

CIÊNCIAS SOCIALMENTE APLICÁVEIS E HUMANIDADES:

SABERES, PRÁTICAS E HORIZONTES DE INVESTIGAÇÃO

JESÚS RIVAS GUTIÉRREZ
(ORGANIZADOR)

VOL II



EDITORA
ARTEMIS
2025

CIÊNCIAS SOCIALMENTE APLICÁVEIS E HUMANIDADES:

SABERES, PRÁTICAS E HORIZONTES DE INVESTIGAÇÃO

JESÚS RIVAS GUTIÉRREZ
(ORGANIZADOR)

VOL II



EDITORA
ARTEMIS
2025



O conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons Atribuição-Não-Comercial NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0). Direitos para esta edição cedidos à Editora Artemis pelos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento, desde que sejam atribuídos créditos aos autores, e sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

A responsabilidade pelo conteúdo dos artigos e seus dados, em sua forma, correção e confiabilidade é exclusiva dos autores. A Editora Artemis, em seu compromisso de manter e aperfeiçoar a qualidade e confiabilidade dos trabalhos que publica, conduz a avaliação cega pelos pares de todos manuscritos publicados, com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

Editora Chefe	Prof. ^a Dr. ^a Antonella Carvalho de Oliveira
Editora Executiva	M. ^a Viviane Carvalho Mocellin
Direção de Arte	M. ^a Bruna Bejarano
Diagramação	Elisangela Abreu
Organizador	Prof. Dr. Jesús Rivas Gutiérrez
Imagem da Capa	gropgrop/123RF
Bibliotecário	Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Conselho Editorial

Prof.^a Dr.^a Ada Esther Portero Ricol, *Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”*, Cuba
Prof. Dr. Adalberto de Paula Paranhos, *Universidade Federal de Uberlândia*, Brasil
Prof. Dr. Agustín Olmos Cruz, *Universidad Autónoma del Estado de México*, México
Prof.^a Dr.^a Amanda Ramalho de Freitas Brito, *Universidade Federal da Paraíba*, Brasil
Prof.^a Dr.^a Ana Clara Monteverde, *Universidad de Buenos Aires*, Argentina
Prof.^a Dr.^a Ana Júlia Viamonte, *Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP)*, Portugal
Prof. Dr. Ángel Mujica Sánchez, *Universidad Nacional del Altiplano*, Peru
Prof.^a Dr.^a Angela Ester Mallmann Centenaro, *Universidade do Estado de Mato Grosso*, Brasil
Prof.^a Dr.^a Begoña Blandón González, *Universidad de Sevilla*, Espanha
Prof.^a Dr.^a Carmen Pimentel, *Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro*, Brasil
Prof.^a Dr.^a Catarina Castro, *Universidade Nova de Lisboa*, Portugal
Prof.^a Dr.^a Cirila Cervera Delgado, *Universidad de Guanajuato*, México
Prof.^a Dr.^a Cláudia Neves, *Universidade Aberta de Portugal*
Prof.^a Dr.^a Cláudia Padovesi Fonseca, *Universidade de Brasília-DF*, Brasil
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos, *Universidade Federal da Grande Dourados*, Brasil
Dr. Cristo Ernesto Yáñez León – *New Jersey Institute of Technology*, Newark, NJ, Estados Unidos
Prof. Dr. David García-Martul, *Universidad Rey Juan Carlos de Madrid*, Espanha
Prof.^a Dr.^a Deuzimar Costa Serra, *Universidade Estadual do Maranhão*, Brasil
Prof.^a Dr.^a Dina Maria Martins Ferreira, *Universidade Estadual do Ceará*, Brasil
Prof.^a Dr.^a Edith Luévano-Hipólito, *Universidad Autónoma de Nuevo León*, México
Prof.^a Dr.^a Eduarda Maria Rocha Teles de Castro Coelho, *Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro*, Portugal
Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers, *Universidade de São Paulo (USP)*, Brasil
Prof. Dr. Eloi Martins Senhoras, *Universidade Federal de Roraima*, Brasil
Prof.^a Dr.^a Elvira Laura Hernández Carballido, *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, México
Prof.^a Dr.^a Emilas Darlene Carmen Lebus, *Universidad Nacional del Nordeste/ Universidad Tecnológica Nacional*, Argentina



Prof.^a Dr.^a Erla Mariela Morales Morgado, *Universidad de Salamanca*, Espanha
 Prof. Dr. Ernesto Cristina, *Universidad de la República*, Uruguay
 Prof. Dr. Ernesto Ramírez-Briones, *Universidad de Guadalajara*, México
 Prof. Dr. Fernando Hitt, *Université du Québec à Montréal*, Canadá
 Prof. Dr. Gabriel Díaz Cobos, *Universitat de Barcelona*, Espanha
 Prof.^a Dr.^a Gabriela Gonçalves, Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), Portugal
 Prof.^a Dr.^a Galina Gumovskaya – Higher School of Economics, Moscow, Russia
 Prof. Dr. Geoffroy Roger Pointer Malpass, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Brasil
 Prof.^a Dr.^a Gladys Esther Leoz, *Universidad Nacional de San Luis*, Argentina
 Prof.^a Dr.^a Glória Beatriz Álvarez, *Universidad de Buenos Aires*, Argentina
 Prof. Dr. Gonçalo Poeta Fernandes, Instituto Politécnico da Guarda, Portugal
 Prof. Dr. Gustavo Adolfo Juarez, *Universidad Nacional de Catamarca*, Argentina
 Prof. Dr. Guillermo Julián González-Pérez, *Universidad de Guadalajara*, México
 Prof. Dr. Håkan Karlsson, *University of Gothenburg*, Suécia
 Prof.^a Dr.^a Iara Lúcia Tescarollo Dias, Universidade São Francisco, Brasil
 Prof.^a Dr.^a Isabel del Rosario Chiyon Carrasco, *Universidad de Piura*, Peru
 Prof.^a Dr.^a Isabel Yohena, *Universidad de Buenos Aires*, Argentina
 Prof. Dr. Ivan Amaro, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil
 Prof. Dr. Iván Ramon Sánchez Soto, *Universidad del Bío-Bío*, Chile
 Prof.^a Dr.^a Ivânia Maria Carneiro Vieira, Universidade Federal do Amazonas, Brasil
 Prof. Me. Javier Antonio Albornoz, *University of Miami and Miami Dade College*, Estados Unidos
 Prof. Dr. Jesús Montero Martínez, *Universidad de Castilla - La Mancha*, Espanha
 Prof. Dr. João Manuel Pereira Ramalho Serrano, Universidade de Évora, Portugal
 Prof. Dr. Joaquim Júlio Almeida Júnior, Unifimes - Centro Universitário de Mineiros, Brasil
 Prof. Dr. Jorge Ernesto Bartolucci, *Universidad Nacional Autónoma de México*, México
 Prof. Dr. José Cortez Godínez, Universidad Autónoma de Baja California, México
 Prof. Dr. Juan Carlos Cancino Díaz, Instituto Politécnico Nacional, México
 Prof. Dr. Juan Carlos Mosquera Feijoo, *Universidad Politécnica de Madrid*, Espanha
 Prof. Dr. Juan Diego Parra Valencia, *Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín*, Colômbia
 Prof. Dr. Juan Manuel Sánchez-Yáñez, *Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo*, México
 Prof. Dr. Juan Porras Pulido, *Universidad Nacional Autónoma de México*, México
 Prof. Dr. Júlio César Ribeiro, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil
 Prof. Dr. Leinig Antonio Perazolli, Universidade Estadual Paulista (UNESP), Brasil
 Prof.^a Dr.^a Livia do Carmo, Universidade Federal de Goiás, Brasil
 Prof.^a Dr.^a Luciane Spanhol Bordignon, Universidade de Passo Fundo, Brasil
 Prof. Dr. Luis Fernando González Beltrán, *Universidad Nacional Autónoma de México*, México
 Prof. Dr. Luis Vicente Amador Muñoz, *Universidad Pablo de Olavide*, Espanha
 Prof.^a Dr.^a Macarena Esteban Ibáñez, *Universidad Pablo de Olavide*, Espanha
 Prof. Dr. Manuel Ramiro Rodríguez, *Universidad Santiago de Compostela*, Espanha
 Prof. Dr. Manuel Simões, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Portugal
 Prof.^a Dr.^a Márcia de Souza Luz Freitas, Universidade Federal de Itajubá, Brasil
 Prof. Dr. Marcos Augusto de Lima Nobre, Universidade Estadual Paulista (UNESP), Brasil
 Prof. Dr. Marcos Vinicius Meiado, Universidade Federal de Sergipe, Brasil
 Prof.^a Dr.^a Mar Garrido Román, *Universidad de Granada*, Espanha
 Prof.^a Dr.^a Margarida Márcia Fernandes Lima, Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil
 Prof.^a Dr.^a María Alejandra Arecco, *Universidad de Buenos Aires*, Argentina
 Prof.^a Dr.^a Maria Aparecida José de Oliveira, Universidade Federal da Bahia, Brasil
 Prof.^a Dr.^a Maria Carmen Pastor, *Universitat Jaume I*, Espanha
 Prof.^a Dr.^a Maria da Luz Vale Dias – Universidade de Coimbra, Portugal
 Prof.^a Dr.^a Maria do Céu Caetano, Universidade Nova de Lisboa, Portugal

