



FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ESCUELA NORMAL DE ESPECIALIZACIÓN.  
EL PRIMER PASO HACIA LA TRANSFORMACIÓN PARA UNA CULTURA DE LA COMPLEJIDAD

**Guillermina Gutiérrez Reséndiz**  
Escuela Normal de Especialización

**María Elena Gaitán Herrera**  
Escuela Normal de Especialización

---

**Área temática II:** Educación superior, ciencia, tecnología e innovación).

**Línea temática II09:** Educación superior y sociedad del conocimiento: procesos innovadores.

**Tipo de ponencia:** Reportes parciales de investigación.

---

***Resumen:***

La presente investigación tiene como propósito identificar las percepciones del clima institucional de los docentes de la Escuela Normal de Especialización, con la finalidad de presentar un diagnóstico que nos permita ofrecer opciones para transformar las prácticas dirigidas a la consecución de una cultura de la complejidad, es una investigación de carácter mixto, en la que se aplica una encuesta y se realiza la entrevista a 30 docentes de la ENE, y entre los hallazgos encontrados tenemos que no se pueden identificar aquellos factores que constituyen la cultura institucional y al no conocer lo que piensan los integrantes, no podemos establecer metas que se orienten hacia una transformación de un clima en el que se puedan realizar prácticas profesionales innovadoras y complejas.

***Palabras clave:*** Clima institucional, complejidad, innovación, percepción.

## Introducción

El siglo XXI se caracteriza por haber reconocido la diversidad de tipos de conocimiento que las sociedades son capaces de generar, más importante aún es considerar que el conocimiento se gesta en grupo; es decir, a partir de la participación de todos los integrantes de una organización, quienes cuentan con experiencias, destrezas, procedimientos, actitudes que es imprescindible recuperar y poner en juego para hacer que una institución se desarrolle y genere respuestas ante la diversidad de retos que nos presenta este momento histórico.

Esta investigación contiene un esbozo general del contexto de la institución en la que se aplicaron las encuestas referidas al clima de la institución, así como entrevistas a 20 docentes de ambos turnos, se presenta también la metodología empleada para la recabación, clasificación y los resultados obtenidos en las encuestas, cabe señalar que al ser un avance de una investigación, no se presentan los resultados concluyentes, solamente se presentan las fortalezas, las áreas de oportunidad y las debilidades.

## Desarrollo

### Contexto institucional

La Escuela Normal de Especialización es una institución que tiene 75 años de haber sido fundada, depende de la Secretaría de Educación Pública, su misión es formar maestros especialistas cuya función es atender las necesidades educativas de la población en edad escolar, que se encuentra en alguna condición de vulnerabilidad; por ejemplo: la población migrante, los niños en situación de calle o de hospitalización.

Sin embargo, durante más de sesenta años su tarea primordial consistió en atender las necesidades referidas al desarrollo y el aprendizaje de la población con alguna discapacidad; clasificadas por áreas de alteración, tales como: la motriz, la auditiva y de lenguaje, la cognitiva, la visual y durante décadas también se especializó en atender los trastornos o dificultades en el aprendizaje y niños inadaptados e infractores.

En el transcurso de estos 75 años, la escuela ha transitado por diversos modelos y enfoques de atención; en sus inicios se caracterizó por brindar una atención basada en la rehabilitación de los órganos motores y sensitivos afectados que determinaban la imposibilidad de desarrollar de manera óptima el aprendizaje escolar, la socialización y la autonomía de la población atendida.

En la década de los noventa se inició un nuevo modelo basado en la detección de necesidades educativas de la población atendida; se abandona la idea de que la deficiencia y la discapacidad representan el obstáculo que impide el desarrollo, la socialización y el aprendizaje; de la misma manera se pone en entredicho que el aprendizaje está determinado por la condición biológica y orgánica de las personas.

A su vez se reconoce que un porcentaje importante de esta población se encuentra marginado y excluido socialmente, siendo este un factor que influye en la posibilidad de aprender ya que el aprendizaje está

determinado por la interacción que las personas establecen con su contexto cultural y social, de acuerdo a las aportaciones de Vigotsky.

Aunado a este factor; la vida de las instituciones durante el siglo XX y lo que llevamos del XXI, se caracteriza por desarrollar un sistema de funcionamiento basado en una estructura vertical y jerárquica en la que las tareas se resuelven a partir de las normas establecidas por entidades expertas; la operación y resolución de tareas se basan en las instrucciones que están asignadas a través de manuales, planes de trabajo y programas en los que se indica lo que los docentes deben enseñar a sus estudiantes, así como las actividades, secuencias de contenidos y habilidades que deben ser aprendidas.

