según la teoría de sistemas (Trist, 1960, como se citó en Fernández 1991): “Todo sistema y cada uno de los subsistemas que forman al todo es identificado como una unidad económica, social y técnica”. Este remite a las partes que conforman la organización investigada y la manera en que cada una de ellas recae en las áreas de las que habla Trist.

Por ejemplo, se consideran unidades económicas, al comité de Establecimiento de Consumo Escolar y a la Asociación de Padres de Familia, pues ambos manejan recursos económicos. Por su parte, los comités de Convivencia, Disciplina, de alumnos, entre otros, se refieren a lo Social. Finalmente, el Consejo Técnico Escolar es el que se dedica al aspecto académico de las actividades escolares.

En tanto, Katz y Kahn conciben a las organizaciones como *“sistemas abiertos y vivientes. Un sistema abierto es aquel que tiene interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual importa energía para funcionar; la transforma internamente y exporta algún bien, producto o servicio”* (Katz, 1977, como se citó en Fernández, 1991).

Esto funciona así, por la estrecha relación del colegio estudiado con el ambiente que lo rodea, lo cual provoca interacción diaria e importante. Ambos, (entorno y escuela) brindan, intercambian y reciben de igual forma un caudal de energía que les sirve para cumplir mejor su funcionamiento.

3.1.4 Teoría contingente

Para terminar la lista de teorías de la comunicación organizacional se verá la contingente. Ahí se plantea una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas para alcanzar los objetivos de la organización. De igual modo, habla de factores contingentes, como la tecnología, tamaño, ambiente, estrategias, diferencia entre recursos y actividades operativas.

Burns y Stalker mencionan dos estilos de organización: el mecanicista y el orgánico. La escuela estudiada entraría en el primero, pues su forma de distribución es burocrática y rígida. La autoridad se basa en jerarquías, tiene cargos estables y con

tareas definitivas. En ella comunicación es vertical, hay una normatividad escrita por la organización y sigue los principios generales de la teoría clásica.

Dicha institución es parte de estructuras rígidas, como la gubernamental, tiene diferentes niveles de autoridad que van desde el docente frente a grupo que se subordina al director. A su vez este se somete a la supervisión y esta al sector, al departamento y así hasta llegar a la jefatura de la SEP. La información ocurre de igual forma, pero partiendo de arriba y pasando por cada estructura como una especie de teléfono descompuesto.

A pesar de las reformas de los sexenios a partir del 2000, las maneras de informarse y comunicarse parecen mantenerse invariables, del mismo modo que los vicios están intactos en los protocolos, la normatividad y los procesos educativos. Este extravío se acendra en la práctica docente por parte de profesores que creen válidas y dignas de repetición, las experiencias que ellos vivieron de niños.

3.2. Establecerá el costo generalizado del problema productivo detectado en el módulo anterior.

Como se vio en el capítulo anterior, todas las acciones que tiene el colectivo escolar, la situación del entorno, los personajes que están alrededor de la institución son los protagonistas de la baja en los aprendizajes de los alumnos. Este resultado, conjunto de acciones individuales y grupales, conforman parte del costo económico, psicológico y temporal que se paga al final del proceso.

Pero ¿qué hechos provocaron la precaria situación educativa en la escuela examinada?. La respuesta es: la falta de preparación del profesorado, pérdida de tiempo efectivo de clase (por pláticas fuera del aula, reuniones sociales en horario académico, retardos y salidas tempranas), situaciones familiares llevadas a la escuela, problemas psicológicos no detectados, reformas sexenales, entre otros.

3.2.1 Costos para la organización.

Se toma un caso en la institución en donde hubiese un costo económico, un psicológico y uno temporal, con el fin de observar la relación de precio en una sola acción, la cual pudo evitarse realizando labores preventivas en el centro escolar.

Un profesor narró que, ciclos atrás, hubo una entrega de calificaciones del segundo bimestre, en donde uno de los docentes dejó al secretario sus evaluaciones en una memoria USB sobre el escritorio de este. Él se encontraba ocupado y no se percató de la misma ni de su contenido.

El director preguntó, al día siguiente, al secretario si ya todos habían entregado calificaciones, y este le respondió que le faltaba un maestro, sin especificar quién. Entonces el directivo escribió un comentario por *WhatsApp*, instando al profesor a enviar la valoración lo antes posible. El maestro confió en que el secretario las capturó, e hizo caso omiso, pero él no subió las calificaciones a la plataforma. El aprieto fue que no se reportaron las de ese docente.

Las consecuencias de la acción se suscitaron meses después, cuando debieron entregarse las boletas, pues no hubo para ese grupo. Algunos de los alumnos iban a cambiarse de escuela por motivos diversos y los padres querían sus boletas, pues son indispensables para el alta en otro colegio. De igual manera, los tutores de los alumnos que iban a permanecer en la escuela no conocían si acreditaron o no el segundo grado; además de no saber cómo iba a ser la inscripción al siguiente ciclo escolar si no tenían boleta.

Costo económico.

El costo traducido en dinero es el que se considerará como económico. Las mercancías, los bienes y servicios se les confiere un cierto precio. Del mismo modo, algunas acciones dentro de la organización investigada se van a traducir en un costo monetario.

Moles comenta que “Precio y valor son cosas visiblemente diferentes, ya que para pasar del valor al precio yo mismo debo pasar por las normas de la sociedad. El “valor”, para mí, de los servicios del otro que está puesto a mi servicio, está ligado,

no solamente al precio por hora de su trabajo, sino a la suma de los trámites u operaciones legales y administrativas que yo debo efectuar para tener acceso a este servicio (el papel de las reglamentaciones, por ejemplo) y, por consecuencia, implica para mí, individuo que recibe estos servicios, una actitud frente a ellos, muy diferente de la que implicaría el costo de un salario por hora. Es lo que han comprendido bien, por ejemplo, las sociedades de servicios auxiliares” (Moles, 1983).

Moles también menciona, que “El tiempo es un capital del ser, este lo consume al repartirlo en una serie de actos particulares; cada uno de esos actos tiene, entonces, un costo temporal” (Idem).

En el caso del profesor, este usó sus recursos para ir hasta las oficinas de SEIEM en Toluca, lo cual le hizo desembolsar en el viaje de ida y vuelta, además de comidas y otros inconvenientes. Para el secretario, fue más sencillo, pues los trámites a realizar por él tenían que ver con la plataforma, las llamadas a Toluca y al departamento para preguntar por cómo se iba solucionando el problema, pues todos los recursos se encontraban en la escuela a su disposición.

Algunos otros aspectos de la vida escolar que tendrían una repercusión económica, o pérdida, serían:

- Compra de artículos a sobre precio, de segunda mano o con defectos.
- Detrimento o descompostura de material escolar.
- Malos manejos de los capitales de la Sociedad de padres, por ejemplo: uso de recursos en cuestiones personales, préstamos de esa misma índole, entre otros.
- Mal cuidado de los bienes escolares, los alumnos descomponen o rayan bancas, maltratan las plantas de la escuela, dañan las instalaciones eléctricas, quiebran vidrios, etc.
- Robo en la institución por parte de personas ajenas a la comunidad.

Costo psicológico, se genera tensión y estrés.

El costo psicológico, según Moles, A. y Rohmer, E. (1983). "Es una especie de esfuerzo que el ser humano tiende, obscuramente a comparar con el esfuerzo físico que realiza, el que es sin embargo fundamentalmente diferente, pero al que deberá atribuir sus reservas, las cuales se agotan. Dispondrá, por así decirlo, de un potencial de energía psíquica en un recipiente misterioso que vaciará progresivamente de ciertos tipos de actos, en función de la naturaleza de éstos, según se los utilice poco o mucho. Este recipiente se vaciará progresivamente y dejará al individuo desprovisto de reservas, hasta que, por medio del reposo, del sueño, de la distracción o de la indiferencia recobre una nueva capacidad y reconstituya sus reservas psíquicas".

En la cuestión antes mencionada se distingue que el docente y el secretario, tuvieron algunos problemas de estrés como consecuencia de la tensión por entregar esas calificaciones. Asimismo, los presionaron los padres de familia, la dirección, la supervisión y el departamento de telesecundaria.

Ambos miembros de la institución comentaron sobre crisis de ansiedad y dolores de cabeza, además de cansancio por la situación. La escuela le impuso un extrañamiento al profesor, pues se supone que él es responsable de verificar la entrega de calificaciones, así como de reportar algún inconveniente a la secretaria.

En México, no existe una cultura de la salud mental, por lo tanto, docentes y alumnos se ven enfrentados por sus diversas problemáticas psicológicas que juntas hacen de las clases algo insostenible. Algunas de las sintomatologías del docente son:

- Síndrome de estrés. Agotamiento emocional.
- Depresión y ansiedad.
- Fenómenos fóbicos.
- Trastornos psicossomáticos.
- Sintomatología paranoica o paranoide.

Costo temporal. La hora cuesta tanto

Para hacer la revisión de este costo se revisó la definición de Moles, A. y Rohmer, E. (1983), la cual dice que “Todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana, se traduce necesariamente en una disipación de tiempo. Hay un tiempo hay una duración afectada para la realización, duración modificable, transformable según las condiciones del acto, pero que, cuando estas han sido bien definidas, aparece como un impuesto temporal que graba toda acción”.

En el caso verificado, se observa que el tiempo perdido fue considerable, pues el secretario se ocupó en hacer llamadas y atender a padres de familia. También hubo que explicarles los motivos del atraso en las boletas y de cómo se solucionaría dicho escenario.

El docente debió viajar a Toluca para resolver la situación. Se esperó a que la Secretaría de Educación del Estado de México mandará las calificaciones extemporáneas a la SEP y así pudieran entregar las boletas a sus alumnos. Para esto utilizó tiempo de su grupo y el personal, pues el viaje le costaba casi todo el día.

Otras actividades que cuestan tiempo a la organización son:

- Retardos de los profesores.
- Abandono de su lugar de trabajo antes de la hora de salida del personal.
- Dejar al grupo solo para conversar con otros maestros.
- Tener juntas de Consejo Técnico en dónde no se llegan a acuerdos rápidos.
- Efectuar favores para tener un día libre.
- Realizar convivios y salidas sin un claro fin académico.
- Resolver problemas empleando más tiempo del normal.

3.3. Explicará la importancia del actor y los grupos en el funcionamiento de los procesos en la organización.

En todas las organizaciones se dan relaciones que son consideradas cercanas o lejanas, buenas o malas, amistosas o de oposición. Los personajes se reúnen en grupos dependientes de la edad, género, afinidad, entre otros. La importancia de estas relaciones va a desembocar en el desempeño que tendrán los empleados en sus labores cotidianas en la institución.

En muchas ocasiones se observa que bajo un liderazgo fuerte, positivo y asertivo todos los integrantes de una institución colaboran para su progreso. En este punto, se distinguirán los tipos de roles bajo la perspectiva de la tradición externa o sociológica y la interna o psicológica.

3.3.1 Tradición externa o sociológica.

Las relaciones entre personas y la pertenencia de estas a diferentes grupos, son aspectos de vital importancia en las organizaciones. Dependiendo de las acciones positivas o negativas en ellas, habrá consecuencias en el desempeño de los empleados de la corporación.

Para hacer el estudio de esas relaciones sociales se utiliza la tradición externa o sociológica. “Esa tradición, que concibe a las sociedades-como-grupos, tiene poco interés en las técnicas experimentales cuyo objeto es la investigación de la organización interna de los grupos” (Olmsted, M, 1996).

A pesar de esto, la clasificación que se hace al separar entre conjuntos primarios y secundarios sirve para el conocimiento de las causas de ciertas problemáticas en la organización.

Grupos primarios.

Olmsted menciona que “en el grupo primario los miembros se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales, cálidos, íntimos y personales: poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo”. En la institución investigada se distinguen ese tipo de vínculos en diferentes miembros de la misma.

En este sentido, se observa que la relación de los empleados de la escuela telesecundaria Adolfo López Mateos, tiene al género como una circunstancia importante para constituir parte de un grupo. Las mujeres y los hombres forman inconscientemente o conscientemente conjuntos del mismo género, lo cual no ayuda a la realización de actividades en donde la variedad no tendría que ser una barrera en su actuación.

También se observa que la edad es relevante para formar una relación, pues se tiene un contexto distinto entre los jóvenes y los más experimentados. Esto llega a causar una primera diferencia en la labor docente, pues se tienen distintas posturas de acuerdo con su época. Esos aspectos generacionales van desde la ideología, la práctica profesional y las herramientas pedagógicas, entre otras.

Las personas incluidas en este tipo de grupo ofrecen un estímulo que hace de su estancia en la organización, algo más edificante. Lo contrario sucede si la persona no está en alguno de ellos, pues se comienza a aislar y llega a ser parte de una confrontación permanente contra las agrupaciones establecidas.

Grupos secundarios.

En estos se dan situaciones opuestas a las del primario. Por ello, “las relaciones entre los miembros son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales” (Ibidem). Los participantes no los eligen, en ellos no se tienen las características que empatizan de alguna manera a sus miembros.

En la telesecundaria Adolfo López Mateos se observan varios grupos de este tipo. Unos son los maestros de un mismo grado, los encargados de comisión, los focalizados por bajo promedio, los que son docentes, directivos o administrativos, por mencionar algunos. En estos “Los individuos participan no como personalidades totales, sino sólo con relación a capacidades especiales y delimitadas; el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines” (Ídem).