Prof.ª Dr.ª Maria do Socorro Saraiva Pinheiro, Universidade Federal do Maranhão, Brasil
 Prof.ª Dr.ª MªGraça Pereira, Universidade do Minho, Portugal
 Prof.ª Dr.ª Maria Gracinda Carvalho Teixeira, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil
 Prof.ª Dr.ª María Guadalupe Vega-López, *Universidad de Guadalajara, México*
 Prof.ª Dr.ª Maria Lúcia Pato, Instituto Politécnico de Viseu, Portugal
 Prof.ª Dr.ª Maritza González Moreno, *Universidad Tecnológica de La Habana, Cuba*
 Prof.ª Dr.ª Maurícea Silva de Paula Vieira, Universidade Federal de Lavras, Brasil
 Prof. Dr. Melchor Gómez Pérez, Universidad del País Vasco, Espanha
 Prof.ª Dr.ª Ninfa María Rosas-García, Centro de Biotecnología Genómica-Instituto Politécnico Nacional, México
 Prof.ª Dr.ª Odara Horta Boscolo, Universidade Federal Fluminense, Brasil
 Prof. Dr. Osbaldo Turpo-Gebera, *Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Peru*
 Prof.ª Dr.ª Patrícia Vasconcelos Almeida, Universidade Federal de Lavras, Brasil
 Prof.ª Dr.ª Paula Arcoverde Cavalcanti, Universidade do Estado da Bahia, Brasil
 Prof. Dr. Rodrigo Marques de Almeida Guerra, Universidade Federal do Pará, Brasil
 Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares, Universidade Federal do Piauí, Brasil
 Prof. Dr. Sergio Bitencourt Araújo Barros, Universidade Federal do Piauí, Brasil
 Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil
 Prof.ª Dr.ª Silvia Inés del Valle Navarro, *Universidad Nacional de Catamarca, Argentina*
 Prof.ª Dr.ª Solange Kazumi Sakata, Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN)- USP, Brasil
 Prof.ª Dr.ª Stanislava Kashtanova, *Saint Petersburg State University, Russia*
 Prof.ª Dr.ª Susana Álvarez Otero – Universidad de Oviedo, Espanha
 Prof.ª Dr.ª Teresa Cardoso, Universidade Aberta de Portugal
 Prof.ª Dr.ª Teresa Monteiro Seixas, Universidade do Porto, Portugal
 Prof. Dr. Valter Machado da Fonseca, Universidade Federal de Viçosa, Brasil
 Prof.ª Dr.ª Vanessa Bordin Viera, Universidade Federal de Campina Grande, Brasil
 Prof.ª Dr.ª Vera Lúcia Vasilévski dos Santos Araújo, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil
 Prof. Dr. Wilson Noé Garcés Aguilar, *Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, Colômbia*
 Prof. Dr. Xosé Somoza Medina, *Universidad de León, Espanha*

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

C569 Ciências socialmente aplicáveis e humanidades [livro eletrônico] :
 saberes, práticas e horizontes de investigação II / organização de
 Jesús Rivas Gutiérrez. – 1. ed. – Curitiba, PR : Editora Artemis,
 2025.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Edição bilíngue.

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-81701-80-2

DOI 10.37572/EdArt_121225802

1. Sustentabilidade – Aspectos sociais. 2. Diversidade cultural.
 3. Justiça social – Perspectivas contemporâneas. 4. Transformação
 digital – Impactos sociais. 5. Humanidades aplicadas – Pesquisa
 interdisciplinar. I. Gutiérrez, Jesús Rivas.

CDD 300

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422



PRÓLOGO

El volumen II de **Ciencias Socialmente Aplicables y Humanidades: Saberes, Prácticas y Horizontes de Investigación** reúne en un libro ponencias elaboradas por autores de América Latina, Europa y Asia producto de investigaciones que interpretan y dialogan con algunos de los desafíos más críticos y urgentes del Siglo XXI como lo es las prácticas educativas en contextos diversos, sostenibilidad y calidad de vida, diversidad y justicia social, transformación digital y vida organizacional en donde se refleja una diversidad de enfoques y tradiciones académicas que convergen en una misma dirección: comprender las realidades contemporáneas desde diferentes perspectivas y al mismo tiempo proponer horizontes innovadores y transformadores.

El primer eje, **Educación, Políticas del Conocimiento y Prácticas Formativas**, concentra análisis que problematizan los procesos de enseñanza-aprendizaje, la formación docente, las políticas lingüísticas, los currículos, las metodologías de intervención y las disputas simbólicas en torno a la producción del conocimiento. Este eje reafirma la educación como un campo estratégico para la transformación social y cultural, la emancipación de los sujetos y la construcción de sociedades más justas y democráticas.

El segundo eje, **Sostenibilidad, Territorios y Calidad de Vida**, reúne trabajos que presentan los desafíos y dificultades en las relaciones entre desarrollo, crecimiento, medio ambiente, turismo, productividad, envejecimiento, abandono social y soberanía territorial y alimentaria. Los textos que integran este eje evidencian la centralidad del territorio como espacio de disputa y poder, de pertenencia e identidad, de producción de sentidos y construcción de alternativas sostenibles para la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones.

El tercer eje, **Género, Diversidad y Justicia Social**, aborda temas fundamentales relacionados con las desigualdades estructurales que atraviesan, diferencian y dividen a las sociedades contemporáneas. Las reflexiones aquí reunidas enfrentan los prejuicios, las discriminaciones, las interseccionalidades y los mecanismos sutiles de reproducción de las desigualdades, al mismo tiempo que evidencian estrategias de resistencia, reconocimiento y transformación social.

El cuarto eje, **Transformación Digital, Gestión Organizacional e Innovación en Empresas**, reúne contribuciones orientadas a la comprensión de las organizaciones empresariales en contextos complejos, dinámicos y atravesados por la incertidumbre. Este eje articula aspectos sobre gestión, pertenencia e identidad organizacional, cultura institucional, liderazgo, procesos de cambio, clima organizacional e innovación

empresarial e institucional, tanto en el sector privado como en el público, con especial atención a las instituciones educativas y a las organizaciones insertas en entornos de rápida transformación tecnológica.

Al articular estos cuatro ejes, esta obra evidencia la riqueza, la diversidad y la potencialidad de las Ciencias Socialmente Aplicables para interpretar los fenómenos laborales y sociales en su diversidad y complejidad y al mismo tiempo proponer caminos posibles de intervención, innovación y transformación.

Esperamos que estos trabajos contribuyan al fortalecimiento del pensamiento crítico, al diálogo múltiple e interdisciplinario y al avance de la comprensión de las diversas realidades locales, regionales, nacionales y globales, así como al fortalecimiento de mayor número de investigaciones comprometidas con la educación como práctica transformadora, con el desarrollo sostenible, la justicia social y la innovación organizacional.

Deseamos al lector una lectura interesante, reflexiva, provocadora e inspiradora.