Sin embargo, el siglo XXI se ha caracterizado por una serie de cambios y transformaciones cuyo propósito deriva en la generación de conocimiento debido sobre todo a la importancia que este factor ha tomado para el desarrollo económico a nivel mundial; es decir se trata de un fenómeno global que ha invadido todos los espacios del planeta y su significado se traduce de la siguiente manera: la generación de conocimiento conlleva un desarrollo económico.

Entonces, si el desarrollo económico de los países y sus instituciones depende de la generación del conocimiento, se debe considerar todo lo que los integrantes de una sociedad y de las instituciones han aprendido y que constituye su propio legado cognitivo. Para Salmador (2004) los tipos de conocimiento que se reconocen en una comunidad son: El explícito, en el que se incluye toda la información objetiva, racional, secuencial, digital y libre del contexto. El conocimiento tácito está vinculado a la experiencia y a las emociones, es analógico, se transmite socialmente a través del lenguaje corporal, se ubica en la acción; incluye destrezas, experiencias, capacidades, procedimientos; también incorpora un conocimiento integrado que se genera en distintos sistemas lingüísticos, de distintas culturas y grupos de trabajo.

La autora también incorpora una dimensión ontológica a través de la cual nos permite comprender que hay un conocimiento individual y uno social, éste último considera un conocimiento organizativo, este conocimiento incluye la idea de que se requiere de las organizaciones y de su interacción social para compartir experiencias y formas de resolver las tareas, esto implica la necesidad de relacionarnos y de aprender con los otros en los contextos institucionales o en lo que la autora denomina organización; de ahí que sea de suma importancia detectar los factores que favorecen u obstaculizan el desarrollo y aprendizaje de las organizaciones.

Es a partir del reconocimiento de la importancia de favorecer el desarrollo del conocimiento social y organizacional que se realizan estudios para detectar las fortalezas y las áreas de oportunidad que es preciso atender con el propósito de que las instituciones generen propuestas para resolver problemas sociales, en el caso de las escuelas se espera que mejoren la calidad en la tarea de educar a la población.

## Metodología

La metodología que se empleó es mixta cualitativa-cuantitativa, se aplicó la encuesta a 30 docentes y posteriormente se realizó una entrevista, a fin de identificar los elementos que se plantean en el objetivo general y los específicos que a continuación se enuncian.

### El Objetivo General:

Detectar las percepciones que conforman la cultura institucional de la ENE y en qué medida determinan el paso de un enfoque técnico administrativo hacia una mirada de la complejidad sustentada en la transdisciplinariedad.

### Objetivos específicos

Conocer cuáles son las percepciones que los docentes de la ENE tienen del clima institucional

Identificar de qué manera las percepciones que los docentes de la ENE tienen acerca del clima institucional determinan sus prácticas educativas

Analizar si las percepciones de los docentes están acompañadas de procesos de reflexión

Preguntas de investigación:

¿Cuáles son las percepciones que los docentes de la ENE tienen del clima institucional?

¿Cómo las percepciones que los docentes de la ENE tienen acerca del clima institucional determinan sus prácticas educativas?

¿Las percepciones que los docentes de la ENE tienen acerca del clima institucional están acompañadas de procesos de reflexión?

Para llevar a cabo la identificación de las fortalezas y sobre todo las áreas de oportunidad de la ENE, se aplicó el cuestionario de "clima institucional" que está constituido por ocho categorías a 30 docentes de la ENE, las categorías que lo conforman son: organización, autonomía, cohesión, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación; distribuidas en 103 preguntas.

La escala empleada fue de 0 a 5, donde cinco representa muy satisfactorio, 4 satisfactorio, 3, medianamente satisfactorio, 2, poco satisfactorio 1 marcadamente no satisfactorio y el cero, no satisfactorio.

Una vez que se aplicaron los cuestionarios, con la información obtenida, se procedió a clasificar las respuestas por categoría, considerando las cuatro opciones referidas líneas arriba y con ellas se realizó un primer análisis.

## Resultados parciales

### I. Organización institucional

#### Fortalezas

En lo que respecta a esta primera categoría se detecta que el 55% de un total de 22 preguntas, es decir para 14 preguntas los encuestados coinciden en que la institución cuenta con: la misión y la visión, una planeación organizacional, los integrantes participan en la planeación; les gusta su trabajo, sienten satisfacción en la realización de las tareas y orgullo, conocen su función e impactan en la calidad. En lo que respecta al restante 45% están parcialmente de acuerdo.

