



Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

**“La planeación de una institución educativa, desde la perspectiva de una organización inteligente”**

**Estudio de caso**

**Que para obtener el grado de Maestría en Administración de Instituciones Educativas**

**Presenta**

**Norma Araceli Esparza Negrete**

**ASESORA**

**MTRA. María Guadalupe Siller Botti**

**León, Gto. Diciembre de 2006**

## Índice de Contenido

Agradecimientos.....	v
Resumen.....	vi
Introducción.....	vii
Capítulo 1. Definición del problema de estudio.....	9
1.1. Introducción.....	9
1.2. Aprendizaje organizacional.....	10
1.3. Caso particular.....	13
1.4. Contexto.....	14
1.5. Beneficios esperados.....	20
Capítulo 2. Revisión de la literatura.....	21
2.1. Modelo de aprendizaje organizacional de Senge.....	22
2.1.1. Pensamiento sistémico.....	22
2.1.2. Dominio personal.....	23
2.1.3. Modelos mentales.....	24
2.1.4. Visión compartida.....	25
2.1.5. Aprendizaje en equipo.....	27
2.2. Desempeño organizacional según Pfeffer.....	29
2.3. La Administración por objetivos.....	29
2.3.1. El poder compartido en lugar del poder impuesto.....	31

Capítulo 3. Metodología.....	36
3.1. Definición del tipo de investigación a realizar.....	36
3.2. Instrumentos de medición.....	38
3.2.1. Entrevistas semi dirigidas.....	38
3.2.2. Observación.....	39
3.2.3. Análisis de documentos.....	40
 Capítulo 4. Presentación de resultados.....	 42
4.1. Presentación de resultados de la aplicación de las entrevistas semi dirigidas.....	 42
4.1.1. Dominio personal.....	43
4.1.2. Modelos mentales.....	44
4.1.3. Visión compartida.....	45
4.1.4. Aprendizaje en equipo.....	47
4.1.5. Pensamiento sistémico.....	49
4.2. Resultados de las actividades de observación.....	53
 Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones.....	 55
5.1. Conclusiones.....	55
5.1.1. Lograr mayor eficiencia en la Institución por el hecho de trabajar como lo hace una organización inteligente.....	 56
5.1.2. Lograr la optimización de los recursos humanos planeando el trabajo a realizar, logrando una comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el pensamiento sistémico y la visión compartida.....	 57
5.1.3. Explorar el impacto que arroja el trabajar como una organización inteligente.....	 60

5.1.4. Crear y aprovechar un equipo de trabajo para que puedan desarrollar la investigación que promueve la visión del Centro y la educación continua.....	61
5.1.5. Ser pioneros en desarrollar adecuadamente un trabajo integral en el área de inhabilidades....	62
5.1.6. Contribuir a lograr la potencialización de las inhabilidades de las personas, logrando su integración a la sociedad.....	62
5.2. Recomendaciones.....	64
Apéndices.....	65
Apéndice A. Guía de entrevista semi dirigida.....	65
Apéndice B. Guía de observación.....	70
Apéndice C. Formato de aplicación de evaluación al personal.....	71
Referencias bibliográficas.....	74
Glosario.....	75
Currículum vitae.....	76
Hoja electrónica de firmas.....	77

## **Agradecimientos**

Con todo mi amor agradezco a mi esposo Juan Vicente por brindarme su apoyo incondicional para alcanzar las metas que me voy proponiendo en la vida.

A Adrián, Mariel y Marisol por aportar a mi vida los momentos mas lindos y agradables, haciéndome sentir importante, lo que fortalece mi entusiasmo por ser mejor y salir adelante.

Con todo mi cariño agradezco a Chuy, Francisca y Silvia Gabriela por todo el apoyo y comprensión brindada a mi existencia en esta etapa de mi vida.

Con todo respeto agradezco a Raúl Garza todo el apoyo brindado, ya que sin él no hubiera sido posible la realización de esta etapa de mi vida.