Jesús Rivas Gutiérrez

SUMÁRIO

EDUCACIÓN, POLÍTICAS DEL CONOCIMIENTO Y PRÁCTICAS FORMATIVAS

CAPÍTULO 1..... 1

LA FUNCIÓN DEL DOCENTE DESDE LA RECONSTRUCCIÓN DE ACADÉMICO EN EDUCACIÓN SUPERIOR

Luz Patricia Falcón-Reyes
Víctor Corona-Loera
Blanca Gabriela Pulido-Cervantes
Martha Patricia de la Rosa-Basurto
Emmaluz de León-Moeller
María Guadalupe Zamora-Gutiérrez
José Ricardo Gómez-Bañuelos
Jesús Rivas-Gutiérrez

 https://doi.org/10.37572/EdArt_1212258021

CAPÍTULO 2..... 12

MODELACIÓN Y OPTIMIZACIÓN: PERSPECTIVAS DIDÁCTICAS DESDE LA EDUCACIÓN MATEMÁTICA

Erich Leighton Vallejos
Carmen Cecilia Espinoza Melo

 https://doi.org/10.37572/EdArt_1212258022

CAPÍTULO 3..... 19

PROPUESTA DE METODOLOGÍA DE ANÁLISIS CONVERSACIONAL EN LA INTERVENCIÓN DE PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LOS CENTROS EDUCATIVOS: UNA CONSTRUCCIÓN DE SOLUCIONES

Cristian Gabriel Llancaleo Curihuentro

 https://doi.org/10.37572/EdArt_1212258023

CAPÍTULO 4.....27

FROM COLONIAL KNOWLEDGE TO POSTCOLONIAL LINGUISTIC CAPITAL: A GENEALOGICAL ANALYSIS OF STATE LANGUAGE POLICY IN NORTH AND SOUTH KOREA

Hyunguk Ryu

 https://doi.org/10.37572/EdArt_1212258024

CAPÍTULO 5.....52

NARRATIVAS SOBRE LA SUSTENTABILIDAD

Luz María Gutiérrez Hernández

Elena del Carmen Arano Leal

Oscar Manuel López Yza

 https://doi.org/10.37572/EdArt_1212258025

CAPÍTULO 6..... 63

FATORES-CHAVE DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS:
TERRITÓRIO, PRODUTO, GOVERNANÇA E DMO

Maria do Rosário Campos Mira

Lisete dos Santos Mendes Mónico

Zélia Maria de Jesus Breda

 https://doi.org/10.37572/EdArt_1212258026

CAPÍTULO 7 88

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN DE ALGINATO DE SODIO A PARTIR DEL
APROVECHAMIENTO DEL ALGA “SARGASSUM”, EN LAS PLAYAS DE QUINTANA
ROO, MÉXICO

Carlos Orozco Álvarez

Saúl Hernández Islas

Mayte Nathalie Cruz Vázquez

Michelle Montserrat Lira Martínez

 https://doi.org/10.37572/EdArt_1212258027

CAPÍTULO 8.....107

QUALITY OF LIFE AND ABANDONMENT: PERCEPTIONS OF OLDER PEOPLE
ATTENDING A GERONTOLOGICAL MODULE

Patricia Serrano Ramos

Mayra Fernanda Cahuich Caamal

Daniel Antonio Muñoz González

 https://doi.org/10.37572/EdArt_1212258028

CAPÍTULO 9..... 119

LA SOBERANÍA ALIMENTARIA Y LA GESTIÓN TERRITORIAL COMO ELEMENTOS QUE PROPICIAN EL TURISMO EN COLOMBIA

Ruben Dario Sossa Alvarez

Maira Andrea Rivero Pinto

 https://doi.org/10.37572/EdArt_1212258029

GÉNERO, DIVERSIDAD Y JUSTICIA SOCIAL

CAPÍTULO 10.....136

EL TEST DE ASOCIACIÓN IMPLÍCITA: UN PARADIGMA QUE PERMITE ABORDAR PREJUICIOS INCONSCIENTES HACIA PAREJAS DEL MISMO SEXO

Yolly Alejandra López Doncel

Laura Sofía Muñoz Rincón

María Paula Ortiz Amortegui

David Ricardo Aguilar Pardo

 https://doi.org/10.37572/EdArt_12122580210

CAPÍTULO 11..... 146

THE BRAZILIAN BLACK FEMINISM AND INTERSECTIONAL STRATEGY IN DIALOGUE WITH DELEUZE'S MOLAR/MOLECULAR DIALECTICS

Yans Sumaryani Dipati

 https://doi.org/10.37572/EdArt_12122580211

TRANSFORMACIÓN DIGITAL, GESTIÓN ORGANIZATIVA E INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS

CAPÍTULO 12155

FUNDAMENTACIÓN Y LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA INVESTIGACIÓN EN EMPRESAS

Carlos Andrés Palomeque Forero

Fabiam Eduardo Rojas Navarrete

Nairo Yovany Rodríguez Cabrera

 https://doi.org/10.37572/EdArt_12122580212

CAPÍTULO 13 178

DIAGNÓSTICO DE LOS REQUERIMIENTOS TECNOLÓGICOS PARA LA EMPRESA
TRANSPORTADORA TRES ERRES – RRR

Carlos Andrés Palomeque Forero

Fabiam Eduardo Rojas Navarrete

Nairo Yovany Rodríguez Cabrera

 https://doi.org/10.37572/EdArt_12122580213

CAPÍTULO 14 211

ESTUDIO METODOLÓGICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN MIPYMES
LATINOAMERICANAS: UN ENFOQUE INTEGRADOR PARA EL CAMBIO E INNOVACIÓN

Roger Manuel Patrón Cortés

Román Alberto Quijano García

Giselle Guillermo Chuc

Fidel Ramón Alcocer Martínez

 https://doi.org/10.37572/EdArt_12122580214

CAPÍTULO 15 223

LÍDERES CONSCIENTES: ABORDANDO EL CONFLICTO PARA EL ALTO DESEMPEÑO
EMOCIONAL

Karen Pérez Molina

Verónica Fuenzalida

 https://doi.org/10.37572/EdArt_12122580215

CAPÍTULO 16 235

LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS
DE UNIVERSIDADES PÚBLICAS MEXICANAS: UNA APROXIMACIÓN DESDE LA
COMPLEJIDAD

José César López del Castillo

Deyanira Camacho Javier

Roberto Reyes Cornelio

Enoc de la Cruz de Dios


Ileana Alhelí Oney Montalvo

 https://doi.org/10.37572/EdArt_12122580216

CAPÍTULO 17246

MÁS ALLÁ DE LA BUROCRACIA: CULTURA, LIDERAZGO Y ACOMPAÑAMIENTO
EN EL CAMBIO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

José César López del Castillo
Minerva Camacho Javier
Roberto Reyes Cornelio

 https://doi.org/10.37572/EdArt_12122580217

SOBRE O ORGANIZADOR.....261

ÍNDICE REMISSIVO262

CAPÍTULO 17

MÁS ALLÁ DE LA BUROCRACIA: CULTURA, LIDERAZGO Y ACOMPAÑAMIENTO EN EL CAMBIO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Data de submissão: 02/12/2025

Data de aceite: 10/12/2025

Mtro. José César López del Castillo

División de Ciencias
Económico-Administrativas
Universidad Juárez Autónoma de
Tabasco, México
<https://orcid.org/0000-0001-9454-9093>

Dra. Minerva Camacho Javier

División de Ciencias
Económico-Administrativas
Universidad Juárez Autónoma de
Tabasco, México
<http://orcid.org/0000-0003-2655-2092>

Dr. Roberto Reyes Cornelio

División de Ciencias
Económico-Administrativas
Universidad Juárez Autónoma de
Tabasco, México
<https://orcid.org/0000-0001-6338-2809>

RESUMEN: Este ensayo plantea el problema de la adaptación institucional frente a entornos complejos y la aspiración por una educación de calidad. Como respuesta a las exigencias del entorno, a mediados del siglo anterior

aparecieron organizaciones con estructuras flexibles que incorporan los efectos del ambiente. Se analiza el efecto de las formas de organización sobre la implementación de un proceso de cambio en una escuela de nivel medio superior del sureste de México, con un abordaje cualitativo desde la perspectiva de los estudios organizacionales, mediante entrevistas a profundidad, triangulación de expertos y saturación teórica. Se sostiene que la estructura condiciona el tipo de cambio: las estructuras burocráticas favorecen cambios planificados y coercitivos; las estructuras flexibles y los sistemas abiertos promueven adaptación e innovación; y las anarquías organizadas generan ambigüedad. La investigación muestra evidencias de coexistencia de las tres formas de estructura en la institución. Los docentes aceptan la necesidad de cambio, pero cuestionan mecanismos administrativos; y el sindicato junto con las normas legales-administrativas median en la implementación. Se propone una estrategia de cambio institucional basada en los hallazgos empíricos y el marco teórico, que atienda la complejidad organizativa de las escuelas de educación media superior. Se concluye que el cambio requiere analizar la complejidad organizacional y marcos analíticos múltiples para comprender el funcionamiento de las organizaciones escolares.

