
ÁREA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN EDUCACION CON CAMPO EN GESTIÓN
EDUCATIVA**

**“PROGRAMA DE ESTÍMULO AL DESEMPEÑO DOCENTE
COMO ELEMENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN
EL COLEGIO DE BACHILLERES PLANTEL 06 DE
CONTLA DE JUAN CUAMATZI, TLAXCALA.”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRO EN EDUCACIÓN
CAMPO EN GESTIÓN EDUCATIVA**

PRESENTA:

LILIANA GONZÁLEZ FLORES

DIRECTORA DE TESIS:

MTRA. MARÍA GUADALUPE TORRES NAVA

San Pablo Apetatitlán, Tlax., Diciembre de 2015.

A DIOS

*Por regalarme el privilegio de la vida,
por permitirme disfrutar de las
maravillas de su creación y darme la fe
para cumplir mis sueños.*

A MI ESPOSO

*Por ser mi compañero de vida, por ser
ese aliento cuando solo existen fuerzas
de flaqueza, por creer en mí y ser mi
apoyo para cumplir este gran sueño.*

A MIS PADRES

*Lucio Héctor y Guadalupe, gracias por
ser mi gran ejemplo a seguir, por todo
lo que me han dado para formar en mí
una mujer de provecho, porque todo
lo que soy y cuanto tengo se los debo a
ustedes. ¡Gracias!*

A MI HERMANA

*Por ser mi compañera de juegos, por
compartir mis sueños, por las sonrisas
y por el apoyo para que este sueño hoy
sea una realidad.*

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	Pág. 1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
CAPÍTULO UNO MARCO CONTEXTUAL	
1.1 Creación de los Colegios de Bachilleres a Nivel Nacional. Reseña Histórica.....	9
1.2 Retrospectiva en Tlaxcala de la creación del subsistema Colegio de Bachilleres (COBAT).....	11
1.3 Conformación del Colegio de Bachilleres plantel 06 (COBAT 06), Contla de Juan Cuamatzi.....	14
1.4 Lineamientos generales para la operación del Programa de Estímulo al Desempeño Docente de Colegio de Bachilleres.....	16
CAPÍTULO DOS MARCO TEÓRICO	
2.1 La organización como objeto de conocimiento.....	22
2.2 La mecanización toma el mando. La organización como máquina.....	35
2.3 el comportamiento administrativo en la organización....	39
2.4 Las organizaciones como sistemas políticos, intereses, conflictos y poder.....	48
CAPÍTULO TRES ACERCAMIENTO METODOLÓGICO	
3.1 Reflexiones sobre el proceso de investigación científica.....	61
3.2 El paradigma de la investigación cualitativa.....	66
3.3 Los métodos de investigación. El estudio de caso.....	69
3.4 Las técnicas de investigación. Revisión documental y entrevista.....	72

3.5 Instrumentos.....	77
3.6 Selección de informantes.....	79
3.7 Estrategia analítica.....	82
CAPÍTULO CUATRO ANÁLISIS DE RESULTADOS	
4.1 El Programa de Estímulo al Desempeño Docente como elemento subjetivo de gestión institucional.....	86
4.2 Dimensión técnico administrativa.....	90
4.3 Dimensión política.....	94
4.4 Dimensión cultural.....	99
4.5 Perspectivas.....	102
CONCLUSIONES.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	110
ANEXOS.....	112

INTRODUCCIÓN

La investigación, que se presenta tiene como objetivo el caracterizar el Programa *Estímulo al Desempeño Docente*, implementado en el Colegio de Bachilleres de Tlaxcala Plantel 06, Contla de Juan Cuamatzi, como elemento de la gestión institucional, identificando las ventajas y desventajas, técnicas, políticas, y culturales del mismo. Se trata de un programa que inicia en el año de 1995 con el objetivo de motivar e incentivar a los docentes en su práctica educativa beneficiándolos económicamente para poder mejorar la calidad de la educación dentro del subsistema Cobat, se trata de un programa que busca en sus objetivos iniciales disminuir los índices de deserción escolar y de reprobación así como elevar la calidad educativa. La perspectiva desde la cual se aborda este programa es multidimensional considerándose tres dimensiones esenciales: la técnica, la política y la cultural

Específicamente la intención del estudio estriba en reconocer las características del programa de estímulo en su sentido técnico institucional de tal suerte que podamos hacer una descripción de los objetivos y funcionalidad dentro del plantel; así mismo, busquemos con esta investigación hacer un reconocimiento acerca de los aspectos políticos y culturales del programa para con ello comprender tanto las significaciones construidas por los docentes alrededor de éste, como las tensiones de carácter político que se desencadenan a partir de su implementación en la institución.

En términos de la estructura de esta tesis ésta se organiza en cuatro capítulos principales: el capítulo uno, que corresponde al marco contextual; el capítulo dos que se refiere al capítulo teórico; el capítulo tres que alude a la metodología; el capítulo cuatro donde se presentan los resultados y finalmente las conclusiones.

Dentro de esta primer capítulo se hace una descripción de sobre la creación del primer programa de estímulo al desempeño docente implementado en Colegio de Bachilleres a nivel nacional y llegando a Tlaxcala en el año de 1995 con la gestión conjunta de la Dirección General de COBAT y del Sindicato de Trabajadores Académicos de Colegio de Bachilleres (STACOBAT), como un bastión importante dentro del trabajo institucional que desde entonces buscaba generar procesos de mejora dentro de la organización, así mismo abordamos aspectos que tienen que ver

con el funcionamiento del programa y de las acciones específicas que se implementan a fin de que los profesores se puedan incorporar al mismo.

En relación al Marco Teórico que forma parte del capítulo dos, hacemos una exposición de las ideas sustantivas dan fundamento para abordar conceptualmente el programa de estímulos. Básicamente retomamos las ideas de Simon (1988) y Morgan (2003) con sus perspectivas técnica, política y cultural para el análisis de la organización escolar, quienes nos ayudaron a comprenderla los diferentes componentes organizacionales. Por ejemplo, desde de la perspectiva técnica situamos a la organización como una máquina que funciona con engranes perfectamente integrados, cada uno con una función y responsabilidad que al unirlos llevan a cabo el cumplimiento de las metas en la organización, guiados por normas, control de rendimiento, así como factores de eficiencia y eficacia que permiten otorgar metas cuantificables en la organización, y en este caso operar con calidad.

Así mismo, dentro de este capítulo se retoma a la perspectiva política dentro de la organización escolar, desde donde se mira a la organización como un ente donde existen relaciones interpersonales que conllevan conflictos sociales, liderazgo y hasta formas de “regateo” y negociación que se describen en el mismo apartado. De igual forma, se retoma la perspectiva cultural dentro de la organización por su importancia en las significaciones, imágenes y modos de comportamiento que los actores presentan con respecto al funcionamiento de la organización.

El capítulo tres se refiere al marco metodológico, en donde se realiza una descripción de la metodología cualitativa que se llevó a cabo y que se apoyó del estudio de caso para poder comprender los procesos subjetivos que se llevan a cabo dentro del Plantel 06 de COBAT, se realizaron entrevistas en profundidad como técnica de recogida de datos que permitió la recopilación de información sustancial para llevar a cabo el proceso de análisis de datos del último apartado, junto con la información recabada a través de la revisión histórica documental.

En el capítulo cuatro se llevó a cabo el análisis de cada una de las perspectivas de los informantes situándolas dentro de las dimensiones teóricas brindadas por los autores que conforman a la organización, comprendiendo cada uno de sus puntos de vista y contrastándolo con el de otros informantes y de igual forma con la teoría misma.

Finalmente se presenta el apartado de conclusiones en donde se hace una recuperación de los hallazgos de la investigación en torno al programa “Estímulo al Desempeño Docente” en COBAT plantel 06, Contla de Juan Cuamatzi.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Antecedentes

El desarrollo de incentivos económicos inició en el área fabril, específicamente en Estados Unidos de América con estudios realizados por el Ingeniero de profesión Frederick Winslow Taylor, quien desde principios del siglo pasado investigó de forma sistemática las operaciones en el área de producción del trabajo a partir del uso del método científico. Entonces se buscaba elevar la producción en las empresas y los resultados evidenciaron en los recursos humanos un factor determinante para alcanzar las metas deseadas desde la motivación y el incentivo económico.

Taylor publicó su libro: “Principios de la administración científica” en 1911, en el que se detallan los métodos para organizar el trabajo, considerando los materiales, el equipo y las habilidades de cada individuo, a través de los llamados “tiempos y movimientos”, hoy mejor conocidos como operaciones del proceso o sistema.

Su libro presenta cuatro principios básicos: Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos; obtención de armonía en lugar de discordia; cooperación en lugar de individualismo, y selección científica, educación y desarrollo de sus trabajadores. Para lograr estos principios básicos cronometró los tiempos y movimientos, realizó una supervisión funcional y creó departamentos de producción, pues tenía la clara convicción de que los empleados podrían aplicar una mayor esfuerzo si se les pagaba un *incentivo financiero* basado en el número de unidades que producían.

Un *incentivo* en este momento es aquello que propone estimular o inducir a los trabajadores a generar más trabajo para conseguir los objetivos de la empresa: más calidad, más cantidad, menos costo y mayor satisfacción, con lo que se tendrían más ganancias y con ello sería posible otorgar incentivos económicos que permitan mantener a la empresa con estos índices de alta productividad.

Posteriormente ya para 1916, Henry Fayol, a quien se le considera padre del proceso administrativo, propone un sistema para que el trabajo industrial sea más eficiente al dividir las áreas de las empresas, a través de 14 principios aplicables en empresas para lograr altos índices de eficiencia, donde destacan la disciplina, autoridad

y correcta delimitación de funciones e incluye: 1. Unidad de mando, 2. Autoridad, lo enfoca no en autoritarismo si no, en liderazgo, 3. Unidad de dirección, 4. Centralización, 5. Subordinación de interés particular, 6. Disciplina, 7. División del trabajo, 8. Orden, 9. Jerarquía, 10. Justa remuneración, 11. Equidad, 12. Estabilidad, 13. Iniciativa y 14. Espíritu de cuerpo, refiriéndose este último como capacidad de lograr entre empleados un trabajo colaborativo. Lo que destaca de Fayol es la denominada “*justa remuneración*”, y la amplitud de estos principios ya que podían ser aplicados a cualquier organización, pues hasta esos momentos solo se había aplicado al campo de la industria.

Con la aplicación y logro de estas teorías a las empresas, se trasladan al campo de la educación los principios administrativos y de control organizacional, teniendo el mismo objetivo de elevar la producción, mejorar los procesos administrativos teniendo como principios básicos la eficacia y la eficiencia dentro de la organización para el buen funcionamiento de la misma, tratando de lograr con estos las metas deseadas.

En Colegio de Bachilleres del Estado de Tlaxcala se implementa el programa de “Estimulo al Desempeño Docente”, que cuenta con elementos del proceso administrativo para lograr las metas deseadas a partir de un incentivo económico, empleándose así la justa remuneración de la que habla Fayol y que permite a la organización descentralizar las tareas para que la organización funcione adecuadamente con cada uno de sus departamentos supeditados a una unidad de mando, permite también que los docentes mejoren sus prácticas educativas fortaleciendo no solo la parte pedagógica de su trabajo si no también procesos administrativos que aunque muchos de ellos piensen que son trámites burocráticos hoy en día son procesos que forman parte ineludible del proceso educativo y que tienen la función de evaluar al docente para verificar el cumplimiento de sus actividades dentro y fuera del aula.

Es por ello que el “Programa de Estímulo al Desempeño Docente” en Colegio de Bachilleres plantel 06 forma parte invaluable dentro de la organización pues ayuda al cumplimiento de metas y objetivos dentro de la administración así como motivar a los trabajadores a mejorar la calidad de su trabajo por medio de un incentivo económico que permite a los mismos sentirse mejor en su centro de trabajo.

Objetivos

El objetivo de esta investigación consiste en caracterizar el programa “Estímulo al desempeño docente”, en el COBAT plantel 06, Contla de Juan Cuamatzi, como elemento de la gestión institucional, identificando las ventajas y desventajas técnicas, políticas, y culturales del mismo. Analizando las percepciones de los individuos participantes y no participantes en la organización así como el análisis y la reflexión de la funcionalidad del mismo.

Planteando como objetivos específicos los siguientes:

- Analizar la normativa del programa “Estímulo al desempeño docente” en Colegio de Bachilleres del Estado de Tlaxcala para identificar su operatividad en el plantel 06 Contla de Juan Cuamatzi.
- Describir la funcionalidad del Programa “Estímulo al desempeño docente” como elemento de gestión escolar, a partir de sus relaciones e intereses en el Plantel 06, Contla de Juan Cuamatzi.
- Identificar las opiniones de los actores en torno al programa “Estímulo al Desempeño Docente”, bajo las condiciones culturales institucionales que se presentan en el COBAT 06.

Justificación

La presente investigación realiza un análisis sobre el programa “Estímulo al Desempeño Docente”, los conocimientos que aporte la investigación servirán para conocer más de cerca las opiniones de los principales actores del programa, la aceptación o rechazo del mismo, así como sus principales aportaciones.

Es conveniente realizar dicha investigación puesto que los objetivos por los que fue creado son para disminuir el índice de deserción escolar y elevar la calidad educativa, logrando que los docentes mejoren su práctica educativa a partir de una mejora remunerativa en su salario, que fue una preocupación del gobierno federal y se descentralizó a los gobiernos estatales, logrando llegar al subsistema Colegio de Bachilleres, en dicha investigación se analizará y se contrastarán los puntos de vista

que los docentes se han creado hacia el mismo, así como las razones de mirarlo positiva o negativamente. Además de investigar las razones de un sector docente de la población que nunca ha tenido el ánimo de ingresar, y las razones del porqué no lo ha hecho.

Se trata de hacer un análisis de la funcionalidad del programa en la gestión institucional que el mismo genera y verificar el cumplimiento del trabajo académico de sus docentes no solo en su práctica educativa si no que se vea reflejado en el aprovechamiento académico de sus alumnos y no solo sea el cumplimiento de trámites burocráticos.

Al mismo tiempo se trata de analizar la normativa con la que cuenta y los lineamientos que lo fundamentan para analizar desde la raíz su funcionalidad y los objetivos por los que fue creado.

Cuando hablamos de los incentivos y estímulos nos referimos a algo que propone estimular para conseguir las metas deseadas dentro de la empresa logrando que sus trabajadores lo hagan por mérito propio y no por obligación, generando con esto un buen ambiente de trabajo, mayor satisfacción por parte de los trabajadores mayor oportunidad de crecimiento.

En el caso de los incentivos y estímulos económicos dentro de Colegio de Bachilleres se les otorgan a los docentes que están dispuestos a inscribirse al programa, al cumplir con su normativa y permiten su evaluación por parte de la Dirección General, pero la satisfacción que este genera no es siempre como lo menciona la teoría en donde menciona que los trabajadores tendrán un alto índice de satisfacción por la mejora a su salario, sino que tiene perspectivas totalmente diferentes dependiendo del rol que tenga el individuo dentro de la organización.

Teóricamente los estímulos fueron inventados por científicos padres de la administración y se llevaron a cabo los primeros experimentos del funcionamiento de esta estrategia dentro de fábricas pero al ver el buen funcionamiento que esta generaba se traslada al campo de la educación donde se buscan las mismas metas de logro de objetivos eficiencia y eficacia para el buen funcionamiento de la organización.

Es importante desarrollar esta investigación porque se trata de verificar la gestión que este realiza por medio de sus objetivos dentro de la organización, que tanto nivel

de crecimiento se genera por medio del programa, que tanto incremento del nivel educativo se tiene en los docentes con la participación dentro del mismo.

CAPÍTULO UNO MARCO CONTEXTUAL

1.1 Creación de los Colegios de Bachilleres a nivel nacional. Reseña histórica

En México desde la creación de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en 1921 ha habido avances en el rubro de la educación, bajo los principios que promulga el artículo tercero de la constitución: *“Todo individuo tiene derecho a recibir educación, laica, gratuita y obligatoria”*, desde esa época la prioridad era un sistema de educación básica que bajara los índices de analfabetismo en México. Desde sus inicios la SEP se caracterizó por la amplitud e intensidad de metas, organización de cursos, edición de libros de texto gratuito, fundación de bibliotecas y la más importante fue la apertura de escuelas, en especial las de Educación Básica que permitieran tener a una sociedad letrada y alfabetizada (Solana, Cardiel y Bolaños, 1997)

Siendo José Vasconcelos el primer Secretario de la SEP se incrementó el número de docentes en el país, de 9,560 a 25,312, es decir, se registró un aumento del 164.7%, aunque hasta ese momento existían en el país solo 35 escuelas preparatorias, pues su aumento fue lento. De hecho, fue en el año de 1973, en el periodo presidencial de Luis Echeverría Álvarez (1970-1976), cuando se mostró el interés por mejorar el sistema educativo poniendo en marcha una Comisión Coordinadora para diversificar los servicios, aumentar el número de escuelas y reformar los planes de estudio, considerando la necesidad de incrementar el número de escuelas preparatorias.

La reforma de este periodo se reflejó en la publicación de la nueva Ley Federal de Educación de 1973 que sustituyó a la Ley Orgánica de Educación Pública de 1941, al mismo tiempo que se crean diversas instituciones educativas, tales como el Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE), el Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH), el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y Colegio de Bachilleres. Colegio de Bachilleres en particular se crea con el fin de atender la demanda de educación pública a nivel medio superior, desde su creación se encuentra a cargo de la Subsecretaria de Educación Media Superior, y esta a su vez de la Secretaria de Educación Pública. (Solana, Cardiel y Bolaños, 1997)

De acuerdo a la documentación que obra en manos de Colegio de Bachilleres (1996) este subsistema es un organismo público descentralizado, creado por Decreto presidencial el 26 de septiembre de 1973, su objetivo es ofrecer estudios de bachillerato a los egresados de educación secundaria en la modalidad escolarizada, su sede se encuentra en la capital del país y en cada Estado atiende a una amplia población estudiantil distribuida generalmente en dos turnos dependiendo la demanda del lugar donde se ubique.

Sin embargo, Tlaxcala contó con el subsistema Colegio de Bachilleres hasta el año de 1981, bajo el sexenio presidencial de José López Portillo (1976-1982), en cuyo momento México pasaba por una grave crisis económica, pues Portillo recibió al país apenas unos días después de que el presidente Echeverría realizara una de las devaluaciones monetarias más severas hasta ese momento. Cuando López Portillo toma posesión pronuncia un discurso con el que se ganó el apoyo del país entero: *“Hagamos una tregua inteligente para recuperar nuestra serenidad y no perder el rumbo... podemos hacer de nuestra patria un infierno, o un país donde la vida sea buena”* (Colegio de Bachilleres, 1996:12). Al mismo tiempo que anunciaba que los dos primeros años de su gobierno se dedicarían a superar la crisis, los dos intermedios a consolidar la economía y los dos últimos serían de expansión acelerada.

Fue precisamente durante ese periodo cuando la economía del país se recuperó por el descubrimiento de yacimientos petroleros en los estados de Tabasco, Chiapas y Campeche, lo que permitió la reactivación de la economía nacional, aumentar el PIB y con ello la inversión en diversos sectores del país entre ellos la educación. Aquí, la preocupación fue vincular la educación terminal con las necesidades de la producción nacional, con lo que se crea el Colegio Nacional de Educación Técnica Superior (CONALEP), y con ello el compromiso de seguir expandiendo en todo el país la creación de los Colegios de Bachilleres en el resto de los estados (Colegio de Bachilleres, 1996)

López Portillo, además, eficientó el sistema educativo mexicano, pues desconcentró las actividades de la SEP mediante el establecimiento de 31 delegaciones en las entidades federativas y con ello poder avanzar en el diseño e instrumentación de un marco general para coordinar la planeación de la educación

media superior. Esto facilitó la creación de Colegio de Bachilleres en el estado de Tlaxcala, pues el contar con la autonomía de la SEP en el estado permitió hacer un estudio de factibilidad para elegir a los municipios en donde se crearían los primeros Colegios de Bachilleres. Hecho que permitió el avance de las instituciones de este nivel en el estado.

1.2 Retrospectiva en Tlaxcala de la creación del Subsistema Colegio de Bachilleres (COBAT)

Colegio de Bachilleres del Estado de Tlaxcala comienza su historia a partir de la fundación de la primera secundaria en el estado en 1933, ya que esta secundaria funcionó de manera óptima y se crea el nivel medio superior como respuesta a las cada vez mayores demanda de la población, siendo gobernador del estado el General Adolfo Bonilla. En 1943 la misma secundaria inicia los servicios como primera escuela preparatoria por cooperación, aunque la educación que impartía no era estrictamente obligatoria ni se contaban con los planes de estudio adecuados para su correcto funcionamiento. Es hasta 1963 cuando esta preparatoria se convierte en el Instituto de Estudios Superiores del Estado (IESE) con instalaciones en lo que hoy en día es la Casa de la Cultura en el estado (Colegio de Bachilleres, 1996).

En 1981 siendo Gobernador del estado el Lic. Tulio Hernández Gómez y con el apoyo del Gobierno Federal siendo presidente el Lic. José López Portillo esta preparatoria IESE se convierte en el primer Colegio de Bachilleres del Estado de Tlaxcala COBAT. Con la aprobación en la legislatura del estado, en sesión del día 1er de Agosto de 1981, se aprueba la Ley de creación de Colegio de Bachilleres, publicado en el periódico oficial del estado el día 5 de Agosto de 1981. En una declaración a la prensa escrita el gobernador del estado pronunció:

El Colegio de Bachilleres, será, según lo reza la ley que lo creó un órgano público desconcentrado del gobierno del Estado, con personalidad jurídica, delegada y con patrimonio específicamente asignado, cuyos órganos superiores del gobierno tendrán su domicilio en la ciudad capital del estado. (Meneses, 1981:4).

También se mencionaba en la misma ley que el Colegio tenía por objeto impartir, impulsar, coordinar y normar la educación correspondiente al ciclo superior de nivel medio y entre sus facultades las siguientes: Establecer, promover, organizar, administrar y sostener planteles en los lugares del estado que estime convenientes; expedir certificados de estudios y otorgar diplomas y títulos académicos de su nivel; así como otorgar y reiterar reconocimiento de validez a estudios realizados en planteles particulares que imparten el mismo ciclo de enseñanza.

Es, de hecho, el 1º de septiembre de 1981 cuando toma protesta el profesor Azael Juárez Luna, primer director del COBAT, quien declara su reconocimiento a lo que fuera el Instituto de Estudios Superiores en el Estado (IESE) argumentando: *“no se está destruyendo nada, sino que se está transformando en el hoy naciente Colegio de Bachilleres del Estado de Tlaxcala, que vendrá a solucionar las más altas inquietudes de la juventud, modernizando la educación”*. (Meneses, 1981:4).

Para el 3 de diciembre del mismo año el director declara en rueda de prensa la creación de los primeros 6 planteles de COBAT, siendo sus sedes los municipios de Tlaxcala plantel 01, Huamantla plantel 02, Calpulalpan plantel 03, Chiautempan plantel 04 y Panzacola plantel 05, que comenzaron a funcionar en el ciclo escolar 1982-1983. (Colegio de Bachilleres, 1996:14).

En el año de 1982 toma protesta el Lic. Ernesto García Sarmiento como nuevo Director General de Colegio de Bachilleres en el Estado de Tlaxcala, en ese mismo año se crean los primeros Juegos Interbachilleres, que son competencias deportivas y culturales entre planteles del subsistema que aspiraban a generar entre lo alumno un ambiente de convivencia sano que permitiera la integración y el reconocimiento de los mismos.

En 1983 al conmemorarse 50 años de Educación en Tlaxcala, en un acto protocolario del gobierno del estado encabezado por el Lic. Tulio Hernández Gómez, el Lic. Ernesto García Sarmiento Director General de COBAT, el Dr. Tomás Munive Osorno Secretario de Educación Pública en el estado, entre otras personalidades, se informa la creación del plantel 06 ubicándose su sede en el municipio de Contla de Juan Cuamatzi.

Para 1990 se lleva a cabo el primer certamen de Oratoria “Xicohtécatl Axayacatzin” siendo su precursor el Lic. Héctor Martínez García, para entonces nuevo director general de Colegio de Bachilleres de Tlaxcala. Es hasta 1993 con el apoyo del entonces gobernador del estado, Lic. José Antonio Álvarez Lima, que se realizan innovaciones en el Plan de Estudios de lo Colegios, implantando las siguientes materias: Lengua Adicional al Español, Informática, Desarrollo de Habilidades del Pensamiento, Individuo y Sociedad, Estructura Socioeconómica del Estado de Tlaxcala, así mismo, se crean en los planteles ya existentes los laboratorios de informática e inglés.

En 1994 se les otorga un reconocimiento a los profesores con veinte años de servicio ininterrumpido en la Institución, en las instalaciones del Teatro Xicohtécatl, recibieron su reconocimiento de manos del entonces director general, el M.V.Z. José Luis Flores Ruiz, los profesores Juan Aparicio Martínez, Felipe Rodríguez Vélez, Esteban Roldán Vázquez, así como la profesora Juana Aguilar Álvarez, contando con la presencia del Lic. Lucio Héctor González Tepatzi Secretario General del STACOBAT.

En 1995 el Colegio de Bachilleres del Estado de Tlaxcala realiza la construcción de infraestructura que permita a sus profesores, alumnos y trabajadores, un mejor desempeño en sus actividades cotidianas dentro de la institución, para ese mismo año visita el presidente de la república, Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León, las instalaciones de los planteles 01 El Sabinal, 03 Calpulalpan y 10 Apizaco para constatar el avance del desarrollo producido en COBAT. Para este año ya existen en el haber del subsistema 17 Planteles en todo el estado. Es en este año cuando la apertura académica y el impulso de programas de apoyo a la docencia benefician el desarrollo del subsistema y la mejora de los niveles académicos y de los propios docentes, con la finalidad de ofrecer a sus profesores y alumnos un desarrollo integral orientado a la atención de necesidades actuales y futuras. En la actualidad existen ya funcionando 24 Planteles, albergando a 15,480 alumnos, siendo el subsistema número uno en cobertura a Nivel Medio Superior en Tlaxcala. (Dirección Administrativa COBAT, 2015:2).

1.3 Conformación del Colegio de Bachilleres plantel 06 (COBAT 06), Contla de Juan Cuamatzi

El municipio de Contla de Juan Cuamatzi fue uno de los primeros municipios fundados en el estado de Tlaxcala en la época de la revolución, siendo el General Juan Cuamatzi López el dirigente del primer grupo armado de la Revolución en Tlaxcala, a quien se le honra dándole su nombre a este municipio por unirse al partido anti releccionista y apoyar al derrocamiento de Porfirio Díaz.

Contla de Juan Cuamatzi cuenta con una extensión territorial de 21,270 kilómetros cuadrados. De acuerdo con los resultados del Censo de Población y Vivienda 2010 realizado por la INEGI el municipio tiene 35,078 habitantes. Está ubicado en el Altiplano central mexicano, entre las coordenadas geográficas 19° 20' latitud norte y 98° 10' longitud oeste a una altura promedio de 2,320 metros sobre el nivel del mar. Contla proviene de dos vocablos náhuatl, *comitl* que significa vasija y se integra con la terminación *tla* que en conjunto se interpreta como “*Lugar de ollas o lugar de vasijas*”. El municipio está localizado en el centro del estado y colinda con los municipios de Santa Cruz Tlaxcala, Santa Ana Chiautempan, San José Teacalco y Apetatitlan de Antonio Carvajal. Entre sus actividades económicas se encuentran la agricultura, la ganadería, y principalmente la industria textil. (Colegio de Bachilleres, 1996).

La fundación masiva de escuelas primarias en el estado fue en el gobierno del Lic. Emilio Sánchez Piedras, de 1975 a 1981, durante ese periodo se gestionó el avance educativo en el estado, entre ellos la creación de Educación de Nivel Medio Superior, su predecesor el Lic. Tulio Hernández Gómez es quien culminó su gestión creando Colegio de Bachilleres plantel 06, Contla de Juan Cuamatzi, y nombrando como primer director de este plantel al Profesor Gabriel Zabala Pérez.

Dicho plantel tiene su antecedente en la escuela por cooperación “Juan Cuamatzi”, que funcionó en lo que hoy es conocido como casa de piedra, perteneciente al H. Ayuntamiento de este municipio de Contla de Juan Cuamatzi, ubicada en el primer cuadro de la cabecera municipal y dependiendo en ese entonces del extinto Instituto de Estudios Superiores del Estado (IESE). (Colegio de Bachilleres, 1996).

Un factor determinante para el nacimiento de este plantel fue la demanda de estudiantes de este municipio que se quedaba sin un espacio educativo en la escuela por cooperación "Juan Cuamatzi", que proporcionaba los servicios de Nivel Medio Superior, y en su mayoría preferían quedarse únicamente con sus estudios de secundaria, aunado a que no existía la economía para trasladarse a otro centro educativo como el IESE plantel 01 que se encontraba en la capital del estado y por ser el único centro que ofrecía educación Nivel Medio Superior contaba con mucha demanda y la mayoría de alumnos aspirantes eran rechazados.