Con todo respeto agradezco a la MTRA. Ma. Guadalupe Siller Botti, ya que sin su apoyo y orientación, no hubiera sido posible la elaboración de este trabajo.

## Resumen

El presente estudio de investigación educativa tiene por objetivo verificar si se aplica el aprendizaje organizacional durante la gestión de una institución educativa. El aprendizaje organizacional, se comenzó a aplicar desde la planeación de la institución teniendo como objetivo el pasar de ser una organización tradicional a ser una organización aprendiente mediante la aplicación del modelo organizacional de Senge.

La institución seleccionada para realizar este estudio tomo la decisión de hacer la transformación de ser una organización tradicional a ser una organización aprendiente en el momento oportuno, sin embargo nunca dejaron de existir aspectos que se pueden mejorar.

Para alcanzar los objetivos de investigación se seleccionó el método cualitativo. Se elaboraron instrumentos como entrevistas y una guía de observación, mismos que se aplicaron a los especialistas que representan cada una de las áreas del Centro.

Los resultados obtenidos demostraron que en la institución constantemente se está trabajando por mantenerse siempre como una organización aprendiente, lo cuál ha contribuido a una mejora significativa en la gestión de la institución objeto de este estudio, ya que desde el momento del diseño y la planeación de la misma, la institución ha alcanzado características de las organizaciones aprendientes.

## Introducción

El presente estudio de investigación educativa busca responder a la pregunta ¿Cómo impacta la visión sistémica en la planeación de una institución educativa?; para lo cual se tomó como campo de estudio el Centro de Desarrollo y Apoyo, ubicado en León, Guanajuato.

Mediante la realización de este estudio de caso, se busca obtener los siguientes beneficios:

- Lograr mayor eficiencia en la Institución por el hecho de trabajar como lo hace una organización inteligente.
- Lograr la optimización de los recursos humanos planeando el trabajo a realizar, logrando una comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el pensamiento sistémico y la visión compartida.
- Explorar el impacto que arroja el trabajar como una organización inteligente.
- Crear y aprovechar un equipo de trabajo para que puedan desarrollar la investigación que promueve la visión del Centro y la educación continua.
- Ser pioneros en desarrollar adecuadamente un trabajo integral en el área de inhabilidades.
- Contribuir a lograr la potencialización de las inhabilidades de las personas, logrando su integración a la sociedad.

Boyett y Boyett (1999), afirma que tanto las organizaciones como los individuos aprenden, pero que el conocimiento organizacional es algo más que una simple suma de lo que saben los individuos de una organización.

Este estudio de caso se realizó en tres etapas, la primera etapa representada por los capítulos del primero al tercero, en el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema donde se formuló la pregunta de investigación, la justificación del estudio de caso, su contexto y la determinación de los beneficios esperados. En el segundo capítulo se hace una revisión de la literatura, es decir, qué opinan los autores respecto al problema presentado en el primer capítulo, en este capítulo se hace extensivo el análisis del modelo organizacional de Senge, así como la opinión de otros autores respecto a las organizaciones aprendientes. En el capítulo tercero se

define el tipo de investigación realizada, el método para la recolección de los datos y el diseño de los instrumentos que se aplicarían para obtenerlos.

La segunda etapa consistió en el desarrollo de la investigación, que abarcó la aplicación de los instrumentos y la obtención de resultados; en este documento dicha fase se contempla en el cuarto capítulo titulado “presentación de resultados”.

Por último en la tercera etapa se elaboró el reporte final constituido por la presentación de las conclusiones respecto a los resultados obtenidos y el establecimiento de recomendaciones que se consideran pertinentes para mejorar la práctica de la institución como organización aprendiente.

En la parte final de este documento aparecen los anexos que complementan este estudio, entre los que se encuentran apéndices y glosario.