PALABRAS CLAVE: estructura organizativa; cambio educativo; liderazgo educativo; cultura institucional.

BEYOND BUREAUCRACY: CULTURE, LEADERSHIP, AND SUPPORT IN THE CHANGE OF SCHOOL ORGANIZATION

ABSTRACT: This essay addresses the problem of institutional adaptation in the face of complex environments and the aspiration for quality education. This study analyzes the effect of organizational forms on the implementation of a change process in an upper secondary school in southeastern Mexico, using a qualitative approach from organizational studies through in-depth interviews, expert triangulation, and theoretical saturation. It is argued that structure conditions the type of change: bureaucratic structures favor planned and coercive changes; flexible structures and open systems promote adaptation and innovation; and organized anarchies generate ambiguity. The research shows evidence of the coexistence of the three structural forms in the institution. Teachers accept the need for change but question administrative mechanisms; and the union along with legal-administrative norms mediate the implementation. An institutional change strategy based on empirical findings and the theoretical framework is proposed to address the organizational complexity of upper secondary schools. It is concluded that change requires analyzing organizational complexity and multiple analytical frameworks to understand how school organization's function.

KEYWORDS: organizational structure; educational change; educational leadership; institutional culture.

1. INTRODUCCIÓN

La educación media superior enfrenta exigencias crecientes de pertinencia, equidad y calidad en contextos marcados por la globalización, la transformación digital y la presión por resultados. Las reformas educativas contemporáneas han incorporado mecanismos de evaluación, profesionalización docente y rendición de cuentas que, si bien buscan elevar el desempeño institucional, también generan tensiones entre los actores escolares y los marcos normativos que los regulan. En este escenario, la estructura organizativa de las escuelas se convierte en un factor decisivo para comprender cómo se traducen las políticas en prácticas concretas.

Beycioglu & Kondakci (2021) advierten que los modelos de cambio escolar basados en proyectos lineales y planificados tienden a ignorar la complejidad de las organizaciones educativas, lo que limita su efectividad. Proponen entenderlo como un proceso emergente, condicionado por las interacciones internas, la cultura organizacional y la capacidad de adaptación de los actores. Esta perspectiva resulta especialmente relevante en el nivel medio superior, donde conviven estructuras burocráticas con dinámicas informales y espacios de negociación.

Meyer et al. (2022) destacan que el liderazgo escolar juega un papel clave en la transformación institucional. Las prácticas directivas que promueven la colaboración docente, la observación recíproca y el aprendizaje colectivo permiten que las reformas se

arraiguen en la cultura profesional de los docentes. En contraste, los estilos jerárquicos y centrados en el cumplimiento tienden a generar resistencia y desvinculación. El liderazgo distribuido y el acompañamiento pedagógico se perfilan como estrategias necesarias para sostener el cambio.

La resiliencia organizacional, entendida como la capacidad de las escuelas para absorber tensiones, aprender de la adversidad y adaptarse sin perder legitimidad, ha sido abordada por Zadok, Benoliel & Schechter (2024) como una variable crítica en contextos de alta incertidumbre. Esta resiliencia implica construir capacidades internas para reinterpretarlas y ajustarlas a las condiciones locales, vinculándose con la posibilidad de generar redes de apoyo, espacios seguros para la innovación y protocolos de contingencia ante reformas abruptas.

Vlachopoulos (2021) introduce el concepto de acompañamiento de cambio como mediador entre las políticas y las prácticas. Su propuesta plantea que el despliegue de mentores internos y externos, junto con ciclos de retroalimentación formativa, permite reducir la resistencia al cambio y acelerar la apropiación de nuevas estrategias pedagógicas.

Por otro lado, la cultura organizacional constituye el sustrato simbólico sobre el cual se construyen las interpretaciones de las reformas. Siqueiros-Quintana y Vera-Noriega (2022) señalan que las creencias compartidas, los rituales institucionales y las narrativas internas configuran las lentes con las que los docentes decodifican los mandatos externos. En contextos donde predomina una cultura de cumplimiento, las reformas tienden a vivirse como imposiciones; en cambio, cuando se cultiva una cultura de aprendizaje, se abren posibilidades para la apropiación crítica y la innovación.

Las reformas educativas se perciben localmente como mandatos que requieren cumplimiento; sin embargo, su traducción a prácticas depende de la arquitectura organizativa y de los recursos simbólicos y materiales disponibles en la escuela. Ante ello surge la pregunta central: ¿cómo condicionan las distintas formas de estructura organizativa las posibilidades reales de cambio en una escuela del nivel medio superior? De esta pregunta se desprende el objetivo del ensayo, siendo de alcance analítico sobre la relación entre tipo de estructura y proceso de cambio, para proponer líneas de actuación que integren formalidad y flexibilidad.

2. METODOLOGÍA

El nivel de análisis se realizó con un grupo de profesores de la organización, seleccionados de manera voluntaria, ocho maestros de un total de quince. Se entrevistaron

a tres directivos para triangulación de datos. Adicionalmente se pidió la opinión de expertos sobre las interpretaciones de los actores. La validez se logró mediante la saturación teórica. Después de codificar los datos y construir ideas generales, conceptos primarios, dimensiones y categorías, se pudo conocer el punto de vista de los actores que viven el cambio en su vida cotidiana.

3. DESARROLLO DEL TEMA

3.1. PROPOSICIÓN

La estructura organizativa condiciona no sólo los mecanismos de implementación de la reforma, sino su legitimidad práctica y los efectos en la vida cotidiana escolar. En organizaciones fuertemente burocráticas, el cambio pasa por procedimientos y sanciones, con escaso espacio para la adaptación local; en organizaciones concebidas como organismos vivos, el cambio emerge de procesos de aprendizaje y retroalimentación; en anarquías organizadas, la ambigüedad y la multiplicidad de objetivos permiten improvisación y coaliciones que pueden facilitar o bloquear la reforma. Una configuración híbrida, que combine claridad normativa, canales de participación y mecanismos de aprendizaje, maximiza las probabilidades de implementación efectiva y de sostenibilidad de la innovación.

3.2. REFERENTES

La literatura contemporánea subraya la necesidad de concebir el cambio escolar como proceso continuo y emergente en vez de proyecto lineal y cerrado (Beycioglu & Kondakci, 2021). Estudios sobre liderazgo señalan que prácticas directivas que promueven colaboración docente y comunidades profesionales de aprendizaje facilitan la transformación de prácticas en el aula (Meyer et al., 2022). La resiliencia organizacional y el liderazgo transformacional aparecen como factores que permiten a las escuelas responder coordinadamente ante demandas externas complejas (Zadok, Benoliel & Schechter, 2024).

La educación es una institución fundamental considerada un instrumento insustituible en la transmisión de la cultura y un medio de transformación y superación de realidades. Actualmente la educación es una vía para el desarrollo social, en ella se deposita la esperanza de un futuro promisorio.

Orozco, et al. (2009) enfatizaron la preocupación por la calidad que guía las discusiones en múltiples espacios institucionales y sirve como fundamento para diseñar

políticas y promover reformas a lo largo del sistema educativo. La educación de calidad es prioritaria para múltiples actores y sistemas con posturas e intereses distintos. En las últimas décadas la calidad ha permeado en las organizaciones escolares, acompañada con un proceso de cambio fundado en las reformas educativas.

3.3. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL

De acuerdo con Hall (1996) una organización posee un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia, existe de manera más o menos continua en un contexto y se empeña en actividades relacionadas con la obtención de sus objetivos. En suma, una organización es un sistema provisto de objetivos, recursos, sistemas, fronteras, personas y estructura.