Las relaciones en agrupaciones secundarias se tornan, en algunas ocasiones, en pugnas entre sus miembros y son causas frecuentes de discusiones dentro de la organización. La dirección escolar debe concientizar a los integrantes de estos

grupos que lo más importante es llegar a una misma meta de la mejor manera, y así evitar constantes disturbios, los cuales no benefician al ambiente laboral.

3.3.2 Tradición interna o psicológica.

En ella se ven a los grupos como si fuesen sociedades, lo cual es una perspectiva relativamente nueva. La importancia de esa visión es tomar a las personas que forman dichos grupos, en tanto a su personalidad, sentimientos, pautas de comunicación y conducta. Por lo anterior, los conjuntos se desarrollan de cierta manera, la cual influye en las relaciones asertivas, el profesionalismo laboral y en las metas de la institución.

Hay miembros en este colegio cuya personalidad afecta al desarrollo de los grupos, pues no responden a las variantes que puedan tener los alumnos. En este sentido, la ayuda de los demás miembros se limita a su relación con el individuo. Las personas que no saben manejar situaciones de estrés, por ejemplo, un accidente, pueden empeorar dicho escenario y agrandar el problema.

Existe el caso de profesores que traen al trabajo el estrés de su hogar y lo reflejan en la forma en el trato a sus compañeros y alumnos, lo cual conlleva a problemas que podrían prevenirse si los afectados tomarán terapia psicológica.

Asimismo, se da el caso de personas que traen consigo un historial de enfermedades y problemáticas, de salud o profesionales. Ellos tratan de hacer el mínimo trabajo, de tener poco estrés al deslindarse de muchas acciones (actividades deportivas, artísticas, de esfuerzo físico o mental, entre otras). Esto afecta a los alumnos a quienes se ignora académicamente y se consiente escolarmente.

Lo visto de forma previa, se ve reflejado en un escaso avance escolar y un rezago constante en diferentes materias y en todos los grados. Lo anterior podría ser anticipado si por parte de la dirección hubiese un seguimiento a la labor magisterial. En este caso, una de las normativas que tiene el director escolar es el constante acompañamiento a los docentes de la institución, para la detección de este tipo de problemas.

3.3.3 El grupo.

Cada organización consiste en un conjunto de personas con distintas personalidades, habilidades variadas, ideología, religión, etc. Es un verdadero universo unido por diferentes motivaciones, pero que sigue las metas y los fines de la institución en la que se trabaja.

“En consecuencia, un grupo será definido como una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia. Una característica esencial del grupo es que sus miembros poseen algo en común y que creen que ese algo establece una diferencia.” (Olmsted, M. 1996).

La característica que permea a gran parte de la organización es el orgullo de pertenencia a la profesión docente. Se percibe el gusto por el apelativo “maestro” o “profesor”, eso da un cierto estatus, aun fuera del ambiente laboral, en donde el hecho de ser docente es parte de la lógica en que el individuo posee un tipo de conocimiento especializado que no tienen las demás personas.

Puede que haya una mayoría con la misma religión, posición económica, el tipo de vestimenta o proyecto escolar. Todo eso no hace que ellos se sientan en comunión y pertenencia con este equipo llamado telesecundaria Adolfo López Mateos de Atizapán 2000.

Por tanto, los miembros de un grupo pueden ser conscientes de que todos pertenecen a una misma categoría, de las antes mencionadas, pero esa característica común no les resulta significativa; no es la base de la formación de tal grupo.

3.3.3.1 Grupo pequeño

Por el número de miembros, la gran mayoría de las telesecundarias se consideran como grupos pequeños por la cantidad de profesionales que laboran en ella y por la cuantía de alumnos estudiando ahí. En la zona de la institución, la cual engloba a los municipios de Atizapán, Nicolás Romero, Cuautitlán Izcalli y Tepotzotlán, existen escuelas con tres, seis y nueve grupos, las cuales son atendidas por el mismo número de profesores.

En secundarias generales y técnicas son muchos los alumnos. Estos colegios tienen hasta dieciocho grupos con docentes para cada asignatura, personal administrativo variado (secretarías, enfermeras, intendentes, etc.). Además de los directivos que forman plantillas con decenas de miembros.

El número reducido de elementos en una escuela ayuda en la relación que tienen los docentes con los alumnos, lo cual provoca un buen ambiente educativo y simpatía entre ellos. Aunque esto también es perjudicial si la dinámica del docente en cuestión es dañina, ya que altera el desarrollo de un grupo y lo estanca.

3.4. Diagnóstico de los procesos comunicativos de su organización.

Para el diagnóstico de la comunicación de la organización estudiada se eligieron cuatro diferentes herramientas. La primera de ellas analiza el ambiente comunicativo y son las medidas del clima de satisfacción en la empresa. En segundo lugar, se utilizó la herramienta de quebrantamientos y la tercera fue la de incidentes críticos. Por último, se incluyó el análisis del libro "Patologías de las organizaciones" (Fernández, Javier. 2008), en donde una de las enfermedades encontrada coincidió con muchos de los aspectos que muestra la corporación de estudio.

3.4.1 Medidas del clima de satisfacción.

En dicha herramienta se emplea un cuestionario, en el cual, se refleja que tan complacido se encuentra el trabajador con su labor y si se siente capaz de realizarla. Aquí se distinguirán diferentes actitudes del servidor público. De tal manera que "Se pueden diseñar cuestionarios enfocados a una gran variedad de propósitos, tales

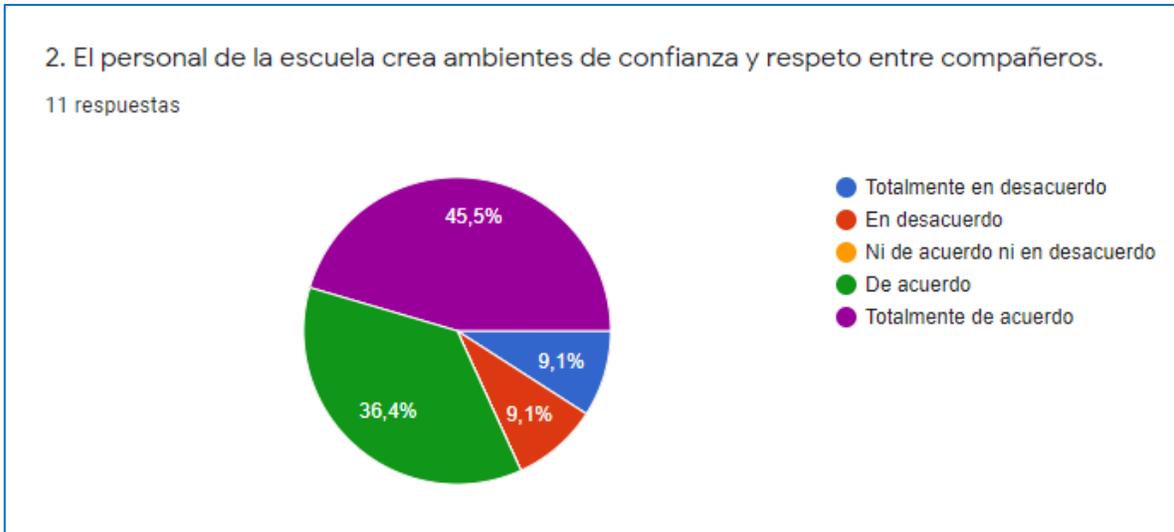
como: confianza y resistencia, apertura y timidez, participación en la toma de decisiones, percepción de la justicia, etc.” (Timm, 2003 en Pérez, J. (Comp.). Módulo 3. Antología de Lecturas de Comunicación Organizacional, (pp. 15-48) México).

Se empleó una escala de “Likert-tape” de cinco puntos para ver qué tan de acuerdo o en desacuerdo estaban con las diez siguientes afirmaciones.



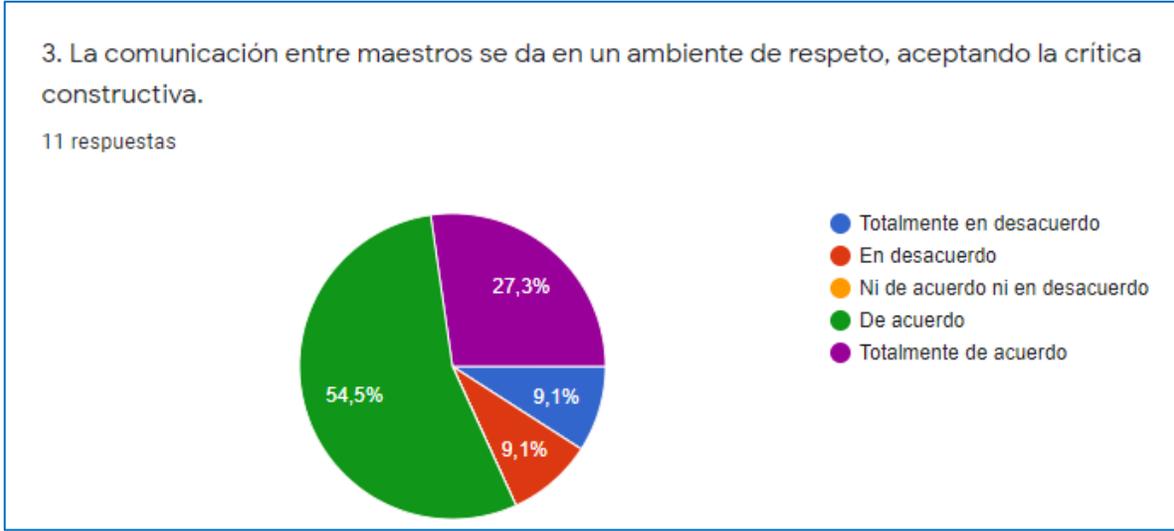
Gráfica 03. Cambrón, Lino (2021) *Medidas de clima de satisfacción.* (Gráfica hecha en Formularios de Google).

Aquí se aprecia a más de la mitad de los trabajadores, totalmente de acuerdo en que los docentes y demás personal de la escuela se sienten parte importante del colegio y asume esa responsabilidad. También se nota al 20 % de los docentes en desacuerdo con esta afirmación. Se debe tener en cuenta que solo existen once elementos dentro de la escuela y de ellos dos no tienen sentido de pertenencia ni responsabilidad.



Gráfica 04. Cambrón, Lino (2021) *Medidas de clima de satisfacción.* (Gráfica hecha en Formularios de Google).

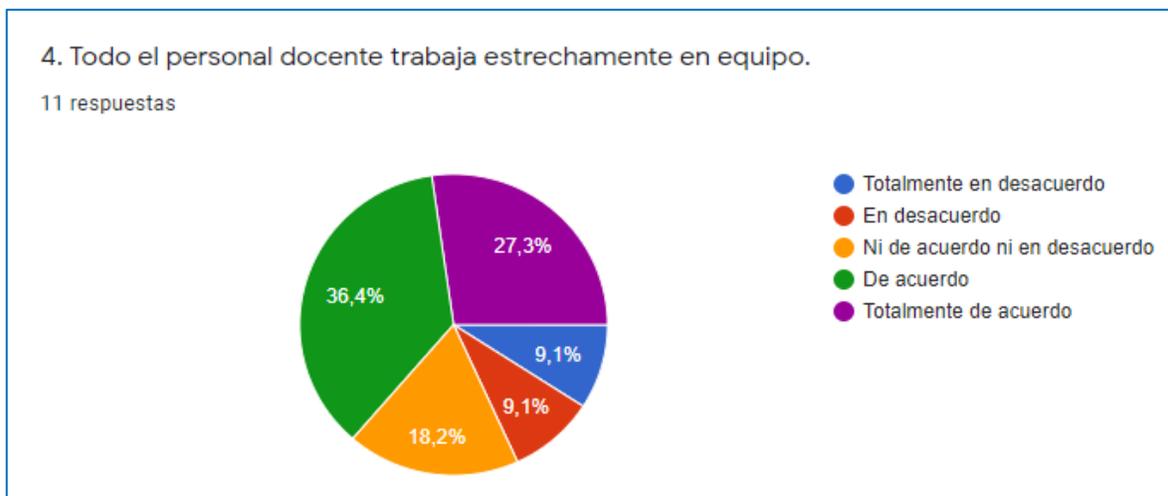
Con la afirmación anterior, menos de la mitad de los empleados está totalmente de acuerdo en que se crean ambientes de confianza, continúan dos personas no conformes con dicha posición. Se observó que esta, solo se da en grupos pequeños con cuestiones en común, y aún ahí, se ven ciertos toques de desconfianza.



Gráfica 05. Cambrón, Lino (2021) *Medidas de clima de satisfacción.* (Gráfica hecha en Formularios de Google).

Ahora se distingue a menos de la tercera parte de los miembros del personal totalmente de acuerdo en que la comunicación se da en un ambiente de respeto,

aceptando la crítica. En menciones fuera de estas encuestas, algunos maestros manifestaron que la realidad es que a nadie le gusta que lo reprochen y eso es una señal clara de enemistad para quienes se critica.