# Capítulo 1

## Definición del Problema de Estudio

### 1.1. Introducción

*Planteamiento Del Problema* ¿Cómo impacta la visión sistémica en la planeación de una institución educativa? Lo que representa el reto de lograr día a día la implementación del aprendizaje organizacional y la oportunidad de lograr un aprendizaje real con el trabajo diario.

Es necesario reflexionar acerca de las “Organizaciones Inteligentes”, que según Senge (1999) son las organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

Actualmente la innovación, la competencia, la calidad y el aprendizaje continuo se han convertido en áreas a desarrollar, por lo cual, directivos, docentes, padres de familia, e incluso profesionistas cuyas áreas de enfoque son las inhabilidades o alteraciones que prevalecen en el individuo, están llevando a cabo acciones que tienden a obtener una mejor calidad de vida en las personas, además de lograr la eficiencia en la enseñanza y en la sociedad en general.

Durante la década de los ochenta, las fuertes críticas del mundo empresarial a las instituciones escolares, especialmente en el ámbito de la educación superior se convierten en algo cotidiano, ya que, de acuerdo con la empresa, dichas instituciones no estaban respondiendo a sus intereses. La formación de profesionales sujeta a las demandas específicas de los vaivenes de la economía, de las políticas internacionales marcadas por organismos internacionales tales como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) o el Banco Mundial, así como de los avances disciplinarios y tecnológicos, tiende a privilegiar la perspectiva empresarial, por lo que la fuente teórica natural es la perspectiva del capital humano.

En esta perspectiva se busca la vinculación de la economía con la producción de conocimiento, se relaciona “el crecimiento de un país, con el nivel del desarrollo tecnológico alcanzado” lo que implica un acervo en el incremento del capital humano (medido por el nivel de educación).

## **1.2. Aprendizaje Organizacional**

La administración está pasando por una transformación fundamental en todo el mundo, es decir ha cambiado su paradigma tradicional impulsado por las tendencias de la competencia global, donde las organizaciones deben de adaptarse con más rapidez y ser capaces de hacer bien las cosas, las nuevas organizaciones están basadas en conocimiento, lo que significa que están diseñadas para manejar información y donde cada empleado se vuelve experto en una o varias tareas conceptuales.

Afortunadamente, durante los últimos años, cada vez son más las organizaciones que se interesan por ser aprendientes, es decir, por convertirse en una “Organización Inteligente”; el aprendizaje organizacional es el nuevo recurso estratégico en la economía actual, ya que la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva disponible.

Las organizaciones que ofrecen al mercado una nueva forma de hacer las cosas, donde se aplica el dominio personal, modelos mentales, construcción de la visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico, distinguirá fundamentalmente a las organizaciones inteligentes de las autoritarias u organizaciones de control. Estos elementos integrados en el funcionamiento de la organización, contribuyen a que la administración logre irse consolidando como una herramienta de apoyo, con objeto de coordinar los recursos humanos y materiales en una empresa para lograr los objetivos que son su razón de permanecer exitosamente en el mercado.

De aquí la importancia de crear la capacidad de aprendizaje en las organizaciones, para elevar los niveles de la organización y de cada persona para hacer las cosas que antes no podía hacer, sin embargo no debemos dejar pasar por alto que el cambio es un proceso continuo natural o inducido, de transformaciones que producen diferencias específicas en la situación actual con respecto a las condiciones del pasado. Existen algunas actitudes ante el cambio, en primer termino se encuentra la actitud reactiva que consiste en enfrentar el cambio solo cuando es inevitable hacerlo, cuando las amenazas que se presentan en el entorno socio económico o las que se perciben de manera inminente en el escenario futuro, ponen en entredicho la permanencia de la organización. En el extremo opuesto se encuentra la actitud proactiva, que significa utilizar las condiciones del cambio para impulsar de manera decidida el desarrollo de la organización y crearle oportunidades en el escenario futuro de la empresa, con el propósito de mejorar su posición competitiva en el mercado.