El plantel 06 Contla de Juan Cuamatzi inicia sus funciones en el ciclo escolar 1983-1984, en el mes de septiembre obteniendo su clave escolar número 29ECB0006Q en el mes de agosto, contó en un inicio con una planta académica de 22 docentes y 4 grupos de alumnos de primer semestre, 3 de ellos en el turno vespertino y 1 en el turno matutino, contando solo con una nave escolar que comprendía 3 aulas educativas, 1 laboratorio de usos múltiples, un módulo sanitario para alumnos, 1 dirección con área de control escolar, 1 patio plaza cívica, una caseta para el servicio de cafetería, y estacionamiento provisional. Con una población estudiantil de 170 alumnos de diferentes edades para garantizar la demanda estudiantil del Nivel Medio Superior requerida para su creación. Existiendo una población estudiantil mayor a los 16 años que requerían culminar sus estudios de bachillerato, quienes en su gran mayoría eran personas ya casadas o en unión libre que laboraban y estudiaban para mantener sus estudios. (Aguilar Álvarez, conversación personal, 9 de Marzo de 2015).

Colegio de Bachilleres plantel 06 Contla nace siendo un organismo descentralizado del gobierno del estado, autónomo, estatal. Dependiendo de la Dirección General de Colegio de Bachilleres en el estado. Resultado de la información documental y de los acercamientos que hemos tenido con el personal fundador del plantel comentan que la construcción de la primer nave escolar se realiza en terrenos que fueron adquiridos por compra-venta del comité PRO-CONSTRUCCION de dicho plantel, conformado por padres de familia, de la comunidad, entre los que destacan el C. Fernando Xolocotzi quien fuera vocal de dicho comité y principal activista para lograr la adquisición de dicha propiedad para la construcción y nacimiento de esta institución, contando inicialmente con una superficie de 5,169.297 m² de los 7,169.200 con que se

cuentan a la fecha, teniendo como domicilio oficial Av. Juan Cuamatzi no. 165, Sección Segunda del Barrio de Xopantla, con código postal 90670, colindando al frente con la calle Juan Cuamatzi, que es su vialidad principal, a la derecha colindando con la calle Adolfo López Mateos y a la izquierda con la calle José María Morelos en el barrio de Xopantla.

El plantel 06 Contla desde su origen se caracterizó por contar con planta académica, personal directivo y administrativo, que permitió el rápido crecimiento de la matrícula en ambos turnos, siendo hasta la fecha uno de los planteles de la zona centro del estado, perteneciente a la coordinación sectorial número 1, que mayor demanda y aceptación social cuenta.

A pesar del rápido crecimiento del Plantel no existía ningún mecanismo de reconocimiento y/o estímulo en favor de los maestros con buen desempeño en su labor. No es sino hasta el año de 1995 que con la participación del entonces Director General de Colegio de Bachilleres M.V.Z. José Luis Flores Ruiz y la dirigencia sindical del Sindicato de Trabajadores Académicos del COBAT (STACOBAT), representada por el Lic. Lucio Héctor González Tepatzi en su carácter de Secretario General, es que de manera conjunta gestionan y obtienen la creación del primer programa de “Estímulo al Desempeño Docente” de este subsistema, con existencia ya de 21 planteles educativos, distribuidos en el estado de Tlaxcala y con una planta académica de aproximadamente 650 docentes en ese año. (Aguilar Álvarez, conversación personal, 9 de Marzo de 2015).

El Consejo para la Evaluación de la Educación Medio Superior (Copeems) fue el parteaguas para el nacimiento del programa “Estímulo al Desempeño Docente” en Tlaxcala.

1.4 Lineamientos generales para la operación del programa Estímulo al Desempeño Docente de Colegio de Bachilleres

Con el apoyo del Gobierno Federal, en colaboración con el Gobierno Estatal y el Sindicato de Trabajadores Académicos del Estado de Tlaxcala (STAICOBAT) Colegio de Bachilleres crea en el año de 1995 el programa de “Estímulo al Desempeño

Docente” en Tlaxcala con la finalidad de mejorar la calidad educativa, lograr un ambiente sano de trabajo docente-alumno, así como establecer parámetros que beneficien a los docentes remunerando de manera económica su desempeño académico, y así lograr incentivarlos para lograr que su trabajo sea aún más productivo.

Lo anterior ha sido realizable con el apoyo de los 3 niveles de gobierno y con la participación de los docentes que laboran en los Colegios de Bachilleres, se trata de involucrar a los docentes en la tarea de minimizar los índices de reprobación y deserción escolar en la educación media superior, así como incrementar el que corresponde a la eficiencia terminal, pues uno de los objetivos del programa es “elevar la calidad educativa”, “disminuir los niveles de reprobación con un buen desempeño docente”, al mismo tiempo que estos últimos se ven beneficiados con el mismo a través de una remuneración económica.

Los lineamientos generales para la operación del programa “Estímulo al Desempeño Docente” son publicados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, están orientados a los académicos cuya actividad principal es la docencia frente a grupo y que, a su vez, cumplan con los requisitos establecidos en la reglamentación institucional. Tienen como propósito reafirmar el papel de los educadores en el proceso de enseñanza aprendizaje, en apego a los artículos 31, fracción XXIV de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 1°, 5° y 38 de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal y 63, fracción II del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Dicho programa tiene un financiamiento bipartito, pues el 50% del gasto público destinado a este programa lo otorga el gobierno federal vía Colegio de Bachilleres como un gasto realizado una vez por semestre, no tiene condiciones de formar parte del salario. El otro 50% lo aporta el Gobierno Estatal por medio de un depósito avalado por la H. Junta Local de Conciliación y Arbitraje en el estado, otorgándolo únicamente al personal docente que cuente con los requisitos establecidos para formar parte del programa y que efectivamente se realiza una vez al semestre.

A continuación se precisan las condiciones estructurales y normativas del programa, y más adelante se analizan las perspectivas que se desprenden del mismo, así como las opiniones de los actores sociales que intervienen en el.

Los lineamientos del programa “Estímulo al Desempeño Docente” se dividen en 18 apartados en los que especifica el personal a beneficiar, sus fuentes de financiamiento, el carácter no salarial de los estímulos, los sistemas de evaluación, su reglamentación, procedimientos, sistemas de evaluación para el otorgamiento del mismo, vigencia de los estímulos, criterios básicos de evaluación, reglamento general, instrumento de evaluación, sistema de puntaje, montos y forma de pago de los estímulos, cuerpos dictaminadores, convocatorias, documentación y finalmente las causales por las que se suspendería el programa.

El apartado que se refiere al personal a beneficiar, describe quienes serán el personal que puede participar en el programa. Son únicamente docentes de jornada de tiempo completo, de medio tiempo o con un mínimo de 9 horas semana mes, estos pueden ser titulares o interinos. Cada institución de Colegio de Bachilleres de cada estado de la república puede determinar la participación de docentes interinos. Aquí en Tlaxcala si se toman en cuenta y tienen los mismos derechos que un docente titular.

Así mismo cuenta con un apartado que detalla las fuentes de financiamiento del programa, como ya se mencionó anteriormente cuenta con el recurso 50% del gobierno federal y 50% del gobierno estatal, siendo esta la razón por la que dependerá de cada institución tomar en cuenta a los docentes interinos, ya que se da un presupuesto exclusivo para plazas titulares, en caso de no participar el 100% de los docentes titulares podrán acceder a este los docentes interinos, pero si llegara a rebasar el número de docentes para los que se tiene presupuesto. Colegio de bachilleres lo tendrá que subsanar con recursos propios.

En referencia al apartado del carácter no salarial de los estímulos establece que este ingreso monetario es independiente al sueldo y, por lo tanto, no constituye un ingreso fijo, regular ni permanente y en consecuencia no estará a negociación en el Contrato Colectivo del Sindicato de Trabajadores Académicos del Estado de Tlaxcala (STAI COBAT), así como tampoco podrá ser demandable en la parte proporcional del aguinaldo.

Así mismo especifica que la reglamentación, procedimientos y sistemas de evaluación se elaborarán con base en los lineamientos generales y en condiciones pertinentes a cada institución, siempre y cuando sean aprobados dichos reglamentos

por la Secretaría de Educación Pública y por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que serán los órganos fiscalizadores de que se legalicen estos procedimientos.

La vigencia de los estímulos será de un año fiscal a partir del 1 de Abril, para poder analizar si el monto destinado al Programa Estímulo al Desempeño Docente alcanza o se tiene que acudir a recursos propios para su financiamiento y cumplir con los requerimientos para cerrar el año fiscal en la institución sin problemas.

En el apartado del personal académico que ocupe un cargo directivo menciona que pueden participar en el programa aquellos que tengan plaza de docente titular y que tengan permiso para fungir como directivo, así mismo aquellos que sean directivos y que a su vez cubran funciones docentes mínimo de 8 horas semana mes, también deberán contar con un mínimo de 20 años de servicio y 3 años en el cargo directivo, para poder ingresar al estímulo. Siendo evaluados en ese año y logrado un nivel en el estímulo, al igual que los docentes tendrá un vigencia de un año para poder volver a ser evaluados y recibir el estímulo.

El nombre del programa “Estímulo al Desempeño Docente” será determinado por cada dependencia de acuerdo a sus características específicas, en el caso de Colegio de Bachilleres del Estado de Tlaxcala se ha conservado el nombre, respetando los estatutos vigentes y para cumplir con la legalidad requerida.

A partir del apartado 9 se describen los criterios generales del funcionamiento del programa en cada entidad, el gobierno federal empezó otorgando recursos económicos a las instituciones de Nivel Medio Superior destinado a aumentar por medio de un estímulo el ingreso de los docentes. Pero a Tlaxcala llega este recurso hasta el año de 1995, especificando que los recursos suministrados por el gobierno federal no son transferibles a otros programas y que la institución puede establecer la fecha de evaluación para aplicar dicho recurso.

Los criterios de evaluación se dan de la siguiente manera: otorgando del total asignado para cada docente de acuerdo al tabulador, el 70% a la calidad en el desempeño de la docencia, verificado con la entrega de planeaciones, portafolio de evidencias, calificaciones del grupo en general que coadyuvan a la calificación del docente. 20% a la dedicación a la docencia, que se refiere a las horas extra curriculares que el docente proporciona a sus alumnos para asesorías, a las horas de trabajo

colegiado dentro de la institución así como a la asistencia de reuniones docentes y finalmente 10% a la permanencia de actividades de la docencia, que se refiere al acompañamiento de los alumnos extra curricularmente así como a la asistencia a cualquier actividad que se realice en la institución y que requiera del apoyo de los docentes.

Estos mismos porcentajes se dividen en 1000 puntos que son asignados a la calidad, dedicación y permanencia, como lo mencione anteriormente, el número de puntos se dará de acuerdo a la calificación de la comisión evaluadora. Dando como parámetros 9 niveles que determinaran el monto de estímulo asignado para cada docente.

El nivel 1 se conseguirá si se cuentan con 301 a 400 puntos y se hará acreedor a un salario mínimo de estímulo, el nivel 2 se logrará si se cuentan con 401 a 500 puntos y ganará 2 salarios mínimos, así mismo el nivel 3 se alcanzará si se logran 501 a 600 puntos logrando lo equivalente a 3 salarios mínimos, el nivel 4 se logra obtener con 601 a 700 puntos con 4 salarios mínimos, el nivel 5 se alcanza con 701 a 800 puntos obteniendo 5 salarios mínimos, el nivel 6 se obtiene con 801 puntos a 850 logrando 7 salarios mínimos, el nivel 7 se alcanza con 851 a 900 puntos logrando 9 salarios mínimos, así mismo se obtiene el nivel 8 con 901 a 950 puntos alcanzando 11 salarios mínimos y finalmente el nivel 9 se obtiene de 951 a 1000 puntos que es el máximo monto alcanzado, logrando económicamente lo equivalente a 14 salarios mínimos. En ningún caso será inferior a 1 salario mínimo o superior a los 14 salarios mínimos.

La forma de pago del personal seleccionado será mediante cheque bancario y en nómina especial siempre y cuando reúna todos los requisitos de control y revisión que se determinen.

El cuerpo dictaminador se realizará a través de órganos colegiados compuesto por funcionarios académicos, presidentes de académica, docentes nombrados por el Sindicato de Trabajadores Académicos del Estado de Tlaxcala (STAI COBAT), así como funcionarios de la H. Junta Local para verificar la legalidad del mismo.

En su apartado 16 nos habla sobre las convocatorias, estas serán emitidas una vez iniciado el semestre de acuerdo a las fechas de calendario oficial de la federación y

se establecerán fechas para su debido registro e inscripción al programa por parte de la Dirección General de Colegio de Bachilleres.

La documentación la definirá cada institución, y operara con un solo sistema de control de expedientes que simplifique las actividades de consulta, así como la correcta evaluación de cada docente. Se requiere que esta documentación se encuentre en original y copia en la Sede de Registro así como en el Plantel de adscripción a fin de evitar procesos burocráticos, necesariamente se requiere dentro de esta documentación datos sobre la antigüedad del docente, la carga horaria del mismo, así como la información sobre su formación académica.

Finalmente en el apartado 18, que se refiere a las causas de suspensión del programa, se menciona que podrán ser suspendidos aquellos docentes que entreguen información apócrifa sobre su trayecto profesional, aquellos que no cumplan con el 90% de asistencia, incumplimiento de trabajo, por suspensión temporal, y cuando el gobierno federal de por terminado este programa de estímulos.

Dichos lineamientos, se encuentran en “Lineamientos Generales para la Operación del Programa Estímulos al Desempeño Docente de Educación Media Superior y Superior” depositados en la Secretaria de Hacienda y Crédito Público con copias ubicadas en la Dirección General del Sistema Colegio de Bachilleres, así como en la H. Junta Local del gobierno del estado.

Con esto se concluye el marco contextual que nos da un panorama amplio acerca de la creación del programa “Estímulo al Desempeño Docente” en Colegio de Bachilleres del Estado de Tlaxcala y que nos permitirá comprender la dinámica propia del programa a analizar en el presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO DOS. MARCO TEÓRICO

2.1 La organización como objeto de conocimiento

Existen muchos tipos de teorías acerca de las organizaciones, cada una de ellas destaca y aborda aspectos diferentes; de hecho, como objeto de estudio complejo y multidimensional resulta difícil definir las. Sin embargo, cuando hablamos de la teoría de la organización nos referimos a un campo de conocimiento plural, por lo que el investigador está obligado a reflexionar sobre cada una de las distintas perspectivas que ayuden a caracterizarla.

Con este trabajo buscamos reflexionar sobre cómo se construye el campo teórico de las organizaciones escolares y para ello nos apoyamos en Nieto (2003) así como en Gairín (2004) para comprender la dinámica de los centros escolares, a partir de las actividades técnico-administrativas, culturales y políticas que en su interior realizan los individuos que la conforman. Revisar las diferentes perspectivas que se consideran para el análisis de la organización escolar, como objeto de conocimiento, nos proporciona conceptos, herramientas y otros dispositivos que nos permiten explicar su estructura y funcionamiento.

Nieto (2003) señala que las teorías son cuerpos de conocimiento amplios y sistematizados que le dan orden a nuestro pensamiento acerca de nuestros objetos de conocimiento, y para poder analizar la realidad necesitamos partir de una perspectiva teórica que nos explique con qué elementos se conforma la realidad.

Una perspectiva teórica, en este sentido, se constituye por dos componentes principales: una estructura *sustantiva (conjunto de saberes)* y una estructura *sintáctica (metodología)*, la primera se refiere al conjunto de saberes descriptivos o explicativos, expresados en forma de enunciados: conceptos acerca de elementos propios de su objeto de estudio, y la estructura sintáctica se refiere al conjunto de reglas o convenciones que rigen la producción del conocimiento sobre ese mismo objeto de estudio. Por lo tanto, la teoría nos ofrece fuentes, métodos y criterios aceptados a la hora de recoger datos, analizarlos, e interpretarlos en ambas formas: cualitativa y cuantitativamente.

Es importante, entonces, tomar como punto de partida una perspectiva teórica, pues en ella se reflejan creencias fundamentales sobre la naturaleza de las organizaciones (en este caso las escolares), ya que cada quien lo mira de diferentes ángulos y por lo tanto tiene una visión diferente del objeto observado.

Es el mismo Nieto quien retoma a (Greenfield, 1992; citados en González, 2003: 2) para decirnos que una perspectiva teórica específicamente de las organizaciones se explica cómo: *“un conjunto de supuestos o creencias que definen la naturaleza de las organizaciones y determinan cómo se conciben, cómo se comprenden y cómo se describen (es decir, lo que se cree, se opina y se manifiesta acerca de ellas)”*.

A partir de lo que considera que en toda organización se puede hablar del pluralismo conceptual y metodológico que existe, pues no constituye un todo único y coherente, porque participan muchas disciplinas sociales como: la psicología, la sociología, la política y la economía, desde donde se han realizado estudios organizativos desde antes que en la propia pedagogía.

La amplitud y complejidad de las organizaciones educativas implica tener un enfoque multi y hasta interdisciplinar, puesto que se apoyan en las disciplinas antes mencionadas, y donde queda demostrado que no puede haber un consenso teórico, pues existen muchas definiciones alrededor de cualquier organización, incluida la escuela.

A través de las distintas posturas confluyendo en el mismo espacio podemos destacar que un centro escolar es una integración de criterios organizativos más amplios, pretende en varias disciplinas que aportan acertadamente un enfoque diferente que nos permite enriquecer nuestro conocimiento, criterio y perspectiva desde dos elementos necesarios: la teoría y una estrategia metodológica. Nieto (2003), entonces, identifica tres perspectivas teóricas sobre la organización escolar, que nos sirven para entender los procesos que se desarrollan en ella: la técnica, la cultural y la política.

La perspectiva técnica primero la define como aquella conceptualización de la organización escolar como sistemas racionales y estructurados de manera formal para conseguir objetivos y resultados específicos. Las relaciones entre estos elementos son definidas y por lo tanto podemos observar, registrar y cuantificar mediante

procedimientos previamente diseñados. Esta perspectiva señala que el carácter de las organizaciones escolares está motivado por generar una maximización, de resultados así como la mejora de la eficiencia y productividad generando una disminución en los costos, es decir, “hacer más con menos”.

Dentro de esta perspectiva técnica Nieto (2003) identifica la teoría de la gestión, ésta concibe a los centros escolares como organizaciones formales e informales. En dicha teoría de la gestión se tiene la premisa de que las organizaciones constituyen estructuras formales también conocidas como sistemas técnicos, por lo tanto la estructura formal es entonces el instrumento del que se dota a la organización para conseguir las metas.

Mientras que, por otro lado, el autor sostiene que dentro de la perspectiva técnica, también existen los *Modelos de Ambigüedad*, en donde se encuentran inmersos el *Modelo Sistema Débilmente Articulado* y el de *Anarquía Organizada*, que ponen en duda los planteamientos de la teoría de gestión, pues no están de acuerdo con la generalización que lleva a cabo dicha teoría respecto a la rigurosidad y unificación administrativa en las organizaciones.

En el modelo de ambigüedad *Sistema Débilmente Articulado* se cuestiona el hecho de que un centro escolar pueda funcionar de un modo compacto e integrado, es decir que funcione como un todo constituido por partes que tengan una estrecha relación, de tal manera que si varía una variable las demás también lo harán. Este modelo presenta un alto nivel de fragmentos y la articulación que propone la teoría de la gestión es vaga. Así mismo, en el modelo *Anarquía Organizada* se sostiene que no se puede obtener un grado satisfactorio en los resultados, porque las organizaciones operan con tres características: metas ambiguas, tecnología imprecisa y participación variable, por lo que las metas escolares se convierten en difusas y cambiantes.

Por ello podemos decir que para los modelos de ambigüedad las organizaciones escolares son sistemas en donde no existen recetas, y son los miembros quienes deben recurrir al juicio personal y profesional para reducir todas las dudas posibles, pues sería difícil establecer criterios estándares como algunas teorías lo proponen. Podemos decir que, por ejemplo, las metas de los centros escolares son diversas, cambiantes y están abiertas a muchas interpretaciones, por lo tanto no podemos

generalizar y poner un objetivo general, pues la complejidad que existe inevitablemente en los procesos educativos impone ciertos límites. Es por ello que tenemos que recurrir frecuentemente al método de ensayo y error puesto que las decisiones que se llevan a cabo en las organizaciones escolares no son del todo racionales y mucho menos exactas, en donde se asegure el éxito de nuestras decisiones.

Al mismo tiempo dentro de la perspectiva técnica Nieto (2003) identifica la metodología. Señala que los investigadores que adoptan solo esta perspectiva recurren al método cuantitativo. Esta teoría concibe a la organización como una entidad externamente observable, su epistemología es positivista, estudia al sistema como tal, con estructuras, funciones, conductas y productos, asume una realidad organizativa que se caracteriza por el orden el consenso, y para producir conocimiento recurre a un análisis, explicación estructural y funcional, a diseños experimentales a formas cuantitativas de recoger y analizar información, así como a una representación numérica de datos siguiendo la lógica matemática. Opera sobre valores con eficacia, eficiencia, control y productividad.

La segunda perspectiva que aborda Nieto (2003:11) es la cultural. Esta la define como: *“Una forma de mirar a la organización como una realidad, que tratan de explicar la parte cambiante de las organizaciones”*, presupone una epistemología subjetiva y en ella Nieto ubica a la teoría subjetiva y la teoría institucional que tratan de explicar la parte impredecible y cambiante de las organizaciones, así como las funciones normativas de la estructura que finalmente influyen en el comportamiento de los individuos y en donde se identifica otra forma de analizar a la organización escolar. Así mismo, explica su metodología ayudándose de la etnografía, como punto de partida para emitir los resultados de la investigación, en donde propone que conocer es reinventar aquello a lo que podemos acceder, se lleva a cabo por medio de la observación y reconocimiento de la organización, estudia en específico los significados, valores, creencias y cultura, se caracteriza por contar con una realidad organizativa en donde los dos elementos principales son la ambigüedad y la adaptación, precisamente para producir el conocimiento se requiere de un análisis fenomenológico, de diseños biográficos y etnográficos, de formas cualitativas de recoger y analizar la información,

llevando a cabo una descripción comprensiva, de hecho, esta perspectiva opera con valores como la autonomía, el autoconocimiento, la comunicación y hasta el idealismo.

Dentro de esta perspectiva identifica dos teorías: *la teoría subjetiva y la teoría institucional*. En cuanto a la teoría subjetiva asume que la educación es una tarea profundamente moral, misteriosa, impredecible y cambiante, la razón principal es que las personas cuenten con un punto de vista subjetivo de la realidad. Para esta teoría es relevante las formas simbólicas que se crean en los centros escolares como el lenguaje que sirve para establecer códigos; la metáfora que tienen un mecanismo lingüístico que opera sobre imágenes y analogías; y finalmente los rituales ya que dentro del sistema escolar se establecen rutinas o normas de trabajo en relación con la estructura del centro escolar. Todos estos elementos son precisamente la parte medular de la escuela pues se centran en el mantenimiento de su realidad.

La teoría institucional, por su parte, es la que busca la explicación de las cosas en el contexto y menciona que una institución puede ser considerada como una agrupación de individuos que ponen en manifiesto un conjunto de patrones, los cuales responden a una situación particular. Y aquí es donde existe una desconexión entre las estructuras establecidas porque afirma que tienden a funcionar en una lógica de confianza según la cual: *“cada parte mantiene en relación con los demás la buena fe del que el otro está hecho, llevando a cabo su actividad”*. (Meyer y Rowan, 1978; citados en González, 2003:14) La metodología que apoya a esta perspectiva de la cultura organizacional es la etnografía, que como su nombre lo dice halla su anclaje en la etnografía escolar, es decir observa detenidamente las prácticas de los grupos humanos en donde aspira a obtener un conocimiento profundo sobre las organizaciones escolares, a través del lenguaje cultural que los actores utilizan dentro de su contexto.

En relación a la teoría institucional, este autor plantea que tiene como objetivo principal el de no generalizar a las teorías, estas deben de servir para identificar pautas y orientar a la práctica. Menciona que las teorías que comparten una perspectiva cultural tienen también un carácter práctico que sirven para consensuar una comprensión subjetiva de la vida organizativa del centro escolar. En suma, esta

perspectiva va más allá de los diversos métodos y técnicas, pues alude a una descripción cultural realizada con un análisis cognitivo a los actores sociales.

Una tercera perspectiva es la política. Nieto (2003:19) la define como: *“Una forma más de mirar a la organización, en cuanto a lo social, sistémicamente, micropolíticamente, de acuerdo al control que ejercen las fuerzas políticas, arenas de conflicto, poder, intereses entre otros”*. Nieto sitúa a la teoría social como una forma de explicar a la organización en su carácter de grupos de individuos que legitiman y consolidan el contexto de las organizaciones de acuerdo al control que ejercen las fuerzas políticas y económicas dentro de la misma. Y asegura que en la *teoría micropolítica* los individuos y grupos actúan por intereses particulares, tal y como sucede en todas las organizaciones, para ello la metodología que Nieto aquí propone es aquella a través de la cual podamos inferir y reflexionar acerca de las cuestiones ideológicas de los individuos que integran la organización, presentándonos un panorama más amplio de cómo poder analizar y observarla.

Esta perspectiva concibe a la organización como una realidad política externa e internamente constituida. Su metodología es construccionista, haciendo uso de la observación directa y participante, se dedica a estudiar principalmente las ideologías, los intereses, las metas, el poder, asume que la realidad organizativa se caracteriza por el dominio, el conflicto y la negociación, recurre para producir su conocimiento a un análisis crítico, estudios de caso, descripciones críticas, éticas y políticas, responde a un interés normativo, precisamente busca obtener un conocimiento liberador y emancipador, en todo aquello que es desigual y justo, esto significa que se debe reflexionar y reconstruir la relación entre valores y hechos.

A esta perspectiva, entonces, la apoyan teorías como la social y la micropolítica, que como se mencionó anteriormente analizan a las organizaciones en un contexto más general y cuestionan las formas de legitimación del poder, dominio y control dentro de las organizaciones. Analizan ambas teorías la naturaleza compleja y problemática de los centros escolares en donde se tiene que poner especial atención en los procesos de toma de decisiones, quién tiene el puesto y quién tiene el poder.

Estas perspectivas nos dan un panorama amplio sobre el estudio de la organización escolar, ya que nos permiten comprender el funcionamiento en la

organización del programa Estímulo al Desempeño Docente, puesto que al ser un programa de incentivos, se tiene que analizar desde la parte normativa, objetivista, con una observación directa, en donde se lleva a cabo una explicación estructural, así como el análisis de las formas de control y eficacia, aunado a éste análisis; la perspectiva política nos ayuda a tener un amplio criterio en los grupos existentes en la organización, a mirarla desde el poder que ejercen estos grupos, así como las formas de negociación de grupos con un análisis cualitativo, mientras que la cultural nos permite conocer las posturas de los actores, participen o no en el programa.

Retomando además el trabajo de Gairín (2004) podremos enriquecer el análisis del Programa Estímulo al Desempeño Docente mirándolo, al igual que Nieto, con una perspectiva técnica y normativa desde la Teoría General de Sistemas.

Este autor propone que la teoría de sistemas es un factor influyente y determinante en la formación social de los individuos, independientemente del aprendizaje dado por la familia, en ella nacen los procesos sistemáticos de intervención que buscan posibilitar por otros medios lo que el ambiente social y familiar no puede ya proporcionar, es por ello que en la organización escolar se ha establecido la educación asistemática (cósmica) y la sistemática, entendida como un proceso de intervención que es intencional, en donde se establecen parámetros específicos para la educación del individuo, esta al mismo tiempo siente la necesidad de delimitar sus objetivos, adecuar los medios y de mejorar la educación impartida en ella.

Por ello históricamente se relaciona a la escuela con realidades próximas del individuo, pues está dirigida a posibilitar los procesos de intervención sistemática que garanticen la socialización y el desarrollo personal, por lo que es importante analizar a la escuela bajo una perspectiva global que no olvide la existencia de otras realidades y subrealidades que también motivan procesos sistémicos de análisis y hasta de posible intervención.

Gairín (2004) menciona que estudiar a la escuela no deja de ser una tarea difícil, tanto por los problemas sustantivos como por los metodológicos que quedan por resolver, han sido varios los autores que han propuesto estrategias para su análisis, por ello se apoya de autores como (*Carwin 1974; en Gairín 2004: 18*) quien menciona que:

El conocimiento de la escuela puede venir desde cualquier dirección: se pueden hacer generalizaciones a partir del análisis de las diferentes organizaciones, atención específica a las escuelas, consideración organizacional de una idéntica clase de tipología y síntesis a partir del estudio de variables organizacionales clave.

Los intentos de trasladar las teorías de las organizaciones han sido influenciadas por un alto sentido eficientista propio de la influencia de los estudios empresariales, y por ende la práctica en las escuelas suele ser muy diferente y sus resultados son muy exagerados, por lo que no se pueden marcar similitudes concretas, pues los sistemas en donde se desean establecer los mismos parámetros son totalmente diferentes. Por ello se necesita un acercamiento a la escuela a partir de consideraciones más reales que permitan recoger la realidad de la que hablamos y que puede ser la sistémica. Esta se encuentra apoyada en la *Teoría General de Sistemas*, la que considera que las organizaciones deben ser analizadas desde una perspectiva sistémica y mecanicista. (Katz y Khan, 1977; citados en Gairín, 2004: 20) mencionan que:

La teoría de sistemas es un enfoque y un lenguaje conceptual para comprender y describir muchos tipos de niveles y fenómenos... en las organizaciones humanas como en otros sistemas abiertos, los procesos sistémicos básicos son energéticos e incluyen el flujo, transformación e intercambio de energía, sin embargo tales organizaciones poseen propiedades únicas que las distinguen de otras categorías de sistemas abiertos. Quizá la más esencial de esas propiedades únicas sea la falta de estructura, pues no se trata de una uniforme suma de individuos interactuantes dedicados a crear alguna combinación de acontecimientos al azar.