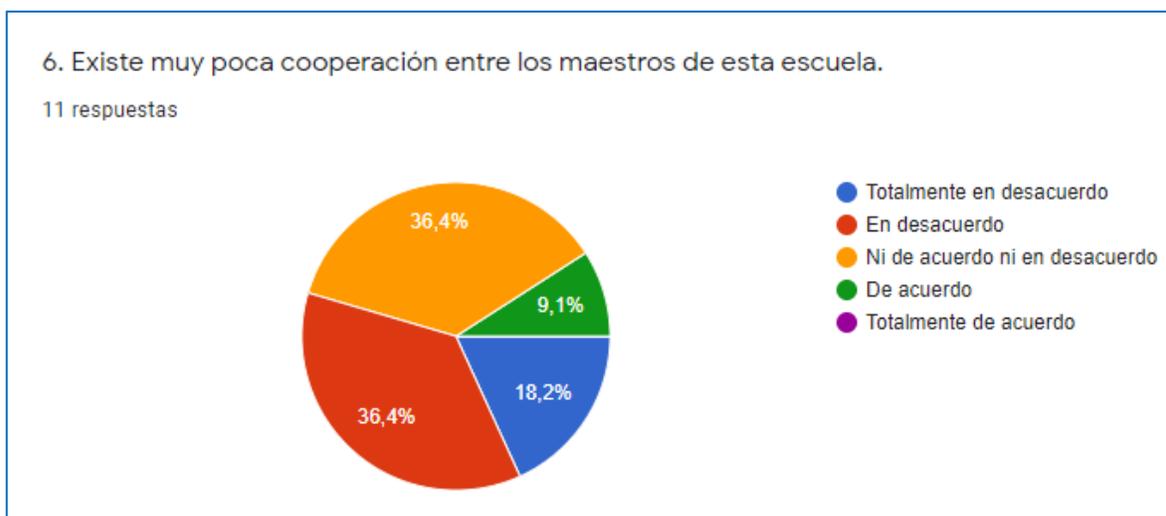
Gráfica 06. Cambrón, Lino (2021) *Medidas de clima de satisfacción.* (Gráfica hecha en Formularios de Google).

En esta gráfica se notan personas que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, algunos docentes mencionan fuera de entrevista que no pueden trabajar con ciertos compañeros y esto crea conflicto en la realización de las actividades.



Gráfica 05. Cambrón, Lino (2021) *Medidas de clima de satisfacción.* (Gráfica hecha en Formularios de Google).

Se observa como crece al doble el número de docentes que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre el soporte de sus colegas. Por lo tanto, se infiere que el apoyo ofrecido existe solo en algunos contextos y con ciertos compañeros, no contando a todos en ello.

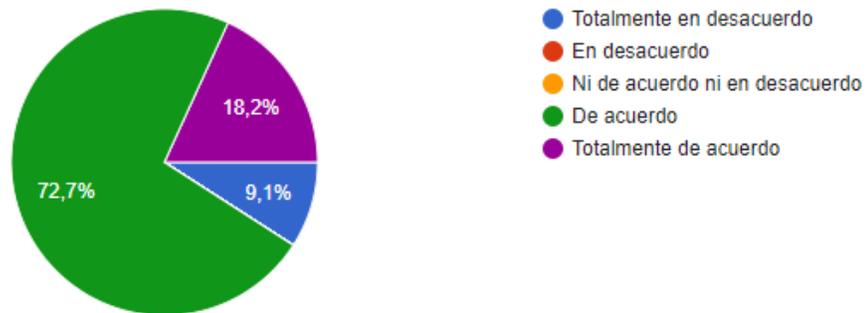


Gráfica 06. Cambrón, Lino (2021) *Medidas de clima de satisfacción.* (Gráfica hecha en Formularios de Google).

En esta afirmación se continúa la línea sobre el apoyo y la colaboración, se nota que más de la tercera parte de los miembros niega que haya poca cooperación, mientras que el mismo porcentaje no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y cerca de la tercera parte piensa que sí existe poca cooperación. Ya se habían observado maestros sin deseos de conflicto, los cuales prefieren no opinar para no provocar roces con algunos de sus compañeros.

7. El personal de la escuela se reúne constantemente para hacer una lluvia de ideas para proporcionar un aprendizaje efectivo.

11 respuestas

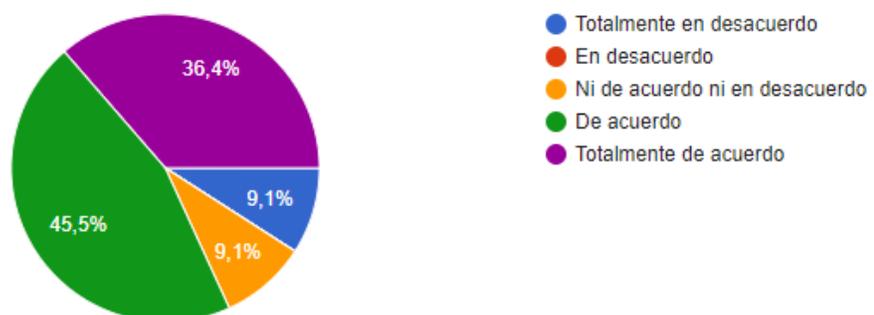


Gráfica 07. Cambrón, Lino (2021) *Medidas de clima de satisfacción*. (Gráfica hecha en Formularios de Google).

Los profesores se reúnen varias veces al año en reuniones de CTE ordinarias y extraordinarias a lo largo del ciclo escolar. Entre las herramientas que utilizan se encuentra la lluvia de ideas, aunque la misma no pueda verse reflejada en un avance en el desarrollo del alumno, pues algunos docentes no aplican las estrategias emanadas de este método.

8. Entre todos nos tratamos como miembros de una gran familia.

11 respuestas



Gráfica 08. Cambrón, Lino (2021) *Medidas de clima de satisfacción*. (Gráfica hecha en Formularios de Google).

Se continuó con las cuestiones de unidad de grupo y aunque más de la tercera parte este de acuerdo en tal punto, ya se detectó que no es así con otras afirmaciones similares. Esto da pie a inferir un ocultamiento de un conflicto, implícito en sus anteriores respuestas.



Gráfica 09. Cambrón, Lino (2021) *Medidas de clima de satisfacción*. (Gráfica hecha en Formularios de Google).

Aquí se advierte a un sujeto que sí desearía cambiarse y otro neutral ante la premisa anterior. Podría tratarse de dos personas que entran en conflicto con mayor frecuencia y tal vez su estadía en la escuela pudiera no ser soportable. Se nota, al menos, a la tercera parte en total desacuerdo con la afirmación, así que no se cambiarían definitivamente.



Gráfica 10. Cambrón, Lino (2021) *Medidas de clima de satisfacción*. (Gráfica hecha en Formularios de Google).

Por último, se confirma la existencia de dos personas que dicen no tener buenos amigos en la escuela, mientras menos de la tercera parte percibe a buenos amigos entre sus compañeros.

Es claro que muchos de los miembros de la Telesecundaria “Adolfo López Mateos” no muestran sus verdaderos pensamientos para no causar conflictos con un grupo que está incumpliendo con muchas de las normas de este centro escolar.

3.4.2 Quebrantamientos e incidentes críticos.

Como se menciona en capítulos anteriores, las desavenencias son una fuente de problemas. En este sentido, se considera que para investigar la “comunicación quebrantada” o el “incidente crítico” esta es una técnica adecuada. La herramienta de análisis parece dar respuestas simples, pero si se usa con la suficiente atención, aporta información muy significativa.

Los incidentes críticos son reportes o descripciones que la gente hace de sus propios comportamientos, los cuales se graban y clasifican de acuerdo con su efectividad para alcanzar el desempeño deseado.

La descripción toma la forma de historias, anécdotas, reportes u observaciones realizadas de manera verbal o escrita. Lo anterior se cuenta por los propios

involucrados, sus superiores, compañeros, subordinados, testigos o cualquier observador calificado para juzgar la actuación.

Lo siguiente, se leerá como una parte en dónde los propios maestros distinguen esas situaciones. Ahí se muestran los puntos de quiebre e incidentes que ocurrieron de manera favorable o desfavorable, con la participación individual o grupal de los miembros de la organización.

3.4.3 Quebrantamientos.

1. Redacta cuáles consideras que son las acciones que se pueden realizar dentro de la escuela Telesecundaria "Adolfo López Mateos" para mejorar su comunicación .

4 respuestas

Trabajo en equipo, intercambio de ideas, disposición de tiempo

Utilizar más la empatía, utilizar el mayor número de medios de comunicación para transmitir la información y así pueda ser veraz y oportuna la comunicación.

Tener un mejor internet y que haya disposición por los dos lados comunicativos.

Ejercer el liderazgo democrático, promover la participación de todos los docentes de forma igualitaria y enviar especificaciones claras y precisas en tiempo y forma de la información escalonada.

Imagen 1. Cambrón, Lino (2021) *Quebrantamientos*. (Imagen sacada de Formularios de Google).

2. Redacta cuáles consideras que son las acciones que se pueden realizar dentro de la escuela Telesecundaria "Adolfo López Mateos para el mejorar el bajo rendimiento escolar.

4 respuestas

Interés entre alumnos y docentes, empatía, motivación por parte del docente hacia los alumnos

Utilizar el periodo de regularización marcado por la SEP.

El uso de estrategias didácticas más eficientes qu impacten directamente en los aprendizajes.

Formar equipos de trabajo de docentes por grado a asignar el siguiente Ciclo Escolar que puedan comunicarse asertivamente con base en las habilidades que cada docente posee, promover la asistencia de forma presencial para todos los alumnos y plantear estrategias de regulación emocional.

Imagen 2. Cambrón, Lino (2021) *Quebrantamientos*. (Imagen sacada de Formularios de Google).

3. Redacta cuáles consideras que son los principales problemas que te enfrentas como profesor.

4 respuestas

Tener las herramientas necesarias, espacio adecuado de trabajo, conexión a internet en ara poder comunicarme con los alumnos

Falta de internet en la escuela, sueldo bajo, falta de recursos en la escuela, falta de cursos, diplomados o especialización , maestrías o doctorados de parte de la SEP.

La poca disposición al trabajo por parte de los alumnos y es escaso apoyo de los padres de familia.

A contraer el virus COVID en la escuela, atender los problemas emocionales de los alumnos, al bajo rendimiento escolar, a la falta de participación de los padres de familia y a afrontar los problemas familiares que afectan la salud mental de los alumnos.

Imagen 3. Cambrón, Lino (2021) *Quebrantamientos*. (Imagen sacada de Formularios de Google).

3.4.4 Incidentes críticos.

1. Narra dos incidentes críticos comunicativos (uno positivo y uno negativo) que te hayan sucedido en la escuela.

4 respuestas

Positivo. Hay alumnos que al inicio de la contingencia no entendían sobre el uso de medios tecnológicos principalmente el de plataformas útiles para el desarrollo de sus actividades, después de que como docente les da conferencias sobre el uso de estas plataformas y de un trabajo para reforzar el uso se interesaron por trabajo y realizar sus actividades y entregar con tiempo dichas tareas.

Negativo. Misma situación de los alumnos que por más que se les dio lo necesario para poder entregar y acceder a las plataformas, simplemente el tutor decide que su hijo no realizará nada porque no le entiende, hasta el momento no hay respuesta de trabajo.

Incidente crítico positivo: Comunicación con padres de familia al principio de este ciclo escolar 2020-2021, había poca comunicación por la misma situación del covid pero poco a poco se solucionó con ayuda de toda la comunidad educativa ahora se tiene en mi grupo una comunicación constante .

Incidentes criticó negativos: que la SEP en ningún momento a mandado ningún recurso para enfrentar al interior de las escuelas el covid, imagínense mando 4 garrafones de cloro y un garrafón de 20 litros de alcohol para una escuela con edificios diversos siendo un total de 11 áreas para limpiar cómo salones área administrativa dirección y baños y realmente eso no alcanza para que se reciba a los alumnos son insuficientes expresó esta falla en COMUNICACIÓN por que no se si la SEP (Autoridades) entiendan o siquiera se imaginen las necesidades de cada escuela.

Positivo cuando al hacer el cotejo de actividades de os alumnos da una calificación sin tomar en cuenta un factor de valuación y lo corregimos con ellos y con el padre de familia.

Negativo al culpar al alumno que al haber visto su calificacion no dice nada y después reclama.

Lograr que todos los alumnos hayan tenido calificaciones durante el Ciclo Escolar y no hubo un 100% de comunicación asertiva con los compañeros de grado para la forma de trabajo a distancia.

Imagen 4. Cambrón, Lino (2021) *Incidentes críticos*. (Imagen sacada de Formularios de Google).

De estos quebrantamientos e incidentes críticos se deduce que los profesores sienten que la comunicación entre los actores educativos debe mejorar, así como las condiciones de trabajo y relación con los mismos. Aquí se vuelve a mencionar que se necesita un liderazgo fuerte que dirija a la escuela hacia un rumbo común, considerando las capacidades de los profesores y los alumnos.

Se ha de mencionar que en esta herramienta solo participaron cuatro docentes, los demás, aunque se le hizo llegar el formulario, no quisieron contestarlo. La razón de la negativa a responder pudo deberse a la sensación de vulnerabilidad por tener que contar alguna situación de fracaso en su actividad profesional.

2. Identifica qué se hizo para que la comunicación fuera efectiva o inefectiva. ¿Cómo se actuó para conducir al éxito o fracaso en ambos casos?

4 respuestas

Se les atendió y dio las herramientas de trabajo, así como la retroalimentación y palabras de aliento para que se sientan mejor con el trabajo a distancia, hubieron alumnos que tomaron en cuenta el apoyo y hasta el momento siguen aprendiendo, sin embargo hay jóvenes que por decisión propia no responden a los llamado y a consecuencia no aprenden y están en riesgo de alcanzar los aprendizajes esperados.

Apoyarse de todos los medios de comunicación que tuvimos en nuestra mano

Hablando en el grupo se establecen nuevas estrategias de comunicación cuando se observan que las primeras están fallando, se hace un seguimiento de lo que se estaba realizando con la comunicación.