#### Áreas de oportunidad

En lo que respecta a seis de las 22 preguntas, es decir el 25 % del total de 22 preguntas, veintiuno de los encuestados respondieron que: no hay una planeación cuidada, hay insuficiencia de material, poca limpieza en las instalaciones, poco mantenimiento a los equipos de trabajo; no se otorga un servicio adecuado a la población estudiantil.

### II. Autonomía

#### Fortalezas

En las 6 preguntas de este rubro, los 27 encuestados respondieron que el director los motiva para el trabajo, los integrantes se comprometen y asumen responsabilidades.

### III. Cohesión

#### Fortalezas

El 49% de encuestados respondieron a 18 de 38 preguntas, estar totalmente de acuerdo en que: el director refuerza el objetivo común de la institución, el grupo trabaja eficientemente, el director muestra disposición y exhorta el desarrollo de las capacidades del personal, garantiza claridad en las tareas, hay comunicación con el director.

#### Áreas de oportunidad

Para el 25% de las preguntas, los encuestados manifestaron estar parcialmente de acuerdo en: que el trabajo en equipo sea efectivo, el espíritu de unión ante los retos, sentido de pertenencia a un grupo, revisión del trabajo cotidiano, información oportuna para realizar las tareas, existencia de canales de comunicación entre las áreas.

### IV. Presión

#### Fortalezas

En el 100% de las preguntas los encuestados están parcialmente de acuerdo en: no existe presión del tiempo para realizar las tareas, la institución no es un espacio en el que las tareas se realicen bajo presión, se manifiesta poco estrés en el personal.

## V. Apoyo

### Fortalezas

Más del 80% de las respuestas son totalmente aceptadas por 5 de los 9 encuestados en lo que respecta a: la flexibilidad, el apoyo y la comunicación del director hacia el personal docente.

## VI. Reconocimiento

### Fortalezas

El 55% de los encuestados respondieron en 6 de las 11 preguntas que: reciben felicitación por su trabajo, existe un reconocimiento del esfuerzo de los equipos de trabajo, el trabajo realizado es valorado.

### Debilidades

21 de los 30 encuestados afirman que existe poco impacto del reconocimiento del esfuerzo y la dedicación hacia el trabajo, en la mejora de las condiciones laborales y en las promociones en las plazas y en los sueldos.

## VII Equidad

### Debilidades

70% de las respuestas se refieren a un área de oportunidad ya que 18 de los 30 encuestados consideran que el director tiene favoritos y que despide y castiga sin motivos.

## VIII Innovación

5 de 7 preguntas contienen el acuerdo total de los encuestados en que: hay libertad para desarrollar las ideas propias y se valora la creatividad.

### Debilidades

El 20% de las preguntas contienen respuestas parciales en las que se reconoce los problemas y la necesidad de no volver a cometer errores

## Conclusiones

De acuerdo a los resultados de la muestra, se observa una tendencia en la Normal de Especialización a tener más fortalezas que debilidades; la categoría “Cohesión” refleja un liderazgo directivo que favorece la disposición y motivación hacia el trabajo, la comunicación con el personal docente, la disposición para permitir la capacitación, y la claridad en las tareas; en la categoría de apoyo y reconocimiento, los encuestados manifiestan estar orgullosos de pertenecer a la comunidad y sienten que su trabajo es reconocido.

También se identifica como fortaleza el hecho de que los encuestados no manifiestan tener presión, ni estrés y si flexibilidad y suficiente tiempo para realizar sus actividades.

Sin embargo, en las áreas de oportunidad, llama la atención la afirmación de que no hay un servicio adecuado para los estudiantes, de que las promociones no se otorgan a quienes reciben un reconocimiento por su trabajo, que la autoridad tiene favoritos y que los castigos no siempre obedecen a irregularidades sino a otras circunstancias que no se especifican.

Es necesario aplicar la encuesta a una muestra mayor ya que en el momento de solicitar el llenado del instrumento se encontraba el personal que ocupa un puesto o cargo y que forma parte del equipo más cercano a la autoridad.

Al analizar las respuestas de los encuestados, nos percatamos de que no se pueden identificar los aquellos factores que constituyen la cultura institucional de la ENE y al no conocer lo que piensan los integrantes, no podemos establecer metas que se orienten hacia una transformación de un clima en el que se puedan realizar prácticas profesionales innovadoras. Esperamos que con las entrevistas podamos arribar a una interpretación que de paso a un diagnóstico más confiable.