Gairín (2004) entonces asegura que una aproximación sistémica a la educación no ha de desconocer las limitaciones que dicho enfoque posee, pues también tiene carencias, es decir:

Enfocar la educación como sistema no implica de buenas a primeras que todo en la educación sea perfectamente sistemático, ni menos aún que este sistematizado con el rigor que la teoría de sistemas trata de precisar y desarrollarse en nuestra época y que se exige en el plano científico. (Sanvicens, 1972; en Gairín 2004: 20)

Es decir no podríamos establecer una teoría definitiva pues las épocas y culturas son cambiantes y por lo tanto no podríamos generalizar a la organización escolar. Es por ello que se mira a la organización escolar como un sistema abierto que se inserta en un medio humano complejo, en donde influye decisivamente en el medio, no solo por la cantidad de elementos que intervienen, si no por la multiplicidad de posibilidades

ante cualquier realidad concreta, lleva implícita la idea de orientación, organización, dinamismo, funcionalidad y algo importante es la equifinalidad, pues todos estos se desarrollan entre si y conforman los subsistemas que existen dentro de la organización escolar.

La escuela surge como tal para cubrir necesidades educativas y es resultado de procesos históricos, por medio de una construcción social, siendo también un espacio en donde explícitamente se socializa, enseña, orienta, prepara, culturiza y educa.

El analizar a la educación sistémicamente supone reconocer que está conformada por un conjunto de partes o elementos íntimamente relacionados entre sí y subordinados a un objetivo común. Las relaciones que mantiene con lo socio-cultural son muchas y pueden mencionarse las siguientes: la educación es una realidad social, consecuencia de vivir en sociedad, y también es una necesidad social, y lo socio-cultural, desde su contexto histórico natural, proporciona al hombre contenidos culturales y referencias valorativas, por lo que las formas particulares que adopta inciden en especiales conformaciones de lo educativo.

Así mismo retoma a la organización con un enfoque sociotécnico que consta de una combinación administrativa de tecnología y de actores sociales, en donde ambos elementos se relacionan recíprocamente y existe un equilibrio de mecanicismo entre lo humano y la visión directiva de incrementar la eficacia y la satisfacción laboral en la organización, que es la postura que nos va a ayudar a comprender el funcionamiento del programa de Estímulo al Desempeño Docente en la organización escolar COBAT.

Tampoco hay que olvidar que a pesar de ser social, también es un fenómeno individual pues es (Colom, 1979; en Gairín, 2004:23) quien menciona:

De base psíquica, asentado en las relaciones docente-discente o educador-educando. La sociedad, en todo caso, posibilita la situación educativa, creando el clima, proporcionando los medios, y estableciendo los objetivos y la orientación que debe poseer.

Pues aunque la sociedad posibilite todo el contexto, la organización se encuentra regida por una parte normativa, tecnicista y dominante, la cual enfoca, domina y cambia todo el proceso educativo en la organización escolar. De tal forma que:

En la organización educativa podemos distinguir tres niveles: El primero es lo formal, que comprende el sistema educativo estructurado administrativamente y que desemboca en la obtención de títulos académicos. El segundo nivel es lo no formal, constituido por el conjunto de actuaciones educativas organizadas y sistematizadas que se realizan al margen del sistema formal. Y el tercer nivel es lo informal, lo no sistemático ni sometido a planes de actuación preestablecidos, pero en íntima conexión con lo sistemático. (Quintana, 1986; en Gairín, 2004: 23)

Al conocer estos tres niveles se podría pensar que son niveles parecidos, pero no, son complementarios, porque el individuo dentro de la organización escolar participa de todos ellos. Si los analizamos dentro del Programa de Estímulo al Desempeño Docente, el primer nivel sería la normativa exigida por la parte directiva y con la que deben de cumplir todos los docentes; el segundo nivel serían los requisitos a cumplir por los docentes y, finalmente, el tercero lo conformarían los grupos de poder que ejercen dominación y negociación dentro la organización y que en un momento específico sí son determinantes en las decisiones finales.

Por todo ello, es conveniente también analizar a la organización con un enfoque político, formado por la interacción dinámica de instituciones, grupos, personas o elementos que posibilitan formarse y socializarse a una determinada población. De acuerdo con (Colom, 1979; en Gairín, 2004:25) para mirar al sistema educativo en cuanto a sus relaciones debe considerarse lo siguiente:

- En cuanto a sus relaciones con el sistema social es un sistema abierto.
- En cuanto a sus relaciones consigo mismo es un sistema cerrado.
- En cuanto a sus relaciones con los sujetos objetos de su función es un sistema de comunicación.

En el sentido abierto se define al sistema educativo como una característica de dinamismo autoregulatoria para ajustar internamente sus exigencias, sin embargo, el sistema educativo también puede considerarse como un sistema de comunicación, pues a través de él se posibilita el cumplimiento de las funciones que la sociedad determina. Es por ello que Gairín, citando a (Parsons, 1979; en Gairín, 2004: 28), señala dos funciones básicas: socialización y selección, además de considerar dos componentes sociales bien definidos: compromiso con los valores comunes de la sociedad y desempeño de un rol especializado. Aunque de acuerdo a varios autores

tiene diferentes perspectivas, pues unos lo ven como un sistema de adoctrinamiento y otros como un sistema de control, que es la perspectiva que nos interesa en dicha investigación.

De acuerdo con ambas perspectivas en la organización se establecen normas, horarios, distribución del alumnado, etc., y es también adoctrinamiento, porque enseñan cosas nuevas teóricamente, pero imponen los conocimientos que debes adquirir. De acuerdo a esto Gairín (2004:28) menciona que precisamente el proceso de control lo establece el Estado pues la escuela es:

La instancia en que aparece organizada la práctica educativa escolar, dotada de un conjunto invariable de elementos estructurales, el sistema de enseñanza tiene como funciones las de reclutamiento/selección/distribución del alumnado, las de imposición, inculcación y reproducción de la cultura legítima, funciones que produce, como último efecto, el contribuir en mayor o menor grado y de diversa forma a la legitimación y reproducción de las condiciones ideológicas que hacen posible el mantenimiento de la estructura de relaciones existentes entre los grupos o clases, y concretamente el mantenimiento de la dominación de clase.

A pesar de contar con estas dos perspectivas, estas no son su principal misión, pues la estructura que adoptan los sistemas escolares es en función de su complejidad, dependiendo del desarrollo y necesidades que requiera la organización. Es por ello que se debe ver al sistema escolar como un órgano rector, comúnmente conocido como administración educativa, pues es responsable de dirigir la enseñanza escolar. Así mismo se debe mirar como un sistema operativo, realizador directo de la transformación de los objetivos de la enseñanza en resultados, gracias a los docentes y precisamente con esto lograr un sistema de enseñanza que incluya los objetivos, los contenidos, los niveles formativos y los recursos que en suma son el conjunto de factores que configuran el sistema escolar en su acción institucional.

Con la suma de estos subsistemas, ya se puede mirar a la escuela como un sistema complejo, multidimensional y sistémico, que queda conformado por elementos diferenciados e interrelacionados, el sistema escolar conlleva la idea de *orientación*, que permite coordinar todos estos elementos en una finalidad determinada, la de *organización* pues está dirigido a interrelacionar y diseñar estrategias que permitan mejores resultados, la idea de un *sistema abierto* pues gracias a esta circunstancia existe una interconexión de influencias, lleva implícito *dinamismo* pues gracias a él

puede alcanzar las finalidades establecidas por el ambiente para superarlas y orientarlas operativamente hacia otros fines, también el aspecto de la *funcionalidad* pues se trata contribuir a sostener el sistema con acciones coordinadas que faciliten alcanzar los objetivos que se determinaron, todos estos elementos, crean el ambiente adecuado para añadir otra característica importante como la *equifinalidad*, entendida como la búsqueda de las múltiples posibilidades de alcanzar los objetivos con diversos procedimientos, y todo esto se puede llevar a cabo siempre y cuando exista *control*, sobre las acciones llevadas a cabo para el logro de metas establecidas, y finalmente una característica que no puede faltar para poder definir al sistema escolar es la *historicidad*, pues todos estos elementos se encuentran conformados a través de un tiempo y momentos determinados.

Con todas estas características Gairín explica al sistema escolar, apoyándose de (Materi y Bahler, 1984; en Gairín, 2004: 31), quienes dicen que:

Todo sistema pertenece a un sistema mayor que constituye su ambiente. El ambiente le proporciona metas y entradas y el sistema devuelve resultados que a su vez influyen en el ambiente por la mayor carga de energía que transportan al ser resultado de la interrelación de los elementos del sistema. Para su acción el sistema posee mecanismos de control que adecuan el proceso a los objetivos. El control se basa en la información en forma tal que podemos reducir el sistema a un sistema de información, modificador del ambiente.

Podemos decir entonces que la escuela es un sistema conformado por elementos diferentes, estos se relacionan entre sí y conforman subsistemas del sistema escolar. La escuela surge como tal, cuando la educación asistemática es insuficiente para cumplir con las nuevas exigencias sociales, la acumulación y enriquecimiento de contenidos culturales se transmiten de unas generaciones a otras, es decir familiarmente se podían transmitir valores o conocimientos.

La escuela, entonces, es vista hoy en día como un modelo estable de sociedad, en la que convivimos con varios modelos, donde existen diferentes necesidades y planteamientos educativos. Reconoce que tenemos una crisis en la educación donde hay que cumplir otros factores como la indefinición de políticas educativas estables, la democratización de la enseñanza, la resistencia al cambio, la inadecuación de los medios y los nuevos planteamientos educativos, con todos estos elementos es difícil

dar una solución exacta al problema, pues son muchos rubros los que se necesitan atender, por lo que se propone hacer un análisis y reflexión para la mejora de los centros escolares.

Por todo ello es muy difícil definir a la escuela, en primer lugar, su uso terminológico queda unido a conceptos como educación y escolarización que están en continua revisión, la propia evolución de la escuela, le han proporcionado connotaciones específicas, por lo que la caracterizan en los siguientes significados: edificio donde se imparten enseñanzas, institución con reconocimiento jurídico, conjunto de materias de estilos o de doctrina, institución social para la educación sistemática etc. Estos conceptos mencionados de la escuela corresponden a concepciones eficientistas que se reflejan en un modelo burocrático de organización que aplican.

Cabe resaltar que los problemas de conceptualización, que afectan a la escuela no son los únicos, existiendo con ello la dificultad de encontrar un modelo que explique el funcionamiento organizacional. Después de haber revisado este marco de teorías amplias, se considera el análisis de las de las tres perspectivas, propuestas por Nieto y la postura sistémica de Gairín.

Recordemos que la primera es la perspectiva Técnica propuesta por Nieto (2003) ya que se realiza un acercamiento a las características del programa en su parte normativa, sistematizada, de control riguroso, en su parte evaluativa, eficientista y eficaz para el logro de metas.

De igual forma la perspectiva Política nos apoya en el análisis de grupos, porque profundiza en el estudio de la organización como un sistema complejo, en donde se pueden observar niveles jerárquicos, entender las ambigüedades y problemas que se suscitan dentro de la organización, se miran como un mecanismo de control, que utiliza al mismo tiempo el poder para obtener sus objetivos, es por ello que esta perspectiva nos apoyará con la comprensión de los actores sociales que detentan poder, influyen en los resultados obtenidos en dicho programa, así como en las problemáticas de la organización con respecto a sus agremiados. Esta perspectiva es importante, por su forma de explicar a la organización es su carácter de grupos de individuos que legitiman y consolidan el contexto de las organizaciones de acuerdo al control que ejercen las fuerzas políticas y económicas dentro de la misma.

Al mismo tiempo, la teoría micropolítica nos ayuda en la explicación del comportamiento de los individuos políticamente hablando, pues en ella los sujetos y grupos actúan por intereses particulares, tal y como sucede en todas las organizaciones, estos intereses se pueden ver reflejados en el programa de Estímulo al Desempeño Docente, donde el poder es un factor fundamental dentro de la institución y que funge como un mecanismo de dominio, en donde existen conflictos y negociaciones que se pueden analizar en dicho programa. Y que finalmente son vistos como mecanismos que utiliza la organización para obtener sus objetivos.

Finalmente la Teoría General de Sistemas retomada por Gairín (2004) nos proporciona una fuente importante para sustentar dicha investigación pues también retoma principios básicos de un enfoque sistémico y multifactorial, en donde los componentes son estructuras formadas para eficientar procesos organizativos.

2.2 La Mecanización Toma el Mando. La organización como máquina.

En el apartado anterior presentamos un panorama general de las diferentes perspectivas sobre la organización escolar. Dentro de estas perspectivas destacamos la técnica que nos ilustra acerca de cómo las organizaciones son concebidas como entidades racionales que estimulan el comportamiento de sus miembros, a partir de una normativa que busca dentro de la organización el logro de objetivos de eficiencia y maximización individual. En este apartado nos vamos a detener a reflexionar acerca de esta perspectiva y para ello nos apoyaremos en lo que propone Morgan (1999) en términos de identificar conceptos que nos permitan entender a la organización escolar desde esta perspectiva.

La mecanización en una organización es llevar cada acción planificada, contar con programas controlados, normas, control del rendimiento, observación, tiempos, precisión, que al paso del tiempo logró mayor productividad y se ha ido perfeccionando en las organizaciones, pero esto no siempre fue así, se inició con la transformación del trabajo artesanal en factorías, entre la comunidad rural y la masificación urbana, a través del tiempo se empezaron a acuñar los principios mecanicistas, que iniciaron con la división del trabajo y tareas especializadas para cada grupo, se desarrolló la

separación entre las funciones de mando y de asistencia que se llegó a convertir en el motor a seguir de toda industria, tiempo después se adaptó a la educación.

Hoy en día se espera que los empleados en esencia se comporten como si fueran piezas de máquina, y es que en realidad lo son. Para que funcione una institución educativa todos los actores sociales tienen una posición que hace que sean indispensables para la estructura, es decir, son parte integrante de una máquina y donde dichos actores son los engranajes de la organización, los que al final de cuentas permiten el éxito y buen funcionamiento organizacional.

Actualmente a las organizaciones que han sido diseñadas y operan como máquinas se les denomina *burocracias*, es decir, el término hace referencia al conjunto de relaciones mecanicistas y por lo tanto se tiende a esperar que operen como máquinas, de forma rutinaria, eficiente, exacta y predecible.

Para poder ubicar la perspectiva técnica basándonos en la metáfora de la organización como máquina de Morgan (1999) tenemos que destacar a los clásicos de la Teoría de la Organización, Henry Fayol, Max Weber y Mooney, quienes estuvieron interesados en el pensamiento de la gestión, que es un proceso de planificación, organización, mando, coordinación y control, que sentó las bases de muchas técnicas de organización modernas y que permiten tener un control racional, tanto en los recursos materiales como en los recursos humanos.

La característica de una organización como máquina radica en que se debe trabajar tan exactamente como sea posible, a través de patrones de autoridad, es decir, en términos de responsabilidad de los trabajos, el derecho a dar órdenes y a exigir una exacta obediencia. En el caso del programa Estímulo al Desempeño Docente se analizan esos procesos mecanicistas que genera el funcionamiento del mismo y que dan paso al análisis desde su perspectiva técnica.

En toda organización mecanicista su forma y estructura es fraccionada, existen varias unidades que trabajan de una manera semiautónoma bajo la supervisión y control de una unidad superior, en donde el orden se encuentra jerarquizado, con diferentes rangos que permite que se cumplan con los objetivos previstos, ya que cada una de sus unidades se especializa para llevar a cabo un proceso dentro de la organización.

Es importante recuperar que los recursos humanos no solo tienen que llevar a cabo sus responsabilidades de forma automática, también necesitan de la existencia de factores como liderazgo, iniciativa, benevolencia, equidad, espíritu de equipo y factores monetarios que funcionan como agentes motivadores en los actores de la organización y que llevan a que exista un mejor y efectivo funcionamiento dentro de la máquina organizacional. Es por ello que Morgan (1990) se apoya de los principios elaborados por Taylor quien con sus aportaciones en la dirección científica logró el estudio del trabajo que fuera piedra angular para la dirección y administración de empresas, y son los que a continuación se presentan:

1. Delegar toda responsabilidad de la dirección al trabajador directivo, refiriéndose a que el directivo deberá pensar en todo lo relativo a la planificación y al análisis del trabajo, dejando las tareas de la realización al trabajador.

2. Utilizar métodos científicos para determinar el modo más eficiente de realizar el trabajo. Este apartado se refiere a que el directivo deberá dar instrucciones específicas para realizar el trabajo con eficiencia y eficacia.

3. Seleccionar la mejor persona para realizar el trabajo analizado. Se refiere a elegir dentro del personal al trabajador que esté mejor capacitado para realizar dicha actividad, ya sean procesos manuales o administrativos, y en las organizaciones generalmente se cuentan con personal calificado para cada actividad.

4. Instruir al trabajador para hacer el trabajo eficientemente. Se refiere a que no únicamente el trabajador lo haga bien y a la primera, si no con gusto por su fuente de empleo y teniendo pertenencia con el crecimiento de la organización.

5. Controlar el rendimiento del trabajador para asegurar que se han seguido los procedimientos adecuados del trabajo y se han conseguido los resultados apetecidos. Se refiere a que el trabajador debe cumplir con las metas establecidas de la organización y que además de ser un trabajador sea un miembro de la organización que tenga disposición dentro de la misma.

Para la aplicación de este estudio (Taylor, 1911; citado en Morgan, 1990:19), abogaba por el estudio de tiempos y actividades como un medio de analizarlos y normalizarlos, lo llevo a cabo con la observación de las acciones de un mismo

trabajador y cronometraba cada una de sus acciones, así como el tiempo en particular que le tomaba realizarla. De esta manera logró suprimir los movimientos innecesarios y sustituirlos por los lentos, logrando establecer estándares para cada una de las operaciones estudiadas y así los clasificó en trabajadores de término medio y trabajadores sobresalientes a fin de eliminar a los demasiado lentos y estimular a los extraordinarios.

También llegó a la conclusión de que a cada trabajador se le debe considerar sus individualidades y, por lo tanto, asignársele el trabajo para el cuál esté mejor interesado y calificado a fin de aprovechar al máximo su capacidad potencial para su propia conveniencia y en beneficio de la empresa.

(Taylor 1911; citado en Morgan, 1990:20), creía que la administración era la causa y solución potencial a los problemas de la industria, su principal interés era el incremento de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y salario más alto para los trabajadores a través de la aplicación del método científico.

El método científico lo aplicaba para las observaciones y mediciones, hasta para la más rutinaria de las tareas, para encontrar el mejor método de realización. Hoy en día destacados modelos de su método científico se encuentran en numerosas fábricas, oficinas y escuelas, por ejemplo, en una institución escolar se aplican los principios de Taylor en la división de departamentos, existe una dirección general, subdirección académica, subdirección administrativa, jefes de materia, jefe de recursos humanos, directores de plantel, entre otros, que permiten cumplir con las acciones requeridas, contando cada uno con una función específica para la cual está capacitado, es por ello que se aplican sus principios por sus excelentes resultados en realización, eficiencia y control.

La esencia de la mecanización descansa en reducir los procesos complejos a un conjunto de movimientos separados, que pueden ser reproducidos mecánicamente, se trata así de conseguir la máxima eficiencia con el mínimo de esfuerzo, tal como se promueve a través de la certificación de los procesos. Las ventajas de la mecanización en las organizaciones, según Morgan (1990), es que se puede “Planear, organizar y controlar” al mismo tiempo en que obtienes resultados.

Este tipo de organización trabajará bien, siempre y cuando haya una tarea lineal para realizar, cuando se desee reproducir el mismo producto una y otra vez, cuando la precisión sea un objetivo, cuando la parte humana sea obediente y se comporte como se le ha asignado.

Esto le ha funcionado a algunas organizaciones empleando el modelo mecanicista de eficiencia y eficacia. Aunque no sucede de la misma forma aplicándolo a diversas organizaciones, pues influyen los otros aspectos que vamos a retomar en los siguientes apartados de este capítulo, como lo son sus perspectivas políticas y culturales, que nos permiten tener un panorama diverso de la organización y del actuar de los recursos humanos, teniendo diferentes comportamientos y actitudes dentro de la organización y a la par de la normativa.

El exceso de llevar una organización netamente mecanicista puede traer efectos deshumanizadores sobre los empleados, especialmente en los de niveles más bajos en la escala jerárquica, pues pueden tener preferencia por los objetivos de la organización que se le han impuesto y dejar de ser solidario con los demás.

El modelo de la organización mecanicista solo es una perspectiva más de la organización, no es una fórmula mágica para el correcto funcionamiento de la misma, pero su eficacia y eficiencia hacen que sea un parteaguas para tomarse como modelo en las organizaciones por su capacidad de reforzar, controlar y aumentar la productividad.

Esto es un acercamiento puntual a lo que será la estructura normativa del programa “Estímulo al Desempeño Docente” dentro de Colegio de Bachilleres, y se presenta como una de las perspectivas para mirar y analizar al programa, pues cuenta con elementos técnicos que nos servirán para dar una explicación de su aplicación y funcionamiento.

2.3 El comportamiento administrativo en la organización

En el apartado anterior se analizó la perspectiva técnica de las organizaciones que nos permite mirarla desde sus elementos metódicos, normativos, así como en los procesos

burocráticos que permiten el funcionamiento de la misma, este apartado nos ayudará a complementar ese esbozo a partir de la teoría general de la administración, pues analizaremos la relación administración-control y la efectiva toma de decisiones en la organización que permiten delegar funciones y eficientar sus metas.

Administración se define como el arte de “conseguir que se hagan las cosas”, es aquí en donde se le da vital importancia a sus procesos y métodos que aseguran el “resolver”, pues la administración en la organización son los procesos que llevan a la acción y cumplimiento de objetivos.

En una organización la tarea de decidir se da desde las personas que detentan el puesto administrativo más alto. Simón (1947: 3) menciona que:

Una teoría general de la administración, debe incluir principios de organización que aseguren una toma de decisiones correcta, llevando implícitos los objetivos de la organización y que finalmente ejecutaran los demás miembros de la misma.

De acuerdo con ello, por ejemplo, en Colegio de Bachilleres las decisiones administrativas las tomará el Director General, se plantean a los directores de Plantel y las ejecutan u operan el resto de los miembros de la organización, como los docentes, administrativos, prefectos, etc., para cumplir con los objetivos de la misma.

Aquí, el personal operativo es de vital importancia en la organización, ya que son los operadores de las decisiones directiva, estos pueden afectar en las decisiones “Influyendo” a la autoridad administrativa, para mejorar sus condiciones de trabajo, y dar sus opiniones en la mejora de los objetivos, porque no solo se necesita de detentar el cargo más alto para dirigir, si no de liderazgo dentro de la organización para obtener mejores resultados.

Así mismo dentro del comportamiento administrativo es importante llevar a cabo un proceso de selección y comportamiento, ya que esto nos permite tener dentro de la organización un proceso selectivo del personal que es adecuado para llevar a cabo una cadena de actividades de planificación y diseño, esta selección no solo se realiza con el personal operativo, también se realiza a la par con el personal directivo, pues trabajando juntos por un mismo objetivo se logra la maximización de resultados.

Cuando se tiene un cúmulo de alternativas posibles se tiene que elegir por alguna de ellas para llevarla a cabo, con esto se llega a un proceso denominado

“elección y decisión”, en donde el administrativo debe llevar a cabo la toma de decisiones de manera cuidadosa para efficientar la línea productiva en los procesos de la organización.

Las organizaciones administrativas se encuentran orientadas hacia objetivos específicos y esto trae consigo decisiones que llevan al logro de estas metas a partir de la toma de decisiones, en donde el administrativo tiene que llevar a cabo algo que Simón (1947:6) llama “Juicios de valor”, y que ayudan al cumplimiento de éstas haciendo uso de valores como *justicia, bienestar general, libertad, honestidad, etc.*, para una toma adecuada de decisiones que beneficie a la organización y pueda alcanzar al mismo tiempo fines como seguridad, comodidad y prestigio.

El comportamiento del administrativo se debe de guiar por objetivos generales que llevan al cumplimiento de metas previamente seleccionadas, aún cuando sus departamentos cuenten con metas específicas, todas deben estar encaminadas a la meta general y se realice con ello una integración.

Por ello es importante la jerarquía organizacional dentro del sistema pues estos niveles de mando permiten delegar adecuadamente responsabilidades a cada miembro del mismo y cada uno se encuentra subordinado a otro, permitiendo que existan lazos de comunicación y autoridad para el cumplimiento de metas dentro de la organización.

Los procesos administrativos son procesos decisorios que consisten en delegar responsabilidades a un departamento especializado en una tarea específica, que permite a los miembros de la organización realizarla con mayor eficacia. Así mismo, esta separación de departamentos marca límites en la jurisdicción de decisiones, así como de responsabilidades. Con ello podemos decir que las decisiones que se toman en los niveles más elevados de la jerarquía administrativa, no surtirán efecto en las actividades de los empleados operativos.

La autoridad dentro de la organización es muy importante, se dice que un subordinado acepta la autoridad siempre que esté consciente que su comportamiento será guiado por la decisión de un superior, sin examinar libremente las razones de esa decisión. Las líneas formales de autoridad se suplen, comúnmente, con las relaciones no formales de la misma en el trabajo diario de la organización, mientras la jerarquía formal queda en gran parte reservada a la solución de los conflictos.

Es importante destacar que dentro de las organizaciones existen dos elementos muy importantes dentro del proceso administrativo el primero es la *lealtad* y el segundo es la *eficiencia*.

De acuerdo a Simón (1947: 14) las “*Lealtades Organizativas*” son una característica dominante del comportamiento humano cuando los miembros tienden a identificarse con ese grupo. Al tomar decisiones, la lealtad organizativa induce a los individuos a valorar su campo de trabajo, cuando esta identificación se da con la organización resulta un fenómeno muy importante que es el *Compromiso*.

Las lealtades presentan un interés particular en el estudio de la administración, pues son las que van ligadas a las organizaciones administrativas. Aunque la lealtad sea muy importante dentro de la organización si ésta se va al límite del fanatismo los resultados no son los idóneos para la empresa, ya que las decisiones correctas del administrativo se ven afectadas por tener cierta preferencia con el departamento con el que inicio su labor y del cual ascendió, además, repercute porque los miembros de la organización identificándose con su departamento en lugar de identificarse con la totalidad de la organización, toman decisiones por preferencia y llegan a creer que el bienestar de aquel es más importante que el bienestar general. Cuanto más nos elevemos en la jerarquía administrativa y cuanto más amplia es la gama de valores sociales más perjudicial resultan las preferencias valorativas del personal operativo. Es por ello que la jerarquía administrativa tiene un papel muy importante dentro de la organización pues desde los niveles más altos se determinan en cascada las responsabilidades de cada engrane de la organización y permite ejecutar con mayor eficacia y eficiencia las estrategias planteadas para lograr los objetivos deseados.

El segundo elemento importante para el funcionamiento administrativo es la *eficiencia*, con ello se confirma que la teoría administrativa sea funcional cuando se cuenta con la solidez y respaldo del personal operativo, e identifica dos características racionales para llevar a cabo una buena administración, es el *principio de eficiencia* que trata de llevar al máximo, y de manera racional, el logro de ciertos fines, sirviéndose de medios escasos para su logro que es lo que buscan todas las empresas: “hacer más con menos”, y el *principio de eficacia* nos dice como elevar al máximo las actividades realizadas ya que se limita a afirmar que la maximización es la finalidad de la actividad

administrativa, es decir, “hacer todo al máximo, con el menor tiempo posible y sin errores”, juntos estos principios logran el funcionamiento y manejo adecuado de la organización.

Con todo ello se debe puntualizar que no existe nada en la teoría que indique cuál es el principio adecuado que se debe aplicar y a pesar de que los principios lleven un par de recomendaciones es preciso examinar algunas verdades dentro de la organización. Según Simón (1947) la eficiencia administrativa debe considerar las que a continuación se presentan.

La primera nos dice que la eficiencia administrativa se incrementa con la especialización de tareas entre los elementos del grupo, con ello podemos decir que cuando a un individuo se le capacita para dedicarse a una sola actividad incrementa su productividad por su sola dedicación a ello y con eso la eficiencia se ve reflejada en la organización.

En segundo lugar nos dice que la eficiencia administrativa se incrementa cuando los miembros del grupo disponen de una jerarquía con determinada autoridad, es decir el grupo cuenta con mayor disposición y disponibilidad cuando tiene asensos dentro de la organización, esto permite delegar funciones y responsabilidades para el logro de metas.

El tercer punto nos dice que la eficiencia administrativa se incrementa reduciendo el alcance del control, en un punto cualquiera de la jerarquía y a un número pequeño, es decir, la rapidez en el logro de los objetivos se logrará siempre y cuando los operadores sean capaces de seguir una toma de decisiones de cualquier elemento arriba de su jerarquía.

Finalmente en el último punto nos dice que la eficiencia administrativa se incrementa agrupando a los trabajadores para su control, de acuerdo con la finalidad, considerando el proceso, la clientela y el lugar, esto significa que tendrán un mejor rendimiento cuando se encuentren unidos por un proceso en específico y especializados en su tarea.