Los dirigentes de la organización educativa diseñan una estructura acorde a los requerimientos del contexto, de esta manera la organización siempre muestra tres características: complejidad, formalización y centralización. Las organizaciones constituyen un medio para satisfacer necesidades de orden social. Sus objetivos son viables debido a la existencia de una estructura como medio para lograr la eficiencia. Esta imagen es la más difundida, denominada por Gareth Morgan (1991) como la organización-máquina y la organización-organismo vivo. Además, se utilizó el concepto de flojo acoplamiento para caracterizar una forma de organización alternativa (Weick, 2009).

De acuerdo con Magallón (2004) el cambio no debe limitarse a una sola postura teórica, más bien requiere un marco teórico amplio que incluya diversas posiciones como los estudios organizacionales. Este campo de conocimientos se caracteriza por tomar distancia de mega relatos y adoptar una posición crítica sobre las organizaciones. Para este campo de estudios el cambio es un fenómeno con múltiples relaciones que ocurren en diferentes niveles del sistema.

Barba (2002) señala que los estudios organizacionales no buscan la eficiencia ni los mejores métodos de producción como los campos de la administración y la teoría de la organización, manteniendo distancia con respecto al positivismo.

Montaño (2004) admite que la organización ya no se trata de una entidad monolítica ordenada, sino un espacio multidimensional donde se cruzan distintas lógicas de acción, donde intervienen múltiples actores con intereses propios, quienes entretejen relaciones de conflicto y de poder. La organización se funda sobre diversas estructuras, no solo la burocrática, representando múltiples proyectos entrelazados con las demás construcciones sociales que conforman la vida cotidiana.

3.4. SUPUESTOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.4.1. La organización-máquina

El enfoque de las relaciones humanas es pionero al considerar a la empresa como un sistema, tomando en cuenta la naturaleza de las personas. Los enfoques posteriores adoptaron la perspectiva de la teoría de sistemas (Bertalanffy, 2000).

En la segunda mitad del siglo anterior se incorporó la idea del contexto o ambiente. Factores como tecnología, tamaño de la estructura, aspectos políticos y sociales, demográficos, condiciones legales, ecológicas y culturales influyen en el desempeño organizacional (Hall, 1996). Las instituciones internacionales ven en las reformas la oportunidad de mejorar la educación. Los docentes entienden la necesidad del cambio, pero cuestionan los mecanismos administrativos para algunos procesos.

Desde la óptica de la organización-máquina los actores son sometidos por las fuerzas de la estructura. Las reglas determinan sus comportamientos ajustándose a lo dictado por los manuales administrativos. Las actividades están perfectamente definidas por una unidad que asemeja el cerebro humano. La motivación hacia el trabajo son los incentivos económicos. El comportamiento es racional porque busca un balance adecuado entre medios y fines. Todo está calculado obedeciendo a un orden sistemático.

La administración ofrece los medios para la eficiencia mediante técnicas apropiadas a cada problema. La estructura es altamente formalizada por lo que es poco posible la presencia del conflicto. El supuesto del sujeto apunta al homo economicus y las decisiones responden a la necesidad de maximizar la producción. El cambio es un proceso coercitivo ya que los actores pasan a segundo término. Todo el proceso es planeado, controlado y medido con estándares preconcebidos.

El medio ambiente constituye otro de los supuestos de la investigación (Emery y Trist, 1965; Lozano, 2007). Bertalanffy (2000) establece que todo sistema depende de su ambiente, del cual toma los recursos, los integra a sus procesos y los devuelve al ambiente. El cambio en consecuencia depende de la capacidad de adaptación. El ambiente de principio del siglo anterior poco o nada tiene que ver con las convulsiones contextuales verificadas después de la segunda guerra mundial. Las organizaciones enfrentaban los problemas de la producción basadas en el modelo de organización burocrático, propuesto por Max Weber. Esta forma se fundamenta en el control a partir de la legitimación del poder.

3.4.2. La organización-organismo vivo

Los supuestos de la investigación indican la presencia de un sistema totalmente permeable al ambiente, destacando los conceptos de entropía, adaptación y retroalimentación. En la obra *Imágenes de la organización* de Morgan (1991) las formas vivas tienen un funcionamiento distinto, las organizaciones actúan de acuerdo con la lógica de los actores, no una lógica basada en la racionalidad instrumental de la burocracia (Barba, 2002) sino en una realidad social única e irrepetible (Berger y Luckman, 2006).

Con base en la biología la función de supervivencia rebasa cualquier otro intento. En contraparte de la organización-máquina, los actores no son sustituibles como los engranes de un motor. El organismo no es estático ya que los elementos interactúan coordinadamente en fases continuas de intercambios al interior y al exterior. Los desequilibrios en una sección repercuten en otras áreas con poca relación (Güngördü-Arioğlu y Tunçalp, 2024).

Coronilla y Del Castillo (2000) proponen un modelo híbrido para entender el funcionamiento de ciertos tipos de organización. Sostienen que las organizaciones y el cambio organizacional implican tres planteamientos teóricos particulares: la organización-máquina, las organizaciones como organismos vivos y como anarquías organizadas.

Estas ideas coinciden con los postulados de Crozier y Friedberg (1990), pues los actores organizacionales no siempre buscan los objetivos colectivos, más bien intentan el logro de los propios. La organización supone la disposición de recursos para algunos de sus integrantes, quienes ponen en uso el poder del que disponen con la finalidad de obtener beneficios. Se forman coaliciones y grupos antagónicos en disputa por las posiciones más ventajosas. El poder se trata de acuerdos y negociaciones, aludiendo a quien utiliza los recursos estratégicamente, lo cual supone inteligencia y habilidades para relacionarse.

Los datos observables en el estudio indican que los docentes no aceptaban la evaluación de la Reforma Integral de la educación media superior [RIEMS] pues sugerían la trasgresión de sus derechos laborales. La negociación del sindicato con la autoridad educativa local pasó únicamente al plano del personal administrativo. Como resultado de las negociaciones el sindicato sí podía influir en la contratación de docentes, pero únicamente de aquellos que podían obtener horas no asignadas a la titularidad. Si bien el sindicato ha perdido fuerza sobre el control de los docentes, actualmente se repliega dónde puede acceder a otro tipo de beneficios. El Estado tenía en la Ley del Servicio Profesional Docente su mano armada: los maestros no tuvieron más opción que aceptar la evaluación y sus mecanismos, considerados punitivos, con la consabida sanción del equivalente al despido.

3.4.3. La organización-anarquía organizada

El tercer supuesto indica que la organización puede considerarse una anarquía organizada. Cohen et al. (2011) acuñaron este concepto en los años setenta. Esta iniciativa es controvertida pues implica a la vez orden y desorden, una visión alternativa a la tradición burocrática. Plantean que el contexto de la toma de decisiones de las universidades presenta: a) ambigüedad en las preferencias de sus miembros en el sentido de desconocer o no tener bien claros sus objetivos, o la multiplicidad de objetivos contradictorios; b) una tecnología indeterminada o poco dominada y c) una fluida participación en los procesos de decisión (Solís y López, 2000).

Este modelo destaca las inconsistencias, las contradicciones del sistema y una realidad difusa. Cohen, et al. (2011) indican la ambigüedad en las percepciones e interpretaciones externas, de la realidad por parte de los actores tomadores de decisiones y la búsqueda de significado que piensan obtener mediante la narrativa de la historia de las organizaciones (Solís y López, 2000).

4. DISCUSIÓN

Existe una manera de pensar las organizaciones en términos positivistas, creadas y pensadas de acuerdo con la racionalidad instrumental (Brunsson y Olsen, 2007). Sin embargo, estos modelos son insuficientes para comprender una realidad tan compleja como las organizaciones educativas. Se deben incorporar marcos analíticos de otras expresiones teóricas para entender el fenómeno a cabalidad. Las organizaciones como organismos vivos abonan en la comprensión de algunos aspectos ignorados por el modelo burocrático y toman en cuenta el poder para explicar el cambio bajo la figura de la innovación.