## Referencias

- Alvarez Gayou, J. (2003). *Como hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Obtenido de <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Hacer-investigacion-alvarez-gayou.pdf>
- Álvarez, J. (2005). ¿Es posible convertir nuestras escuelas en organizaciones que aprenden para mejorar? *REICE*, 432-436.
- Alvarez, J. (2005). *Revista electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. (REICE, Ed.) Recuperado el 28 de Mayo de 2015, de [http://cese21.edu.mx/doctorado/pluginfile.php/6735/mod\\_resource/content/1/5.%20convertir%20escuelas%20en%20orga%20aprend.pdf](http://cese21.edu.mx/doctorado/pluginfile.php/6735/mod_resource/content/1/5.%20convertir%20escuelas%20en%20orga%20aprend.pdf)
- Bolívar, A., & López, J. M. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Fuentes*(14), 15-60. Recuperado el 2 de Julio de 2015, de [http://institucional.us.es/fuentes/gestor/apartados\\_revista/pdf/firma/bddcjya.pdf](http://institucional.us.es/fuentes/gestor/apartados_revista/pdf/firma/bddcjya.pdf)
- Fernández, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(2). Recuperado el 25 de Junio de 2015, de *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*: <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n2/Tabare.pdf>
- Fierro, M. (enero-junio de 2013). *Convivencia inclusiva y democrática. Una perspectiva para gestionar la seguridad escolar*. Recuperado el 6 de Junio de 2015, de *Sinéctica*, 40: [http://www.sinectica.iteso.mx/?seccion=articulo&lang=es&id=561\\_convivencia\\_inclusiva\\_y\\_democratica\\_una\\_perspectiva\\_para\\_gestionar\\_la\\_seguridad\\_escolar](http://www.sinectica.iteso.mx/?seccion=articulo&lang=es&id=561_convivencia_inclusiva_y_democratica_una_perspectiva_para_gestionar_la_seguridad_escolar)
- Gairín, J. (1999). Estadios de desarrollo organizativo: de la organización como estructura a la organización que aprende. En M. y Lorenzo, *Enfoques comparados en Organización y Dirección de Instituciones Educativas* (Vol. Volumen I, págs. 47-91). Granada: Grupo editorial Universitario. Obtenido de \* III Jornadas Andaluzas sobre Organización y Dirección de Instituciones Educativas. Granada, 14-17 de Diciembre de 1998. Publicada en Lorenzo, M. y otros (coord.) (1999): *Enfoques comparados en Organización y Dirección de Instituciones Educativas*. Volume.

- Habermas, J. (2001). *Conocimiento e interés. Los filósofos y sus textos*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2006, de <http://usuarios.lycos.es/Cantemar/Conocimiento.html>
- INEE. (2015). *Los docentes en México. Informe2015*. Recuperado el 6 de Junio de 2015, de Publicaciones INEE: <http://publicaciones.inee.edu.mx/buscadorPub/PI/1/240/PII240.pdf>
- Martín Bris, M. (Mayo de 2000). *Universidad de Alcalá. Departamento de educación*. Recuperado el 27 de Mayo de 2015, de [http://cese21.edu.mx/doctorado/pluginfile.php/6727/mod\\_resource/content/1/1.%20Clima%20trabajo%20organizaciones%20aprenden.pdf](http://cese21.edu.mx/doctorado/pluginfile.php/6727/mod_resource/content/1/1.%20Clima%20trabajo%20organizaciones%20aprenden.pdf)
- Matud, M. P., García, M., & Matud, M. J. (2002). Estrés laboral y salud en el profesorado: un análisis diferencial en función del género y del tipo de enseñanza. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud*, 2(3), 451-465. Recuperado el Junio de 2015, de [http://www.aepc.es/ijchp/articulos\\_pdf/ijchp-50.pdf](http://www.aepc.es/ijchp/articulos_pdf/ijchp-50.pdf)
- Ordorika, I. (2004). *La academia en jaque*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Rivera, A., Rojas, L., & Ramírez, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 32-48.
- Ruíz Olabuénaga, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. España: Universidad de Deusto.
- Salmador, M. P. (2004). *Raíces epistemológicas del conocimiento organizativo. Estudio de sus dimensiones*. Madrid: Ministerio de Industria, Energía y Turismo.
- Sánchez Puentes, R. (1993). Didáctica de la problematización en el campo científico de la educación. *Perfiles educativos*(61), 64-78.
- Schwartz, H., & Jacobs, J. (2008). *Sociología cualitativa*. México: Trillas.
- Teixidó, J. (abril de 1999). *La comunicación en los centros educativos*. Recuperado el 27 de Junio de 2015, de Departamento de pedagogía de la universidad de Girona: [http://www.joanteixido.org/doc/comunicacio/comunicacion\\_centros.pdf](http://www.joanteixido.org/doc/comunicacio/comunicacion_centros.pdf)