Con todos estos principios llevados a cabo, la organización podrá tener una guía para llevar paso a paso procesos que ayudarán a la mejora y eficiencia en la producción y eficientar el logro de metas en la organización.

De igual forma dentro de todos estos procesos administrativos es de igual importancia llevar a cabo procesos de especialización, ya que una de las claves para eficientar los procesos administrativos en una empresa es precisamente la *especialización de tareas*, esto significa que la eficiencia administrativa aumenta por medio de un grupo de personas realizando la misma actividad una y otra vez hasta que se convierten en expertos de ese proceso.

Aunado a este proceso también se necesita de *unidad de mando* en donde se tiene que cumplir el respeto a la autoridad general, aunque la organización este dividida en departamentos especializados y cada uno tenga un coordinador responsable con esta autoridad, a su vez todos deben respetar la autoridad general de la organización para que todos cumplan los propósitos generales y no divaguen en las metas.

El principio de la unidad de mando es más defendible si se reduce a lo siguiente: en caso de que dos órdenes entren en conflicto, debe existir una persona determinada y única a la que el subordinado obedezca y solo deben aplicarse las sanciones para obligar al subordinado a obedecer a esa única persona, con ello se evitarían problemas en la organización y se procura el arreglo de conflictos de autoridad.

De acuerdo a la propuesta de Simón (1947:26) dentro de la administración organizativa es importante tomar en cuenta al *alcance de control*, ya que la eficiencia dentro de la organización mejora cuando se limita el número de subordinados a los que se les informan las metas, reduciéndolo a un pequeño número de administradores y estos a su vez reproducen la decisión en sus departamentos especializados, por ello es que se propone el siguiente proverbio: *“La eficacia ejecutiva mejora reduciendo al mínimo el número de niveles organizativos por los que tiene que pasar un asunto antes de ser resuelto”*.

Este es uno de los criterios fundamentales de la administración en la simplificación de los procedimientos, los resultados a los que lleva este principio se encuentran en muchas ocasiones en contradicción directa, pues en ocasiones ese

traspaso hace que se distorsione la información y no se cumplan con los objetivos establecidos por los administradores.

Es por ello que se tiene que tener especial atención en la *finalidad* que puede definirse en líneas generales como el fin con que se realiza una actividad, y el *proceso* como un medio para cumplir esa finalidad. Los procesos por lo tanto se siguen a fin de llevar a cabo ese logro de objetivos, por ejemplo, escribir a máquina es una habilidad que produce una coordinación de movimientos que nos llevan al logro de una producción de un texto, esta producción de texto es la finalidad, mientras que las manos son el medio y el movimiento de los dedos junto con el papel hacen alusión al proceso.

No existe una diferencia esencial entre una *finalidad* y un *proceso* si no solamente una distinción de grado. Un proceso es una actividad cuya finalidad inmediata se encuentra a un nivel bajo de la jerarquía de los medios y los fines, en tanto que una finalidad es un conjunto de actividades cuyo valor y objetivo orientador se encuentra en un nivel elevado de dicha jerarquía, pero se necesita de ambos elementos para el logro de objetivos.

Por estas razones la teoría administrativa debe ocuparse también de la importancia de estos criterios o reglas establecidas, es decir, de los problemas que en determinada organización surjan para que se cumplan los principios de eficiencia mencionados. Se necesita en primer lugar que los objetivos de la organización estén bien definidos y concretos, de manera que los resultados expresados de acuerdo con su objetivos puedan ser medidos con exactitud, y en segundo lugar, es preciso que se ejerza un control experimental para que se estudie la operatividad en la organización y con ello lograr el cumplimiento de los objetivos.

Con todo ello los principios de la administración plantean que una toma de decisiones debe ocupar valores morales, como la lealtad, pues en toda organización se deben tener elementos de valor para tomar una decisión "Correcta", teniendo un sentido "ético" aplicando el deber, la bondad y preferencia, en beneficio de la organización.

Es importante recalcar que la toma de decisiones de forma correcta tiene que tomar en cuenta las metas más importantes y organizarlas por jerarquía, la falta de esta organización ocasiona que el proceso de decisiones no lleve una serie adecuada y se repitan funciones que se pudieron haber eficientado.

Las decisiones en la dirección privada, como en la dirección pública, deben adoptar como premisas éticas los objetivos que se han establecido para la organización. En los tipos de objetivos de organización que se establecen y en los procedimientos y mecanismos que emplean. La responsabilidad final de la determinación de los objetivos descansa en la dirección del consejo de administración.

Ello nos lleva a tres pasos propuestos por Simón (1988) el primero es la enumeración de todas las estrategias y alternativas, en este punto el directivo tiene que tomar en cuenta todas las posibles soluciones o caminos para el cumplimiento de las metas y objetivos que tenga la empresa y que estos estén organizados en conjunto con los departamentos de área correspondientes y trabajando para un mismo fin.

En segundo lugar está la determinación de todas las consecuencias que se siguen en cada una de ellas, el directivo tiene que tener bien claras las consecuencias que puede tener cada una de sus decisiones, sean positivas o negativas, pues ellas traerán beneficios o perjuicios a la empresa.

Finalmente el tercer paso propuesto es la valoración comparativa de tales consecuencias, esta valoración se da en el momento en el que se presentan los resultados de la toma de decisiones inicial y en donde se evalúan sus resultados una vez finalizado el proceso, si estos han dado frutos a la organización se puede seguir la línea de esa toma de decisiones y generar nuevamente la ruta; en cambio, si esta toma de decisión inicial nos dejó una valoración negativa se puede regresar al punto en donde empezó a fallar el proceso de la organización y poder reivindicar el camino.

De aquí podemos decir que la teoría administrativa debe interesarse por los factores que determinarán con qué capacidades, valores y conocimiento emprende un miembro de la organización su tarea, y considerando que la perfección de una decisión administrativa es un asunto relativo, que es correcta si elige los medios apropiados para alcanzar los fines que se han señalado, así mismo la construcción y análisis de la organización viene dada también por su jerarquía, eficacia, eficiencia, toma de decisiones, intereses de sus miembros, incentivos, etc., tal como lo explica el autor Simon (1988) en el comportamiento administrativo de las organizaciones.

Así mismo también es importante retomar el papel de los incentivos dentro de las organizaciones porque cuando un trabajador cuenta con un salario este pago es un aliciente para el empleado por su tiempo y esfuerzo dentro de la organización:

Existe entre los individuos una gran variación de incentivos, como las oportunidades de ascenso que actúan como alicientes para su participación y el aumento de su salario por su elevada producción, eso desde luego es un incentivo económico y de prestigio logrado dentro de la organización (Simon, 1988:86).

Es por ello que la aplicación de incentivos para los trabajadores es una forma de elevar la productividad, dentro de la organización y esto se ve reflejado en los intereses no solo de la empresa, si no en los intereses personales de los trabajadores, es decir, de individuos que tienen un fuerte deseo de progresar y de obtener mayores ingresos por los esfuerzos brindados a la organización y que estos se vean recompensados con un incentivo económico.

De igual manera la teoría administrativa nos ayuda a analizar el proceso de gestión que se genera en el programa Estímulo al Desempeño Docente, pues se busca intensificar los procesos de producción en una institución educativa al tratar de elevar sus índices educativos y así generar una gestión pedagógica, se plantea que esto sea verídico a partir de una operatividad técnico-administrativa con que cuenta este programa.

En esta teoría se busca que los actores sociales formen parte de las normatividad, se apeguen a reglas para el mejor funcionamiento y eficacia de los procesos administrativos generados a partir de requisitos debidamente reglamentados para su participación, así mismo se busca que los docentes ingresen al programa motivados por un incentivo económico.

Pero no únicamente se analiza dentro del programa esta parte técnico-administrativa que abarca el mismo, si no también se busca la explicación de relaciones, conflictos e intereses de poder que motivados por intereses personales crean favoritismo y relaciones de compadrazgo dentro de la institución que genera en cierto punto un conflicto para los docentes que cumplen con los requisitos señalados y que no se ven beneficiados al 100% de este incentivo.

2.4 Las Organizaciones Como Sistemas Políticos. Intereses, conflictos y poder.

En todas las organizaciones existen intereses personales, conflictos sociales y poder que relativamente te lleva a hacer lo que otros quieren que hagas, es por ello que la metáfora del poder propuesta por Morgan (1999) que ayudará a comprender a la organización por la forma en cómo se comportan los actores sociales dentro de la misma. La metáfora política también se puede usar para desentramar la vida organizativa, así como los intereses de grupo en torno a la operatividad de la organización.

La mayoría de la gente que trabaja en una organización fácilmente admite en privado que están rodeados de formas de “Regateo”, a través de las cuales personas distintas intentan conseguir intereses específicos, sin embargo, este tipo de actividad es raramente tratada en público. La idea de que las organizaciones son sistemas racionales en las cuales sus miembros tienen objetivos comunes tiende a desalentar las disputas o atribuciones de motivos políticos.

Por ello es importante retomar dentro del trabajo las aportaciones que realiza Morgan (1990), con la metáfora de Sistemas Políticos, porque es una forma de analizar a la organización y a los programas que en él operan, y en donde de alguna u otra forma se ven inmiscuidos intereses personales que determinan la dinámica política del sistema organizativo.

Los directivos de una organización frecuentemente hablan de autoridad, poder y relaciones entre superiores y subordinados. A nuestra imaginación le cuesta un poco reconocer estas organizaciones políticas implicando actividades de dominadores y dominados. Y si desarrollamos esta idea, está claro que podremos entender a las organizaciones como sistemas de gobierno que varían de acuerdo con los principios políticos empleados.

Toda organización es intrínsecamente política en el sentido de que debe encontrar la manera conseguir orden y dirección entre gente con diversidades potenciales y conflictos de intereses, se puede aprender mucho acerca de estos

problemas y la legitimidad de la gestión empresarial como proceso de gobierno, y la relación entre organización y sociedad, ya que los trabajadores de una organización harán mejor su trabajo cuando hay una negociación de intereses y buen ambiente laboral dentro del mismo, ya que en repetidas ocasiones solo se trata de cumplir con las metas de la organización como fin, no importando los medios necesarios pasando por encima de los derechos de los trabajadores, es por ello que la autoridad, así como las relaciones políticas permiten esas negociaciones para lograr un equilibrio dentro del centro de trabajo.

Muchas organizaciones se rigen por empresarios autoritarios que ejercen un considerable poder como resultado de sus características personales, lazos de parentesco o habilidad para procurarse influencia y prestigio dentro de la organización, ejemplos de ello son las empresas dirigidas por sus dueños donde gobierna el principio de “este es mi negocio y haré lo que quiera”, o los negocios familiares regidos a través de “manos de hierro” que respetan los intereses familiares y la tradición sobre todo lo demás.

La base del orden diario sobre estas organizaciones tiende a ser autocrática antes que democrática, en ellas la última instancia de poder que determina la actuación descansa en las manos de un simple individuo o grupo, que por regla general toma todas las decisiones importantes.

En las organizaciones tecnocráticas tales como las flexibles y siempre cambiantes empresas que prosperan en la industria electrónica y otros ambientes turbulentos, el poder y la administración están directamente unidos al conocimiento y capacidad técnicos propios.

En las burocracias el dominio es asociado con el uso de la palabra escrita y es ejercido por burócratas que sentados detrás de sus mesas de trabajo creando y administrando normas guían su actividad organizativa. Poder y administración en tales organizaciones están íntimamente relacionados con el conocimiento propio y el uso de las normas, y con la forma legal de administración que esto implica.

Así mismo, en las organizaciones democráticas, el poder para gobernar descansa en el “*demos*” o pueblo. Este poder puede ser ejercido a través de nuevas formas representativas de dirección, donde diferentes accionistas están formalmente

representados en los procesos de toma de decisiones, como en los sistemas de gobierno y en formas de control obrero accionista. El poder democrático puede ser ejercido también directamente a través de formas participativas de gobierno donde todos comparten el proceso de dirección.

Y es que lo que realmente sucede es que la mayoría de la gente cree que existe una separación entre negocios y política y que esta debería mantenerse alejada, ¡pero no es así!, las organizaciones autócratas, burocráticas o tecnócratas tienen tanto significado político como aquellas dominadas por sistemas de control obrero.

Entendiendo las organizaciones como sistemas políticos, tenemos medios de explorar el significado político de estas cuestiones y la relación general entre política y organización. La razón de esto reside en otro principio político: en los sistemas de gobierno saludables los que ejercen el poder, deberían ser mantenidos en jaque por alguna forma de oposición, aquí Morgan (1990: 135) menciona que:

Para entender la dinámica política diaria de la organización, es necesario también explorar el detallado proceso a través del cual la gente se introduce en la política, está de acuerdo en la postura de Aristóteles en la que menciona que: “La política es una diversidad de intereses y traza como esta diversidad la elevación al “regateo”, negociación y otros procesos de construcción de coalición y mutua influencia que tanto modelan la vida organizacional.

Por ello podemos analizar la política organizativa de manera sistemática enfocándola a las relaciones entre intereses, conflictos y poder. La política organizativa se eleva cuando la gente piensa de formas distintas y quiere actuar de maneras diferentes. Un factor fundamental a analizar dentro de las organizaciones son los “intereses” de los actores sociales, de los altos niveles jerárquicos que finalmente en ellos se pueden abarcar las ambiciones, deseos, valores, expectativas y otras inclinaciones que conducen a una persona a actuar en una dirección en vez de otra.

Hoy en día vivimos en un medio en donde nuestros intereses mueven nuestras decisiones, tanto positivas como negativas, hay un tipo de intereses que se les denomina, según Morgan (1990: 135), *intereses de cometido o de función*, que están relacionados con el trabajo que uno realiza. Por ejemplo, el director de una planta productora tiene que asegurarse que se produce de manera puntual y eficiente. Un vendedor debe vender su cuota de artículos y mantener las relaciones con sus clientes.

Los empleados, por ejemplo, traen al lugar de trabajo aspiraciones y visiones de lo que planean para su futuro, proporcionando las bases para los intereses que tienen y lo que hacen para cumplirlos, aquí, los empleados traen al campo de trabajo sus personalidades, actitudes privadas, valores, preferencias, creencias religiosas, permitiendo tener más o menos intereses en el campo laboral y logrando con ello que se cumplan o no sus metas.

Las tensiones entre los diferentes intereses que prevalecen se vinculan con el trabajo inherentemente "*Político*", incluso antes de tener en cuenta la existencia y acciones de otros miembros de la organización, ya que dentro de la misma se necesita del trabajo de otros, así como de una cordial relación laboral para tener la aceptación de otros miembros y poder ser incluido dentro del grupo de trabajo. La actitud de la gente hacia sus jefes varía según la situación, los intereses, produciendo una gran variedad de modos de comportamiento.

Es así que, mientras algunas personas realizan su trabajo como un fin en sí mismo, otros son más ambiciosos, con ello podemos empezar a comprender cómo se relaciona la gente con su trabajo a través de sus inquietudes personales y detectar las motivaciones que apuntalan los distintos tipos de ambición y libertad de acción que proporciona a la política de la vida de las organizaciones su carácter.

Según Morgan (1990:137) la actuación política lleva a la gente a tomar elecciones entre distintos caminos para el desarrollo futuro, y en otros contextos transitorios, tales como el influjo de nueva gente o la sucesión de una persona por otra. En contraste con el punto de vista de que las organizaciones son empresas racionalmente integradas que persiguen metas comunes, la metáfora política nos anima a ver a las organizaciones como amplias redes de gente con intereses divergentes que se reúnen por conveniencia, por ejemplo, para llevar a cabo su vida, realizar una carrera o perseguir una meta o alcanzar un objeto deseado.

Las organizaciones son coaliciones y están hechos de relaciones de grupos con intereses interdependientes de la organización, la construcción de coaliciones es una dimensión importante de casi toda la vida de la organización, ya que permite el logro de metas que pueden ser organizacionales o personales cuando se tiene la aceptación de la mayoría de los miembros del grupo que integran a la misma.

Las coaliciones dentro de un contexto específico prosperan cuando grupos de individuos cooperan juntos con relación a asuntos, acontecimientos o decisiones comunes o para desarrollar valores o ideologías específicas. En muchas organizaciones suele haber una coalición dominante que controla importantes áreas de la política. Tales coaliciones generalmente se construyen alrededor del jefe ejecutivo u otros personajes clave de la organización, cada participante persigue sus objetivos y la contribución a la coalición es el precio de su participación.

Morgan (1990) nos expresa que el desarrollo de las coaliciones ofrece una estrategia para desarrollar los propios intereses en la organización y los miembros suelen prestar una atención considerable a aumentar su poder e influencia a través de estos medios, es por ello que dentro de las organizaciones el poder de uno solo que recae sobre muchos es benéfico para ciertos individuos de la organización. En algunos casos las coaliciones se inician por actores menos poderosos que buscan el apoyo de otros, otras veces pueden ser llevadas a cabo por los poderosos para consolidar su poder, pero las coaliciones y los grupos de intereses pueden proporcionar importantes medios de conseguir los fines deseados.

Otro asunto particular a tratar dentro del poder en las organizaciones son los "Conflictos", estos surgen siempre que los intereses chocan, la organización suele verlo como una fuerza disfuncional que puede atribuirse a algún lamentable cúmulo de circunstancias o causas, como problemas de personalidad, rivalidades antiguas, etc.

Un conflicto estará siempre presente en las organizaciones, puede ser personal, interpersonal o entre grupos o coaliciones rivales. Puede construirse dentro de las estructuras, funciones, actitudes y estereotipos de la organización o surgir a partir de recursos poco frecuentes. Puede ser explícito o encubierto. Cualquiera que sea la razón y la forma que tome, el origen reside en una divergencia de intereses percibida o real.

En una organización, por ejemplo, la gente debe colaborar en la persecución de su tarea común, y limitados por su jerarquía profesional. En la que se refleja una subdivisión del poder decisivo y cuenta con una escala profesional que motiva a la gente a luchar por un ascenso. El hecho de que existan más empleos abajo que arriba, significa que en la competición por los puestos altos es conveniente ser agresivo y que

en cualquier competición profesional de largo alcance hay menos ganadores que perdedores.

Los estudios sobre la teoría de la organización están llenos de ejemplos que ilustran el sistema competitivo implícito en la jerarquía, son estudios que revelan la astucia con que los trabajadores de una fábrica son capaces de controlar su ritmo de trabajo y nivel salarial, incluso bajo vigilancia de los supervisores o los expertos en eficiencia que tratan de encontrar modos de aumentar la producción.

Los trabajadores saben que para mantener sus posiciones tienen que encontrar maneras de darle golpes al sistema con destreza e inventiva. Por ejemplo: Ray es un trabajador de “X” empresa, famoso entre sus compañeros de trabajo por su habilidad en despistar y equivocar a sus controladores, encuentra formas de hacer que su máquina destruya el producto en el que está trabajando cuando se le pide que aumente su ritmo de trabajo. También tiene gran habilidad para hacer ver que está trabajando más de lo que trabaja, sudando más para impresionar. La dirección, por supuesto, suele saber que esto sucede, pero frecuentemente no tiene poder para remediarlo, particularmente cuando las fábricas están sindicalizadas ya que este es el que protege a los trabajadores aún cuando están incumpliendo su trabajo.

Para la relación es arma esencial la posición y respeto mutuo de ambos grupos descansando en su habilidad de burlar o controlar al otro. Relaciones parecidas las encontramos en el marco de las oficinas, donde la plantilla controla los programas y los cuadros de trabajo de manera que les hagan parecer más ocupados y más productivos de lo que realmente son. Y en el marco presupuestario, los directivos suelen intentar ser más listos que sus propios jefes cumpliendo sus estimaciones de recursos o negociando objetivos fáciles que les permitan dar cabida a los errores o quedar bien cuando se acerque la siguiente revisión salarial.

Es por ello que la complejidad de la política de la organización es asombrosa, incluso antes de que tengamos en cuenta las personalidades y los choques que normalmente aportan los conflictos a su conveniencia. Morgan (1990) explica que algunas veces los conflictos generados pueden ser bastante explícitos y abiertos para que todos los vean, mientras otras pueden subyacer bajo la superficie de los acontecimientos diarios. Por ejemplo: el jefe de departamento de producción puede

ponerse de acuerdo con el responsable de marketing para bloquear una propuesta de la ingeniería de producción, no porque no esté de acuerdo con las ideas básicas, si no por resentimientos asociados al hecho de que él y la ingeniería de producción nunca se pusieron de acuerdo. Aunque tales resentimientos puedan ser insignificantes suelen tener una gran relevancia en la vida de la organización.

Y esto también sucede precisamente en Colegio de Bachilleres dentro del programa “Estímulo al Desempeño Docente” y es porque generalmente esas enemistades personales hacen que se detengan procesos de docentes que son mejores en su desempeño laboral, haciendo que no puedan ascender en la escala porque nunca tuvieron una relación cordial en su centro de trabajo.

Muchos conflictos de la organización suelen llegar a ser institucionalizados en la configuración de actividades, estereotipos, valores, creencias, rituales y otros aspectos en la cultura de la organización. En esta forma socializada, los conflictos subyacentes pueden ser extremadamente difíciles de identificar y destruir.

Otro aspecto relevante a tratar es el “Poder”, que es el medio a través del cual los conflictos de intereses son resueltos en última instancia. En el poder influye quien lo ejerce qué, cuándo y cómo. De hecho, en los últimos años los teóricos de la organización y la dirección se han dado cada vez más cuenta de la necesidad de reconocer la importancia del poder para explicar los asuntos de la organización, mientras algunos ven el poder como un recurso, otros lo ven como una relación social caracterizada por algún tipo de dependencia.

Morgan (1990: 145) sugiere que el poder implica una habilidad de hacer que otra persona haga algo que de otra manera no habría hecho. Podemos decir que el poder es la capacidad de influir en las decisiones de alguien más de acuerdo a intereses propios que en algún momento nos causaran un beneficio. A continuación se explican los tipos de poder que se pueden ejercer en una organización de acuerdo con este mismo autor.

En primer lugar está la *Autoridad Formal* que es la legitimación del poder, y se presenta cuando la gente reconoce que una persona tiene derecho a mandar sobre parte de sus decisiones y vida laboral, cuando dominados consideran que es su deber obedecer. De acuerdo a las aportaciones de Morgan (1999) la autoridad cuenta con tres

características: carisma, autoridad tradicional y autoridad burocrática. La autoridad carismática se da cuando la gente respeta las cualidades especiales de un individuo y cree que esas cualidades le dan derecho a actuar en su nombre. La autoridad tradicional se produce cuando la gente respeta las costumbres y prácticas del pasado, por ejemplo, los monarcas dominan a causa de derechos de dominio a través de este principio. Y, finalmente, la autoridad burocrática que surge cuando la gente insiste en que el ejercicio del poder depende de la correcta aplicación de reglas y procedimientos formales.

El tipo más evidente de autoridad formal en la mayoría de las organizaciones es burocrática, que generalmente está asociada a la posición que uno tiene, ya sea como directivo, secretaria, jefe de oficina, docente, etc. Estas posiciones crean derechos y obligaciones en donde uno tiene un campo de influencia que finalmente recae en la autoridad y/o el poder.

Encontramos también dentro de la organización un factor muy fuerte que mueve intereses no solo en la organización si no el mundo entero, este es el *Dinero*, desde donde los intereses se mueven, y van desde los materiales y apoyos, hasta los clientes, proveedores e incluso los propios asensos, entre otros. La habilidad de ejercer control sobre todos estos recursos puede aportar una fuente importante de poder dentro y entre las organizaciones, por lo que de acuerdo con Morgan (1999) el dinero puede también convertirse en promociones, amenazas patronales, promesas o favores para comprar lealtades, servicios, apoyos o simplemente complicidad.

(Jeffrey Pfeffer, 1970; citado en Morgan, 1999: 148) sugiere que el uso de tal poder está encadenado críticamente a la habilidad de uno para controlar el uso discrecional de los fondos; es decir, no es necesario tener un control completo sobre las decisiones financieras, pues solo se necesita tener el control suficiente para tirar de las cuerdas que pueden crear cambios radicales. El punto importante es que el poder también descansa en el control de los recursos, de los que dependen las organizaciones para las operaciones corrientes o para crear nuevas iniciativas.

Todos los reglamentos burocráticos, criterios de toma de decisiones, planes y programas, requisitos de promoción y evaluación del trabajo y otras normas que dirigen el funcionamiento de las organizaciones dan poder potencial tanto a controladores

como a controlados. Es por ello que la habilidad de usar las normas en beneficio propio es una importante fuente del poder organizacional y que en este caso se ve reflejado en un control monetario, que puede mover intereses personales que también se pueden ver reflejados en el programa a analizar.

Así mismo dentro de la organización es importante el control de los procesos de decisión, en este aspecto se puede contar con una jerarquía para la toma de decisiones que detenta poder, en el caso de las organizaciones, en gran medida están basadas en la toma de decisiones de un individuo, o grupo que pueda ejercer influencia importante en los procesos de decisión y que estos puedan ejercer gran influencia en los asuntos de la organización.

Otra forma de controlar la toma de decisiones es influir en las cuestiones y objetivos para dirigirlos y en el criterio que debe emplearse. Un individuo puede configurar asuntos y objetivos más directamente preparando los informantes y contribuyendo a la discusión en que se basará la decisión. Todo ello recalando la importancia de los compromisos particulares, seleccionando y evaluando las alternativas sobre las que se tomará la decisión destacando la importancia de ciertos valores y resultados, en este rubro influyen los compromisos apasionados, los compadrazgos y las amistades para beneficiar a un miembro de la organización.

Estos son los aspectos que se destacaran dentro del análisis del programa “Estímulo al Desempeño Docente”, en donde el poder, la toma de decisiones, así como la autoridad influyen en el análisis de los requisitos que los docentes deben de entregar para la obtención de un puntaje y en donde si tienen una buena relación de liderazgos políticos o compadrazgos obtiene los beneficios deseados, es en ese aspecto donde se puede ver reflejado esta forma de poder.

Muchos aspectos de la estructura de la organización, especialmente las divisiones jerárquica y departamental, influyen en como fluye la información y es rápidamente usada por individuos para conseguir sus propios fines. Frecuentemente la búsqueda del control de la información en una organización está ligada a cuestiones de la estructura organizacional. El poder de muchos departamentos financieros y otros procesadores de información están ligados a este hecho, el personal financiero y otros procesadores de información están ligados a este hecho.

El personal financiero es importante no solo porque controla los recursos, sino porque también define y controla la información sobre el uso de los recursos. Muchos de los asuntos candentes dependen de la cuestión del poder. La nueva tecnología del proceso de la información crea la posibilidad de múltiples puntos de acceso a bases de datos comunes y la posibilidad de sistemas de información. El conocimiento y la información pueden usarse para tejer los modelos de dependencia.

Un aspecto final de este poder de los expertos se refiere al uso del conocimiento y la experiencia como medio de legitimar lo que a uno le gusta hacer. El experto suele estar acompañado de autoridad y poder que puede añadir un peso considerable a una decisión que descansa en el equilibrio pero que ya ha sido tomada en las mentes de los actores clave.

Así mismo es importante el *Control* de las jurisdicciones dentro de la organización, la jurisdicción son los límites entre diferentes grupos de trabajo o departamentos. La gente es capaz de conseguir un poder considerable. Por ejemplo: llega a ser posible controlar cambios que ocurren fuera del grupo, departamento u organización de uno e introducir responsabilidades temporales. Se puede también controlar transacciones a través de las jurisdicciones realizando una función neutralizadora que permita o incluso fomente ciertas transacciones mientras bloquea otras. En este aspecto la analogía comparativa en Colegio de Bachilleres se puede hacer de la siguiente forma: se encuentra dividido en departamentos, áreas de control escolar, direcciones de planteles, etc., y por lo tanto existen asuntos que se resuelven en áreas determinadas, al mismo tiempo estas áreas tienen limitante en cuanto a la autonomía de cada departamento, pues tienen información y trabajos diferentes.

La dirección jurisdiccional puede ayudar a integrar una unidad con el mundo exterior, o puede usarse para incomunicarla de manera que funcione autónomamente. La organización es un sistema de grupos escasamente acoplados y departamentos más que de una unidad muy integrada. Y esto también lo podemos ver reflejado en el programa “Estímulo al Desempeño Docente” cuando se tiene que integrar documentación personal y esta a su vez tiene que ser verificada y calificada por las diferentes áreas que conforman la Dirección General para certificar que es candidato apto para recibir dicho estímulo.

Es importante retomar también la *Capacidad* para hacer frente a la incertidumbre, para tratar las dudas diarias dentro de una organización. La habilidad de enfrentarse a la incertidumbre suele estar íntimamente relacionada con el lugar que uno ocupa en la división global del trabajo en una organización, y de acuerdo a Morgan (1990:151) existen dos tipos de incertidumbre:

INCERTIDUMBRE DEL ENTORNO: Como las fuentes de materia prima o finanzas, pueden proporcionar grandes oportunidades para los que tengan contactos o habilidad para encargarse de los problemas. INCERTIDUMBRE OPERATIVA: Se da dentro de una organización, pueden ayudar a los detectores de problemas, plantilla de mantenimiento, u otros con las técnicas y habilidades requeridas a adquirir poder y situación como resultado de su habilidad.