Se buscó la forma de contactar a los alumnos sin comunicación con apoyo de padres de familia y no hubo una comunicación adecuada para crear en conjunto una estrategia de atención a distancia por grado. Cada quien trabajó de forma individual.

Imagen 5. Cambrón, Lino (2021) *Incidentes críticos*. (Imagen sacada de Formularios de Google).

3.4.5 Patología de las organizaciones.

Para finalizar con las herramientas de diagnóstico, se orientó la valoración de los resultados anteriores. De igual forma, se verificaron las coincidencias con los síntomas de las enfermedades escritas en el libro “Patologías de las organizaciones” (Fernández, Javier. 2008).

En esta obra se menciona que no es un trabajo teórico, sino más bien la experiencia vivida en organizaciones de varias partes del mundo. Además, con cada enfermedad se dan los síntomas, el diagnóstico, las causas y el tratamiento.

Entre el cúmulo de enfermedades organizacionales a las que alude el texto citado, hubo una coincidencia con las características del sujeto de estudio. Para obtener ese resultado se comparó la problemática institucional y la sintomatología del libro. Se observó que la *anemia* es el que tenía las mayores similitudes.

Ante todo, de inicio, se leyó la definición médica de anemia, la cual viene como: “la disminución de la cantidad de glóbulos rojos en la sangre (que transportan oxígeno a los tejidos) por debajo de los valores considerados normales, según edad, sexo o circunstancias especiales (por ejemplo, el embarazo)”.

Después se examinó el concepto aplicado a las corporaciones, en él se describe al padecimiento como la “disminución del compromiso en la organización, auténtico factor de apalancamiento del talento que según Dave Ulrich se define como el producto de competencias (conocimientos, experiencias y habilidades) por compromiso (motivación), dando lugar a resultados mediocres”.

En conclusión, entre las causas, síntomas y tratamientos que se encontraron en el libro, se seleccionaron las más parecidas a las que viene padeciendo esta institución:

“Causas:

- Incoherencia entre discurso y conducta de los directivos: *Knowing-Doing Gap (KDG)*.
- Falta de cumplimiento en las promesas laborales.
- Insatisfacción por las políticas retributivas en la organización (sensación de injusticia).
- Falta de medios y recursos para realizar con eficacia/eficiencia las tareas encomendadas.
- Falta de respeto a los colaboradores: práctica de la dirección por amenazas (DPA).

- Mala selección de personal: ausencia de competencias para realizar el desempeño recomendado (el trabajo viene grande) o exceso de competencias para realizar las tareas (el trabajo viene pequeño).
- El trabajador no está aposentado donde pueda dar lo mejor de sí mismo: el talento necesita encontrar su lugar.
- Falta de reconocimiento: “Hay dos cosas que la gente valora más que el dinero: el reconocimiento y el elogio” (Mary Kay Ash).
- Exigencias poco realistas: fijación de objetivos por encima de las expectativas.
- Hay directivos que no sólo no motivan, sino que son expertos en desmotivar, mediante lo que dicen, lo que hacen y lo que no hacen.
- Robar méritos.
- Exceso de lógica racionalista y ausencia de lógica emocional: “los líderes y corporaciones sexys deben seducir apelando a las emociones” (Ridderstrale y Nordstrom).
- Falta de comunicación de la visión, misión y objetivos: voluntarismo,
- Escasa formación de la alta dirección: falta de credibilidad.
- Exceso de temporalidad en el empleo.
- Desatención de las necesidades personales y emocionales de los empleados.
- Burocracia: demora en la adopción y ejecución de decisiones.
- Las personas son recursos más que fines; se tiene en cuenta la eficiencia económica pero no la eficiencia humana.
- Pragmatismo desmedido: todo se mide.
- Escasa imagen de marca de la compañía (*employer branding*).
- Rutina: personal intoxicado de comodidad y falta de reto.

Síntomas:

- Desgana.
- Trabajo de escasa calidad por debajo de lo esperado.
- Rumores y murmuraciones.

- Absentismo.
- Impuntualidad: se llega tarde recurrentemente.
- Irritabilidad: malas contestaciones de los empleados.
- Caras carentes de chispa.
- En general, ausencia de sentido positivo.
- Conversaciones secas y forzadas.
- Más quejas de las habituales por parte de los clientes.

El TRATAMIENTO debe basarse en:

- El diseño de políticas de conciliación (*Facilitating Life*): atender las necesidades profesionales y también personales y emocionales de los empleados:
- “Es imposible hacer un producto de mucha calidad sin tener a la vez un entorno de trabajo de mucha calidad. Todo está ligado: producto de calidad, servicio al cliente de calidad, puesto de trabajo de calidad y calidad de vida de tus empleados” (Yvon Chouinard).
- El diseño de políticas de retribución externamente competitivas e internamente equitativas, si pagas cacahuetes y obtienes monos (*if you pay peanuts, you get mokeys*): la retribución es un elemento fundamental de motivación. No el más importante, pero sí imprescindible. Pagar con justicia es el primer paso para evitar que los empleados se desmotiven.
- La disminución de rentabilidad con una mayor atención a las personas: respeto a la dignidad del individuo.
- El desarrollo de políticas de imagen de marca de la compañía (*employer branding*) como estrategia de atracción y retención de talento: incremento del sentido de orgullo y pertenencia.
- La implantación del modelo de Gestión de la Voluntad Organizativa (*Will Management*).
- Mejorar los canales de comunicación formales e informales.
- Herramientas para el desempeño eficaz y eficiente del trabajo.
- Mejora en habilidades directivas por parte de la alta dirección: formación y coaching.

- Jornadas de convivencia que den lugar a un clima más informal, relajado y distendido a las relaciones (*outdoor training y team building*).
- Cuidar los pequeños detalles: muchas veces el compromiso tiene más que ver con las cosas aparentemente insignificantes (una sonrisa, una palabra amable, una broma...) que con las grandes decisiones.
- En cuevas de clima laboral cada cierto tiempo para conocer la satisfacción de los empleados.
- Venta interna del proyecto empresarial (motivación trascendente): donde hay voluntad, siempre hay un camino (*Where there´s a Will, there´s a way*). Dirigir es lograr que la gente quiera hacer lo que tiene que hacer”.

Gracias a las herramientas anteriores ya se sentaron las bases para un próximo diagnóstico, del que surgirán propuestas de mejora en comunicación interna de la Telesecundaria “Adolfo López Mateos”.

CAPÍTULO 4. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

“Haceos entender, porque todo el mundo tiene plena libertad para pronunciar su voto y quien calla se entiende que otorga.”

Giordano Bruno

4. Problemas en comunicación de la Telesecundaria “Adolfo López Mateos”

En este comienzo de capítulo se evocará a los anteriores para enumerar esos problemas de deficiente o nula comunicación encontrados en la institución. De igual modo, se revisarán los canales informales utilizados para informar (o deformar) sobre cuestiones particulares de la actividad escolar.

De lo anterior veremos qué situaciones fueron parte consecuente del bajo nivel de aprendizaje. A este respecto, se ponen a continuación las problemáticas que afectaron las prácticas educativas.

A) Canales de comunicación verticales (solo de arriba hacia abajo), sin opción de retroalimentación.

B) Conductos informales (redes sociales que deforman la información), se dan entre docentes, alumnos y padres de familia en donde no comparten mensajes oficiales.

C) Prácticas poco profesionales (Retardos, salidas temprano, incumplimiento de acuerdos, entre otras).

D) Falta de liderazgo en los directivos de la escuela.

E) Desconocimiento de la filosofía y valores de la institución por parte de los docentes.

F) Acciones escolares negativas con costos temporales, económicos y psicológicos.

G) Imagen desfavorable de la escuela frente a la comunidad escolar, los medios de información y la sociedad.

H) Poco reconocimiento a la labor magisterial.

4.1 Identidad organizacional

En el caso de la Telesecundaria Adolfo López Mateos se distinguen aspectos que comparte con la mayoría de las escuelas públicas de México. Por ejemplo, la nula exposición de elementos distintivos para que la comunidad identifique a esta institución. Esto con referencia al logotipo o escudo, al lema, los colores, su tipografía e imágenes.

La identidad corporativa es la “autopresentación y el comportamiento de una empresa, organización, nivel interno o externo, estratégicamente planificados y operativamente aplicados. Está basada en la filosofía acordada por la empresa, las metas a largo plazo y, en especial, en la imagen deseada, junto con el deseo de utilizar todos los instrumentos de la empresa como unidad única sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo que son sus formas de expresión”. (B.M. van Riel Cees, pág. 31 1997, citado por Limón Peña, 2008)

Del anterior párrafo se advierte que la telesecundaria estudiada no se presenta de manera adecuada a su público debido a una imagen informal en la que no se atiende a los objetivos de la misión y visión escolares. Lo cual deviene en un desconocimiento de la filosofía de la escuela por parte de maestros, estudiantes y padres de familia. A esto se agrega la falta de pertenencia y desapego, así como a valores inexistentes en la ideología escolar.

En una plática con alumnos de nuevo ingreso del ciclo 2021-2022, casi la mitad de los educandos ignoraban el nombre de la escuela, la mayoría no sabía la ubicación de esta, y todos desconocían si la reputación del colegio era positiva o negativa. Algunos no conocían su existencia.

Un padre de familia comentó, en una charla informal, que él llevaba cerca de 10 años viviendo por esa zona y casi siempre pasaba por la escuela para dirigirse a su centro de trabajo. Lo increíble es que no sabía el nombre del colegio ni su nivel. Fue hasta que empezó a buscar secundarias para uno de sus hijos, que supo estos detalles. Esta referencia recalca el bajo grado de identificación que tiene la institución en la comunidad.

4.1.1 Imagen de la institución (interior).

La imagen de la institución se da al interior y exterior de la misma. Ahí se observa la influencia de la información que se da de manera informal. Esto se debe a que, formalmente, el instituto no suministró material visual, explicativo o de otra índole para que la distinguan de las demás opciones de la zona.

Se inició revisando lo que se piensa de la institución tomando en consideración los resultados de los formularios del capítulo anterior en donde se observa la satisfacción y quebrantamientos que existen a nivel escolar. En ese momento se pudo percibir una falta de concordancia en ambos, pues mientras en uno resultaba regular el ambiente, en el otro se veía la confrontación en más de un aspecto con varios elementos de la institución.

En charlas informales con la mayoría de los miembros de la plantilla docente, se nota inconformidad por el actuar de varios de sus compañeros, por la falta de comunicación y liderazgo por parte de las autoridades escolares. También existe una discordancia entre lo que se desea para la escuela y lo que requiere la misma. Esto muestra una imagen poco favorable de la institución por parte de muchos de sus integrantes.

Aunque no es positiva la percepción escolar, los docentes están optimistas. Piensan que los cambios en la organización favorecerán a su desarrollo. El desafortunado fallecimiento del director, la salida de uno de los docentes más conflictivos, así como el buen ánimo de los maestros frente al regreso a clases, después de año y medio inmersos en la pandemia, refuerza esta premisa de la plantilla escolar.

4.1.2 Imagen de la institución (exterior).

Cuando se busca a la telesecundaria en el explorador de *Google*, aparece un número de páginas dedicadas a guiar a los padres de familia para elegir la mejor opción, entre ellas está el sitio *Web* www.mejoratuescuela.org. En él se revisa la posición de la escuela de acuerdo con los exámenes, planea y enlace de los últimos años. Se pone un semáforo de resultados educativos con cuatro opciones posibles:

Excelente, bien, de panzazo y reprobado. La organización se clasificó en el último rubro debido a los resultados en los exámenes practicados en los años anteriores.

Imagen 06. Calificación de la Telesecundaria Adolfo López Mateos por la página www.mejoratuescuela.org.

Por el lado contrario, se encontró que, si se busca por *Google maps*, sale una serie de reseñas y una calificación de 4.3 de 5 estrellas, la cual es dada por alumnos o padres de familia que tuvieron una experiencia favorable en la institución. Esto en virtud de las buenas prácticas de algunos docentes y la forma en que, las mismas, impactaron en la percepción de la organización.

Imagen 07. Calificación de la Telesecundaria Adolfo López Mateos por la página www.googlemaps.com.mx.

Al contrastar ambas visiones, en una se observa un resultado desastroso en las calificaciones, que podría impactar en el desarrollo de un educando. Del otro lado se nota el cariño de algunos exalumnos y padres de familia por la institución. Aunque cabe señalar que catorce reseñas son muy pocas para orientarse de manera fehaciente por este mar de imagen e identificación.

4.1.3 Forma de liderazgo en la escuela.

Al fallecimiento del director, el subdirector quedó a cargo de la escuela. Por desgracia, no ha ejercido un liderazgo ni asertivo ni acertado, pues no cuenta con las suficientes habilidades para desplegar una influencia positiva en el grupo de trabajo escolar. Encima, en muchas de las tomas de decisión duda demasiado de su capacidad y deja que los propios docentes se encarguen de ciertas áreas de arbitraje escolar.

Se puede decir que su forma de liderazgo sería *Laissez faire*, pues deja a los mismos profesores, ante la ausencia de una guía eficiente, determinar el rumbo de algunas acciones. De igual manera, los docentes tomaron decisiones que tendrían que ver únicamente con el ámbito directivo.

4.2 Tipos de comunicación.

Aquí se observarán dos tipos de comunicación: la interna y la externa, así como los medios que utilizan para notificar a los distintos actores en estos dos rubros. En este sentido, se podrá observar qué información dan y cuáles son sus objetivos. Además, se señalarán otros elementos y su incidencia en la problemática académica.