El enfoque de cambio completamente planificado, característico de las estructuras burocráticas, revela severas limitaciones al interactuar con contextos educativos complejos. Beyciglu & Kondakci (2021) argumentan que las reformas concebidas como proyectos lineales suelen subestimar la dinámica emergente de las escuelas, lo que conduce a resultados parciales o frustrados cuando los actores locales no encuentran espacio para adaptar las iniciativas a su realidad.

Meyer et al. (2022) critican la preeminencia de indicadores cuantitativos como medida exclusiva del éxito. Resaltan que sin un liderazgo que fomente la reflexión conjunta y el aprendizaje entre pares, los mandatos externos permanecen desvinculados de las prácticas cotidianas docentes, limitando la profunda transformación pedagógica.

El poder consiste en el uso estratégico de la libertad y los recursos. Las nuevas formas de organización (Heydebrand, 1989) requieren enfoques postmodernos que pueden abarcar el fenómeno en todas sus dimensiones. La evidencia empírica demostró que la organización educativa es al mismo tiempo una burocracia, un sistema natural y abierto y una anarquía organizada; en algún momento se desdibuja una forma, pero en otro momento puede ser una realidad distinta.

Los datos de campo muestran cómo los mecanismos coercitivos de evaluación instaurados bajo el paradigma burocrático generaron rechazo y desmotivación entre los profesores. Varios docentes describieron el proceso como “una lista de verificación” que apenas se relacionaba con sus necesidades reales, confirmando la crítica de Beycioglu & Kondakci (2021) sobre la rigidez de los cambios planificados.

Frente a ello, el liderazgo escolar emerge como variable clave. Meyer et al. (2022) evidencian que prácticas de liderazgo distribuido – en las que directivos y docentes co-construyen metas – promueven una cultura de confianza y colaboración. Este modelo dista del estilo directivo jerárquico típico de la burocracia, aportando mayor flexibilidad a las negociaciones internas.

En el sitio de estudio, los tres directivos entrevistados que adoptaron roles de facilitadores señalaron un incremento notable en la participación de los docentes en comités de innovación pedagógica. Estas experiencias validan la propuesta de Meyer et al. (2022) sobre la importancia de la retroalimentación formativa y el acompañamiento sostenido, pues facilitan que los propios actores se apropien de los cambios en favor de la calidad educativa.

La cultura organizacional condiciona de manera decisiva la interpretación y asimilación de las reformas. Siqueiros-Quintana y Vera-Noriega (2022) sostiene que las creencias compartidas y los rituales institucionales configuran las “lentes” a través de las cuales los profesores decodifican las políticas, pudiendo convertirlas en oportunidades o en barreras.

En nuestro estudio, emergió una cultura de cumplimiento más que de cuestionamiento crítico. Los docentes manifestaron que los manuales administrativos se vivían como una capa impermeable que atentaba contra su autonomía. Esta tensión refleja la necesidad de trabajar la cultura escolar, tal como lo plantea Siqueiros-Quintana y Vera-Noriega (2022), para desplazar la mentalidad de mera obediencia hacia un ethos de aprendizaje continuo.

Conceptos como la resiliencia organizacional y el liderazgo transformacional cobran relevancia en este escenario. Zadok et al. (2024) argumentan que la capacidad de las escuelas para absorber y aprender de las adversidades fortalece su adaptación,

mientras que el liderazgo transformacional impulsa la visión compartida y la motivación intrínseca de los docentes.

La evidencia empírica muestra que los profesores desarrollaron estrategias colectivas de afrontamiento ante los mandatos de la Ley del Servicio Profesional Docente, constituyendo redes informales de apoyo para compartir prácticas exitosas y enfrentar sanciones percibidas como excesivas. Estas redes ilustran la resiliencia organizacional descrita por Zadok et al. (2024).

Vlachopoulos (2021) introduce la idea de acompañamiento de cambio como variable mediadora, indicando que cuando los líderes despliegan mentores internos y externos para guiar a los docentes se reduce la resistencia y se acelera la innovación pedagógica. Este modelo va más allá de la formación puntual, estructurando ciclos de observación, retroalimentación y ajuste continuo.

En la escuela objeto de estudio, un piloto de acompañamiento docente coordinado por la dirección generó disminuciones en la ansiedad frente a la evaluación y aumentó la experimentación didáctica. Los participantes valoraron la presencia de mentores que mapeaban pasos de mejora, tal como propone Vlachopoulos (2021), contribuyendo al aprendizaje colectivo.

Al integrar estas perspectivas, se evidencia que un modelo de cambio híbrido – que combine metas claras y rendición de cuentas con espacios para la adaptación local, un liderazgo centrado en el aprendizaje y un acompañamiento estructurado – optimiza las posibilidades de transformación sostenible. Esta configuración responde tanto a las críticas de Beycioglu & Kondakci (2021) al cambio planificado como a las recomendaciones de Zadok et al. (2024) y Vlachopoulos (2021) sobre resiliencia y acompañamiento.

Teóricamente, este estudio aporta al debate sobre cambio escolar al demostrar la interacción entre estructura, cultura, liderazgo y acompañamiento. Confirma que la coexistencia de formas burocráticas, vivas y anárquicas exige marcos integradores que reconozcan la complejidad del EMS y la necesidad de enfoques no lineales.

Los hallazgos sugieren líneas de investigación futuras orientadas a explorar la sinergia cuantitativa entre resiliencia organizacional y prácticas de liderazgo transformacional, así como a evaluar los impactos longitudinales del acompañamiento de cambio en diversas regiones y niveles educativos.

5. CONCLUSIÓN

La presente investigación aborda la complejidad del cambio organizacional en escuelas de nivel medio superior, evidenciando que la coexistencia de estructuras

burocráticas, flexibles y anárquicas genera tensiones, negociaciones y oportunidades diferenciadas para la implementación de reformas. Se confirma que las estructuras rígidas imponen procesos coercitivos que limitan la autonomía y la legitimidad práctica del cambio, lo cual se observa en la resistencia docente hacia mecanismos evaluativos percibidos como punitivos (Beycioglu y Kondakci, 2021). Sin embargo, la presencia de liderazgo distribuido y acompañamiento pedagógico favorece espacios de flexibilidad y adaptación, activando redes de apoyo y comités de innovación que resignifican las reformas desde una lógica de aprendizaje colectivo (Meyer et al., 2022).

Además, la cultura organizacional actúa como filtro interpretativo de las políticas educativas; predominando una cultura de cumplimiento, se limita la apropiación crítica, lo que evidencia la necesidad de transformar la cultura institucional hacia un ethos de aprendizaje y reflexión (Siqueiros-Quintana y Vera-Noriega, 2022). La resiliencia organizacional y el liderazgo transformacional destacan como variables clave para sostener el cambio en ambientes complejos, pues facilitan la capacidad de absorber adversidades y promueven la motivación intrínseca de los docentes (Zadok et al., 2024). La estrategia propuesta se fundamenta en una gobernanza híbrida que equilibra formalidad y flexibilidad, liderazgo para el aprendizaje y un fortalecimiento de la resiliencia institucional, contemplando formación directiva, revisión normativa participativa y creación de redes de apoyo.

En conclusión, el cambio educativo sostenible requiere un enfoque que reconozca la complejidad organizativa y la coexistencia de diversas formas estructurales, apoyado en un liderazgo que promueva la colaboración y el aprendizaje colectivo. Este estudio aporta evidencia empírica que invita a repensar las políticas educativas con una mirada amplia e integradora, adaptada a la realidad diversa de las escuelas de educación media superior, y enfatiza la importancia de procesos no lineales, negociación y construcción colectiva para lograr una mejora significativa en la calidad educativa.

6. PROPUESTA

Se propone una estrategia de cambio institucional basada en los hallazgos empíricos y el marco teórico, que atienda la complejidad organizativa de las escuelas de educación media superior con la finalidad mejorar la calidad educativa. Esta estrategia se fundamenta en la hipótesis central del estudio: una configuración híbrida, que combine claridad normativa, canales de participación y mecanismos de aprendizaje, incrementa la viabilidad y sostenibilidad del cambio educativo.