La existencia de la incertidumbre y la capacidad de hacerle frente suelen ser razones que explican cómo y cuándo estos otros tipos de poder llegan a ser tan críticos en la configuración de los asuntos de la organización.

Dentro de las organizaciones también es importante el *Control* de la Tecnología, puesto que la tecnología ha servido como instrumento de poder, mejorando la capacidad de los humanos para manipular, controlar e imponerse a su medio ambiente. Proporciona a sus usuarios la capacidad de lograr los resultados sorprendentes en una actividad productiva y también la habilidad de manipular su poder productivo y hacerlo trabajar eficientemente para sus propios fines.

Así mismo, las organizaciones normalmente llegan a ser vitalmente dependientes de alguna forma de tecnología indispensable que puede convertir los ingresos de la organización en gastos. La gente que controla cualquier parte de la tecnología posee considerable poder de alterar el conjunto. En organizaciones donde la tecnología implica sistemas más autónomos de producción, la capacidad de un individuo o grupo para influir en la operación del conjunto es mucho más limitada.

El hecho de que la tecnología tenga un impacto decisivo en las relaciones de poder es una razón importante que explica que intentar cambiar la tecnología suele crear conflictos importantes entre jefes y empleados y entre grupos dentro de la organización. El poder asociado al control tecnológico llega a ser más visible en las confrontaciones y negociaciones que rodean al cambio de la organización, o cuando los grupos intentan mejorar su participación dentro de la organización. Al trabajar con una máquina o sistemas de trabajo particular un empleado aprende los pros y los contras de

su máquina tecnológica. La tecnología diseñada para dirigir y controlar el trabajo de los empleados llegó a ser frecuentemente una herramienta de control obrero.

En la organización juegan un papel muy importante las alianzas interpersonales, redes y control de la “organización informal”. Los amigos en puestos altos, patrocinadores, coaliciones, favores sindicales a sus fines individuales, etc., todos proporcionan una fuente de poder para los implicados. Pero las alianzas y coaliciones no se construyen necesariamente alrededor de una identidad de intereses, más bien lo que se requiere para esas formas de organizaciones informales es que sean bases de alguna forma de intercambio mutuamente benéfico.

Gran parte de la coalición de esas coaliciones ocurre a través de encuentros casuales, como reuniones informales, comidas, recepciones, etc. Los líderes de los grupos formales pueden llegar a ser tan poderosos e influyentes en su grupo como cualquier norma, reglamentación o jefe, y llegan a ser fuerzas reconocidas y respetadas por la forma en que opera su área de la organización. Es así que los intereses de coaliciones que también existen en Colegio de Bachilleres nos permiten desentrañar la dinámica alrededor del programa analizado para entender su comportamiento dentro de la organización.

Los sindicatos son un claro ejemplo de las contra organizaciones, que son un grupo de personas que se las arregla para construir una concentración de poder en relativamente pocas manos, no es inusual para las fuerzas opuestas coordinar sus acciones para crear un bloque de poder rival. Los sindicatos se desarrollan como una restricción de la dirección en industrias donde los hay un alto grado de concentración industrial. La estrategia de ejercer poder compensador proporciona así una manera de influir en las organizaciones donde no se es parte de la estructura de poder establecida. Para mucha gente que está en los niveles más bajos de una organización, la única manera efectiva de influir en su vida laboral es a través de esta forma de poder compensador. Y efectivamente el sindicato dentro de cualquier organización tiene gran poder de decisión y autoridad para influir en la estructura organizacional.

Otra importante fuente de poder descansa en la capacidad de unos para persuadir a otros para establecer realidades que apoyen en los intereses que uno desea perseguir. El liderazgo en última instancia implica una capacidad de definir la

realidad de otros. Los dirigentes más democráticos permiten definiciones de una situación. Por ejemplo: suelen apoyar la idea de que la organización es un equipo y el entorno una jungla competitiva, hablan de los problemas en términos de oportunidades y desafíos.

Las apariencias también tienen gran importancia, por ejemplo, la mayoría de la gente en una organización aprende pronto las normas de vestir y otros requisitos que no están escritos para progresar con éxito hacia los puestos más altos. Algunas personas simbolizan su actividad regando la mesa de papeles, y otros demostrando el control y dominio de su trabajo con una mesa donde no se ve ni un rastro de papeles. En contextos organizativos hay normalmente más apariencia de lo que creemos ver a simple vista, es sorprendente cómo se puede simbolizar el poder llegando un par de minutos tarde para todas las reuniones importantes donde todos dependen de tu presencia.

Por otra parte, los incentivos también juegan un papel muy importante dentro del funcionamiento de la organización, ya que generan relaciones de negociación de los directivos con los docentes para el beneficio de un estímulo económico brindado a los docentes y que es punto de conflictos, intereses, relaciones de poder que se generan al interior de Colegio de Bachilleres. Precisamente el mismo Morgan (1990) nos permite analizarlo considerando las coaliciones sociales que detentan poder, que en determinado momento influyen en las decisiones de individuos con un poder formal y que a su vez influyen en la estructura de la organización en el momento de análisis de expedientes de los docentes de la institución, en la cual existen intereses de poder que permiten mantener un funcionamiento estable dentro de la organización que se analizarán más adelante.

CAPÍTULO TRES APROXIMACIONES METODOLÓGICAS

3.1 Reflexiones sobre el proceso de investigación científica

La investigación científica es entendida como un proceso que tiene una metodología específica que nos permite obtener conocimientos científicos, se busca que sean objetivos, sistemáticos, organizados y sobre todo que tengan un sustento para que puedan ser verificables. La persona que desarrolla esta actividad se le denomina investigador. Esta investigación es necesaria para poder obtener nuevos conocimientos, así como para estudiar una situación o hasta para diagnosticar necesidades y problemas que posteriormente pudieran atenderse.

Al usar un proceso de investigación científica se debe tener muy claro lo que se desea investigar para delimitar la problemática, es por ello que se debe apoyar en tres preguntas básicas: ¿Qué investigar?, ¿Para qué investigar?, ¿Cómo investigar?, respondiendo como investigador podremos tener más específico el panorama acerca de la situación a estudiar.

El proceso de investigación lleva pasos o etapas que siguen un orden cronológico para poder crear un modelo específico de guía para la investigación, la labor científica es un trabajo donde la libertad y la creación cumplen un papel central: no hay, ni puede haber, ninguna receta que nos garantice un resultado positivo para nuestro trabajo, por ello las dificultades y los imprevistos son tantos que impiden alcanzar una planificación completa del proceso, en la que es preciso unir el pensamiento riguroso a la imaginación, por eso cualquier esquema que se presente no tiene más que el valor de una simple sugerencia encaminada a estimular el pensamiento sistemático. Por todo ello diversos autores confeccionan diversos esquemas que intentan describir las etapas de este proceso para cada caso en particular.

Es por ello que cito la guía de investigación científica que propone Sabino (1992), quien propone como primer elemento para llevar a cabo una investigación científica a la definición de un *área temática*, lo que implica la selección de un campo de trabajo de la especialidad o problemática donde nos situamos. Es decir, se trata de campos del

saber que tienen una unidad interna pero que abarcan una problemática mucho más reducida que las disciplinas, pues toda investigación versa, naturalmente, sobre algún área del conocimiento. Se trata de establecer una especie de frontera entre lo conocido y lo no conocido, y nos decidimos a indagar sobre esto último porque al definir el tema estamos cumpliendo con delimitar el área temática y con ello podemos orientar adecuadamente nuestra investigación.

La segunda etapa que propone Carlos Sabino (1992) es la formulación o el *planteamiento del problema*. Ella es, quizás, la fundamental de todo el proceso indagatorio, la que distingue una verdadera investigación de otros trabajos aparentemente similares, porque, en ausencia de un problema no hay verdadera búsqueda de conocimientos, no hay una verdad, auténtica, no hay necesidad de investigar, de obtener nuevo conocimiento.

El siguiente paso es fijar los *objetivos*, generales y específicos, del trabajo a desarrollar, aclarando qué fines se considera posible alcanzar concretamente. Porque no puede hacerse investigación científica estudiando todo a la vez, sin ningún orden ni disciplina y sin tener una idea, aunque sea aproximada, de lo que se irá a alcanzar, es necesario contar con un tema de estudio preciso y bien delineado que, por sus proporciones, pueda ser investigado en correspondencia con nuestros recursos teóricos y materiales.

Con todo ello la siguiente etapa que propone el autor es la construcción del *marco teórico*, este se encuentra estrechamente ligado al mismo planteamiento de problema y ambas cosas se pueden ir desarrollando casi simultáneamente.

A la quinta etapa Sabino (1992) la denomina *diseño concreto*, cumple entonces la función de complementarse al marco teórico: si éste proporciona el marco conceptual y referencial para el problema, el diseño tiene por misión determinar la forma en que el problema habrá de ser verificado.

La sexta etapa es definir las *técnicas de recolección de datos* que son la implementación instrumental del diseño escogido, para ello se busca la elaboración de determinados *instrumentos de recolección de datos*. Como los cuestionarios, entrevistas, etc., que tienen una forma y un contenido que se encontrará determinada por las técnicas concretas escogidas. Pero esos *datos* se obtienen en bruto y necesitan,

por tanto, de un trabajo de clasificación y ordenación que habrá de hacerse teniendo en cuenta las proposiciones sobre las que se asienta la investigación. Esta tarea, el *procesamiento de los datos*, cierra la fase técnica del proceso.

Finalmente Sabino (1992) propone como última etapa el *análisis* de la información para poder organizarla y sistematizarla y con ello llegar a las conclusiones. Con esta etapa se cierra el proceso de investigación, pero esta genera información en donde no siempre se resuelven completamente los problemas formulados, generalmente la respuesta que se genera es solo parcial y en muchas ocasiones estas respuestas implican la aparición de varios problemas a investigar y si se retoma la investigación el ciclo vuelve a comenzar y por lo tanto será inacabable.

El propósito aquí es no dejar de lado ningún elemento que sea necesario para llevar adecuadamente el proceso de investigación y en cada una de las etapas que propone, considera elementos secundarios que pueden enriquecer la información, así como facilitar la tarea del investigador. Esta investigación como tal es un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que permite descubrir nuevos hechos o datos en cualquier situación que se trate y que llevada de forma adecuada, nos dará resultados positivos para aplicarlo a la realidad y resolver con ello la problemática detectada.

Se busca que en todo este proceso de investigación tenga características específicas como la *objetividad*, es decir, intenta obtener un conocimiento que concuerde con la realidad del objeto, que lo describa o explique tal cual es y no como deseamos que sea. Se busca que sea *racional* se refiere al hecho de que la ciencia utiliza la razón como arma esencial para llegar a sus resultados. Los científicos trabajan en lo posible con conceptos, juicios y razonamientos y no con sensaciones, imágenes o impresiones.

Así mismo la investigación científica también se identifica por su *sistematicidad*, pues se preocupa por organizar sus ideas coherentemente y por tratar de incluir todos los pasos necesarios para lograr una información más verídica; con todo ello es necesaria la *generalidad*, pues la preocupación científica no es tanto ahondar y completar el conocimiento de un solo objeto individual, es lograr que cada conocimiento parcial sirva como puente para alcanzar una comprensión de mayor alcance; que sea

fallible, pues la ciencia es uno de los pocos sistemas elaborados por el hombre, donde se reconoce explícitamente la propia posibilidad de equivocación, de cometer errores.

En esta conciencia de sus limitaciones es donde reside su verdadera capacidad para autocorregirse y superarse. Con todo ello se destaca al individuo por ser quien tiene la capacidad de razonamiento, de decidir llevar a cabo o no todos estos procedimientos para una investigación científica y con ello lograr resultados óptimos en su trabajo.

La investigación científica tiene momentos que desde el punto de vista abstracto, muestran las sucesivas acciones que va desarrollando el investigador mientras trabaja. Existe un primer momento en que el científico ordena y sistematiza sus inquietudes, formula sus preguntas y elabora organizadamente los conocimientos que constituyen su punto de partida, revisando y asimilando lo que se ya se conoce respecto al problema que se ha planteado.

Es el momento en que se produce la delimitación o distinción entre sujeto y objeto, ya que allí el investigador se ocupa por definir qué es lo que quiere saber y respecto a qué hechos. Igualmente puede considerarse como la fase en que se plantea explícitamente la teoría inicial, el modelo teórico del que partimos y que se habrá de verificar durante la investigación.

Es en este momento cuando se formulan los problemas básicos de toda indagación y cuando hay que atender preponderantemente a la racionalidad de lo que proponemos y a la coherencia lógica de nuestro marco teórico. Por estas razones hemos adoptado la denominación de momento del proyecto, o *momento proyectivo*, para referirnos a esta parte inicial del proceso.

A partir de este punto el investigador debe tratar de fijar su estrategia ante los hechos a estudiar, es decir, debe formular un modelo operativo que le permita acercarse a su objeto y conocerlo, en lo posible, tal cual es. Del mismo modo debe indicarse que, en este segundo momento, es preciso encontrar métodos específicos que permitan confrontar teoría y hecho.

La preocupación mayor durante toda esta fase es la de elaborar sistemas de comprobación lo más confiable posible, y el nombre con que la designamos es, por todo lo anterior, *momento metodológico*.

Luego, ya elegidos los métodos o estrategias generales que han de servir para ejecutar nuestro trabajo, donde se hace necesario abordar las formas y procedimientos concretos que nos permitan recolectar y organizar las informaciones que necesitamos. A esta tercera fase la denominamos *momento técnico* y, aunque es apenas una proyección y continuación del momento anterior, decidimos considerarla separadamente por cuanto supone la realización de trabajos que en la práctica son bastante diferentes a los anteriores. En esta fase suele incluirse también el trabajo práctico de la obtención de los datos, pues durante éste se redefinen y ponen a punto las técnicas y los instrumentos que se emplean en la investigación.

Finalmente, cuando el investigador ya dispone de los datos que le proporcionan los objetos en estudio, se abre una nueva fase, que tiene por cometido elaborar los nuevos conocimientos que es posible inferir de los datos adquiridos. Se vuelve así de los hechos a la teoría, del objeto al sujeto, cerrando el ciclo del conocimiento, aunque no definitivamente, pues la nueva teoría alcanzada sólo puede concebirse como un superior punto de arranque para el desenvolvimiento de nuevas investigaciones. El nombre que mejor se adapta a esta fase de la investigación es, por lo tanto, el de *momento de la síntesis*, aunque puede también llamarse momento teórico o momento de la redacción final.

Con todos estos momentos de la investigación se puede elaborar con mayor facilidad el diseño de investigación científica que con todos los elementos antes mencionados podemos deducir que lleva a cabo el método científico, y su enfoque es positivista que al mismo tiempo conlleva una metodología cualitativa, en donde se pueden tomar en cuenta las ideas de posibles informantes y perspectivas del investigador.

Por todo ello en dicho trabajo se lleva a cabo una investigación cualitativa, que nos permite abarcar información proveniente de los informantes y que pueda hacer la investigación más rica en contenido, puesto que al llevar a cabo una metodología cualitativa es posible explorar relaciones sociales, describir la realidad tal y como la experimentan los actores, y hasta puede explicarse el porqué de la toma de decisiones.

3.2 El paradigma de la investigación cualitativa

Desde mediados del siglo XIX han surgido una serie de formas de investigar cualitativamente, los partidarios del análisis cualitativo afirman la fiabilidad y validez de sus resultados a partir de experiencias en el campo, dicen que utilizar esta metodología tiene muchas ventajas pues es una opción utilizada por las disciplinas de las ciencias sociales para acercarse al sujeto, a su condición y puntos de vista, ya que el objetivo de la investigación cualitativa es comprender a fondo el comportamiento humano, así como las razones detrás de ese comportamiento.

Este tipo de investigación no está interesada en la explicación de los fenómenos, si no en la comprensión de la misma, no se interesa en el qué, cómo, si no en el porqué. La investigación cualitativa se refiere a un estudio de caso en particular y el porqué de su funcionamiento. Para Ruiz (1999:12): *“Es más fácil describir los métodos cualitativos que definirlos, distinguir entre unos y otros reduciendo su diferencia y afirmar que utilizan palabras”*.

La visión del mundo que utilizan este tipo de investigaciones, el plan de trabajo, los modos de recoger y sobre todo de analizar la información almacenada, difieren en muchos aspectos, no fácilmente reconocidos por muchos investigadores que reclaman para sí la preferencia por la investigación cuantitativa, y que además difieren entre sí teóricamente sobre cuáles son los elementos fundamentales de la metodología cualitativa.

Lo cualitativo representa una reacción contra esa rigidez de lo cuantitativo respecto a ciertos tipos de problemas sociales. En lugar de explicar las relaciones causales por medio de “hechos objetivos y estadísticos” utiliza un proceso interpretativo más personal para poder entender la realidad. El científico social que privilegia el paradigma cualitativo interpreta todos estos sucesos inmediatos a la luz de experiencias y sucesos anteriores, y cualquier elemento que pueda ayudar a entender mejor la situación estudiada. Es por ello que la metodología cualitativa no puede practicarse sin entender los supuestos filosóficos que lo sustentan.

El análisis cualitativo surge de aplicar una metodología específica orientada a captar el origen, el proceso y la naturaleza de estos significados que brotan de la

interacción simbólica entre los individuos. Por ello es pronunciada la dicotomía presentada entre las perspectivas emica (fonémica), en el sentido de que esta dicotomía hace referencia al reconocimiento que los metodólogos cualitativos hacen a la perspectiva emica frente al olvido. Ruiz (1999:16) especifica esta dicotomía de la siguiente manera: lo émico es interno, doméstico, por cuanto el investigador descubre desde dentro lo específico de una cultura concreta, lo émico es entendido como un todo y no como un elemento independiente ni aislado de la cultura concreta en la que sucede.

Con esto se puede visualizar que la mayoría de los autores adoptan la postura que le sea más funcional en la práctica y respecto a ello la metodología cualitativa establece dos postulados básicos. 1. La metodología cualitativa es tan válida como la cuantitativa y su diferencia estriba en la diferente utilidad y capacidad heurística que poseen, lo que les hace recomendable en casos y situaciones distintas. El acierto del investigador depende no de la metodología que utiliza si no del acierto en aplicarla en aquellos casos específicos para los que está más adaptada. 2. La metodología cualitativa no es incompatible con la cuantitativa, lo que obliga a una reconciliación entre ambas y recomienda su combinación en aquellos casos y para aquellos aspectos metodológicos que la reclamen. Pero en el caso de este trabajo en específico se realiza únicamente la aplicación de la metodología cualitativa por apoyarnos más dentro del trabajo de campo y ser más analítica en el estudio de caso.

Y es que la investigación cualitativa cuenta con significados diferentes a cada momento, (Denzin y Lincoln, 1994; en Rodríguez 1999:12) destacan que “*es multimetódica en el enfoque, implica un enfoque interpretativo, naturalista hacia su objeto de estudio*”. Esto significa que los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales como la entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos, etc., que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas.

Rodríguez (1999:20) considera la investigación cualitativa como *“Aquella que produce datos descriptivos, las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable”*. Las características de este tipo de investigación es que es inductiva, ya que el investigador ve a las personas como objeto de su estudio, todo esto se realiza a través de un contacto con el campo o situación de vida.

La visión cualitativa tiene distintas perspectivas, distintos enfoques que le permiten tener un mejor conocimiento de la realidad, y un análisis que le permite establecer características de esta diversidad de enfoques como: holístico, empírico, interpretativo y empático. En la característica holística se realiza una contextualización de la situación, se orienta el caso y se limita, lo que pretende básicamente es la comprensión más que la diferencia con otros. En la característica empírica se hace una orientación del campo, un mayor énfasis en lo observable, incluyendo las observaciones de los informantes, tiene un afán por ser naturalista, no intervencionista y tiene preferencias por las descripciones en lenguaje natural. La característica interpretativa por su parte le da mayor relevancia a la intuición de sus investigadores, los observadores ponen la atención en el reconocimiento de sucesos relevantes, se entiende que el investigador está sujeto a la interacción. Y, finalmente, en la característica empática atiende a los actores intencionalmente, busca un diseño planificado y sus informes aportan una experiencia compartida.

Con todo ello puede decirse que las características de la investigación cualitativa hacen que la información obtenida dentro de una investigación sea más amplia cuando no solo la reduces a frías cifras, puesto que te pones en el lugar del investigado y eso provoca que tengas una perspectiva diferente de la situación, así mismo, cuando se hace un análisis del discurso se puede fundamentar teóricamente, a partir de observaciones y de los propios comentarios al respecto que hacen que la información sea más amplia y comprensible.

Rodríguez (1999: 35) propone que al utilizar el método cualitativo se necesitan establecer los siguientes niveles: ontológico, epistemológico, metodológico y técnico. En el nivel ontológico, se especifica cuál es la forma y la naturaleza de la realidad social y natural. Desde este nivel, la investigación cualitativa se define por considerar la realidad como dinámica y un proceso de interacción con la misma. En el nivel

epistemológico se hace referencia al establecimiento de los criterios a través de los cuales se determina la validez y bondad del conocimiento. En un plano metodológico se sitúan cuestiones referidas a las distintas formas de investigación en torno a la realidad. Desde un nivel técnico, que está preocupado por las técnicas, instrumentos y estrategias de la recogida de información, la investigación cualitativa se caracteriza por la utilización de técnicas que le permitan recabar datos que informen la particularidad de las situaciones.

En definitiva la investigación cualitativa presenta múltiples enfoques que se dan en las opciones que se tomen en cada uno de los niveles ya sea ontológico, epistemológico, metodológico y técnico que se ha presentado con anterioridad y que es necesario instrumentar dentro de las perspectivas cultural, política y técnica que en esta investigación se retoman, porque desde el análisis cualitativo es viable ubicar la caracterización del programa “Estímulo al Desempeño Docente” por la necesidad de comprender las experiencias vividas por los informantes.

3.3 Los métodos de investigación. El estudio de caso

Los métodos de investigación nos sirven para comprender y dar sentido a una realidad social, en este caso de gestión institucional de un programa de estímulo. Dentro de esta investigación nos apoyamos del estudio de caso para poder ubicar y comprender a profundidad los fenómenos educativos dentro de Colegio de Bachilleres plantel 06, Contla de Juan Cuamatzi.

El estudio de caso es un método que relata hechos y es efectivo para estudiar la vida de las personas, su historia, su comportamiento, el funcionamiento organizacional, y las relaciones e interacciones que son de utilidad para esta investigación y que ayudan a comprender mejor a los actores de la organización. (Stake, 1998)

La finalidad tradicional del estudio de caso es conocer cómo funcionan todas las partes del caso, y en esta investigación se analizaron, como lo hemos mencionado en apartados anteriores, aspectos técnico-administrativos, culturales y políticos de la organización y un estudio de caso se espera que abarque la complejidad de un caso particular.

Estudiamos un caso cuando se tiene un interés muy especial en sí mismo, buscamos el detalle de la interacción con sus contextos. De acuerdo a Stake (1998:12): *“El estudio de caso es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes”*, y la visión que se puede tener sobre los estudios de caso puede ser a partir de una investigación holística, etnográfica, fenomenológica, biográfica, etc.

Llamamos casos a aquellas situaciones o entidades sociales únicas que merecen interés en la investigación. Así, por ejemplo, en educación un aula puede considerarse un caso, al igual que un programa de enseñanza, la comunidad educativa, la organización, etc., nos interesan tanto por lo que tienen de único como por lo que tienen en común pues pretendemos comprenderlos, aprender cómo funcionan en su entorno habitual, etc. Stake (1998:18) define el caso como:

“Un sistema acotado, con lo que insiste en su condición de objeto, más que de proceso, cuando trabajamos en ciencias sociales y en servicios humanos, es probable que el caso constituya un objeto que tenga incluso una personalidad, el caso es un sistema integrado en donde no es necesario que sus partes funcionen bien, los objetos pueden ser irracionales, pero es un sistema”.

Es por ello que las personas y los programas constituyen casos evidentes. El caso se elige cuando se siente curiosidad por unos o determinados procedimientos, o cuando asumimos la responsabilidad de evaluar un programa, se elige porque necesitamos aprender sobre ese caso en particular. Con ello se tiene un interés intrínseco en el caso. Hay otras situaciones en donde podemos entender la cuestión mediante el estudio de un caso en particular. En donde el estudio es un instrumento para conseguir algo diferente a la comprensión concreta, podemos llamar a esta investigación un estudio instrumental de casos. La distinción de nuestra problemática y la utilidad que va a tener nuestra investigación es lo que va a definir si se realiza un estudio intrínseco o instrumental.

Las ventajas del estudio de caso según Stake (1998:20) son: 1. Puede ser una manera de profundizar un proceso de investigación, ya que este nos ayudará a comprender más de cerca los procesos de los actores de la investigación. 2. Es apropiado para investigaciones en un marco limitado de tiempo, espacio y recursos. Nos beneficia ya que ahorra recursos y se lleva en un espacio de tiempo corto que

permite lograr en poco tiempo los procesos de investigación. 3. Es un método abierto por el diseño de casos múltiples que se presta a contrastar la información obtenida parcialmente en cada caso analizado, y eso es precisamente lo que se busca realizar en esta investigación, contrastar posturas y profundizar en el funcionamiento y la aplicación del programa “Estímulo al Desempeño Docente”.

La pregunta es ¿Cómo seleccionar los casos? Stake (1998) propone que el primer criterio para la elección de casos es la máxima rentabilidad de aquello que aprendemos. Una vez establecidos los objetivos debemos tener en cuenta el tiempo de que disponemos para el trabajo de campo y la posibilidad de acceso al mismo. Si es posible se deben escoger casos que sean fáciles de abordar y en donde nuestras indagaciones sean bien recibidas, quizá aquellos en los que se pueda identificar un posible informador y que cuenten con actores dispuestos a dar su opinión sobre determinados materiales, así mismo se tiene que considerar la relación de los actores y los contextos de las selecciones alternativas, pues pueden ayudar o a limitar lo que aprendemos acerca del caso.

Se puede diseñar un estudio colectivo de casos atendiendo más a la representatividad, pero es difícil defender la representatividad de una muestra pequeña. Las características relevantes serán numerosas de forma que solo se pueden incluir pocas combinaciones. No todos los casos se desarrollan correctamente, es importante hacer alguna valoración del progreso en los primeros momentos, para ver si conviene abandonar el caso y elegir otro.

El cometido real del estudio de casos es la particularización no la generalización. También tiene un sentido exploratorio, descriptivo y explicativo que permite que el estudio de caso sea uno de los métodos más usados en investigación. Se toma un caso en particular y se llega a conocerlo bien, y no principalmente para ver en qué se diferencia de los otros, si no para ver que es, qué hace, se destaca la unicidad y esto implica el conocimiento de los otros casos de los que el caso en cuestión se diferencia, pero la finalidad primera es la comprensión de la particularidad.

El estudio de casos es empático y no intervencionista, es decir, no se intenta estorbar en la actividad cotidiana del caso, no examinar, ni siquiera entrevistar, si podemos conseguir la información que queremos por medio de la observación discreta

y la revisión de lo recogido. Se trata de comprender cómo ven las cosas los actores, las personas estudiadas y con ello preservar las realidades múltiples, las visiones diferentes e incluso contradictorias de lo que sucede.

Finalmente se tiene que realizar un análisis e interpretación de los datos recogidos que permiten tener un panorama más amplio de la investigación para poder elaborar un informe en el que se traslade la situación vivida a preguntas de investigación o redacción del reporte final. Es por todo ello que se eligió al Estudio de Caso como el método que nos ayudó a comprender mejor los procesos y situaciones personales de la organización.

3.4 Técnicas de Investigación.

3.4.1 La revisión documental.

Es un análisis de contenido que se realiza para leer e interpretar el contenido de toda clase de documentos escritos como cartas, letreros, diarios, periódicos, informes, libros, actas entre otras cosas que precisamente albergan un contenido que leído e interpretado adecuadamente nos abre las puertas al conocimiento de aspectos y fenómenos de la vida social de otro modo inaccesibles.

Ruíz (1999) menciona que el análisis de revisión documental es una técnica para leer e interpretar contenido de toda clase de documentos y que esto no es exclusivamente de los textos escritos, estos pueden ser: *a) Un texto escrito, grabado, pintado o filmado.*

Así mismo menciona que también es importante tomar en cuenta *b) Un texto propio o ajeno*, pues uno de los datos más sorprendentes consiste en el hecho de que cuando un investigador observa o entrevista a alguien para obtener información, tiene un buen cuidado de anotar y grabar todo aquello que observa y escucha, de manera que su investigación analítica termina convirtiéndose en un análisis de contenido de datos previamente escritos o grabados por el propio investigador. Este se transforma en un analista de sus propios escritos y solo en ocasiones específicas el investigador analiza textos ajenos como memorias, un diario, periódicos, un discurso etc.

El tercero se refiere a *c) Un texto espontáneo o preparado previamente y orientado para su análisis*. La toma de notas efectuadas a lo largo de la observación y la entrevista efectuada por el propio investigador o por alguno de sus colaboradores se constituye en el objeto de análisis posterior. La mayoría de los textos cualitativos se llevan a cabo sobre textos propios preparados previamente por el propio investigador en forma de notas, resúmenes, grabaciones o transcripciones para su análisis posterior. Finalmente dentro de la revisión documental también se cuenta *d) Un documento escrito por motivos personales*. Como un diario, una carta, una ficha para testimoniar algún acto oficial como el certificado de nacimiento, matrimonio, testamentos etc.