Muchas de las veces el miedo ante las reacciones que puede desatar un cambio substancial dentro de la organización hace que las organizaciones tengan el deseo de permanecer estables en el tiempo, ya que un cambio implica afrontar riesgos, trabajar en equipo para lograr una verdadera mejora, invertir tiempo y dinero; así pues lograr ser una organización inteligente o de alto rendimiento, requiere un gran esfuerzo sobre todo por parte de la administración de la organización para poder coordinar dicha transformación.

En el caso de las instituciones educativas, como se mencionó en párrafos anteriores, éstas deben trabajar en lograr el desarrollo adecuado de las capacidades que respondan a las necesidades del mundo globalizado que impera actualmente, pues de otra forma se formarán cada vez mas personas con pobreza en capacidades y competencias.

La administración es una clave en este proceso de cambio de enfoque, el administrador se debe hacer llegar de las herramientas y estrategias necesarias que logren que los equipos de trabajo estén integrados hacia la visión compartida de la organización.

Para analizar una organización desde un punto de vista sistémico se debe identificar su estructura, sus procesos, sus políticas y reglamentos de trabajo, el estilo de liderazgo que impera en la organización, el staff o personal de apoyo, sus metas, trabajo en equipo, la tecnología utilizada, con la finalidad de explicar las relaciones entre estos elementos y darse una idea de la tendencia de la organización.

El presente estudio de caso se centra en la mejora de la práctica administrativa de una Institución Educativa ya que el hecho de lograr la transformación de una organización tradicional a una organización inteligente trae consigo muchas consecuencias positivas, una de ellas por demás importante para todos los miembros de la misma y para salir adelante con la organización es el enfoque sistémico, en donde la administración juega un papel muy importante para el logro de las metas de la Institución.

Con objeto de presentar un contexto que explique qué tiene que ver la educación con la creación de un Centro de Desarrollo y Apoyo, se menciona lo siguiente:

En México la realidad social, la globalización, la competitividad y los altos estándares que se piden tanto en la educación como en el trabajo y particularmente la necesidad de lograr un aprendizaje continuo, hace que las personas etiqueten, minimicen, ridiculicen, ignoren y rechacen a las personas que tienen alguna inhabilidad para utilizar el lenguaje verbal (escuchar, hablar, leer, escribir), el lenguaje no verbal, (alerta social, símbolos), el razonamiento, la realización de cálculos matemáticos, el desajuste emocional, lo que crea en la persona con inhabilidad, una baja autoestima, aislamiento, deserción escolar, desempleo y a su vez repercute en un costo económico para el país (costo social), también provoca un costo familiar, insanidad emocional, disfuncionalidad familiar, inseguridad social. Todo ello llevó a la planeación del Centro de Desarrollo y Apoyo, con a finalidad de potencializar las habilidades y desarrollar las competencias necesarias para lograr integrar a la sociedad a las personas con alguna inhabilidad.

### **1.3. Caso Particular**

El objetivo de esta tesis tiene fuertes implicaciones para la mejora de la práctica administrativa, por el hecho de lograr la transformación de una organización tradicional a una organización inteligente y las consecuencias que trae consigo.

Existe una relación entre la planeación de una organización y el aprendizaje organizacional en la percepción de los administradores respecto al desempeño de la organización.

De manera que hoy se tiene la conciencia de que es necesario que cada empresa se prepare, Senge (citado por Boyett y Boyett, 1999, p.94) refiere que “Puesto que el mundo está cada vez más interconectado y los negocios son más complejos y dinámicos, el trabajo tiene que estar cada vez más lleno de aprendizaje” . De tal forma que destacarán en el futuro las empresas que sepan capitalizar el compromiso de todos los miembros así como su capacidad para aprender, por lo que es necesario concebir a la organización como un sistema dinámico capaz de autorregularse y responder a las exigencias actuales.