Se propone una estrategia en tres ejes complementarios:

Eje 1. Gobernanza híbrida. Se plantea revisar los instrumentos normativos desde una lógica participativa, incorporando criterios contextuales y mecanismos de interpretación local. La creación de comités mixtos (directivos-docentes) permitirá contextualizar las normas, reducir la distancia entre política y práctica, y fortalecer la legitimidad de los procesos de evaluación. Esta gobernanza busca equilibrar la formalidad institucional con la flexibilidad operativa.

Eje 2. Liderazgo para el aprendizaje. Se propone formar líderes escolares capaces de promover comunidades profesionales de aprendizaje, observación recíproca y retroalimentación formativa. El liderazgo distribuido debe medirse no solo por el cumplimiento de metas, sino por su capacidad para generar aprendizaje colectivo, cohesión interna y apropiación crítica de las reformas. Esta dimensión responde directamente a la necesidad de transformar la cultura organizacional desde el acompañamiento y la colaboración.

Eje 3. Resiliencia institucional. Se recomienda fortalecer las capacidades internas de adaptación mediante redes de apoyo, protocolos de contingencia y espacios seguros para la experimentación pedagógica. La resiliencia no implica evadir las normas, sino construir condiciones para ajustarlas sin perder legitimidad. Se sugiere incorporar formación en gestión del cambio y negociación para directivos y representantes sindicales.

Las acciones concretas recomendadas son: a) Pilotaje participativo de instrumentos de evaluación ajustados al contexto; b) Programas de acompañamiento docente con observación en aula y retroalimentación formativa; c) Formación en negociación y gestión de conflictos para directivos y representantes sindicales locales; d) Sistema de monitoreo mixto (cualitativo y cuantitativo) para evaluar la adaptación de prácticas y el impacto en aprendizajes.

Con esta propuesta se reconoce que enfrentar la complejidad organizacional exige pensamiento no lineal, liderazgo transformacional y una cultura institucional orientada al aprendizaje.

7. REFLEXIONES FINALES

El presente estudio abordó el problema de cómo las distintas formas de estructura organizativa condicionan las posibilidades reales de cambio en una escuela de educación media superior. A partir de una metodología cualitativa, se logró identificar que las estructuras burocráticas, flexibles y anárquicas coexisten en la organización

escolar, generando tensiones, negociaciones y oportunidades diferenciadas para la implementación de reformas.

En correspondencia con el objetivo analítico del ensayo, se confirma que la estructura organizativa no solo determina los mecanismos de implementación, sino también la legitimidad práctica del cambio que busca la calidad educativa. Las estructuras rígidas tienden a imponer procesos coercitivos, donde los actores quedan subordinados a la normatividad. Esta situación fue evidenciada en el rechazo docente a los mecanismos de evaluación derivados de la Ley del Servicio Profesional Docente, vividos como imposiciones punitivas más que como oportunidades de mejora.

Por otro lado, se identificaron espacios de flexibilidad y adaptación, especialmente en prácticas de liderazgo distribuido y acompañamiento pedagógico. Los directivos que asumieron roles facilitadores lograron activar comités de innovación y redes de apoyo entre docentes, permitiendo resignificar las reformas desde una lógica de aprendizaje colectivo. Estos hallazgos confirman la relevancia de los conceptos de resiliencia organizacional y liderazgo transformacional como variables clave para sostener el cambio en contextos complejos (Zadok et al., 2024; Meyer et al., 2022).

Se evidenció que la cultura organizacional actúa como filtro interpretativo de las políticas. En la escuela estudiada, predominó una cultura de cumplimiento que limitó la apropiación crítica de las reformas. Este hallazgo sugiere que cualquier estrategia de cambio debe contemplar acciones para transformar la cultura institucional hacia un ethos de aprendizaje y reflexión (Siqueiros-Quintana y Vera-Noriega, 2022).

La propuesta presentada, basada en gobernanza híbrida, liderazgo para el aprendizaje y resiliencia institucional, constituye una aproximación viable al problema planteado. No obstante, se reconoce que su implementación requiere condiciones habilitantes, como formación directiva, revisión normativa participativa y fortalecimiento de redes internas.

Entre los puntos contrarios al problema de investigación, destaca la persistencia de mecanismos de control vertical que limitan la autonomía escolar. Aunque se identificaron prácticas innovadoras, estas aún operan en los márgenes del sistema, lo que plantea la necesidad de revisar el diseño estructural de las políticas educativas para permitir mayor contextualización.

Finalmente, se abren nuevos cuestionamientos que demandan investigación futura: ¿Cómo se puede institucionalizar el acompañamiento del cambio sin depender exclusivamente de la voluntad directiva? ¿Qué indicadores permiten evaluar la resiliencia organizacional en escuelas públicas? ¿Cómo transformar la cultura de cumplimiento en una cultura de aprendizaje sin generar resistencia?

Estas preguntas invitan a seguir construyendo conocimiento sobre el cambio educativo desde enfoques no lineales, integradores y sensibles a la complejidad organizacional. El compromiso del estudio es aportar a esa construcción, reconociendo que la mejora educativa no se impone, se negocia, se aprende y se transforma colectivamente.

REFERENCIAS

Barba, A. (2002) *Calidad y cambio organizacional: Fragmentación, ambigüedad e identidad. El caso de LAPEM de CFE*. Universidad Autónoma Metropolitana.

Berger, P. Luckman, T. (2006) *La construcción social de la realidad*. Amorrortu Editores.

Bertalanffy, L. (2000) *Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Fondo de Cultura Económica.

Beycioglu, K., & Kondakci, Y. (2021). Organizational change in schools. *ECNU Review of Education*, 4(4), 788-807. <https://doi.org/10.1177/2096531120932177>.

Brunsson, N. y Olsen, J. (2007) *La reforma de las organizaciones*. CIDE. Centro de Investigación y Docencia.

Cohen, M., March, J., & Olsen, J. (2011). El bote de basura como modelo de elección organizacional. *Gestión y Política Pública*, 20(2), 247-290. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13321095002>

Coronilla, R. y Del Castillo, A. (2000) "El cambio organizacional: enfoques, conceptos y controversias" en Reformando al gobierno: *una visión organizacional del cambio gubernamental*. En Arellano, Cabrero, Del Castillo (Coords.) Centro de Investigación y Docencia Económicas, CIDE. pp.79-133.

Crozier, M. y Friedberg, E. (1990) *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. Alianza Editorial Mexicana.

Emery, F., & Trist, E. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 21-32. <https://doi.org/10.1177/001872676501800103>

Güngördü-Arioğlu, M., & Tunçalp, D. (2024). Understanding the processes of organizational hybridization: A systematic review. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00465-6>

Hall, R. (1996) *Organizaciones estructuras, procesos y resultados*. Pearson Prentice Hall.

Heydebrand, W. (1989). New organizational forms. *Work and Occupations*, 16(3), 323-357. <https://doi.org/10.1177/0730888489016003004>

Lozano, O. (2007). Reflexiones sobre la unidireccionalidad de la variable ambiente en el movimiento de la contingencia y el estudio de las organizaciones. *Administración y Organizaciones*, 10(19), 93-112. <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/236>

Magallón, M. (2004) La figura del cambio organizacional en la construcción de la teoría de la organización. Evolución y nuevas perspectivas en *Los Estudios Organizacionales en México: Cambio poder, conocimiento e identidad*, en Luis Montaña (Coord. Gral.) Universidad Autónoma Metropolitana, pp.65-91.

Meyer, A., Hartung-Beck, V., Gronostaj, A., Krüger, S., & Richter, D. (2022). How can principal leadership practices promote teacher collaboration and organizational change? *Journal of Educational Change*, 24, 425–455. <https://doi.org/10.1007/s10833-022-09451-9>.

Montaño, L. (Coord. Gral.) (2004) *Los estudios organizacionales en México: Cambio, poder, conocimiento e identidad*. Universidad Autónoma Metropolitana-Universidad de Occidente.

Morgan, G. (1991) *Imágenes de la organización*. Alfaomega. Ra-ma.