A diferencia de la información observada o escuchada, la escrita en textos permanece físicamente y queda separada de su propio autor, es por ello que se recomienda que esta información debe ser interpretada sin el beneficio del comentario de su autor, y obligando a una lectura ética.

El análisis de contenido es fundamentalmente un modo de recoger información para luego analizarla y elaborar o comprobar alguna teoría o generalización sociológica de ella. Ruíz (1999) recomienda que el análisis de contenido se debe hacer siguiendo dos puntos importantes: primero se debe realizar el análisis de contenido que se basa en la lectura como instrumento de recogida de información, lectura que debe realizarse de modo científico, es decir, de manera sistemática, objetiva, válida. Segundo, tanto esta lectura científica como su posterior análisis y teorización pueden llevarse a cabo dentro del marco y la estrategia metodológica del análisis cuantitativo como del cualitativo, así mismo dentro de los parámetros generales de tales estrategias.

Se considera dicha información como un testimonio mudo que permanece físicamente, conserva su contenido a lo largo del tiempo, no se puede hablar directamente con el pero puede ser interpretado. Una interpretación que conforme a los postulados constructivistas, entiende que es el propio investigador el que crea, a través de una serie de prácticas interpretadoras, los materiales y los analiza. Toda redacción de un texto y toda lectura posterior del mismo son, al mismo tiempo, una construcción social y política.

Es importante tomar en cuenta el enfoque que tiene el análisis de los textos, el primero de ellos va asociado al análisis cuantitativo, específicamente con la prensa

diaria. Un análisis orientado al estudio de los temas, ideas o sujetos contenidos en el texto y finalmente interpretarlos; el segundo va unido a una tradición semiótica y la crítica literaria orientada al análisis estructural del lenguaje; el tercero es el enfoque narrativo de metodología cualitativa, que analiza el contenido del discurso y se basa en los postulados de la escuela crítica, el postmodernismo y del constructivismo. La labor de la interpretación del discurso es más importante que la del recuento o la asociación estadística de los elementos del lenguaje.

Del contenido de un texto se puede inferir información relativa a las características, personales o sociales del autor del mensaje, tales como su status social, nivel cultural, perfil ideológico, así como respecto al público objeto al cual va dirigido el escrito: estructura social, situación social, etc. Llegar a captar la plenitud de este contenido implica que, a través de la lectura, se extraen inferencias del texto a su contexto. La inferencia es un elemento central del análisis de contenido, se distingue porque elabora a partir del texto inferencias sobre el contenido del mismo.

Ruíz (1999) comenta que el análisis de contenido en su vertiente cualitativa, parte de una serie de presupuestos, según los cuales, un texto cualquiera equivale a un soporte en el que, y dentro del cual, existe una serie de datos que tienen sentido simbólico, pues puede ser extraído de los mismos y no siempre es manifiesto, este sentido o significado no es único, sino que es múltiple, en función de la perspectiva o del punto de vista desde los que sea leído un texto. Un mismo texto contiene muchos significados, lo cual significa que el sentido que el autor pretende dar al texto puede no coincidir con el sentido percibido por el lector mismo. El sentido del texto puede ser diferente para lectores (audiencias) diferentes. Un mismo autor puede emitir un mensaje (texto) de forma que diferentes lectores puedan captar sentidos diferentes.

El análisis de contenido acepta los documentos tal como le llegan, el investigador, debe entenderlos, interpretarlos, procesarlos, transformarlos y llevarlos al enfoque que mejor le convenga cuantitativo o cualitativo, para desarrollar su investigación de la forma más adecuada.

3.4.2 Entrevista a Profundidad

La entrevista a profundidad según Ruíz (1999) es una técnica para obtener información mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación, o para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales. La entrevista en profundidad implica siempre un proceso de comunicación en el transcurso del cual ambos actores, entrevistador y entrevistado, pueden influirse mutuamente tanto consciente e inconscientemente. El relato final es una conversación entre los personajes, y en la que se ejercita el arte de formular preguntas y escuchar respuestas.

La entrevista a profundidad es un proceso a través del cual el entrevistado crea una situación concreta, en esta situación intervienen tanto el entrevistador como el entrevistado, dando lugar con frecuencia a ciertos significados que solo pueden expresarse en este mismo marco de interacción mutua, durante la conversación influyen características personales, biológicas, culturales, sociales, conductuales del entrevistador lo mismo que las del entrevistado.

La manera en que el entrevistador actúa, pregunta y responde en una entrevista conforma la relación entre el entrevistado y el entrevistador, y por tanto los modos como responden y cuentan su experiencia los participantes. Más aún el tipo de preguntas y el modo como las estructuran.

La entrevista en profundidad reposa exclusivamente en la experiencia transmitida al investigador a través de la conversación, la entrevista crea un marco artificial de recogida de datos en el que crea una relación intensa entre el investigador que entrevista y el actor social entrevistado. Durante la entrevista el investigador busca encontrar lo que es importante y significativo en la mente de los informantes, sus significados, perspectivas, e interpretaciones, el modo en que ellos ven, clasifican, y experimentan su propio mundo.

La entrevista en profundidad en definitiva es una técnica para lograr que un individuo transmita oralmente al entrevistador su definición personal de una situación, la entrevista comprende un proceso de inmersión por parte del entrevistado ya que tiene que adentrarse en su intimidad y familiaridad que haga más llevadera y justificada dicha entrevista. La entrevista por tanto, toma la forma de relato de un suceso narrado por la

misma persona que lo ha entrevistado y desde su punto de vista, la entrevista es en sí el contexto en el cual se elabora ese relato y crea una situación social para que pueda tener lugar. Ruíz (1999:167) definen a la entrevista en profundidad como:

Encuentros reiterados cara a cara, entre el investigador y los informantes, encuentros estos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas experiencias o situaciones tal como lo expresan con sus propias vidas.

Hacer preguntas y obtener respuestas es mucho más difícil de lo que parece y a pesar de ello es una de las más comunes y poderosas formas que utilizamos para comprendernos entre las personas, es por ello que la entrevista constituye un encuentro en el que ambas partes se comportan como si fuesen de igual status durante su duración.

La entrevista puede adoptar una serie interminable de formas diferentes, desde la más común la entrevista individual hablada, hasta la entrevista de grupo, de forma estructurada, controlada o libre, esta puede reducirse a un breve intercambio de datos en pocos minutos o acaparar sesiones de días y conversaciones interminables.

La entrevista en profundidad es principalmente la de carácter individual y no directivo y aun así antes de entrar en su descripción y manejo conviene determinar los ejes de su estructura, cuando se menciona el carácter individual se refiere a que únicamente se desarrolla entre entrevistado-entrevistador únicamente pero ello no impide que el entrevistador repita su entrevista con otro sujeto.

Es importante contar con un guion organizador pues así se tiene la certeza de hablar todos los puntos que se tienen previstos aunque cuenta con la desventaja de que no se puede llegar a captar el significado que se busca, la entrevista en profundidad es la que suele denominarse "Entrevista no estructurada".

La entrevista en profundidad se ejecuta en base a unos criterios operativos fundamentales en los que reside su validez como instrumento de captación y transmisión de significado, esta defiende la capacidad de iniciativa del personal en cada individuo por lo que este no se limita a reaccionar y ni siquiera a repetir lo aprendido.

La entrevista concibe al hombre, al actor social, como una persona que construye sentidos y significados de la realidad ambiental, con ellos atiende, interpreta y

maneja la realidad a través de un marco complejo de creencias y valores desarrollados por él, para categorizar, explicar y predecir los sucesos del mundo.

Este marco lo participa en parte con otros dentro de un mundo social, para entender porque las personas actúan como actúan, hay que comprender el sentido de lo compartido y también el sentido único que los actores le dan a sus actos, la entrevista en consecuencia nace de la ignorancia consciente por parte del entrevistador quien lejos de suponer que conoce a través del comportamiento exterior, el sentido que los individuos dan a sus actos, de tal modo que estos puedan expresarlo en sus propios términos y con la suficiente profundidad para aceptar toda la riqueza de su significado.

Por todo ello el entrevistador no puede olvidar que la entrevista crea una situación social nueva y la comunicación de información por parte del entrevistado depende fundamentalmente de la definición que este haga de la actual situación.

La entrevista a profundidad dentro de esta investigación es de vital importancia para comprender significados, perspectivas, pensamientos por parte de los actores de la organización que nos permitan tener un panorama visto desde sus contextos y actividades.

3.5 Instrumentos

Los instrumentos dentro del proceso de investigación de acuerdo a Rubio y Varas (1997) son los recursos de los que puede valerse el investigador para acercarse a los problemas y fenómenos y extraer de ellos la información que se pretende por parte de los informantes, como encuestas, entrevistas, formularios que se utilizan para recoger datos o información sobre el problema o fenómeno a investigar.

Básicamente pueden recoger dos tipos de información: *la primaria* información obtenida mediante la investigación directa y la *secundaria* que es la información recogida de estadísticas y documentos ya publicados de información bibliográfica.

Es por ello que la elaboración de los instrumentos es muy importante pues debe cumplir con requisitos específicos para poder mantener la relación entre lo que se quiere indagar con el entrevistado y los objetivos de la investigación.

Para ello se tiene que llevar a cabo una elección de la técnica de recogida de datos como la observación o entrevista en donde se tiene que utilizar un lenguaje adecuado, revisar que no haya preguntas que susciten malestar o rechazo al entrevistado, verificar que los ítems estén bien planteados.

Son importantes pues son sistemas de organización y clasificación de la información, nos proporcionan diversos medios para la recolección, concentración y conservación de los datos, se encargan de cuantificar, medir y correlacionar los datos, guardan estrecha relación con el método, teoría y objetivos de la investigación.

Así mismo los instrumentos también son un recurso metodológico que se materializa mediante un dispositivo o formato impreso, que se utiliza para obtener, registrar o almacenar, los aspectos importantes del estudio o investigación. Tal concepción permite una variada gama de acepciones de la noción de instrumentos, por lo que un ejemplo de ellos sería el cuestionario, en cuya estructura quedan registradas las respuestas u opiniones del encuestado, las computadoras portátiles, así como las grabadoras que permiten almacenar la información de la entrevista.

Por otro lado aun cuando ya se han establecido la vinculación entre los tipos de investigación y las técnicas, es pertinente señalar también la existencia de la relación entre las técnicas y los instrumentos ya que uno depende del otro de forma directa.

Dentro del proceso de investigación de la investigación del programa “Estímulo al Desempeño Docente” se realizó como instrumentos de recogida de datos un guión de entrevista en donde se abarcaron ítems referentes a las perspectivas que se analizaron en el marco metodológico como lo fueron la perspectiva técnica en donde se retoman puntos como cuál es el origen del programa, la organización, funcionalidad y operatividad del programa; política, donde se abarcaron rasgos como los intereses de poder dentro de la institución, si existen grupos de poder, conflictos alrededor del programa entre otras, y cultural, desde donde se abarcan rasgos como la significación del programa y hasta las percepciones del informante, si estas han sido positivas o negativas.

3.6 Selección de informantes

En el proceso de investigación es de vital importancia el proceso selectivo pues facilita al investigador la información necesaria para comprender el significado y las actuaciones que se desarrollan en determinado contexto, los informantes considerados en una investigación cualitativa se eligen porque cumplen ciertos requisitos que, en el mismo contexto y misma población, no cumplen otros actores de la comunidad.

En la investigación para la selección de informantes se propone el uso de estrategias que se supone intencional, las personas o grupos no se seleccionan al azar para completar una muestra de un tamaño determinado si no que se eligen de acuerdo con el grado en que se ajustan a los criterios o atributos establecidos por el investigador.

El proceso de selección de informantes no se interrumpe si no que se continua a lo largo de toda la investigación, ya que en cada momento del desarrollo se necesita de informantes para ampliar la investigación, este tipo de selección no responde a un esquema o plan de acción fijado, este se va definiendo con el propio desarrollo del estudio porque se trata de un proceso de contrastación continua en el que los datos aportados por uno o varios informantes replican parte de la información que proporcionan los nuevos grupos o personas seleccionadas.

Seleccionar a los informantes de un estudio no es tarea fácil, pues la elección de los miembros que van a aportar información relevante es complicada al momento del estudio, de acuerdo a la información que puede ser extraída de un individuo, existen 2 grupos de informantes.

El primero se refiere a aquellos informantes que pueden aportar información general, ya que la misma información que nos otorguen nos la puede dar cualquier persona que conteste una encuesta. El segundo grupo se refiere a un grupo menos numeroso que está formado por personas que conocen bien la institución o la cultura del contexto estudiado, con los que se pueden definir a los *“Los informantes clave”*, estos son aquellos miembros que destacan por su conocimiento en profundidad y en muchas ocasiones por la jerarquía que ostenta se convierten en el punto clave de la investigación.

Rodríguez (1999) aquí plantea dos estrategias que son relevantes para la selección de informantes: la selección de casos tipo ideal y el muestreo teórico. La selección de casos ideal, se trata de un procedimiento útil en la selección de informantes clave dentro de una investigación, es decir para elegirlo se debe diferenciar en la persona seleccionada el perfil, así como los atributos esenciales para ser un informante y debe cumplir con los requisitos exigidos por el investigador, en este tipo de selección el investigador idea el perfil del mejor caso, el más eficaz, el más responsable, el más deseable entre la población, y ya que lo ha ideado busca un caso dentro del contexto que se adapte a sus requerimientos de forma óptima. Esta estrategia exige al investigador un exhaustivo conocimiento de los posibles candidatos así como de las circunstancias asociadas a su pertenencia a un grupo o institución, de igual modo el investigador debe conocer los rasgos básicos que caracterizan a cualquier informante clave.

En el proceso de selección del caso ideal se tiene que comenzar por la definición del propio investigador de los atributos que tiene que tener el perfil del informante clave que se busca, con ello se establecen los requisitos mínimos que debe cumplir todo buen informante como un conocimiento exhaustivo, una implicación constante del informante dentro del contexto, así mismo es necesario que el informante cuente con el tiempo suficiente para transmitir verbalmente la información con la que él cuenta.

La valoración de dichos perfiles se realiza por parte del propio investigador, necesita contar con la suficiente evidencia informativa para su elección, debe de tener en cuenta que existen determinados atributos que tienen mayor peso en la elección que otros, es por ello que se recomienda contar con un análisis comparativo de los candidatos para facilitar la valoración de las ventajas y desventajas de la elección o el investigador puede acudir a varios informantes clave y así poder decidir cuál de ellos es el que mejor representa los atributos requeridos al seleccionarlo.

Lo que se persigue es identificar información de los informantes clave, con ello se busca generar nuevas explicaciones para poder contrastar puntos de vista y finalmente unificarlos, es un proceso de recogida de datos en el que el investigador al tiempo en que recoge información codifica y analiza sus datos y decide que nuevos

datos debe recoger para seguir aumentando y mejorando su información para lograr una mayor solidez.

Dentro de la investigación que se realizó sobre el programa “Estímulo al Desempeño Docente” se llevó a cabo una serie de entrevistas con la selección de informantes clave que fueron elegidos por el cargo y jerarquía ostentada dentro de la institución, que les ha permitido conocer información que era necesaria para el análisis desarrollado dentro de la investigación. Así mismo se realizó un esquema de categorías necesarias para el trabajo y en las que debían de estar inmiscuidos los posibles candidatos a informantes, estos debieron cubrir con cierto tipo de características requeridas y con ello cubrir con las características de informantes clave.

El primer informante tiene el cargo de Subdirector Académico de Colegio de Bachilleres, su función es verificar el cumplimiento y funcionamiento del programa, así como cumplir con la operatividad del mismo en los 24 planteles de Colegio de Bachilleres, forma parte de la comisión evaluadora de dicho programa y ha sido director en los planteles 01 el Sabinal, 04 Chiautempan, 06 Contla, 11 Panotla, 14 Nativitas, 23 San Pablo del Monte, y 24 Tizatlán, con más de 29 años de servicio dentro de Colegio de Bachilleres. Se eligió como informante porque está dentro de la parte Directiva y sus puntos de vista son desde una perspectiva normativa ya que se encuentra del lado patronal de la institución.

El segundo informante es un “informante clave- no participante” del Programa de Estímulo al desempeño docente, catedrático de Colegio de Bachilleres titular con más de 30 años de servicio, ha sido dirigente sindical de STAICOBAT, directivo de los planteles, 04 Chiautempan, 10 Apizaco, 12 Santa Cruz, 13 Papalotla, 15 Hueyotlipan, 22, Texoloc y 23 San Pablo del Monte, regresando a su plaza de docente titular de tiempo completo en el plantel 06 Contla. Se eligió como informante clave por su extensa trayectoria, su experiencia como dirigente sindical y miembro fundador del Programa de Estímulo al Desempeño Docente.

La tercera informante es “informante clave- no participante” es docente interina del Plantel 06 Contla, con 6 años de servicio dentro de Colegio de Bachilleres, se eligió como informante por los años de servicio que tiene y por ser una docente joven dentro

del subsistema con aportaciones importantes sobre el Programa de Estímulo al Desempeño Docente.

El cuarto Informante es “informante clave- participante” docente titular del Plantel 06 Contla, con 33 años de servicio, se eligió a dicho informante porque es un participante del Programa de Estímulo al Desempeño Docente desde su creación.

Finalmente el quinto informante es “informante clave- participante”, es docente con 13 años de servicio dentro de Colegio de Bachilleres, titular en el Plantel 06 Contla, también es docente titular en el subsistema de Telesecundarias. Se eligió porque es una docente joven en experiencia con una participación constante dentro del Programa de Estímulo al Desempeño Docente.

Estos informantes proporcionaron información en donde se busca hacer el análisis de las experiencias que tienen al participar o no dentro del programa, así como la contrastación de sus opiniones y puntos de vista sobre el mismo para posteriormente codificar su información y llevar a cabo el proceso de informe final de resultados.

3.7 Estrategia Analítica

La estrategia analítica es una de las partes más importantes dentro del proceso de investigación ya que aparece inherentemente unido a la recogida de la información, de hecho cuando registramos y describimos lo que observamos a través de notas de campo, de alguna manera ya estamos efectuando un análisis de la información, pues inevitablemente interpretamos la realidad y la categorizamos, aunque sea implícitamente en el uso del lenguaje. En esta parte de la investigación de acuerdo a Bisquerra (2004:357)

El analista se ve obligado a someter el texto a múltiples manipulaciones a través de un proceso cíclico de selección, categorización, comparación, validación e interpretación de la realidad registrada en todas las fases de la investigación, con la finalidad única de dar sentido a la información.

Parte de la estrategia analítica como lo menciona el autor es darle sentido a la información recibida, en donde lo más importante es no perder el punto de vista de los informantes y permanecer objetivo como investigador sin tratar de incluirse en los puntos de vista del entrevistado, se busca una metodología que utiliza varios

procedimientos para efectuar inferencias de un texto para poder entenderlo, y tratarlo como un escenario de observación, en el cual se lleva a cabo un proceso de análisis e interpretación de los puntos de vista dados.

De acuerdo a (Lecompte, 1988; citados en Bisquerra 2004:357) el proceso de análisis se puede entender como el flujo y conexión interactiva de tres tipos de operaciones básicas, la reducción de la información, la exposición de los datos y la extracción o verificación de las conclusiones y eso es precisamente de lo que se trata el análisis de la información de poder entender sus puntos de vista fundamentados teóricamente, de analizarlos de hacer con esa información una categorización y decodificación.

Previamente se tiene que ordenar sistemáticamente la información para poder manipular los datos obtenidos y poder revisar la calidad de la información de cada uno de los informantes. En el caso de la reducción de la información se trata de seleccionar, focalizar para poder abstraer los datos brutos en unidades de significado en las que se puede llevar a cabo una categorización de la información.

Esto resume el procedimiento fundamental del análisis de datos que consiste en buscar temas comunes o agrupaciones conceptuales en un conjunto de narraciones recogidas como datos base dentro de la entrevista.

La categorización es muy importante dentro del análisis de los datos pues permite al investigador segmentar el conjunto inicial de datos a partir de categorías descriptivas que permiten la reagrupación de los datos para identificar los patrones, regularidades y principios dentro de la información, pero también permite identificar incoherencias, inconsistencias y discontinuidades dentro de la información obtenida. Esta categorización ayuda a la descripción de la recogida de información para luego evolucionar y contar con un carácter teórico y abstracto.

De acuerdo a Ruiz (1999) existen 2 tipos de lógica para categorizar los datos. Este proceso se puede realizar a través de:

Una lógica inductiva, sumergiéndose literalmente en un documento o situación para identificar los temas o las dimensiones más relevantes. Y una lógica deductiva, recurriendo a una teoría o intentando verificar supuestos a priori y proposiciones universales ajustando los datos a sus elementos centrales. Así mismo puede existir también una combinación de ambas en donde al principio la codificación inductiva es inevitable para efectuar una primera sistematización de los datos. Posteriormente el proceso se puede ir orientando hacia un análisis de la información de acuerdo con una

codificación más teórica centrada en las cuestiones pertinentes a lo que se pretende saber.

En este caso se llevó a cabo una combinación de ambas ya que se realizó en primera instancia una sistematización de los datos de cada uno de los informantes y tuvo un orden lógico de entrevista, posteriormente se realizó la categorización de su información ubicándolos en perspectivas técnica, política y cultural, así como sus puntos de vista generales sobre el programa.

Es así que primero se elaboró el instrumento de entrevista para, posteriormente, realizar la selección de informantes, quedando de la siguiente forma:

INFORMANTE	PARTICIPANTE/ NO PARTICIPANTE	AÑOS DE EXPERIENCIA	FUNCION QUE DESEMPEÑA
Informante 1	No participante (evaluador y experto)	29 años	Subdirector Académico de Colegio de Bachilleres
Informante 2	No participante	Más de 30 años	Docente Pl. 06
Informante 3	No participante	6 años	Docente Pl. 06
Informante 4	Participante	33 años	Docente Pl. 06
Informante 5	Participante	13 años	Docente Pl. 06

Se eligieron a 2 informantes participantes del programa, a 2 no participantes y a la persona encargada de evaluar a los docentes dentro del programa, así mismo se tomó en cuenta que fuera dentro de los participantes y no participantes uno con muchos años de servicio dentro de Colegio de Bachilleres y uno que tuviera pocos años de servicio, las entrevistas se concertaron con anterioridad con cada uno de los informantes seleccionados y se llevaron a cabo en sus tiempos libres dentro del plantel, excepto la entrevista llevada a cabo con el subdirector académico que se llevó a cabo en las oficinas centrales “Dirección General de Colegio de Bachilleres”.

Las entrevistas se llevaron a cabo con un guión semi-estructurado en donde las categorías encontradas fueron la perspectiva técnica, política, cultural, así como su punto de vista en las mejoras al programa. Las entrevistas fueron grabadas y cada una tuvo un tiempo aproximado de 40 minutos a 1 hora 10 minutos, se realizó la

transcripción de las mismas, se llevó a cabo la organización de la información en matrices de datos de cada uno de los informantes en donde se puede observar de forma detallada la organización de su información en cada rubro pertinente.

Finalmente se llevó a cabo el proceso de decodificación de cada uno de los informantes, haciendo una contrastación de sus puntos de vista así como una reflexión sobre el contenido de los datos proporcionados que es de gran aporte para dicho trabajo de investigación. Esta reducción de información y codificación es el trabajo que se presenta a lo largo del capítulo 4 y permite identificar explicaciones, así como la elaboración de la conclusión del trabajo de tesis que se presenta.

CAPÍTULO CUATRO ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 El Programa de Estímulo al Desempeño Docente como elemento subjetivo y de gestión institucional

Las organizaciones son un campo de conocimiento complejo, plural, multidimensional y sistémico que tienen una dinámica de funcionamiento que les ayuda a mantener el control y contar con las herramientas necesarias para obtener los resultados deseados. Las organizaciones de acuerdo a (Greenfield, 1992; citados en González, 2003: 2) son: *“un conjunto de supuestos o creencias que definen la naturaleza de las organizaciones y determinan cómo se conciben, cómo se comprenden y cómo se describen (es decir, lo que se cree, se opina y se manifiesta acerca de ellas)”*.

En el caso de Colegio de Bachilleres plantel 06, Contla de Juan Cuamatzi, existen diferentes perspectivas de acuerdo a lo que se piensa de la organización y se apoya lo que menciona el autor pues cada individuo, a pesar de ser parte de la misma organización, tiene un punto de vista diferente de cada situación, tiene diversas opiniones y las comparte con sus pares dentro de la organización, lo que permitió obtener resultados diversos entre los informantes al momento de realizar las entrevistas.

Dentro de la organización, como ya se comentó en apartados anteriores, existen jerarquías organizacionales que permiten que cada individuo tenga un rol diferente dentro de la misma y, por lo tanto, la opinión de los directivos y de los docentes puede variar. Estas opiniones surgen de la circunstancia de los actores frente a las condiciones, propuestas, procesos y vínculos que componen a la organización como un todo, pues apoyándonos en las palabras de Nieto (2003:3): *“La organización es un pluralismo conceptual”*, precisamente porque son muchos factores los que la componen.

En este caso, el análisis de la organización escolar no solo prioriza la parte pedagógica, sino que también es necesario considerarla desde su normativa, su dinámica política y por supuesto desde su significación cultural.

Tal como se presentó en la perspectiva teórica técnica, es Morgan (1990) quien menciona la importancia normativa institucional, pues se busca el logro de objetivos de eficiencia y eficacia que permitan que el individuo sea capaz de lograr la maximización individual de sus capacidades y actividades dentro de la organización.

Dentro de la estructura organizacional, entonces, se hace necesario, para poder lograr la eficiencia y la eficacia de la organización, que plantea dicha perspectiva técnica, un proceso de operaciones de trabajo en donde se eleve la producción de las empresas con el esfuerzo de los trabajadores, por lo que el Ingeniero de profesión Frederick Winslow Taylor propuso “*la teoría de la administración científica*”, desde donde se planteaban métodos para la organización del trabajo en equipo (tiempos y movimientos), hoy mejor conocido como operaciones del proceso del sistema. Se trataba también de lograr armonía dentro del centro de trabajo, cooperación en lugar de individualismo, así como la aplicación de valores en sus trabajadores para lograr pertenencia y lealtad al centro de trabajo.

Es así como se propone la aplicación de pagar un *incentivo financiero* basado en el número de unidades que producían, si elevaban más su producción y lo hacían bien y mejor obtendrían un incentivo económico que motivara al trabajador a hacer mejor las cosas y a trabajar más por decisión propia. Un *incentivo* en este momento es aquello que propone estimular o inducir a los trabajadores a generar más trabajo para conseguir los objetivos de la empresa: más calidad, más cantidad, menos costo y mayor satisfacción, con lo que se tendrían más ganancias y con ello sería posible otorgar incentivos económicos que permitan mantener a la empresa con estos índices de alta productividad.

Es bajo este panorama que en Colegio de Bachilleres se busca estimular y motivar al trabajador para poder efficientar sus procesos organizacionales desde la parte administrativa de los docentes que participan en el programa “Estímulo al Desempeño Docente”, pues como también ya se mencionó, desde sus inicios el objetivo del mismo fue beneficiar de forma económica el trabajo de los docentes, a fin de reconocer la labor de aquellos maestros que están logrando que sus alumnos obtengan mejores resultados en su desempeño escolar, sin embargo presenta una serie de particularidades que a continuación se presentan.

Primero, en Colegio de Bachilleres entran al estímulo los docentes que quieren hacerlo, no es obligatorio y por lo tanto reciben dinero de más quienes están dispuestos a cumplir con un proceso evaluativo que es precisamente la función del programa. Aunque hoy en día para muchos estos procesos ya no son por decisión propia, los docentes mismos han aceptado y comentado que el proceso evaluativo es obligatorio, la entrega de portafolio de evidencias de alumnos y docentes es obligatorio entregarlos semestre con semestre a la dirección de plantel, y la entrega oportuna de calificaciones de cada bimestre es ya obligada en una fecha en específico y aunque hay muchos docentes que todavía se resisten al cambio solo van a sobrevivir los que están dispuestos a ser parte de ese cambio y unirse a las modificaciones del sistema.

Segundo, la participación o no en dicho programa genera diferentes opiniones, para muchos era un reto de ser mejores docentes, para otros representa únicamente una remuneración económica, y para otros más solo son trámites burocráticos y un montón de requisitos sin valor alguno porque no hay nadie que revise.

Tercero, de igual manera el mismo programa exige la profesionalización de los docentes y la preparación continua y este programa de estímulo al desempeño docente en Colegio de Bachilleres otorga mayor puntaje a quien se preocupa por su preparación, por mejorar y apostar por su calidad docente, lo que resulta en un reconocimiento al mérito individual y colectivo de los maestros en función. Para el programa, entonces, la evaluación docente es un proceso que debe permitir revisar las fortalezas y oportunidades del sistema educativo en sus tres niveles: el docente, los alumnos y la directiva, para así poder beneficiar a quienes alcanzan un nivel óptimo en sus resultados.

Por todo esto es que el programa es visto como un elemento subjetivo en la gestión institucional, porque si bien es cierto se justifica en el mejorar la calidad educativa y disminuir el índice de deserción escolar, también es un medio para alcanzar la mejora en la remuneración salarial de quienes participan, en este caso una vez al semestre, tal como lo externaron los docentes entrevistados. Es así que el programa es una forma de mirar el funcionamiento de la organización desde su esencia, considerando la parte normativa, política, cultural en la que se insertan los actores sociales.