Se distinguirán los medios de comunicación con que cuenta este centro escolar, las formas de retroalimentación y si tiene las posibilidades para que la información no se distorsione. También se notará la participación de la comunidad al usar estos recursos, así como la creación de algunos otros con información informal o no oficial.

4.2.1 Comunicación interna

En este punto, el estudio se basará en el libro “Comunicación Efectiva para el Logro de una visión Compartida” (Moreno, 2009) en la que se dice que “La comunicación interna es la que se desarrolla al interior de la organización y constituye básicamente el pilar de la interacción del recurso humano. Es aquella a través de la cual fluye la información de manera interna y su importancia radica en que es un elemento de integración”.

De este modo se distinguirán dos tipos de comunicación interna, la formal y la informal, en la primera son las autoridades educativas las que proporcionan los medios para dicha interacción, a través de correos, manuales e instructivos. La segunda surge en cualquier parte del aparato educativo, no sigue los medios institucionales y llega a tener mayor impacto que la primera.

4.2.2 Comunicación interna formal

La comunicación se da de manera vertical y surge desde la Secretaría de Educación Pública y pasa por las diversas subsecretarías hacia cada territorio de la república. En el caso de las escuelas federales en el Estado de México va a SEIEM. De ahí se manda al sector 3 del Valle de México, de ahí a la zona 9 y al fin, llega a la Telesecundaria Adolfo López Mateos.

La información sale de todas estas instancias con diversos tipos de requerimientos. Así se ven reportes sobre la población de las escuelas, las actividades escolares relevantes. Estos son entregados por las instituciones educativas con evidencias fotográficas.

El oficio se utiliza para informar sobre actividades o situaciones importantes. Este se entrega de forma digital (por correo electrónico, mensajes de *WhatsApp* u otros), impreso o solo para lectura y firma (se le da a leer y después se signa sin entregarles el documento). La rigidez burocrática produce que esta comunicación no tenga retroalimentación, pues se entera al docente sobre el acuerdo y no permite disentir con lo que dice.

Del mismo modo, en los manuales e instructivos se dan versiones similares de métodos que debieron superarse hace décadas. Aun así, y gracias a la abundancia de sinónimos, se puede dar una “renovación” como en el caso del nuevo modelo educativo —→ nueva escuela mexicana o educación de calidad —→ educación de excelencia.

4.2.3 Comunicación interna informal.

Por su parte, en el caso de la comunicación interna informal, se da de manera velada, en grupos de confianza e influye en ciertos temas. En ella se exagera, malinterpreta o deforma la información para que determinada postura cambie a favor del que origina el chisme.

Se da el caso de los grupos de *WhatsApp* o *Facebook*, en donde los docentes comparten rumores e información no oficial, solo se encuentran las personas que son afines a sus amistades. Estos grupos suelen contar con gente externa (docentes de otras escuelas, padres de familia o personas de la colonia) lo cual provoca alteraciones en la imagen y la información oficial de la escuela.

Entonces, viene de la comunidad escolar la primera distorsión, pero está es mínima. Lo anterior se debe a la falta de control sobre las personas que emiten la información.

4.2.4 Comunicación externa.

Esta es ejercida por las autoridades educativas, federales o estatales a toda la población involucrada en el tema pedagógico. Los mandos escolares repiten a la comunidad esa misma información planteándola conforme a un contexto escolar específico (entorno).

De este modo, se definirá que “La comunicación externa es aquella que se da de la organización hacia el exterior, como puede ser la comunicación con clientes proveedores, intermediarios, competencia, medios de comunicación, público en general, que puede llevarla a cabo cualquier integrante de la organización” (Moreno 2009).

En esta comunicación también ocurre la manipulación por parte de los liderazgos de cada una de las instancias escolares antes mencionadas. En algunos casos la información es ambigua y de libre interpretación, lo que da como resultado un sinnúmero de “acciones justificadas” en dónde se omite, se deforma o se cambia el contexto de las frases.

Un ejemplo de esto son las diversas reformas que tuvo la educación, como las impulsadas por el expresidente Enrique Peña Nieto. A través de una campaña publicitaria millonaria, la cual prometía una transformación educativa, más en realidad se pugnaba por una laboral.

4.3 Medios de reconocimiento y pertenencia a la institución.

Aquí se distinguen las formas en que la organización reconoce la labor de todos los miembros que la integran y cuáles son los medios para que ellos se sientan parte de esta. Cuando estas dos vertientes se juntan, logran un avance en el desarrollo de la institución.

Se observa que la complacencia laboral va de la mano con el reconocimiento de los integrantes de la organización. Así, “la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados; esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares” (*Blum, 1990 como se citó en Abrajan et al (2009)*).

Entre los medios para el reconocimiento de los profesores están las constancias las cuales se dan después de que el docente toma un curso. Las mismas servirán como evidencia a los requisitos de la promoción horizontal (serie de pruebas con el fin de aumentar el sueldo) y la vertical (evaluaciones para subir de puesto y salario). Todas las constancias se aprueban por el sistema de Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE).

En el caso de los diplomas de participación, estos no se utilizan para las promociones, pero sirven como referencia al premio PROEBB. En ese estímulo también piden constancias de diplomados, seminarios o talleres que cursó el docente para aumentar su nivel de enseñanza.

En la escuela se comenta que la mayor distinción por parte de las autoridades escolares es llamarte para ayudarles a solucionar algún problema, pues, en ese momento, reconocen tus habilidades, de ahí en fuera solo expresan un “bien hecho” de vez en cuando, pero nada más.

4.3.1 Cultura organizacional.

En cada empresa, institución u organización se encuentran un sinnúmero de ideologías, filosofías, creencias, costumbres, tradiciones y conocimientos. Los elementos previos y muchos otros más determinan su esencia. Este entramado de unidades es su cultura organizacional.

Se puede decir que “La cultura de una organización se compone de una combinación de sus valores y de la forma en que los expresa, así como de los estilos de dirección que prevalecen en la organización” (Limón, 2008).

La telesecundaria Adolfo López Mateos cumple con tal afirmación. Los horarios establecidos de entrada, receso y salida que conllevan a tradiciones. Las más importantes serían la reunión en el desayuno, el café de la mañana, los almuerzos de cumpleaños, rosca de reyes, y demás.

También entre las actividades cívico-culturales que se acostumbra a llevar a cabo están los festivales de día de la independencia, Día de Muertos, navideño, día de las madres, día del estudiante. Todos ellos con la colaboración de la comunidad escolar.

Hay otro tipo de tradiciones que son parte de un ambiente burocrático e intentan unir más a los miembros de la organización. Los más recurrentes son el festejo de los cumpleaños de los integrantes de la escuela, los almuerzos por estreno de automóvil o por subir de nivel en el salario. De igual manera, están las tandas, el festejo de fin de año y el de clausura del ciclo escolar.

También existen acciones que forman parte de la ideología o religión de los profesores. Aunque se sabe que la escuela debe ser laica y alejada de cualquier culto o dogma, esto no se cumple, pues algunos docentes no llevan a cabo ciertas actividades debido a su devoción (evangélica y católica en su mayoría). Estas cuestiones son permitidas por los directivos de la institución para no llegar a conflictos con los profesores.

4.3.2 Reputación interna.

El éxito de compañías como *Walmart*, *Elektra*, *Coppel* o *Sam's Club*, viene a partir de la identificación que tiene la empresa con sus trabajadores. Para muestra un botón: Hace algún tiempo en *Facebook* compartí un video del comediante Franco Escamilla en dónde se mofaba de las actitudes de una vendedora de *Coppel*. Minutos más tarde me llegó un comentario de un familiar que laboraba ahí, en el mensaje me reclamaba el subir ese tipo de videos denigrando a los trabajadores y a la empresa. Yo le respondí que no era nada personal, que no lo tomará tan en serio. En fin, su enojo fue una revelación de cómo los inducen a formar parte de la "familia *Coppel*", aunque no reciban un salario justo.

Este ejemplo da un punto de referencia sobre la reputación interna de una empresa. Se "interesan" en el sujeto, lo hacen parte de su visión, le revelan que tiene un futuro en la corporación si se conduce con voluntad, empeño y perseverancia. Esa perspectiva permite que el empleado se sienta valorado y con un sentido de pertenencia a la empresa.

"El de reputación interna es, probablemente, el concepto más fácil de definir de cuantos se manejan en este libro: la identificación de una plantilla, o de una persona, con su empresa, eso es la reputación interna". (Villafañe, 2013)

Para esas grandes asociaciones *"La admiración de los empleados, su reconocimiento, esa es la materia prima de la reputación interna. Reconocimiento de un comportamiento corporativo comprometido y auto exigente con todos los stake holders y no solamente con los propios empleados, tal como se manifiesta en*

un estudio específico sobre reputación interna que nos ofrece entre otras conclusiones los valores corporativos más admirados” (Ibidem).

En la institución investigada, no existen esos puntos de reconocimiento en los miembros de la organización. Para dejar en claro lo anterior, se debe mencionar que las partes más importantes de la aceptación laboral no se hacen presentes en el día a día del instituto.

La primera cuestión que no comparte la escuela con sus miembros es el comunicar su ideología. Su misión y visión de la institución es desconocida por la mayoría de sus elementos. No involucra a los trabajadores en los ideales de la educación, pues estos cambian muy a menudo. No se fuerza la escuela a imbuir a los docentes en la filosofía y virtudes propias, ya que ni siquiera los tiene por escrito.

Lo que lleva a las tres categorías axiológicas: Valores éticos, de responsabilidad y de profesionales. En este caso, esas condiciones se dan más de manera personal que de forma institucional, pues los encargados de poner en alto los mismos muestran una falta de apropiación de ellos. Ante este hecho, los trabajadores de la escuela estudiada no se sienten identificados con ella, pues piensan que incumple con la ética, la responsabilidad y la eficiencia.

4.3.3 Relación con los mandos inmediatos.

En este punto se observa que las autoridades inmediatas de la escuela, director, subdirector y supervisor no son coherentes entre lo que dicen y hacen. Hablan de factores de mejora en los docentes, pero ellos mismo siguen patrones en donde no cumplen con sus responsabilidades, delegando algunas de sus funciones en los docentes.

Existe una sensación constante de inseguridad debido a ciertas órdenes que pasan sobre los derechos de los trabajadores. Del mismo modo, manipulan la información tergiversándola para que el docente amase actividades en donde solo ellos quedan bien con las autoridades superiores.

Se halló una total desatención al desempeño profesional de los docentes, por lo que cada docente actúa sin la dirección de las dirigencias. Además de no fomentar el trabajo en equipo, lo que produce riñas y disputas entre maestros.

Aun así, se distingue que todos los participantes desean una buena relación con los directivos a cargo, pues estos tratan de evitar las confrontaciones con cualquiera de los profesores, administrativos e intendente. Esta relación condicionada permite que ciertos docentes se tomen diversos permisos profesionales que éticamente son reprobables. Un ejemplo de esto son las salidas temprano o las llegadas tarde.

En tanto, la relación con la supervisión es más fría por parte de la mayoría del personal. El alejamiento se debe a la poca presencia del personaje y por su tibieza al abordar los asuntos problemáticos de la escuela.

Entonces se concluye que entre más alta es la posición de la autoridad, su relación con sus subordinados es más fría. También se nota el absoluto desconocimiento y falta de empatía con los trabajadores que hay a su cargo.

4.3.4 Identificación con el proyecto institucional.

Se encontró que *“Identificación. Es el acto de reconocer la identidad de un sujeto, es decir, el acto de registrar y memorizar de modo inequívoco aquello que lo hace intrínsecamente diferente de todos los demás y al mismo tiempo, idéntico a sí mismo”* (Limón, 2008). Es en este punto donde la mayoría de los docentes sienten sentimientos ambiguos.

Los miembros más antiguos, tienen una sensación de pertenencia debido al conocimiento de la comunidad y sus elementos. Varios de ellos llevan más de quince años en la institución, cinco de los diez que están en este momento. Cada docente tiene un cúmulo de experiencias vividas en el centro académico. No obstante, lo antes mencionado no se ve reflejado en los elementos más jóvenes.

Una identificación asertiva con el proyecto institucional está cimentada en el conocimiento de cada uno de sus integrantes. Lo anterior, no lo poseen ni los profesores más antiguos. Además, ya se mencionó que la totalidad no tiene claros

ni la misión ni la visión escolar, para ellos es solo una parte de un texto al cual se le añaden las palabras de la reforma en curso.

Por lo tanto, el proyecto no es más que frases en el viento para todos los elementos de la institución, pues ni siquiera se toman el tiempo en revisar si se están cumpliendo esos valores del proyecto.

4.3.5 Ética y la RSC

Para finalizar, se observa que la institución no está en el nivel ético deseado, pues el compromiso con la comunidad es inexistente y no se enlazan las actividades escolares para el mejoramiento social en sus alrededores.

Del mismo modo, no se cumple con la expectativa en el cuidado del medioambiente. Aunque existen esfuerzos individuales, como el mantenimiento de la huerta escolar de árboles frutales (la cual conserva un solo docente), evitan que la responsabilidad recaiga sobre todos.

Tampoco se cumple con una calidad laboral visible, se tienen constantes cortes de luz provocados por una mala instalación, la situación del laboratorio, el aula de medios y el cuarto de intendencia, los cuales se volvieron salones ante el aumento en la demanda por un lugar en la escuela.