Orozco, J., Olaya, A., & Villate, V. (2009). ¿Calidad de la educación o educación de calidad? Una preocupación más allá del mercado. *Revista Iberoamericana de Educación*, 51, 161-181. <https://rieoei.org/RIE/article/view/637>

Siqueiros-Quintana, M.-G., & Vera-Noriega, J.-Á. (2022). Cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptualización, medidas y variables asociadas. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 13(36), 181-199. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2022.36.1190>

Solís, P., y López, B. (2000). El concepto de las anarquías organizadas en el análisis organizacional. *Contaduría y Administración*, (197), 43-61. <https://joseremus.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/01/anarquias-organizadassolis.pdf>

Vlachopoulos, D. (2021). Organizational Change Management in Higher Education through the Lens of Executive Coaches. *Education Sciences*, 11(6), 269. <https://doi.org/10.3390/educsci11060269>

Weick, K. E. (2009). Las organizaciones educativas como sistemas flojamente acoplados. *Gestión y Estrategia*, (36), 97-114. <https://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/121>

Zadok, A., Benoliel, P., & Schechter, C. (2024). Organizational resilience and transformational leadership for managing complex school systems. *Frontiers in Education*, 9, 1333551. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1333551>

SOBRE O ORGANIZADOR

Jesús Rivas Gutiérrez: Pregrado: Licenciatura en Odontología, egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Diplomado en Investigación Educativa en la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ). Especialidad: Docencia Superior por la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ). Posgrado: Maestría en Ciencias de la Educación por la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ). Posgrado: Doctor en Ciencias de la Educación por la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca (UABJO). Docente de base de tiempo completo por más de 35 años en la Universidad Autónoma de Zacatecas en la Unidad Académica de Odontología y la Unidad Académica de Docencia Superior (UAO/UAZ – UADS/UAZ). Docente invitado en la Maestría en Docencia e Investigación Jurídica de la Unidad Académica de Derecho de la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAD/UAZ). Docente invitado en el Doctorado de Farmacología de la Unidad Académica de Medicina Humana de la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAMH/UAZ). Ponente en eventos académicos locales, regionales, nacionales e internacionales con temáticas sobre odontología, educación, enseñanza-aprendizaje, práctica docente, medio ambiente, sustentabilidad, representaciones sociales, evaluaciones y reestructuraciones curriculares entre otros temas. Autor de diversos libros, capítulos de libro y artículos en revistas nacionales e internacionales sobre odontología, educación, enseñanza-aprendizaje, práctica docente, medio ambiente, sustentabilidad, representaciones sociales, evaluaciones y reestructuraciones curriculares entre otros temas. Director de la Unidad Académica de Odontología de la Universidad Autónoma de Zacatecas, periodo 2008-2012. Responsable Académico de la Licenciatura de Médico Cirujano Dentista de la Unidad Académica de Odontología de la Universidad Autónoma de Zacatecas, periodo 2004-2008. Coordinador de Acreditaciones de la Unidad Académica de Odontología de la Universidad Autónoma de Zacatecas, periodo 2016-2021.

<https://orcid.org/0000-0001-7223-4437>

ÍNDICE REMISSIVO

A

Abandonment 107, 108, 109, 110, 112, 113, 114, 116, 117

Alginato 88, 89, 90, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 101, 104, 105, 106

Aprendizaje 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 13, 15, 16, 22, 155, 178, 182, 184, 188, 215, 223, 225, 226, 228, 229, 231, 232, 247, 248, 249, 253, 254, 255, 256, 257, 258

Asociación implícita 136, 139, 140, 141, 142, 143

B

Black Women's Movement 146, 150, 151, 152

C

Cambio 15, 16, 18, 53, 57, 58, 60, 62, 122, 130, 132, 160, 165, 166, 169, 171, 172, 173, 185, 188, 190, 198, 199, 201, 206, 211, 213, 214, 215, 216, 220, 221, 223, 233, 235, 236, 237, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 255, 256, 257, 258, 259, 260

Cliente 155, 158, 162, 166, 167, 171, 172, 173, 174, 175, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 192, 193, 194, 195, 196, 198, 199, 200, 201, 202, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210

Clima organizacional 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222

Competencia social 223, 225

Complejidad 189, 217, 235, 236, 237, 239, 240, 241, 242, 243, 246, 247, 250, 255, 256, 257, 259

Consumidor 179, 183

Cuestionario en línea (Google Forms) 52

Cultura institucional 246, 256, 257, 258

D

Decoloniality 27

Desafíos de los centros educativos 19

Destinos turísticos 63, 64, 86

DMO 63, 64, 66, 71, 74, 75, 76, 77, 78, 81

E

Educación emocional 223, 224, 225, 226, 229, 230, 232, 233, 234

Educación Matemática 12, 13, 18

Enseñanza 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 14, 16, 17, 18, 22, 55

Epistemología histórica 156, 160, 163, 176

Epistemología Histórica 155, 156, 157, 158, 159, 160, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 175, 176, 178, 180

Estructura organizativa 246, 247, 248, 249, 257, 258

Estudiantes universitarios (pedagogía) 52

F

Formación del profesorado 12

G

Genealogy 27, 29, 30, 31

Gestión de conflictos 223, 228, 257

Gestión territorial 119, 122, 124, 125, 130, 131, 132, 133

Governança 28, 63, 64

H

Health center 107, 108

History of language policy 27

Homofobia 136, 137, 138, 140, 143, 144, 145

I

Identidad organizacional 235, 236, 237, 238, 239, 240, 244

Innovación 19, 131, 155, 158, 162, 163, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 173, 174, 175, 177, 179, 189, 195, 203, 204, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 220, 221, 223, 224, 226, 228, 233, 246, 248, 249, 253, 254, 255, 256, 258

Internacionalização 63, 64, 86

Investigación 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 26, 55, 56, 60, 92, 119, 121, 122, 125, 129, 134, 136, 139, 140, 144, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 174, 175, 176, 178, 179, 180, 181, 182, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 215, 219, 221, 236, 237, 244, 245, 246, 251, 252, 255, 258, 259

L

Liderazgo educativo 246

Linguistic capital 27, 30

M

Matriz de actuaciones pertinentes 19, 24, 25

Matriz de diseño de relaciones virtuosas 19, 24, 25

Matriz de estructuración conversacional del trasfondo de injerencia 19, 23, 24, 25

Método de redes conversacionales 19, 26

Metodología 2, 13, 19, 22, 23, 25, 56, 119, 130, 157, 159, 165, 166, 176, 178, 179, 181, 190, 191, 192, 211, 212, 216, 219, 221, 223, 226, 232, 237, 248, 257

Microempresa 88, 89

Micromachismos 136, 138, 140, 141, 142, 143, 144, 145

Mipymes 199, 210, 211, 212, 215, 216, 218, 220, 221, 222

Modelação de equações estruturais 63, 64

Modelación matemática 12, 13, 14, 18

Molar 146, 151, 152

Molecular 90, 146, 151, 152, 154, 160, 161

O

Older people 107, 113

Optimización 12, 13, 14, 15, 16, 17

P

Participación comunitaria 52, 119, 132

Perceptions 82, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 114, 116, 151, 152

Power/knowledge 27

PYMES 156, 162, 163, 166, 167, 168, 169, 170, 175, 177, 179, 180, 189, 190, 199, 210

Q

Quality of life 81, 82, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 114, 116, 117

R

Rentabilidad 54, 89, 92

Responsabilidad/conciencia ecológica 52

S

Sargazo 88, 89, 90, 91, 92, 93, 96, 104, 105, 106

Soberanía alimentaria 119, 120, 122, 123, 124, 130, 131, 132, 133, 134

Social 17, 18, 22, 27, 28, 34, 35, 36, 43, 44, 45, 48, 50, 51, 55, 58, 60, 62, 67, 69, 73, 82, 85, 87, 92, 94, 104, 107, 108, 109, 110, 114, 116, 117, 119, 120, 122, 123, 137, 138, 139, 144, 145, 146, 149, 150, 151, 152, 154, 157, 158, 159, 184, 191, 212, 215, 221, 223, 225, 235, 236, 237, 239, 243, 244, 249, 250, 252, 259

Sostenibilidad 52, 119, 127, 132, 168, 249, 256

Sustentable 56, 61, 89

T

Transformación digital 155, 156, 159, 162, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 173, 174, 175, 177, 179, 180, 181, 182, 188, 190, 210, 247

Turismo rural 119, 126, 127, 128, 131, 133, 134

U

Universidades públicas 235, 236, 237, 239, 240, 243, 244



**EDITORIA
ARTEMIS**
2025