Dentro de la parte técnica es importante retomar la teoría de la gestión y la importancia de la administración, planteadas en el marco teórico, pues el cumplimiento de normas y de seguir al pie de la letra los mismos trámites burocráticos son requisitos indispensables para ingresar al programa:

INFORMANTE 5: *En primer lugar la publicación de la convocatoria es en la plataforma del SISE COBAT, ahí nos marca las bases, la inscripción, que tiene uno que inscribirse, nos ponen un parámetro, un lapso de fechas, posteriormente uno reúne los requisitos que tiene uno que entregar en tiempo y forma a la dirección obviamente con las evidencias, planeaciones y secuencias didácticas que nos pide y algunos parámetros que se tienen que cumplir como el asistir a los colegiados a las reuniones que se tiene que participar con los demás maestros para que se pueda incluir en el portafolio y se cumpla con esos parámetros que indica la convocatoria.*

Aquí el informante con sus propias palabras describe como la parte técnica que se vive dentro del programa “Estímulo al Desempeño Docente” tiene mucha influencia administrativa, y es parte de su funcionamiento dentro de la organización, lo que lleva al docente a conocer, trabajar, entregar evidencias, cumplir con los requisitos para poder ser evaluado en el programa y así verse beneficiado.

De igual forma, considerando la dinámica política que se presenta al interior de la organización y del programa mismo, se generan relaciones de poder planteadas desde la teoría micropolítica, y en donde los individuos son movidos por intereses personales, relaciones de poder, liderazgo, compadrazgos, etc., que permiten que el docente se forme una opinión del programa:

INFORMANTE 5: *si me he enterado de que efectivamente si hay los famosos “padrinos” que lo conozco y como esta en lo que es en esta rama de los rasgos a evaluar del desempeño docente si se les ha llegado a ayudar y entonces nosotros como compañeros nos damos cuenta de quien realmente hace su trabajo pero si hay alguna manipulación por ahí, la cual pues se ha comentado con algunos compañeros.*

El informante acepta las relaciones de compadrazgo existentes dentro del programa y ciertamente las relaciones políticas que se generan al interior del mismo y que son parte indiscutible de la organización.

La perspectiva cultural, por su parte, que es la que se apoya de la teoría subjetiva, en donde se permite la descripción de la organización mirándola desde dentro, permitió que se analizara la información de los informantes, en donde cada uno muestra su forma de pensar respecto al mismo, unos lo miran y lo viven de forma

positiva mientras que otros lo ven negativo en todos los aspectos. Bajo esta perspectiva cultural se pueden identificar incluso las lealtades por la organización, lo que permite mantener el funcionamiento de la organización y de los programas que utilizan, porque los docentes por decisión deciden o no participar, tal como se detallará a continuación en cada una de las perspectivas consideradas.

4.2 Dimensión técnico-administrativa

Dentro de las organizaciones desde siempre ha sido importante el seguimiento de reglas, ordenamiento de pasos para realizar alguna actividad y desde que se propuso la teoría de la administración científica con Taylor se han priorizado procesos organizativos y administrativos en las instituciones para lograr el funcionamiento adecuado de las mismas. Nieto (1993:6) define a la perspectiva técnica de la organización como: *“sistemas racionales y estructurados de manera formal para conseguir objetivos y resultados específicos. Las relaciones entre estos elementos son definidas y por lo tanto podemos observar, registrar y cuantificar mediante procedimientos previamente diseñados”*.

Esta perspectiva señala que el carácter de las organizaciones escolares está motivado por generar una maximización de resultados, así como la mejora de la eficiencia y productividad generando una disminución en los costos, es decir, “hacer más con menos”. Esto en Colegio de Bachilleres plantel 06 funciona desde el momento en que el área académica y administrativa están bien definidas y delimitadas entre sí para procurar un mejor servicio dentro de la institución y para precisar el funcionamiento del programa “Estímulo al Desempeño Docente”, con el fin de alcanzar los objetivos y resultados específicos que permitan su buen funcionamiento.

Así mismo esta perspectiva se apoya de los *“modelos de ambigüedad”* ya mencionados, y desde donde plantea que los miembros de las organizaciones a pesar de seguir reglas y tiempo específicos, así como requisitos previamente dados, son sistemas donde no existen recetas y sus miembros deben recurrir al juicio personal, porque a pesar de que se tengan las instrucciones perfectamente dadas no existe receta para que en todas las organizaciones se tenga éxito. Por eso podemos decir que las metas son diversas, pueden ser cambiantes y sus interpretaciones pueden ser

abiertas, es por ello que muchas decisiones son abiertas y no dependen de lo planteado por el sistema, porque muchas veces no funciona de la mejor manera posible:

INFORMANTE 1: *La raíz proviene como un mecanismo de estimulación, de estímulo al personal docente por mejorar su práctica educativa, desafortunadamente al inicio, como todo inicio siempre presenta problemáticas, debilidades, áreas de oportunidad, ya que los maestros empezaron a requisitar todo lo que se tenía dentro de esa convocatoria, pero se descuidó una parte neurálgica de este proceso, que es precisamente el salón de clases, donde el maestro debe aterrizar todo lo que viene planeado en su cuestión de carácter docente, yo lo que puedo argumentar es que en el ayer la cuestión documental fue en inicio de manera muy difícil para los docentes que vivíamos la época, pues no nos habíamos enfrentado a requisitar por años lo que estábamos haciendo dentro del salón de clases, al paso de los años la misma dinámica, la misma circunstancia hizo que ese mismo programa se fuera enconando de raíz a un programa que solamente veía la parte para documentar, vuelvo a repetir porque se cayó en un círculo vicioso.*

En este comentario se puede rescatar que no existen recetas, y si existieran los individuos no la siguen como tal, cada uno tiene una interpretación distinta de la misma y varía en tiempo y espacio, aquí el informante menciona que los requisitos para participar en el programa ya estaban dados, pero los docentes a pesar de contar con los pasos a seguir no estaban acostumbrados a hacerlo y el programa inició con muchas deficiencias y debilidades puesto que no todos cumplían con lo que se pedía.

También dentro de la dimensión teórica podemos apoyarnos de lo que menciona Gareth Morgan (1999:12)

La mecanización en una organización es llevar cada acción planificada, contar con programas controlados, normas, control del rendimiento, observación, tiempos, precisión, que al paso del tiempo logró mayor productividad y se ha ido perfeccionando en las organizaciones, pero esto no siempre fue así, se inició con la transformación del trabajo artesanal en factorías, entre la comunidad rural y la masificación urbana, a través del tiempo se empezaron a acuñar los principios mecanicistas, que iniciaron con la división del trabajo y tareas especializadas para cada grupo, se desarrolló la separación entre las funciones de mando y de asistencia que se llegó a convertir en el motor a seguir de toda industria, tiempo después se adaptó a la educación

Aquí se habla de las tareas específicas y acciones controladas para lograr la eficiencia y eficacia del individuo, y con ello poder convertirlo en un motor de la organización que pudiera transformar el trabajo del sistema en principios mecanicistas que funcionaron muy bien en la industria y hoy en día se aplica en la organización escolar. El programa, entonces, da cuenta de los procedimientos específicos que los

docentes reconocen y tienen que cumplir para poder ingresar a él y así cumplir con la parte normativa-tecnista del Programa, mostrando el apego a las reglas y requisitos que permitan estar dentro del mismo:

INFORMANTE 4: Bueno, el primer paso es inscribirse en la plataforma que tiene registrado la Dirección Académica que tiene Colegio de Bachilleres, sí, hay que imprimir la hoja de registro para que lo anexemos a los documentos que nos solicitan que son los requisitos para poder participar en el Programa de Estímulo al Desempeño Docente. La entrega recepción es aquí en el plantel, o sea nosotros entregamos los documentos que nos solicitan a la Dirección del Plantel. Ah bueno, primero nos piden el registro de inscripción, luego nos solicitan un portafolio de evidencias por materia, es decir si doy 3 o 4 materias tengo que entregar un portafolio de evidencias de la forma de como desarrolle todas las actividades planteadas en el programa, por cada materia por ejemplo ahorita en este semestre si yo participo debo presentar 4 carpetas de portafolio porque son 4 materias, la segunda es comprobar si tenemos el diplomado de PROFORDEMS, o si tenemos el CERTIDEMS y lo tenemos que comprobar mediante copia de la constancia del curso, debemos de reportar constancias del curso o de los cursos que haya uno tomado al inicio del semestre, tenemos que aportar constancias de asistencias a academias, si yo llevo 3 o 4 materias tengo que reportar las constancias de esas materias, anteriormente si yo no reportaba es decir si yo tenía 3 materias y solamente reportaba una constancia quiere decir que yo no asistí a las 3 academias, entonces ya no tenía yo derecho a participar en el programa.

INFORMANTE 5: En primer lugar la publicación de la convocatoria es en la plataforma del SISE COBAT, ahí nos marca las bases, la inscripción, que tiene uno que inscribirse, nos ponen un parámetro, un lapso de fechas, posteriormente uno reúne los requisitos que tiene uno que entregar en tiempo y forma a la dirección obviamente con las evidencias, planeaciones y secuencias didácticas que nos pide y algunos parámetros que se tienen que cumplir como el asistir a los colegiados a las reuniones que se tiene que participar con los demás maestros para que se pueda incluir en el portafolio y se cumpla con esos parámetros que indica la convocatoria. El procedimiento en primer lugar nos marca cuatro incisos, en el cual nos va indicando, en primer lugar tiene uno que anexar el horario posteriormente lo que es la planeación, secuencias didácticas y los cursos en los que constantemente nosotros nos estamos actualizando, uno de los principales requisitos es que tengamos el diplomado de competencias que es el famoso PROFORDEMS y que estemos certificados.

INFORMANTE 2: La convocatoria se emite al término de cada semestre es decir se evalúa el semestre que ha concluido en el caso de la fecha en que nos encontramos, el ciclo escolar se divide por semestre el semestre A que inicia de Febrero a Julio y el semestre B que inicia de Agosto a Enero ahorita en estos momentos poniendo como ejemplo estamos iniciando el ciclo escolar 2015-2016 en Agosto y entonces en estos momentos se estará evaluando el semestre 2015 A que dio inicio en el mes de Febrero y culminó en Julio y todo este proceso lo podemos encontrar ya en una página electrónica que es el SISE que es el Sistema Integral de Servicios educativos. Es un trámite a través de esta convocatoria que establece las bases los criterios, los resultados las fechas, es un trámite meramente personal en el que todos los maestros que deseen ingresar he lo hacemos a través de esta página electrónica que emite Colegio de Bachilleres se establece un periodo en el que hay que cubrir algunas bases y requisitos personales que son importantes para participar en dicho programa. Si ha cambiado el proceso, se ha

venido simplificando anteriormente era un proceso donde se integraba un expediente personal, hoy a través de los medios y el uso de las tecnologías de la comunicación resulta más fácil.

Los informantes coinciden en la serie de requisitos que hay que entregar para poder ingresar al programa mostrando las rutinas y su exactitud, aquí los requisitos han sido los mismos por años y son predecibles, los docentes ya saben qué es lo que deben preparar semestre con semestre para poder participar. Todos los requisitos mencionados forman parte del aspecto normativo que los docentes deben de cumplir para poder ser parte del programa y que han sido punto de partida para la correcta administración de los sistemas, en este caso escolar, y que han estado presentes dentro de Colegio de Bachilleres.

De acuerdo a Morgan todas las organizaciones que llevan a cabo procesos burocráticos y que tienen responsabilidades delegadas en diferentes miembros del sistema hacen referencia a organizaciones mecanicistas, con una estructura, como ya se mencionó anteriormente, fraccionada, jerarquizada, conformada como una unidad de control ubicando a quien dirija las decisiones importantes y que haga que se respeten esas decisiones y se cumpla con los objetivos.

En el programa analizado existe esa jerarquización, y lo mencionan los mismos informantes, ya que primero deben entregar sus documentos a la Dirección del Plantel y posteriormente se llevan sus documentos a la Dirección General en donde son evaluados y se emiten los resultados a través de la Subdirección Académica.

Los mismos informantes comentar que no se pueden brincar ni un paso ya que todo lleva un orden y es parte del proceso, no se puede ir directamente a entregar portafolios de evidencias a la Dirección General puesto que en primera instancia la indicada es la Dirección del Plantel. Morgan apoya su teoría tecnicista con los principios administrativos de Taylor en donde plantean: *“Instruir al trabajador para hacer el trabajo eficientemente”*. Se refiere a que no únicamente el trabajador lo haga bien y a la primera si no con gusto por su fuente de empleo y teniendo pertenencia con el crecimiento y dinámica de la organización:

INFORMANTE 4: *hay muchos compañeros que se retrasan en no entregar las calificaciones a tiempo y los directivos nos informan que entregan a padres de familia boletas con cuadros en blanco de materias que no han asignado calificación, entonces*

[...] como que no estamos cumpliendo con nuestra responsabilidad. En el caso mío no es por el estímulo porque con o sin estímulo pues siempre he tratado de cumplir.

En Colegio de Bachilleres por medio del Programa “Estímulo al Desempeño Docente” se ha logrado el cumplimiento de las actividades programadas por medio de la Dirección del Plantel y se ha logrado aún más con los docentes que participan en él porque son los que se ven obligados al cumplimiento de todos estos requerimientos en tiempo y forma, pero el mismo informante comenta que “con o sin el estímulo siempre ha tratado de cumplir”, es decir se cumple lo propuesto por Taylor: no solo significa que el trabajador vea al trabajo como su fuente de empleo” se trata de que tengan gusto por lo que hacen y con lo mencionado por el informante se puede comentar que todavía en Colegio de Bachilleres existen maestros comprometidos con su trabajo, que lo hacen porque es su decisión cumplir con todo lo que se requiere y porque es su vocación no solo por el incentivo económico.

Es el mismo Taylor quien propone que la administración es la causa del desarrollo de la industria y que con la adecuada administración de tiempos y espacios se puede lograr a eficientar los procesos de producción en cualquier empresa y que se podía lograr con los excedentes de la producción otorgar un salario más alto a los trabajadores que lo mereciesen, en Colegio de Bachilleres se han logrado eficientar muchos procesos administrativos gracias al Programa de Estímulo al Desempeño Docente pero también los mismos informantes aceptan que solo se ha logrado con los docentes que son participantes del mismo y que es por ello que dicho programa debiera ser obligatorio. En el siguiente apartado se analizarán los resultados de la dimensión política que es también una parte importante a estudiar dentro de la organización.

4.3 Dimensión Política

A lo largo de la historia las relaciones políticas siempre han formado parte de los grupos sociales puesto que la necesidad de intercambiar opiniones, hacer coaliciones entre los miembros, mantener el control del sistema, contar con una autoridad, son factores que han sido necesarios para el buen funcionamiento de las organizaciones y que forman parte de la perspectiva política analizada en esta investigación.

Nieto (2003) define a la perspectiva política como: *“Una forma más de mirar a la organización, en cuanto a lo social, sistémicamente, micropolíticamente, de acuerdo al control que ejercen las fuerzas políticas, arenas de conflicto, poder, intereses entre otros”*. Dentro de Colegio de Bachilleres del Estado de Tlaxcala Plantel 06 existen relaciones políticas que ciertamente si influyen dentro de la organización y que benefician o perjudican a los individuos que se encuentran o no inmersos dentro de este círculo de poder.

Nieto menciona en la teoría *micropolítica* que los individuos actúan por intereses particulares y es precisamente el análisis del Programa Estímulo al Desempeño Docente el que nos permite realizar estas precisiones gracias a los comentarios de los informantes, de cómo lo viven, que tanto les beneficia o les afecta estas relaciones de compadrazgo, relaciones sociales y que finalmente son parte importante dentro de la organización.

INFORMANTE 5: *por comentarios si me he enterado de que efectivamente si hay los famosos “padrinos” que lo conozco y como esta en lo que es en esta rama de los rasgos a evaluar del desempeño docente si se les ha llegado a ayudar y entonces nosotros como compañeros nos damos cuenta de quien realmente hace su trabajo pero si hay alguna manipulación por ahí, la cual pues se ha comentado con algunos compañeros.*

En colegio de Bachilleres plantel 06 los docentes viven estas situaciones de relaciones políticas en donde existen manipulaciones del poder a favor de algún docente que es su conocido o amigo y por eso tiene preferencia o dádivas en algunos aspectos en este caso el mismo informante lo comenta y lo denota como *“padrinos”*, que son las personas que velan por los intereses de sus allegados y que los pares de estos lo pueden visualizar muy notoriamente.

Esta perspectiva política nos permite mirar a la organización directamente y específicamente a estudiar ideologías, intereses, metas, poder. En este caso cada uno de los informantes tiene una perspectiva totalmente diferente de quien detenta el poder dentro del plantel ya que la informante 5 mencionó que es Dirección de plantel quien tiene el interés de apoyar a los docentes que son sus allegados y el siguiente informante nos comenta lo siguiente:

INFORMANTE 3: *hay cierto control en los planteles a través de los delegados sindicales y este sí desgraciadamente se benefician a pura gente que es muy cercana a gente del sindicato o de Dirección General los demás maestros no tienen oportunidad.*

No todos los docentes tienen la misma perspectiva de quien controla esas relaciones de poder dentro de la organización, mientras unos se lo atribuyen al Director de plantel que es el “*padrino*” de muchos docentes que se ven beneficiados, el informante 3 nos da un panorama muy diferente de las relaciones de poder dentro de la organización, comenta que el control lo tiene el sindicato dentro de estos beneficios que puede gestionar por tener la investidura que tiene y también menciona que tiene forma de presionar y ganar beneficios para sus allegados.

De igual forma la parte académica de Colegio de Bachilleres desmiente esta perspectiva que tienen los docentes porque como se mencionó anteriormente cada individuo dentro de la organización tiene diferente perspectiva, diferente forma de vivir estas relaciones de poder porque cada uno tiene un rol totalmente diverso que permite contar con un panorama diferente a la misma cuestión, el informante 1, es una entrevista que se llevó a cabo siendo de la parte académica de Colegio de Bachilleres o la parte patronal dentro de la empresa y comenta lo siguiente:

INFORMANTE 1: *Por ley el Sindicato no debe participar, hasta la fecha no ha participado, hubo un tiempo hace mmm unos 10 años, no tengo bien el dato en que el Sindicato incluyo entre sus condiciones generales de trabajo o en su contrato colectivo de trabajo el hecho de que se le diera a él la facultad de participar en el Programa Estímulo al Desempeño Docente diciendo bajo qué criterios se iba a realizar, pero de antemano la Secretaria de Hacienda y Crédito Público especifica en uno de sus articulados que ninguna organización ni sindical, ni organización estudiantil, ni ninguna de otro tipo puede participar, en caso de que participe la misma Secretaria de Hacienda y Crédito Público anula la administración económica que le da a las instituciones*

En esta información dada por el académico es muy claro que el Sindicato no puede, ni debe inmiscuirse dentro de la valoración y evaluación que se realiza en el Programa estímulo al Desempeño Docente, pero de acuerdo a lo comentado por los informantes la realidad es otra, el Sindicato interviene, la Dirección de plantel interviene y en ambos casos son situaciones muy notorias que no se pueden tapar con simples comentarios, es por ello que muchos docentes han decidido no participar porque de acuerdo a sus perspectivas y comentarios ni siquiera consideran legal las evaluaciones que realiza el programa porque solo se ven beneficiados los que están inmiscuidos dentro de un grupo político al interior de la institución.

INFORMANTE 5: *Si hay algunos compañeritos que se les ha beneficiado sin entregar realmente lo que nos indica el portafolio de evidencias y si les han apoyado, entonces esto hace que pues tu como docente pues obviamente pues pierdas el interés de entregar todo en tiempo y forma y ya no se participa.*

Cuando los docentes se dan cuenta de que los procesos en los que confían para obtener una mejor remuneración están siendo politizados sucede lo que comenta el informante 5, se pierde el interés por entregar todo en tiempo y forma y ya no se participa porque comentan que si no tienen padrino o el sindicato no les apoya para que lo intentan si ni siquiera van a ingresar.

Como se mencionó anteriormente la teoría que más se apega a lo comentado por los informantes es la teoría micropolítica, porque solo se realizan estas negociaciones por intereses personales y con ello se logra una legitimación del poder tal como lo menciona Nieto: “ *las relaciones políticas crean formas de legitimación del poder, dominio y control dentro de las organizaciones*”, estos apoyos o beneficios que mencionan los mismos informantes hacen que se legitime tanto el poder del director y el del sindicato y que cuando ellos necesiten de algún intercambio de favores como se da en la dimensión política los demás docentes sean leales a quien o quienes les brindaron ayuda cuando lo necesitaron.

La organización de Colegio de Bachilleres es intrínsecamente política en el sentido de que precisamente las relaciones políticas tienden a mantener el orden y el control dentro de la organización y estos conflictos e intereses que se tienen llegan a formas de regateo y negociaciones en donde existen grupos políticos que a veces tienen que ceder en situaciones particulares para ganar en otros rubros.

INFORMANTE 5: *bueno en mí caso no ha sucedido, pero por comentarios de algunos compañeros si en donde les dicen... ¿te acuerdas que yo te ayude? Bueno pues deben ser recíprocos, yo creo que sí, si lo hay porque pues lo vuelvo a comentar los mismos compañeros cuando platicamos lo dicen, desafortunadamente no se tiene esa ética profesional en que si ya nos ayudaron pues guardamos silencio y no lo comentamos, entonces si se da y se va a dar todo el tiempo pues desgraciadamente las cosas así se manejan entonces esos son algunos de los parámetros igual que se indica que no se participe no.*

El informante 5 expresa literalmente que sí existe ese intercambio de favores en las relaciones políticas al interior del plantel y que eso desalienta a la participación de

muchos docentes que miran esas cuestiones y provocan el no participar dentro del programa.

Es por ello que la complejidad de las relaciones políticas asombra y tiene infinidad de matices por observar, tiene que ver el tipo de autoridad que se tenga dentro de la organización, relaciones personales de los actores sociales, relaciones de poder y aun existiendo todo eso en el mismo contexto y todos los individuos al observar la misma situación cada uno tiene un punto de vista diferente.

Morgan (1999) que sugiere que el poder implica una habilidad de hacer que otra persona haga algo que de otra manera no habría hecho. Por lo tanto podemos decir que el poder es la capacidad de influir en las decisiones de alguien más de acuerdo a los intereses propios que tenga alguno de los actores dentro de la organización.

Y esto es precisamente lo que sucede al interior de Colegio de Bachilleres plantel 06 dentro del Programa de Estímulo al Desempeño Docente, las autoridades por contar con la lealtad de los docentes les proporcionan beneficios para que en un momento determinado ellos puedan influir en sus decisiones cuando ellos requieran algo, de igual forma si existen enemistados estas provocan que se detengan procesos de docentes que cumplen al 100% en su desempeño laboral pero por no tener una buena relación con el Directivo o con el Delegado Sindical todas sus aspiraciones se vienen abajo y como ya lo comentaron anteriormente los informantes, únicamente estas situaciones provocan en primer lugar el descontento de muchos docentes que ya desconfían de la evaluación realizada por el programa, en segundo lugar provocan la disminución en la participación de docentes dentro del programa y en tercer lugar afectan la confianza en la institución por este tipo de relaciones políticas que no son del todo bien vistas porque si no eres beneficiado por estos favores solo críticas, pero si eres parte de estos beneficios todo está bien y no realizan comentarios negativos al respecto.

Finalmente las relaciones de poder dentro de una organización siempre van a existir por intereses individuales y colectivos, pero dentro del Programa Estímulo al Desempeño Docente debieran eliminarse porque pierde la credibilidad y motivación que tienen los docentes del mismo.

4.4 Dimensión Cultural

La diversidad cultural dentro de las organizaciones se presenta como un instrumento útil para entender y comprender el contexto social, la cultura organizacional como lo menciona Nieto (2004:12) es: “*Una forma de mirar a la organización como una realidad, que tratan de explicar la parte cambiante de las organizaciones*”, en Colegio de Bachilleres el Programa de Estímulo al Desempeño Docente fue creado en el año de 1995 y ha ido cambiando su actuar, su desarrollo, su práctica y normativa a lo largo del tiempo, de igual forma la perspectiva de cómo lo miran los docentes ha cambiado porque ha habido un cambio generacional, muchos de los docentes que trabajaban en 1995 ya son jubilados, y precisamente esa brecha generacional ha originado que nuevos docentes ocupen sus lugares y tengan una perspectiva totalmente diferente de la que se tenía antes.

La cultura organizacional tiene que ver con el estudio de las creencias, la moral, las costumbres, actitudes y hábitos adquiridos por los individuos dentro de la organización y la *etnografía* es precisamente la que permite el estudio de todos estos elementos pues se trata del estudio sistemático de los individuos, la observación de sus prácticas culturales, relaciones de grupos sociales y al participar en ellos se puede contrastar lo que los individuos dicen y hacen, en esta investigación de tesis se realizaron entrevistas que permitieron conocer cuáles son los puntos de vista de los individuos que son parte de la organización respecto al Programa Estímulo al Desempeño Docente dentro del plantel 06 y se pudo constatar que muchas de las perspectivas que tienen estos es respecto al rol que les toca desempeñar en la organización, unos tienen puntos de vista positivos, otros lo miran negativamente, otros más tienen motivos de ser mejores personas al participar y otros solo participan por el dinero, cada uno tiene creencias totalmente diferentes del otro a pesar de que se desarrollen en el mismo contexto.

La teoría subjetiva que ubica Nieto dentro de la perspectiva cultural es la que nos ayuda a explicarla ya que estudia la parte impredecible y cambiante de las organizaciones se trata precisamente en esta teoría de aceptar diferentes posturas de los individuos porque no hay parámetros para delimitar sus opiniones y poder decir

quien está bien o quien está mal respecto a lo que piensan de tal o cual suceso, en este caso sus opiniones respecto al programa como ya se mencionó anteriormente distan mucho uno de la otra.

INFORMANTE 5: *participo en primer lugar por el estímulo, la economía que es la que a todos nos mueve, y en segundo lugar pues para poder ver hasta donde uno tiene la capacidad de poder participar en estos estímulos, que alguien realmente valore si haces bien tu trabajo.*

La creencia que tiene este informante es el de participar únicamente por la economía, no a todos los docentes los mueve el objetivo de ser mejores cada día si no cada uno tiene puntos de vista diferentes y no porque piense así está mal, simplemente son formas subjetivas de mirar el actuar de los individuos dentro de la organización.

INFORMANTE 3: *el interés por entrar al programa es netamente económica la razón del porque muchos docentes aspiran a ingresar al programa.*

El informante 3 apoya las creencias del informante anterior y lo perciben de la misma manera, y afirman que la participación en el programa es por obtener solamente el estímulo económico y no por el hecho de mejorar, eso nos ayuda a emitir ciertos resultados dentro de la investigación, puesto que para ellos la significación que tiene el programa es netamente económica, no implica mejores resultados, no implica impedir la deserción escolar, implica únicamente dinero.

El Programa Estímulo al Desempeño económico como ya se mencionó anteriormente fungió como un programa que busca incentivar, motivar, eliminar alumnos en riesgo de deserción escolar y por ende los docentes buscaran mejorar su práctica educativa, pero como todo programa los docentes encontraron diversas formas y perspectivas de encontrarle el lado positivo y lo analizaron y ejercieron solo por dinero.

Pero no todos piensan así, existen docentes que aún creen en la mejora educativa, la cultura y el arraigo que tienen por la organización les permite tener creencias totalmente diferentes de los demás.

INFORMANTE 4: *yo trato de trabajar tal y como me corresponde es decir en desarrollar correctamente los contenidos programáticos y bueno pues considero que me permite participar en el programa, ya quienes evalúan pues ellos son los que emiten el juicio final si me hago acreedor al programa de estímulos y de alguna manera me veo obligado con los alumnos a trabajar adecuadamente, a desarrollar sus actividades, y pueda darse*

mejor el aprendizaje en el proceso enseñanza-aprendizaje, en mi caso no es por el estímulo porque con o sin estímulo pues siempre he tratado de cumplir.

El arraigo que tiene este informante a la organización es bueno puesto que también están implicados otros factores como la antigüedad, si trabaja en otro centro de trabajo, el número de horas trabajando dentro de Colegio de Bachilleres, en el caso de maestros ya con más de 30 años de servicio se pudo observar este tipo de actitud hacia el programa, de: “Sí participo y lo hago porque me gusta, porque quiero ser un buen maestro y lo hago por los alumnos”, que es precisamente la perspectiva cultural, el contraste de creencias de opiniones entre los informantes y aquí se puede visualizar esta situación, no todos lo miran solo por el dinero, hay quienes lo miran como una forma de mejorar y beneficiar con su participación al funcionamiento de la organización.