En cuanto a la ética de la organización, se ve empañada por algunas malas prácticas del pasado reciente. Dichas situaciones son las aportaciones económicas de los padres, los recursos de escuelas de calidad, las cuales tuvieron manejos no muy claros.

Esta telesecundaria representa la falta de éxito que tienen una gran parte de las escuelas públicas en el país. En ellas, el abandono escolar, la omisión del estado real de la educación, la falta de capacitación de los maestros, las inadecuadas instalaciones y los vicios en las autoridades, hacen que se vuelva imposible una solución real del rezago educativo en México.

**CAPÍTULO 5. HACIA UNA
CULTURA ORGANIZACIONAL
SANA: PROPUESTAS PARA
MEJORAR LA COMUNICACIÓN EN
LA TELESECUNDARIA ADOLFO
LÓPEZ MATEOS.**

*“Hay tres cosas que nunca vuelven atrás:
La palabra pronunciada, la flecha lanzada y la oportunidad perdida”.*

Proverbio Chino

“Una organización habitable no es un lugar feliz y tranquilo. Es un espacio de interacción común, de desencuentros y desgastes, que se reconoce producido por sus integrantes y produciéndolos continuamente, constituyéndose en las posibilidades que permite y que la posibilitan”.

Rafael Serrano. La Organización Habitable

5.1 Descifrando al enemigo en casa. Definición de los conceptos y términos de la propuesta.

En esta última parte, se diagnostica al centro escolar investigado. Todo ello con base en los aspectos problemáticos vistos con anterioridad. Se reconocen las áreas de oportunidad de la escuela investigada. También las fortalezas, debilidades y amenazas de sus integrantes.

Como primera instancia, se hace un recuento de los temas de cada capítulo. Estos son, el entorno escolar, la estructura organizacional, los actores y grupos que existen en la institución y la identidad de esta. Estas áreas se desarrollaron con anterioridad y servirán de marco de referencia para el diagnóstico y propuestas de intervención.

Los conflictos inician cuando te encuentras inmerso en la dinámica de una organización, con el correr del tiempo, sueles perder tu personalidad con tal de sentirte parte de ella. Es fácil hundirse en la noción de un “buen funcionamiento” de esta y te envuelves en acciones, actitudes, procesos o rituales. Estos cambian de manera imperceptible tu visión de las buenas prácticas laborales.

Así mismo, el conocer los aspectos de la cultura organizacional proporciona una idea de cuáles estrategias se pueden implementar. Pero antes, se definirá su significado.

Se tomó el concepto dado por Miguel Ritter, quien afirma que “la cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (Ritter, 2008, p. 41).

Esto se refiere a las cosas comunes que poseen los individuos de una organización, ya sean materiales e inmateriales (conducta, creencias, valores y objetos determinados), las cuales se desarrollan a lo largo del tiempo. Lo anterior crea una identificación con la institución, la integración al proceso con los patrones establecidos por esta y la existencia de una coordinación que ayude al desarrollo de la empresa.

Del mismo modo que se reconocen esas variables, se tiene que (Argüelles et al, 2013), “diagnosticar, es decir, el conocer el estado actual de la organización y su construcción implica recabar, a través de ciertos métodos, la información de diversas áreas de la organización, identificando las causas de los problemas y las pautas para el desarrollo de las mismas”.

En ese sentido, se seleccionan las dificultades del entorno, la estructura, actores, identidad y cultura que logran ser resueltos desde la comunicación. Por eso se menciona que, (Ritter, 2008) “La esencia de la comunicación en un proceso de cambio es transmitir acertadamente cuáles son los nuevos valores en juego, hacia dónde se deben encaminar los esfuerzos de una organización y cómo cada sector y cada individuo pueden contribuir al logro de modificarla al menor costo”.

Tras reconocer estas cuestiones se revisa si esto lleva a una buena o mala comunicación organizacional. Con ese antecedente, se inicia la propuesta de intervención, la cual se referirá a los procesos humanos, los tecno-estructurales, de administración, estratégicas o de imagen y comunicación. Más adelante, se resolverán esos puntos, después de examinar las problemáticas que se advierten a continuación.

5.2 Problemática del entorno.

La escuela Telesecundaria Adolfo López Mateos está asentada en una zona del municipio de Atizapán de Zaragoza. Ahí se vive una situación marginal urbana. Situada al pie del barranco-corredor “Rosa Parks”, es una zona en donde la pobreza, la desintegración familiar, el uso de sustancias tóxicas por parte de los

jóvenes, la desigualdad de oportunidades y la delincuencia son el pan de cada día de sus habitantes.

En cuanto a sus instalaciones, contiene los elementos de cualquier secundaria pública. Esto es: una dirección, salones escolares, aula de medios, laboratorio, biblioteca, área deportiva y plaza cívica. El principal problema es el mantenimiento de las instalaciones, pues si no se cuenta con el personal para eso, menos lo habrá en el manejo eficiente de aula de medios, laboratorio y biblioteca.

Del mismo modo, se observa que este subsistema de la educación básica, a pesar de ser uno de los más importantes, no se ha valorado lo suficiente. No hay un seguimiento de todas sus problemáticas por parte del gobierno. En la institución investigada existen gran número de alumnos con necesidades educativas especiales (NEE) que necesitan de apoyo humano y material especializado.

Se observa, también, que en el ciclo de eventos de la organización no se cumplen algunos procesos cruciales para el desarrollo de los alumnos. Esto sucede por la omisión de asignaturas o actividades valiosas. Si estas no se cumplen, se crea un alto retroceso en el aprendizaje del alumnado.

También se ve una falta de coordinación por parte de todos los actores educativos (Estudiantes, padres de familia, docentes, directivos, autoridades escolares y de gobierno). Los papás dejan toda la educación de los chicos en manos de los profesores, a su vez estos incumplen actividades y quebrantan acuerdos, pero lo más significativo, no existe un liderazgo efectivo en las autoridades.

Por otra parte, esta organización se halla ante un problema mundial, como la pandemia de la COVID-19. Esa situación dejó a la educación en una posición de riesgo, en donde aumentaron la desigualdad económica, la violencia intrafamiliar, el desempleo, el consumo de drogas, así como el rezago y deserción escolar.

Y este sería el primer nivel de contingencia, el cual también repercute en lo que se divisará a continuación: la estructura organizacional.

5.3 Problemáticas de la estructura organizacional.

Al analizar la estructura de la institución estudiada, se percibe que le faltan elementos para completarla, pues se carece de un directivo a cargo (el director anterior falleció) y no se pudo recuperar ese recurso humano. A pesar de eso, la escuela se mantuvo a flote, sin ayuda profesional para los muchos casos de alumnos con problemas de aprendizaje, sin un seguimiento real de las carencias de materiales y el desconocimiento de las funciones de cada uno de los miembros del personal.

Del mismo modo, se advierte el incumplimiento de la filosofía escolar por parte de los profesores de este centro educativo, pues en algunos casos, no se le presentó al docente el ideario, la filosofía, la misión, la visión y los valores que se deben cumplir dentro del plantel.

En el asunto de los organigramas investigados, se observa que la información se proporciona de manera vertical, siendo las telesecundarias una de las últimas instancias a las que llega la misma. Por consiguiente, viene modificada al tener tantos niveles por los cuales pasa.

Revisando la plantilla del personal, se distingue que la mayor parte de los maestros no cuentan con un perfil pedagógico, sino con carreras afines a alguna materia, aunque casi todos tienen maestrías en educación. Se recuerda que antes del año 2012 no había una reglamentación que prohibiera a los profesores contratarse sin ser normalistas. Considerando esto, se nota su incidencia, en menor medida, en los resultados de los estudiantes.

El diagrama de flujo fue la herramienta que ayudó a encontrar la mayor parte de las problemáticas que inciden en este centro escolar. Se observaron en los flujogramas, el modo formal, el cual muestra cómo debería ser la actividad educativa y el real que nos enseña la conducción normal de la plantilla docente.

Con base en lo anterior, se observa la interrupción de la circulación de actividades, por el cúmulo de profesores que llegan tarde y se van temprano. De igual modo,

están los maestros que salen de manera constante del salón de clase a buscar plática con otros docentes.

También se halló que no se efectúa una revisión de las planeaciones, y menos existe un acompañamiento al maestro, para conocer si cumple con guiar de forma adecuada a sus alumnos en su enseñanza. Se incumplen acuerdos y se dan notas demasiado elevadas a educandos que no demostraron su dominio en los contenidos.

Gracias al diagrama de Ishikawa también se observa que las dificultades vienen de otros miembros de la comunidad escolar, como lo son los padres de familia, las autoridades escolares y los propios alumnos. Esto trae consigo falta de liderazgo, poca disciplina, acoso escolar, desinterés, violencia intrafamiliar, entre otros. Todo esto deriva hacia un rasgo que se da por lo antes mencionado: el bajo nivel de aprendizaje.

5.4 Problemática de actores y grupos de la organización.

Se observan factores en dónde la incompetencia técnica, la meritocracia y la corrupción dentro del trayecto formativo de los docentes no ayuda a tener profesionistas idóneos. Además, varios de los miembros de la telesecundaria, a pesar de que tienen el perfil correcto (en este caso maestrías en educación) no muestran esas habilidades en el ejercicio de su profesión.

Del mismo modo, el liderazgo en el instituto sufre de un notorio vacío, pues las autoridades escolares no ejercen la normatividad que existe desde la Secretaría de Educación Pública. Además, subsisten prácticas bastante recurrentes en las actividades que denotan patrones egoístas por parte de los docentes. Al pensar solo en ellos mismos provocan un ambiente proclive a lo injusto y al conflicto, sobre todo cuando se tienen que cumplir acuerdos.

Por otra parte, se distinguió que el funcionamiento de la organización depende de factores individuales, en este caso los miembros de la institución, que con sus acciones crean una serie de costos económicos, temporales y psicológicos. Estos

derivaron en fallas en cuanto a las actividades y el buen ejercicio profesional; así como produjeron rezago de los alumnos.

De igual forma, repercuten económicamente, los actos de corrupción escolar (mal manejo de recursos, robo de material, entre otros). Asimismo, se desatiende el mantenimiento de las instalaciones y bienes escolares. Además, las acciones mal atendidas causan estrés, agotamiento, ansiedad y trastornos psicosomáticos en los miembros de la comunidad escolar. Y todo conlleva a la pérdida de tiempo en las actividades académicas.

Se distingue también que las diferentes personalidades, habilidades e ideologías, de los miembros de la institución, en varios casos pueden ser favorables, pero en la mayoría son una parte importante de los conflictos que se suscitan en el día a día escolar. Esto a pesar de ser un grupo pequeño, que debería tener menos problemas, en comparación con las escuelas grandes.

Por otra parte, se confirma en las medidas de satisfacción, que hay varios miembros del centro escolar que no están de acuerdo con algunas prácticas escolares, pero, no les gusta dar una mala impresión de los conflictos que se muestran dentro de la institución. Esto, aunque todos los integrantes de la escuela se ven medianamente complacidos con su trabajo y el ambiente laboral.

En tanto que, en los quebrantamientos e incidentes críticos, se revisaron cuestiones de falta de liderazgo, poco profesionalismo y preparación en casos específicos. Del mismo modo, existe un descontento por el incumplimiento en las exigencias de mejora laboral. Según los docentes no se consideraron los aspectos de preparación, instalaciones, materiales y un aumento en las prestaciones salariales.

Finalmente, en el rubro de patologías, el colegio examinado resultó con anemia. Lo cual causas graves circunstancias como la falta de credibilidad de las autoridades, la mala comunicación de la misión y visión, rutina tóxica y excesiva burocracia. Lo cual deviene en síntomas como la desgana, poca calidad en el trabajo, rumores, ausentismo, impuntualidad, irritabilidad y quejas de padres de familia.

En el tratamiento se ubicó el diseño de políticas de conciliación, retribución competitiva interna y externa. Asimismo, cambiar la imagen de la escuela para hacerla más atractiva, así como un orgullo de pertenencia a la institución. Todo ello de la mano de una mejora en los canales de comunicación formales e informales. Finalmente, esto tendría como consecuencia un progreso por parte de las autoridades, con base en un liderazgo efectivo y mejores herramientas para desempeñar la labor educativa.

5.5 Problemática de la identidad de la organización.

Se concluye que esta institución tiene una identidad que no ha sido pulida en ningún momento y eso trae como consecuencia que muy pocos puedan reconocerla como un referente educativo en la comunidad. De igual manera, la imagen que tiene es negativa, dentro y fuera de la escuela, esto gracias a los medios informales de comunicación.

Del mismo modo, en el liderazgo, se encuentra que es muy permisivo, falto de rigor y apático, que redundan en malas prácticas de los integrantes de la organización, lo cual contribuye a poca concordancia de los miembros de la institución con las autoridades y que los objetivos de la misma no se cumplieran. Se ubica la escuela como Laissez faire, pues a todos los dejan hacer sus actividades sin que el líder los pueda recriminar en algo.

En cuanto a la comunicación interna y externa, se encontró que la primera es muy rígida, por lo que no permite la retroalimentación de todas las partes del aparato educativo. Además de que la comunicación externa con los padres de familia y la comunidad escolar es muy deficiente, pues no se buscan medios suficientes para dar la información. Así mismo, los canales informales de estos dos tipos de notificaciones causan conflictos que devienen en una mala relación entre ambos actores educativos.

Por su parte, se distinguieron los medios en que se reconoce la labor de los docentes en los niveles federal, estatal y escolar. Estas distinciones no repercutieron en el bienestar de la escuela. Encima, los reconocimientos son solo

paliativos que minimizan la problemática principal: la remuneración digna del magisterio.

En tanto, la cultura organizacional de esta institución no refuerza la dinámica laboral y se aprecia la búsqueda de tiempo individual, no académico. Aunque tiene vertientes que sirven para apoyar el trabajo colaborativo, esto no da como resultado lo anterior. En consecuencia, hay tiempo muerto en esta amalgama de ideologías, tradiciones y creencias de tipo burocrático.

También se observó que los docentes de la institución no demuestran admiración por su empresa, por lo que la reputación que se maneja es de mala a regular en el razonamiento de los educandos. En ese sentido, se aprecian alejados de sus mandos inmediatos y no se sienten parte del proyecto de esta organización.

5.6 Enumeración de las principales problemáticas encontradas y selección de las que tengan mayor factibilidad de resolución.

En este punto se resumen las dificultades encontradas en los anteriores módulos y se eligen las factibles de solución. Con esto se hallará la propuesta de intervención más adecuada. Lo cual resolverá las cuestiones difíciles de solventar en la comunicación organizacional.

A continuación, se puntualizan los conflictos detectados más importantes dentro de cada aspecto de la investigación:

Problemas derivados del entorno.

- De marginalidad y pobreza por la zona en que habitan los estudiantes y sus familias.
- De falta de espacios y materiales adecuados para tomar las clases.
- Canalización excesiva de alumnos con Necesidades Educativas Especiales.
- Rezago escolar debido a la Pandemia de la COVID-19.

Problemas derivados de la estructura organizacional.

- Falta de personal en áreas directivas, docentes y administrativas.

- La filosofía escolar no es clara, se desconoce o no se aplica.
- Parte del profesorado no estudió docencia, se actualiza, pero no moderniza sus prácticas, pues siguen empleando estrategias anacrónicas.
- El flujo de actividades y procesos de trabajo presentan acciones que no permiten el avance educativo, provocando rezago y bajo nivel de aprendizaje.

Problemas derivados de actores y grupos de la organización.

- Algunos docentes muestran falta de profesionalismo en su desempeño escolar. No planean, salen de clase de forma constante, incumplen acuerdos y manifiestan mala actitud para con sus alumnos.
- Falta liderazgo en las autoridades escolares, lo que llega a provocar conflictos en el colectivo escolar.
- Costos económicos por malos manejos de los recursos, robo del material y desatención en el cuidado de los bienes escolares.
- Costos temporales por acciones mal atendidas y que causan que los profesores tengan que arreglar asuntos fuera de su centro escolar.
- Costos psicológicos, cuestiones personales o laborales que originan estrés, agotamiento, ansiedad y depresión, lo que hace que no rindan al cien por ciento en el trabajo.
- Conflictos por dificultades con la personalidad, habilidades o ideologías de compañeros, con los cuales se niegan a arreglar sus problemas.
- En el equipo de la institución existe el desgano, poca calidad en el trabajo, rumores, ausentismo, impuntualidad, irritabilidad y quejas de padres de familia.

Problemas derivados de la identidad de la organización.

- Hay una mala reputación de las telesecundarias en la opinión general, pues desconocen su propósito y funcionamiento.

- Comunicación interna y externa deficiente. La cual es vertical, rígida, sin permitir la retroalimentación.
- Cultura organizacional viciada, en dónde no se promueve la identificación con la institución en la que se labora.

De todo lo anterior se escogieron las dificultades en las que su resolución no dependa de otras dependencias escolares, en las cuales se tendría que invertir tiempo y que tal vez no exista una respuesta positiva o una solución a corto o mediano plazo. Se enumeran, pues, las cuestiones dependientes de la institución que ayudarán al progreso de la propuesta de intervención.

1. La filosofía escolar no es clara, se desconoce o no se aplica.
2. Parte del profesorado no estudió el área docente, no se actualizó y siguen empleando estrategias anacrónicas.
3. El flujo de actividades y procesos de trabajo presentan acciones que no permiten el avance educativo, provocando rezago y bajo nivel de aprendizaje.
4. Falta liderazgo en las autoridades escolares, lo que llega a incitar conflictos en el colectivo escolar.
5. Costos psicológicos, cuestiones personales o laborales que originan estrés, agotamiento, ansiedad y depresión, lo que hace que no rindan al cien por ciento en el trabajo.
6. Conflictos por dificultades con la personalidad, habilidades o ideologías de compañeros, con los cuales se niegan a arreglar sus problemas.
7. - En el equipo de la institución persiste el desgano, poca calidad en el trabajo, rumores, ausentismo, impuntualidad, irritabilidad y quejas de padres de familia.

5.7 Desarrollo de la propuesta de intervención.

Para un progreso en la propuesta de intervención, tendrán en claro los objetivos que, según (Pacheco, 2015), “se pueden ubicar en dos grandes grupos:

- Indagar en la naturaleza y funcionamiento de la organización; y
- Actuar, con base en el conocimiento diagnóstico, para transformar la situación concreta de la organización con el fin de mejorar y fortalecer su desempeño integral”.

Solo se tomaron aspectos que se pueden cambiar a partir del medio cercano de la Telesecundaria Adolfo López Mateos. Hay cuestiones en la problemática de la institución que salen del control del investigador. Tal es el caso de la resolución que viene de áreas en las altas autoridades educativas, ya sean de zona, departamentales, estatales o nacionales. Por eso se centró esta propuesta en el personal que se encuentra en la institución y toda dificultad que se haya encontrado en la cuestión de relaciones interpersonales, laborales o comunicativas.

De igual forma, también se eliminaron aquellas circunstancias que dependen de áreas gubernamentales, ya sea de nivel municipal, estatal o federal. Al decir esto, ya no se tomó en cuenta cuestiones como la mejora de las instalaciones, la rehabilitación y construcción de espacios educativos. Del mismo modo, quedó fuera la dotación de materiales escolares que son vitales para la realización de las actividades en esta institución.

Se consideraron los cinco tipos de intervenciones que se vieron en este último módulo que fueron: en procesos humanos, tecno-estructurales, en administración de recursos humanos, estrategias, de imagen y comunicación.

Como ya se explicó, algunas de estas técnicas se desecharon porque no había relación con el contexto del diagnóstico y no se contaba con los medios o la autoridad para efectuarlos de manera correcta. Además, se contrastaron las actividades de las intervenciones escogiendo las que se consideraran adecuadas en su implementación y seguimiento.

Según el libro “Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones” (Guízar, 2013), “se pueden plantear tres preguntas que ayudan a elegir las intervenciones:

1. ¿La intervención que habrá de utilizarse va dirigida a producir resultados?

2. ¿En qué condiciones se pueden esperar resultados positivos?
3. ¿Cómo pueden implantarse las intervenciones?”

De esta forma, se optó por la intervención en procesos humanos y la de administración de recursos humanos, pues se ejecutan con más facilidad y tienen mayor relación con las diversas problemáticas de la institución de estudio. Ahora, se continúa con la planeación de las estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional y de relación entre equipos de trabajo.

5.7.1 Estrategias para la comunicación efectiva en la Telesecundaria Adolfo López Mateos.

Los conceptos hacia la formulación de una propuesta de mejora en la organización investigada se tomaron del libro de Rafael Guízar Montúfar, capítulo 7 sobre la intervención en los procesos humanos. Como se explicó anteriormente, esta opción coincide con la orientación deseada para corregir los métodos de trabajo en que están inmersos los miembros de esta organización educativa.

La herramienta elegida es la reunión de confrontación (*Organization Confrontation meeting*), la cual expone que, “...es una herramienta diseñada para movilizar los recursos de toda la organización con la finalidad de identificar problemas prioritarios, así como “blancos” o “centros de huracán” que permitan detectar los mismos” (Ibidem).

Esta estrategia se desarrollará en tres puntos. El primero es superar el desconocimiento sobre las funciones que desempeña cada participante de la organización. Además, efectuar una actividad en la que se pueda completar la filosofía escolar en concordancia con las actitudes esperadas de un profesional de la educación. También se observará qué comportamientos y acciones, tienen que ver con cuestiones de control disciplinario retrógrado. Se priorizará un desarrollo que guíe al alumno a construirse una personalidad, un razonamiento lógico y una actitud responsable como ciudadano.

El segundo punto tiene que ver con las relaciones interpersonales ocurridas en la escuela. De qué manera, la mala y rígida comunicación, la falla en el flujo de

actividades escolares, así como la falta de liderazgo causan el bajo nivel de aprendizaje y otros riesgos educativos.

La tercera situación tiene que ver con asuntos de índole conductual, cuyo origen son cuestiones psicológicas, de ideología, creencia, entre otras. Algunas podrán ser resueltas en colectivo y las demás, que no son de su competencia, se evaluarían por profesionales para su tratamiento.

Por lo tanto, esta estrategia se basará en los siguientes objetivos.:

- Obtener un grupo de trabajo unido dentro de la Telesecundaria Adolfo López Mateos. Ahí se revisarán todas las acciones, actitudes y comportamiento de la plantilla escolar, que provocan el bajo nivel académico en la agrupación.
- Establecer acuerdos para la participación en actividades profesionales y sociales con los integrantes de la institución. Esto lograría una conexión laboral y humana, estableciendo grupos que no dividirán a la escuela.
- Iniciar una serie de actividades periódicas que resuelvan problemas personales entre miembros de la organización, favoreciendo la empatía y solidaridad.
- Examinar diariamente los procesos académicos, administrativos y de control en la escuela. Con el fin de no perder actividades escolares por situaciones sociales.

Áreas de la organización en las que se interviene.

La estrategia está dirigida al personal docente, directivo y administrativo que labora en la escuela. Se enfocará en resolver algunas de las situaciones enumeradas.

Recursos con los que se dispone.

Se cuenta con un tiempo de hora y media en los consejos técnicos. Se tiene un espacio en la dirección en donde se llevarían a cabo las actividades intergrupales que pueden llegar a mejorar la comunicación y el desarrollo organizacional.

Estrategia en tres partes.

Se llevarán a cabo **tres reuniones** con el propósito de establecer temas específicos que resultan en conflicto, ya sea de normatividad, interpersonales o del ejercicio de sus funciones.

La primera reunión extraordinaria será para revalorizar la filosofía escolar, pues es un punto que no está muy claro, sobre todo en las partes de la misión, visión y valores escolares. Es importante que una persona medie las intervenciones y registre el tiempo de estas.

Asimismo, se revisarán las funciones a desempeñar de cada miembro de la organización, ya sea docente, directivo o administrativo. Se verá si se cumplen las obligaciones de los servidores públicos, de acuerdo con la reglamentación. Los resultados evidenciarán si existe un desconocimiento, evasión, usurpación o cumplimiento de la misma.

Al final, se llegará a un consenso en dónde se tomarán medidas disciplinarias propuestas por todos, para los miembros que incumplan con las normas.

La segunda reunión tendrá como eje la revisión de los procesos de trabajo y comunicativos. Estos se observarán de manera individual, por grados, por áreas y por escuela. Se anotarán todas las acciones, actitudes y conductas que provocan que no haya continuidad en el trabajo diario o que provoquen información y retroalimentación deficiente. Se determinará qué elementos incurren en dichas faltas para realizar un seguimiento a su labor. Los directivos se encargarán de efectuar un acompañamiento y constatar si se produce un flujo constante en los procesos educativos.

En resumen, como en la anterior reunión, se pondrán medidas escolares de carácter disciplinario para quienes quebranten dichos acuerdos.

También se revisarán cuestiones de liderazgo o falta de él, verificando qué personas deben reforzarlas. Después de localizarlas se configurará un plan que considere un curso o taller sobre guía escolar, en el cual se puedan reconocer actitudes que ayuden a los profesores a proyectar estas en el aula, la escuela y su vida personal.

Y, para terminar, en **la tercera reunión** se observarán las cuestiones de índole personal (conflictos familiares, psicológicos, de salud e ideológicos) que llegaron a crear apuros en la sana convivencia y el rendimiento escolar de la organización educativa. Se gestionará o remitirá a los implicados para que puedan recibir ayuda de instancias profesionales.

Del mismo modo, se tratarán conflictos interpersonales y grupales, teniendo como parámetro su entorno personal. Se generará una dinámica entre parejas, equipos y el grupo en general, solventando las situaciones problemáticas debido al desconocimiento del contexto de sus compañeros de labor.

Finalmente, se armará un reglamento para los miembros de la institución. Se tomarán en consideración los anteriores parámetros, acordando medidas escolares disciplinarias a los docentes que incumplan con los mismos.

5.7.2 Propuesta de cronograma de implementación del modelo de intervención.

Fechas	Encargado/Moderador	Tiempo	Recursos	Observaciones
Primera reunión 28 de agosto de 2022	Supervisor de zona 9 en telesecundarias. Mtro. Sergio Germán Lazcano Orozco	3 a 4 horas	Salón de usos múltiples. Mobiliario. Computadora, proyector, bocinas y pantalla.	
Segunda reunión 25 de septiembre de 2022	Supervisor de zona 9 en telesecundarias. Mtro. Sergio Germán Lazcano Orozco	3 a 4 horas	Salón de usos múltiples. Mobiliario. Computadora, proyector, bocinas y pantalla.	
Tercera reunión 25 de octubre de 2022	Supervisor de zona 9 en telesecundarias. Mtro. Sergio Germán Lazcano Orozco	3 a 4 horas	Salón de usos múltiples. Mobiliario. Computadora, proyector, bocinas y pantalla.	