INFORMANTE 2: *En los momentos en que hemos participado como directivos de plantel uno se da cuenta del verdadero maestro que se esfuerza que llega temprano, que asesora, que hace suyos los problemas que en muchas ocasiones no son solo dentro del aula si no fuera, y que hoy a través de tutorías, asesorías horas de fortalecimiento que los maestros tenemos nos permite tener un mayor acercamiento a los problemas que atañen a nuestros alumnos, es decir hemos olvidado de nuestra verdadera labor y hay docentes que solo se ocupan de cumplir sus 50 minutos de cada hora y son maestros de aula, pero si hay todavía en Colegio de Bachilleres plantel 06 maestros comprometidos con nuestro trabajo, pero aún más con el verdadero quehacer de los docentes de grupo, de amar lo que hacemos.*

La cultura y lealtad que tienen los docentes de mayor experiencia y mayor antigüedad permite precisamente con el comentario de este informante analizar el compromiso que tiene por y con la institución, habla de una cultura de amor por su trabajo, y son cuestiones que difícilmente se están creando con el cambio generacional que se comentó en un inicio, los docentes de nuevo ingreso ya no aman su trabajo y el mismo informante lo está comentando, solo son maestros de aula, solo trabajan sus 50 minutos de hora clase sin importar lo que pasa al interior de la organización, solo trabajan por su pago y nada más, la cultura que han desarrollado muchos docentes dentro del plantel 06 ha permitido que exista un sentido de pertenencia al mismo y que en verdad deseen la mejora y buen funcionamiento del mismo, tal y como lo mencionó el informante 4, “Con o sin estímulo, siempre he tratado de cumplir”, manejan esta diferencia de perspectivas que nos permiten visualizar a la organización como un

mosaico de ideas que convergen en un mismo lugar y que la suma de todas estas aportan al funcionamiento o no del programa “Estímulo al Desempeño Docente”.

Es por ello que la etnografía tuvo un papel importante dentro de esta investigación porque se pudo analizar detenidamente con el análisis de las entrevistas el conocimiento y perspectivas de cada informante y que finalmente su aportación es mirada desde un punto de vista subjetivo dentro del contexto.

4.5 Perspectivas

Como se pudo analizar el programa “Estímulo al Desempeño Docente” presentó varias formas de mirarlo dentro de la organización, desde el punto de vista docente, desde el punto de vista académico administrativo, desde el rol directivo, tiene muchas aristas de dónde mirarlo y como vivirlo, algunos actores lo perciben positivamente y otros negativamente y eso es lo que nos da una pluralidad de opiniones dentro de este trabajo de tesis.

Las opiniones de los individuos que forman parte de la organización influyen en la participación de los mismos en el programa, es por ello que los mismos informantes tienen una opinión diversa para mejorar y fortalecer el programa en pro del buen funcionamiento de la organización.

Los informantes proponen cuáles son los rubros en los que debiera mejorar, cuales son las cosas que necesita cambiar, aspectos que debiera eliminar para lograr nuevamente la credibilidad en el mismo y así poder cumplir con el objetivo planteado al inicio el de mejorar la práctica educativa, disminuir los índices de deserción escolar, el de motivar e incentivar primordialmente a los docentes a hacer mejor su trabajo y reflejarlo en las calificaciones de los alumnos, por ello se propone:

INFORMANTE 4: *En primera que fuera obligatorio para todos o sea para que todos tengamos ese espíritu de ser mejores como docentes y seguir manteniendo una imagen académica de nuestro plantel. Aquí en el plantel le hace falta de alguna manera hacer más conscientes a los maestros de su participación en el programa para que los maestros se vean más comprometidos en participar en todas las actividades.*

INFORMANTE 1: *Que se obligue o se convoque o se sensibilice a toda la planta docente por participar, que exista un mecanismo de sanción para que los docentes no incrementen horas, hay maestros que no entregan planeación, no entregan secuencia didáctica, no entregan portafolio de evidencias, no se actualizan en cursos y talleres del PROFORDEMS, no realizan bien su proceso educativo es raro que al final del semestre*

termine con una carga horaria e inicie con otra carga horaria incrementando su trabajo, es decir a esos maestros se les debería de quitar los interinatos, los permisos que cubren y dárselo verdaderamente al maestro que se esfuerza, trabaja, cumple con participar en el estímulo y no permitir por ninguna circunstancia que el docente que no participa, que no colabora, que no entrega nada se le sigan dando horas porque eso es parte de una problemática y de una infra cultura que viene sucediendo desde hace muchos años, esto obviamente tiene que ver con la cuestión sindical y también las negociaciones institucionales para no permitir ya que el maestro que no se compromete con la calidad académica sigan incrementándole horas.

Con las opiniones de los informantes se puede analizar que proponen que el programa se convierta en obligatorio, puesto que los requisitos para evaluación en el mismo son los que permiten el buen funcionamiento de la organización, y en eso coinciden dos de los informantes, proponen que exista un mecanismo de sensibilización para convencer a los docentes de participar y hasta propone que el incremento de horas clase se vea afectado por la participación o no en el programa, por lo tanto se puede concluir con sus aportaciones que el programa lo perciben desde un punto de vista positivo puesto que proponen el incremento de horas si el programa se convierte en obligatorio y por lo tanto creen o aseguran que la participación en el programa daría buenos resultados en el cumplimiento de objetivos en la organización.

Para otros miembros de la organización el programa ha perdido credibilidad puesto que proponen que los evaluadores sean más honestos y puedan ser imparciales y sin haber politizado el programa.

INFORMANTE 5: *Le hace falta que seamos más leales que haya honestidad, que realmente se del nivel a quien realmente se lo merece no porque haya compadrazgos pues se le dé el quinto nivel a una persona que para empezar ni siquiera asiste a clases, ni siquiera entrega planeaciones, ni siquiera trabaja acorde a su planeación sus actividades no sean de calidad y eso es una de las incongruencias que aquí nos hace falta ser más honestos, principalmente en Dirección General, tal vez nosotros como docentes también porque caemos en ese vicio entonces sería que seamos un poquito más honestos y que tengamos un poquito de ética, si a mí me dieron el primer nivel es porque realmente es el nivel que yo me merezco y punto.*

La percepción que tiene este informante es que el programa lejos de ser neutral está politizado y eso provoca que muchos docentes pierdan el interés por participar ya que ven beneficiados a docentes que de acuerdo a los comentarios del informante no cumplen y se ven beneficiados con el mismo, es por ello que las percepciones que

tienen los actores sociales son muy diversas porque les toca vivir diversas experiencias que tienen que ver con lo que opinan respecto al mismo.

INFORMANTE 1: *Que el mismo programa y otros elementos puedan ajustarse a un calendario escolar establecido donde realmente se privilegie la calidad académica y no tener las suspensiones fuera del calendario establecido porque eso perjudica a todo tipo de programa como es el Programa de Estímulo, no se le puede dar a un docente este estímulo si el docente aunque aquí se especifica que debe de tener cuanto asistió a clases realistamente no asistió en los momentos que por cuestiones sindicales o por cuestiones de tradición hay suspensiones de labores eso debería de establecer que el docente o todos los docentes que participen en esa actividad pues no tendrán derecho a ese estímulo.*

El informante 1 mira desde otra perspectiva la parte politizada del programa, como su rol es de la parte directiva propone que si el programa exige la normalidad mínima se cumpla, así tenga que asistir a reuniones sindicales y con ello haya suspensión de sus labores como docente, porque comenta que las cuestiones sindicales solo producen suspensiones laborales y propone que los docentes que se ven beneficiados con el estímulo eliminen esas prácticas sindicales de suspensión para que puedan disfrutar del beneficio económico.

INFORMANTE 2: *“Le cambiaría el ser más práctico y todavía creo que se pueden ir eliminando algunos aspectos burocráticos y desde luego la objetividad, la honestidad y el sentido justo de quien evalúa, independientemente de los procesos políticos que existen en el Colegio en esa medida el sistema de Estímulos al desempeño académico yo creo que seguiría creciendo más que hoy la reforma educativa requiere de más y mejores catedráticos comprometidos, que los hay y tenemos con mucho orgullo en Colegio de Bachilleres entonces en la medida en que se vayan aligerando, y siendo menos burocráticos en el sistema todos los docentes nos veremos beneficiados de manera económica”.*

La perspectiva que tiene el informante es que los requisitos del programa son demasiado burocráticos y que pierde el programa su objetivo primordial, comenta que el entregar mucho papeleo no es sinónimo de ser un buen docente y lo que propone es precisamente eliminar los trámites burocráticos y poder tener un programa objetivo, honesto con principios que pueda realmente cumplir con sus objetivos de incentivar al docente como fue su propuesta inicial.

INFORMANTE 1: *“otro aspecto que se pudiese mejorar es que realmente los Directores de los Planteles revisen perfectamente cuales son las características de la convocatoria y se conviertan en asesores, en líderes, en coordinadores académicos de los docentes y no que lo vean como un trámite burocrático en donde ni siquiera ellos saben lo que están entregando sus maestros, ni saben que contenido tiene su portafolio de*

evidencias, ni saben qué requisitos debe de llenar en el expediente y entonces se convierte el director en una circunstancia lamentable de que no guía los pasos de los docentes, simplemente se vuelven una figura pues sin sentido ya que el director es quien debe, tiene la obligación de coordinar, asesorar, a todos los maestros en cuestiones de carácter académico porque si he de decir que algunos de ellos no participan algunos docentes no participan, algunos más bien por desconocimiento porque entran sin saber qué características cumplir”.

El informante independientemente de dar su punto de vista respecto a lo que piensa del programa también propone que los directivos tienen un papel muy importante dentro del mismo y que deben de involucrarse más en el trabajo de los docentes, para poder ser evaluados de la mejor manera en el programa, y comenta que muchos docentes no participan porque no conocen las bases, pero es porque los directivos no explican la normativa de la convocatoria y no saben cuáles son los parámetros que cumplir ni evaluar.

Finalmente se puede decir que toda institución no termina por mejorar sus criterios, ni su nivel de desempeño, toda institución siempre se encuentra en constante cambio y el análisis de las entrevistas realizadas en este trabajo de tesis fueron datos reveladores por parte de los informantes pero que precisamente todos los cambios que existen en la actualidad son para mejorar y en Colegio de Bachilleres se debe de implementar una cultura de esfuerzo, dedicación, y esto no solo es de semestres si no de años para lograr la dedicación que se espera y COBAT no es la excepción. Muchas instituciones a nivel estatal tienen cambios pero estos se deben dar en pro de la organización y Colegio de Bachilleres tendrá que mejorar si quiere seguir siendo el bastión más grande de educación media superior en el estado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El Programa de Estímulo al Desempeño Docente en COBAT 06 presentó diversas formas de analizarlo en primer lugar el programa responde a una dinámica organizativa en donde se convierte en un elemento que apoya al funcionamiento del sistema, ya que dentro del mismo presenta dinámicas estructurales, respeto de jerarquías, normativas por cumplir y procesos administrativos que resultaron burocráticos.

Presenta perspectivas positivas y negativas frente al mismo, dentro de las positivas se destaca que los mismos informantes mencionaran que ya es una parte fundamental dentro de Colegio de Bachilleres, que sus procesos normativos ayudan mucho a cumplir con los requerimientos dentro de la administración del plantel, genera lealtad de los docentes cuando ellos se sienten identificados con la institución, genera procesos de significación y pertenencia al mismo. De igual forma dentro de las perspectivas negativas se destaca que tiene muchos procesos burocráticos que al final desgastan al docente y deciden ya no ingresar, en algunos casos los procesos evaluativos son deshonestos lo que genera la desconfianza en el mismo, las relaciones políticas han afectado mucho la funcionalidad del programa ya que esos falsos liderazgos, relaciones de compadrazgo han originado que esos procesos normativos se vean manchados por la deshonestidad de muchos docentes y hasta directivos, el programa es visto desde diferentes ángulos y la opinión que los docentes tienen del mismo es por cómo lo han vivido y el rol que desempeñen dentro de la organización.

La teoría nos permitió analizar al programa desde sus perspectivas técnica, política, y cultural propuestas por Nieto y Morgan y permitió contar con un panorama más amplio sobre las mismas así como tener el sustento teórico y el porqué de cada una.

Dentro de la perspectiva técnica pudimos encontrar que dentro de todas las organizaciones la delegación de responsabilidades hace que mejoren los procesos de producción, el tener las metas bien fijadas genera eficacia y eficiencia dentro del sistema, el Programa de Estímulo al Desempeño Docente con todos sus procesos normativos si

puede mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de producción siempre y cuando los participantes así como los evaluadores sean honestos y puedan calificar lo más neutral posible, así como eliminar requisitos de más, porque los mismos docentes consideran que es mucho papeleo el que se les exige para participar y eso no es sinónimo de una buena práctica educativa del docente dentro del aula.

También teóricamente nos permitió analizar a la perspectiva política en donde los mismos informantes se quejan de esas relaciones de poder que se encuentran dentro del Programa de Estímulo al Desempeño Docente ya que lo han desvirtuado y politizado, el programa en esencia tiene objetivos bien definidos que si se aplicaran adecuadamente con los principios que lo generaron funcionaria sin ningún tropiezo, pero los informantes comentan que el problema del programa no es el programa mismo son quienes lo administran, ya que los evaluadores, algunos directivos, el sindicato y algunos docentes son los que se prestan a ilegitimar los procesos que se llevan a cabo dentro del programa por mantener el control dentro de la organización y beneficiar a sus allegados y eso ha originado que el programa pierda su credibilidad.

En la perspectiva cultural teóricamente nos menciona la importancia de la significación que tienen los individuos dentro de la organización, las lealtades que se llegan a originar, la identificación con la organización y en este caso con el Programa y es precisamente lo que se analizó con las opiniones de los informantes, el significado que tiene para algunos docentes el programa es que ingresan únicamente por el dinero, no les interesa la parte pedagógica con sus estudiantes porque como se mencionó anteriormente el entregar muchos documentos no significa que sean docentes buenos dentro del aula, para otros sí significa una oportunidad para mejorar, para ser mejores docentes, para mejorar su práctica pedagógica y se analizó que los docentes con más años de servicio dentro del COBAT plantel 06 son los que tienen mayor identificación con la organización, los que más se preocupan por ella y los que tienen más amor por su trabajo como lo menciona un informante, dijeron que no se trataba únicamente de ser maestros de aula que solo cumplieran con su horario de trabajo, se trata de amar lo que haces y dar más por ello.

Bajo esta dinámica que presenta el programa obliga a los docentes a la entrega de portafolios de evidencias pero eso no garantiza que la atención pedagógica sea la

correcta dentro del aula, al mismo tiempo dentro de sus parámetros obliga a los docentes a que tengan el menor índice de reprobación pero tampoco garantiza el rezago educativo en los alumnos, los docentes deben de asistir a colegiados pero eso no garantiza que efectivamente lleve a cabo estrategias dentro de su aula, realiza trabajo individual pero no garantiza que realmente lo haya elaborado el docente.

Todos los problemas organizacionales no los puede resolver un solo programa porque finalmente fue hecho con el objetivo de incentivar y estimular a los mejores docentes y a su buen desempeño semestre con semestre pero el cumplir con todos los requisitos que pide no garantiza el buen funcionamiento de la organización por todas las relaciones políticas que también existen dentro de él, al mismo tiempo en que no todos los docentes participan dentro del programa por los múltiples candados que tiene para evitar el ingreso de docentes nuevos.

La mejor forma de poder mejorarlo es que cada persona que forma parte de él lleve a cabo su rol haciendo lo que le corresponde, evitando todo tipo de deshonestidades que generen que los docentes pierdan la credibilidad y que la forma de evaluación sea lo más verídica posible para no generar el descontento dentro de la organización.

Recomendaciones

El programa de Estímulo al Desempeño Docente debería modificarse en todos los rubros que propusieron los informantes para que verdaderamente cumpla con sus objetivos iniciales de disminuir la deserción escolar, mejorar la práctica educativa, incentivar a los docentes, tratando de corregir sus anomalías desde fondo. Sin embargo, antes de hacer la propuesta formal, se sugiere que los resultados de la investigación pudieran también ser cuantificables, que se realizara un comparativo de los resultados del programa, es decir, el nivel obtenido de cada docente en el programa con su avance académico dentro del aula aunado a sus resultados de promedio general en sus grupos y que la estrategia metodológica en dicha investigación pudiera ser mixta para que se complementen la investigación cualitativa con la cuantitativa.

Esta investigación también se prestaría a retomar la participación de los alumnos como una aportación y perspectiva más dentro del análisis al programa de Estímulo al Desempeño Docente, pues es importante el saber qué tanto los docentes que son participantes influye positivamente o negativamente el programa dentro de su quehacer educativo y que los que den su opinión al respecto sean los mismos alumnos.

Dentro de la parte teórica el trabajo se pudiera complementar con los lineamientos de la Reforma Educativa implementada en el 2013 y que los mismos informantes comentaron que son rubros similares dentro del cumplimiento de los requisitos del Programa.

Son muchos aspectos que se pudieran mejorar a este trabajo de tesis pero se propone también para un trabajo futuro que esta investigación sobre el programa “Estímulo al Desempeño Docente” que se realizó del plantel 06, Contla de Juan Cuamatzi, sea la prueba piloto para llevarlo a cabo en los 23 planteles faltantes del subsistema COBAT en el estado, que se realice un muestreo de docentes participantes y no participantes en cada uno de los planteles en los turnos matutino y vespertino según sea el caso y que se recopile la información para poder analizarla y decodificarla, además de compilar las perspectivas de cada uno de los informantes en una matriz para que los resultados generales de dicha investigación sean retomados por la Dirección General de Colegio de Bachilleres y se tomen decisiones que verdaderamente influyan en la mejora del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- Bachilleres, C.; (1996) *Retrospectiva Gráfica 1933-1996*. Editado por COBAT. Tlaxcala, Tlaxcala.
- Bisquerra, R.; (2004) *Metodología de la Investigación Educativa*. Editorial la Muralla. Barcelona, España.
- Dirección Administrativa (2015) *Colegio de Bachilleres del Estado de Tlaxcala, Febrero 2015*. Tlaxcala, información oficial.
- Gairín, J.; (2004) *La Organización Escolar. Contexto y texto de actuación*. Editorial La Muralla. Barcelona, España.
- Gareth, M.; (1990) *Imágenes de la Organización*. Editorial Alfaomega. Estados Unidos.
- Greenfield, T.; (1992) "Teoría de la organización educativa" en González M. T.; (coord.) *Organización y Gestión de los Centros Escolares. Dimensiones y Procesos*. Editorial Pearson. Madrid España.
- González, M.; (2003) *Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y procesos*. Editorial Pearson. Madrid, España.
- Herbert, S.; (1988) *El Comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Editorial Aguilar. Estados Unidos.
- Jeffrey, P.; (1970) "El poder en las organizaciones: políticas e influencia en una empresa" en Morgan G.; *Imágenes de la organización*. Editorial Alfaomega. Estados Unidos.
- Meneses, V. (1981), *Impulso a la Educación de Nivel Medio Superior*. *El Sol de Tlaxcala*, 1º de Agosto, p. 1.
- Nieto, J. M.; (2004) "Perspectivas teóricas de la organización escolar" en González M. T.; (coord.), *Organización y Gestión de los Centros Escolares. Dimensiones y Procesos*. Editorial Pearson. Madrid España.
- Rodríguez, G.; (1999) *Métodos de investigación cualitativa*. Editorial Algibe. Madrid España.

Ruiz, J. I.; (1999) *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Universidad de Deusto. Madrid, España.

Stake, R.; (1998) "Estudio de casos en la Metodología Cualitativa". Ediciones Morata. Estados Unidos.

Taylor, F.; (1911) "The Principies of Scientific Management" en Morgan, G.; *Imágenes de la organización*. Editorial Alfaomega. Estados Unidos.

Anexos

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL 291
ÁREA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACION CON CAMPO EN GESTIÓN EDUCATIVA

NOMBRE DEL PROYECTO: “PROGRAMA DE ESTIMULO AL DESEMPEÑO DOCENTE, COMO ELEMENTO DE LA GESTION INSTITUCIONAL EN COBAT PLANTEL 06”

INSTRUMENTO: GUIÓN DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Alumna: Liliana González Flores

Directora de tesis: Mtra. María Guadalupe Torres Nava

Junio de 2015

Presentación

El presente es un guión temático que tiene que ser cubierto durante la entrevista: *la entrevista en profundidad* constituye una herramienta de recolección de información que consiste en el establecimiento de una charla prolongada entre el informador y el investigador y donde ambos pueden resultar mutuamente influidos.

El objetivo del guión servirá para conocer más de cerca las opiniones de los principales actores del programa, la aceptación o rechazo del mismo, así como las causas para ingresar a él o no. Nos permite hacer un reconocimiento de cómo se sitúan los actores sociales frente a los retos de someterse a un proceso de evaluación, bajo el argumento de mejorar su práctica educativa y de cumplir con la normativa; así mismo, el conocer las perspectivas que tienen al ingresar o no al programa y los beneficios obtenidos. En este sentido es necesario que se cree un ambiente de confianza entre los actores de la misma.

Para ello es necesario que se establezca un tiempo de rompimiento de hielo con el entrevistado, que nos garantice una eliminación de ansiedad por parte del entrevistado, es por ello que se generan las siguientes recomendaciones:

1. **Mirar el rostro del entrevistado**, garantizar una impresión de sinceridad, al tiempo que garantizamos mantener la atención de nuestro entrevistado.
2. **Naturalidad de las posturas**, evitar la rigidez o solemnidad que inhiben al informante.

3. **Las intervenciones y los comentarios deben ir despojados de cargas valorativas**, por el contrario deben inducir a la abundancia del relato del informante.
4. **Saber escuchar**, dosificar los silencios, es importante mantener la impresión de que nos interesa su relato y no nuestro punto de vista.
5. **Captar el sentimiento del informante**, el entrevistador solo puede manifestar emociones, cuando se indiquen problemas o momentos relevantes para el informante.
6. **Conversar no interrogar**, la entrevista en profundidad busca la abundancia del relato y por ende, el punto de vista local. El guión orienta pero no cancela la búsqueda, se refiere a indicaciones temáticas y se apoya de preguntas específicas.
7. **El lenguaje académico debe ser eliminado del diálogo**, ya que puede confundir o inhibir al entrevistado. Es necesario usar un lenguaje natural.
8. **Insistencias temáticas**, cuando notamos que el informante rehúye de un tema o su explicación es confusa, podemos insistir, si el comportamiento se mantiene, podemos esperar un momento posterior, para regresar al punto.
9. **El registro**, debe realizarse con una grabadora, verifique las condiciones técnicas para la realización de la entrevista.
10. **Cuidar el lugar y condiciones físicas**, para la realización de las entrevistas. Pacte el sitio tomando en consideración las necesidades de sus informantes.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL 291
ÁREA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACION CON CAMPO EN GESTIÓN EDUCATIVA

NOMBRE DEL PROYECTO: “PROGRAMA DE ESTIMULO AL DESEMPEÑO DOCENTE, COMO ELEMENTO DE LA GESTION INSTITUCIONAL EN COBAT PLANTEL 06”

INSTRUMENTO: GUIÓN DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PARA DOCENTES

NOMBRE DEL INFORMANTE: _____

FECHA DE LA ENTREVISTA: _____

NOMBRE DEL INVESTIGADOR: _____

DURACION DE LA ENTREVISTA: _____

Categorías centrales	Sub/categorías
Perspectiva Técnica	<p>Procedimiento: ¿que se lleva a cabo para el ingreso al programa “Estímulo al Desempeño Docente”?, desde que se entera de la convocatoria, su inscripción, (mecanismo que sigue para la obtención de constancias) proceso de documentación hasta el momento de su evaluación.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Convocatoria 2. Inscripción 3. Entrega recepción de documentos <p>Operación del programa: relatar cómo funciona en el plantel, el número de grupos que atiende, a qué nivel ha llegado con la evaluación.</p> <p>Rutina del programa: si ha cambiado al paso de los años (argumentar al respecto), que tan rutinaria es la participación en el mismo, con la reforma tuvo efectos el programa.</p> <p>Objetivos: relatar los objetivos del programa, cuáles son los rubros más importantes desde su experiencia, relatar su cumplimiento.</p> <p>Rendimiento relatar aquí con su experiencia si el programa ha tenido el rendimiento que se busca (para elevar la calidad educativa, mejora de la práctica educativa, así como la disminución de deserción escolar) (general).</p> <p>Organización narración de cómo está organizado el programa, en qué lugar se encuentra el</p>

	<p>docente. Papel del docente como figura importante dentro de la organización del programa.</p> <p>Control: ¿Considera que el programa es un incentivo que motiva a los trabajadores? (argumentación)</p> <p>Instrumentos y rubros de evaluación: conoce los instrumentos de evaluación, cuales son. ¿Cómo te enteras del veredicto?</p>
Perspectiva Política	<p>Poder: ¿Quién o quienes facilitan el proceso cuando falta algún requisito por cumplir? ¿Qué haces, qué sabes o qué se dice al respecto? (Ha contado con ayuda por parte de conocidos para lograr un beneficio particular en el programa, conoce a alguien que sí, en qué consistió el apoyo recibido.) ¿Qué sabes acerca del pago por los beneficios recibidos?</p> <p>Intereses de grupos: ¿Existen grupos o actores que controlen el procedimiento en el COBAT 06 y que beneficien a sus agremiados o pares?</p> <p>Conflictos: ¿Sabe de conflictos que se hayan presentado alrededor del programa? (Relatar si sabe del alguno).</p>
Perspectiva cultural	<p>Significación: ¿Porque decidió participar en el COBAT 06? ¿Ha cumplido con sus expectativas? (Era lo que pensaba) ¿Cuáles son los beneficios de participar en el programa en el COBAT 06? ¿Cuáles son los beneficios para el COBAT 06? (alumnos, docentes, directivos).</p>
Percepciones	<p>Que le hace falta al programa (que le mejorarías o que le cambiarías)</p> <p>Qué falta dentro de COBAT 06 (en la operatividad)</p> <p>Relatar una experiencia positiva acerca del Programa.</p> <p>Relatar una experiencia negativa del programa.</p> <p>Qué opinión le merece el programa en general considerando al programa como un incentivo desde (la política pública) para generar avances académicos.</p>

FICHA TÉCNICA DEL (A) INFORMANTE:

Nombre del informante:		Ocupación:	
Lugar de origen:	Si tiene hijos o no, especificar cuantos:	Edad:	
Fecha de ingreso al subsistema COBAT.	¿Ha desempeñado otros roles en COBAT aparte del que sustenta ahora?	Zona escolar en la que se ubica la escuela en que labora.	
¿Ha participado en el Programa de “Estímulo al Desempeño Docente”? (marque con una x).	Años participando en el programa.	¿Qué nivel ha alcanzado en el programa?	
Nunca			
Esporádicamente			
Continuamente			
Preparación profesional	Es titulado (a)	Si actualmente estudia (qué y en dónde)	
Fecha de realización de la entrevista:			
Lugar de la entrevista:			
Hora de la entrevista:			

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL 291
ÁREA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACION CON CAMPO EN GESTIÓN EDUCATIVA

NOMBRE DEL PROYECTO: “PROGRAMA DE ESTIMULO AL DESEMPEÑO DOCENTE, COMO ELEMENTO DE LA GESTION INSTITUCIONAL EN COBAT PLANTEL 06”

INSTRUMENTO: GUIÓN DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PARA LA PARTE ADMINISTRATIVA

NOMBRE DEL INFORMANTE: _____

FECHA DE LA ENTREVISTA: _____

NOMBRE DEL INVESTIGADOR: _____

DURACION DE LA ENTREVISTA: _____

Categorías centrales	Sub/categorías
<p>Perspectiva Técnica</p>	<p>Procedimiento: ¿que se lleva a cabo para el ingreso al programa “Estímulo al Desempeño Docente”?, desde que se entera de la convocatoria, su inscripción, (mecanismo que sigue para la obtención de constancias) proceso de documentación hasta el momento de su evaluación.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Convocatoria 2. Inscripción 3. Entrega recepción de documentos <p>Operación del programa: relatar cómo funciona en el plantel, el número de grupos que atiende, a qué nivel ha llegado con la evaluación.</p> <p>Rutina del programa: si ha cambiado al paso de los años (argumentar al respecto), que tan rutinaria es la participación en el mismo, con la reforma tuvo efectos el programa.</p> <p>Objetivos: relatar los objetivos del programa, cuáles son los rubros más importantes desde su experiencia, relatar su cumplimiento.</p> <p>Rendimiento relatar aquí con su experiencia si el programa ha tenido el rendimiento que se busca (para elevar la calidad educativa, mejora de la práctica educativa, así como la disminución de deserción escolar) (general).</p> <p>Organización narración de cómo está organizado el programa, en qué lugar se encuentra el</p>

	<p>docente. Papel del docente como figura importante dentro de la organización del programa.</p> <p>Control: ¿Considera que el programa es un incentivo que motiva a los trabajadores? (argumentación)</p> <p>Instrumentos y rubros de evaluación: conoce los instrumentos de evaluación, cuales son. ¿Cómo te enteras del veredicto?</p>
<p>Perspectiva Política</p>	<p>Poder: ¿Existe algún medio por el cual los docentes pueden obtener requisitos con los que no hayan cumplido? ¿Qué haces, qué sabes o qué se dice al respecto? (Ha contado con ayuda por parte de conocidos para lograr un beneficio particular en el programa, conoce a alguien que sí, en qué consistió el apoyo recibido.) ¿Qué sabes acerca del pago por los beneficios recibidos?</p> <p>Intereses de grupos: ¿Existen grupos o actores que controlen el procedimiento en el COBAT 06 y que beneficien a sus agremiados o pares?</p> <p>Conflictos: ¿Sabe de conflictos que se hayan presentado alrededor del programa? (Relatar si sabe del alguno).</p>
<p>Perspectiva cultural</p>	<p>Significación: ¿Cuáles son las razones por las que cree que los docentes deciden entrar al programa? ¿Cree que cumple con sus expectativas? ¿Cuáles son los beneficios de participar en el programa en el COBAT 06?</p>