Tabla 3. Cambrón, Lino (2021) *Propuesta de Cronograma de implementación del modelo de intervención.* (Tablas de Word)

Con esta propuesta se termina la investigación en la Telesecundaria “Adolfo López Mateos”, se espera que el trabajo completo lo reciba el nuevo director de la escuela y que vea la viabilidad de emplearlo para mejorar la comunicación, la convivencia, el ambiente de aprendizaje, las prácticas escolares, entre otras cosas.

CONCLUSIÓN

Como conclusión, se nota que el entorno de la telesecundaria “Adolfo López Mateos” es causa de algunas de las circunstancias negativas en la comunicación que se da entre los diferentes actores de esta institución educativa.

Desde la ubicación de la escuela, la cual no es muy notoria por muchos de los pobladores de los alrededores, pasando por ser uno de los subsistemas más menospreciados y juzgados a nivel nacional.

A través de la observación, el diálogo y la verificación de datos se distinguió una buena cantidad de problemas recurrentes presentados año con año, con o sin pandemia y que hacen complicado alcanzar los objetivos escolares.

Del mismo modo, debido al distanciamiento social, se acrecentaron los inconvenientes en los educandos, profesores, padres, madres, tutores y autoridades escolares. Todos ellos padecieron las consecuencias de la pandemia en lo económico, social y familiar.

Se distingue que, a causa de su política inclusiva, la institución tiene un gran número de alumnos con NEE, los cuales necesitan de una atención especializada. El USAER es la organización con expertos en enseñanza para este tipo de alumnos. El plantel intentó su apoyo, pero la falta de un salón especial limitó su participación en él. Por lo mismo, los docentes del colegio tienen que planear con sus propios recursos pedagógicos. Se debe mencionar que ellos no recibieron capacitación para atender a este tipo de alumnos. Lo anterior no provee al estudiante de una atención apropiada, ni de estrategias adecuadas para su enseñanza.

Al mismo tiempo, se advierte que la filosofía escolar no es seguida por los profesores de este centro educativo, pues en algunos casos, no se le presentó al docente el ideario, la filosofía, la misión, la visión y los valores que se deben cumplir dentro del plantel.

En el caso de los organigramas investigados, se percibe que la información se da de manera vertical, siendo las telesecundarias una de las últimas en recibir la

misma. Por lo tanto, esta llega modificada al tener muchas instancias por las cuales pasa.

Revisando la plantilla del personal, se distinguió que la mayor parte de los maestros no cuentan con un perfil pedagógico, sino con carreras afines a alguna materia, aunque casi todos tienen maestrías en educación. Se recordó que antes del año 2012 no había una reglamentación que prohibiera que los docentes contratados no fuesen normalistas. Considerando esto, se nota que repercute en menor medida en los resultados de los estudiantes.

Por su parte, en los diagramas de flujo se encontraron la mayoría de las problemáticas que inciden en este centro escolar. Los flujogramas proporcionaron el modo formal (ideal) de la actividad educativa y el modo real (como se conduce de manera habitual la plantilla docente). Ahí se observaron profesores con retardos, salidas anticipadas, pláticas en horario académico, entre otras cosas. Tampoco se inspeccionan las planeaciones y menos existe un acompañamiento al maestro para conocer si cumple con guiar de forma adecuada a sus alumnos en su enseñanza. Se incumplen acuerdos y se dan notas demasiado elevadas a estudiantes que no demuestran su dominio en los contenidos.

Gracias al diagrama de Ishikawa también se observó que las dificultades vienen de otros miembros de la comunidad escolar. Entre ellos están los padres de familia, las autoridades escolares y los propios alumnos. Lo anterior dio como resultado falta de liderazgo, poca disciplina, acoso escolar, desinterés, violencia intrafamiliar, entre otros. Ello repercute en el aprendizaje del alumnado y el bajo nivel que presenta.

Se observaron factores dónde la competencia técnica, la meritocracia y la corrupción dentro de la elección docente, no ayuda a tener profesionistas idóneos. Además, varios de los miembros de la telesecundaria, a pesar de que tienen el perfil pedagógico correcto (en este caso maestrías en educación) no muestran esas habilidades en el ejercicio de su profesión.

Del mismo modo, el liderazgo en la escuela sufre de un notorio vacío, pues las autoridades escolares no cumplen la normatividad para servidores públicos.

Además, existen prácticas bastante recurrentes en las actividades escolares que denotan patrones egoístas en los docentes, lo cual es injusto y provoca conflictos, sobre todo cuando se tienen que cumplir acuerdos.

Por otra parte, se distinguió que el funcionamiento de la organización depende de factores individuales, en este caso los miembros de la institución, que con sus acciones crean una serie de costos económicos, temporales y psicológicos. Estos causaron fallas en las actividades y en el ejercicio profesional; así como han producido el rezago de los alumnos.

Aquí se notan patrones de corrupción en lo económico por el mal manejo de recursos, robo de material, entre otros. Las repercusiones de estos actos son la desatención en el mantenimiento de las instalaciones y demás bienes escolares. Además, las acciones mal atendidas causan estrés, agotamiento, ansiedad y trastornos psicosomáticos en todos los miembros de la comunidad escolar. Por último, existe pérdida de tiempo en las actividades académicas.

Se distinguió también que las diferentes personalidades, habilidades, ideologías, etc., de los miembros de la organización, en varios casos pueden ser favorables, pero en la mayoría son parte importante de los conflictos que se suscitan en el día a día escolar. Esto a pesar de ser un grupo pequeño, que debería tener menos problemas que los colegios grandes.

En tanto, se confirmó en las medidas de satisfacción que, los integrantes de la escuela parecen medianamente complacidos con su trabajo y el de sus compañeros. Aunque varios expusieron que podría deberse a que no se quiere dar una mala impresión de los conflictos que se muestran dentro de la institución.

En los quebrantamientos e incidentes críticos, se revisaron cuestiones de falta de liderazgo, poco profesionalismo, deficiente preparación en casos específicos. Asimismo, se encontró un descontento por la nula mejora en los requerimientos para cumplir un trabajo eficiente, considerando los aspectos de preparación, instalaciones, materiales y un aumento en las prestaciones magisteriales.

En el rubro de patologías, nuestra institución salió con anemia, con causas graves como la falta de credibilidad de las autoridades, mala comunicación de la misión y visión, rutina tóxica y excesiva burocracia. Lo cual deviene en síntomas como la desgana, poca calidad en el trabajo, rumores, ausentismo, impuntualidad, irritabilidad y quejas de padres de familia.

En el tratamiento, se ubicó el diseño de políticas de conciliación, retribución (externa e internamente competitivas). También cambiar la imagen de la escuela para hacerla más atractiva, así como un orgullo de pertenencia a la institución. Todo de la mano de un buen desarrollo en los canales de comunicación formales e informales. Finalizando con una mejora en las autoridades con base en un liderazgo efectivo y herramientas para desempeñar de modo eficiente la labor educativa.

Se concluye que esta institución tiene una identidad que no fue mejorada en ningún momento y eso conlleva a que no se reconozca a la escuela como un referente educativo en la comunidad. De igual forma, la imagen que tiene se describe de manera poco positiva, dentro y fuera de la escuela, esto gracias a los medios informales de comunicación.

Del mismo modo, en el liderazgo, se encontró muy permisivo, faltar de rigor y apático. Ello redundó en malas prácticas en los miembros de la organización. A su vez, esto contribuyó a que los objetivos de la institución no se cumplieran. Se pudo ubicar como Laissez faire dejan hacer a los miembros casi todo lo que ellos quieren.

En cuanto a la comunicación interna y externa, se encontró que la primera es rígida, porque no permite la retroalimentación de todos los elementos del aparato educativo. Además, la externa es deficiente, pues no se buscan medios suficientes para dar la información. Así mismo, los canales informales de estos dos tipos de comunicación causan conflictos que devienen en una mala relación entre “clientes” y proveedores.

Por su parte, se distinguieron los medios en que se reconoce la labor de los docentes en los niveles federal, estatal y escolar. Estas distinciones no repercutieron en el bienestar de la escuela y sus miembros. Lo cual se debe a que

dichos reconocimientos son paliativos que intentan eludir la problemática principal: una remuneración digna al magisterio.

En tanto, la cultura organizacional de esta institución no refuerza la dinámica laboral y sirve solo en la obtención de tiempo individual, no académico. Aunque tiene vertientes que servirían para apoyar el trabajo colaborativo, como las actividades cívicas y sociales. Pero esto no resulta así, pues únicamente se obtiene tiempo muerto por esta mezcla de ideologías, tradiciones y creencias de tipo burocrático.

También se observó que docentes y educandos no sienten admiración por su empresa, por lo que la reputación que se maneja es de mala a regular en su opinión. De tal manera que se perciben alejados de sus mandos inmediatos y no se conciben como parte del proyecto de esta organización.

Gracias a la utilización de varios instrumentos vistos en cada uno de los módulos se creó una estrategia. La cual, dadas las circunstancias de tiempo y disposición de los participantes, se consideró la más adecuada para resolver los problemas comunicativos de esta organización educativa llamada Telesecundaria Adolfo López Mateos.

En este momento los docentes presentan una ligera mejora en su disposición a realizar actividades con sus pares. En el principio de esta investigación la mayoría se mostraba reticente a participar utilizando las diversas herramientas de diagnóstico. Pero se dieron cuenta de que esto favorecerá a mejorar el resultado de las actividades escolares.

Finalmente, el ánimo del investigador confía en una continuación del trabajo hecho. Que haya un seguimiento ejecutado con rigor científico y que en un futuro puedan abarcar más áreas de conflicto. También estos ámbitos llegarían a solucionar sus problemas con mecanismos adecuados para cada situación.

BIBLIOGRAFÍA

- Abrajan Castro, María Guadalupe et al (2009) Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. Xalapa, México Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29214108>
- Argüelles Barrientos, Elia, et al (julio-diciembre 2013). Intervención organizacional en una organización de seguridad pública estatal: aprendizajes y desafíos desde la academia. Revista Gestión y Estrategia, (44), 37-38.
- Ávila, Xavier. “La comunicación organizacional en México: situación, retos y perspectivas”
- Baptista, Pilar. (2012). Las organizaciones y su ambiente. México. Editorial Trillas.
- Bartoli, A. (1983). Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada. México: Paidós.
- Beer, Stafford. (1977). Diseñando la libertad. México. Fondo de Cultura Económica.
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (30 de agosto de 2021) Sectores económicos determinantes en el Impuesto sobre la Renta, enero – junio 2021. <https://www.cefp.gob.mx/publicaciones/nota/2021/notacefp0592021.pdf>
- Disposiciones Generales de Admisión (2021, abril) Disponible en www.uscmm.gob.mx
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989). Conceptos y características de las estructuras. En Etkin, J. y Schvarstein, L., Identidad de la organización. Invariancia y cambio. (pp. 243-284). Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Fernández Aguado, Javier. Et Al (2008) Patología de las organizaciones. Madrid. LID Editores.
- Guízar Montúfar, Rafael. (2013). Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones. México. McGraw-Hill.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) Micro, pequeña, mediana y gran empresa (2009). https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m_pymes.pdf
- Lemus, Rebeca. (2000) La investigación en comunicación organizacional, Guatemala, Universidad Rafael Landívar.
- Limón Peña, Moisés. (2008). Imagen corporativa. Estrategia de comunicación global, México. Editorial trillas.
- Mayntz, R. (1990). Sociología de la organización. Madrid, España: Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales.
- Martínez de Velasco, A. (2003). Definiciones en la comunicación organizacional. En Fernández Collado, C. (Coord.) La comunicación en las organizaciones (pp. 18-46). México: Trillas.
- Miklos, Tomás y Tello. (2007) María Elena. Planeación prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro. Editorial Limusa. México. Pág. 56 y 57
- Moles A. y Rohmer E. (1983). Teoría de los actos. Hacia una ecología de las acciones. México. Trillas.
- Moreno Espinoza, L. (2009). Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida. Revista Culcyt, 6(36), 5-19. Disponible en: <http://openjournal.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/333/315>
- Olmsted, M. (1966) El pequeño grupo. Buenos Aires: Paidós.
- Pacheco Espejel, Arturo. (julio-diciembre 2015). Intervención organizacional. Primeras aproximaciones conceptuales. Revista Gestión y Estrategia, (48), 21.
- Pérez Dávila, Jaime. (2000). 13 rasgos organizacionales de algunas empresas y organizaciones mexicanas. México. Inédito.16 p.
- Ritter, Miguel. (2008). Cultura Organizacional: gestión y comunicación. La Crujía Ediciones.
- Ruiz Falcó Rojas, A. (2009) Herramientas de Calidad. Madrid, España: Universidad Pontificia, Madrid.

- Ruiz Olabuenaga, J. I. (1995). *Sociología de las organizaciones*. España: Universidad de Deusto, Bilbao.
- Serrano, Rafael. Et al. (2001). *La organización habitable*. México. Editorial Fecha.
- Telesecundaria. (s.f) Modelo educativo para el fortalecimiento de la Telesecundaria. Secretaria de Educación Pública. https://telesecundaria.sep.gob.mx/Content/Repositorio/normatividad/Modelo_Educativo_FTS.pdf
- Timm, P. (2003). Diagnóstico de la comunicación organizacional., en Pérez, J. (Comp.). Módulo 3. Antología de Lecturas de Comunicación Organizacional, (pp. 15-48) México.
- Villafañe, Justo. (2013) *La buena empresa*. Madrid. Pearson Educación,