Sin embargo, aunque pudiera pensarse que existen infinidad de empresas de este tipo, de acuerdo con Boyett y Boyett (1999) las resistencias ante el cambio han obstaculizado estrategias como éstas a pesar de resultados tangibles como el aumento en la productividad, mejora en la calidad, reducción de conflictos, ahorro e innovación, los cuales han traído beneficios para todos.

Para desarrollar esta tesis se tomó como base una revisión bibliográfica, en la cuál se investigaron los temas relacionados con la visión sistémica y el aprendizaje organizacional ambas cosas aplicadas durante la planeación de la institución educativa objeto de investigación que en este caso particular se trata del Centro de Desarrollo y Apoyo “Yo soy yo, Único”.

#### **1.4. Contexto**

El Centro de Desarrollo y Apoyo “Yo soy yo, Único” esta ubicado en León, Gto. La motivación que llevó a los socios fundadores a la creación del Centro de Desarrollo y Apoyo “Yo soy yo Único” fue lograr el aprendizaje continuo, desarrollar investigaciones, hacer un negocio innovador que diera respuesta a las necesidades sociales actuales, lograr que las personas con inhabilidades puedan tener acceso a una educación integral para la vida, la sensibilización y concientización de la sociedad, la creación de un centro de desarrollo de habilidades y aprendizaje que atienda a personas inteligentes con inhabilidad para utilizar el lenguaje verbal (escuchar, hablar, leer, escribir), lenguaje no verbal, (alerta social, símbolos), razonamiento, cálculos matemáticos y el desajuste emocional, así como contribuir a mantener la calidad de vida de las personas adultas ejercitando sus habilidades.

Se tuvo como punto de partida la realidad social que actualmente impera en el mundo en que vivimos, considerando para ello la globalización y la competitividad que exigen altos estándares en cuanto a educación y trabajo.

A las personas que no cumplen con estos estándares, les provoca vivir amargamente su realidad social, ya que las sociedad en la que vivimos, tiende a etiquetar, minimizar, ridiculizar, ignorar y rechazar a las personas con estas inhabilidades, lo que provoca en estas personas una baja autoestima, aislamiento, deserción escolar y desempleo; el costo económico para el país es muy alto, además que socialmente provoca insanidad emocional, disfuncionalidad familiar e inseguridad social, todo esto conlleva a generar una cadena de inhabilidad.

Con frecuencia se presenta la Comorbidad en estas personas; se dice que existe comorbidad cuando se presentan varias dificultades en una persona lo cuál puede llegar a provocar confusiones en el diagnóstico, por ejemplo, de un 13% a un 33% de niños que padecen pérdida auditiva, presentan como consecuencia un serio retraso en su desarrollo del

lenguaje, afectando también su cognición y socialización. Asimismo, muestran dificultades en la lectura y la escritura.

La aportación social proporcionada por el Centro de Desarrollo y Apoyo “Yo soy yo Único” es la contribución a frenar la cadena de inhabilidad, el desarrollo del potencial de las personas, el conocimiento y aceptación de diferencias individuales analizando y clarificando las dificultades, apoyando con estrategias individualizadas, contribuyendo a el autoconocimiento, auto-aceptación, autoestima, integración y adaptación social, ya que será muy difícil que un alumno con dificultades para pensar, leer, escribir o hacer cálculos al cursar la escuela primaria, acceda a niveles superiores de educación, más difícil aún será que logre desempeñarse en una empresa como un trabajador que manifieste liderazgo e innovación.

La Misión del Centro de Desarrollo y Apoyo Yo soy yo Único es la siguiente:

Somos una institución de profesionales encaminados a la investigación y aplicación de teorías, técnicas y métodos en inhabilidades y discapacidades de niños y adultos en las áreas de salud y habilitación para la vida y el trabajo que eleven su calidad de vida desarrollando las estrategias dirigidas a liberar sus potencialidades.

Promovemos actividades de educación continua para la comunidad de maestros, padres de familia y público en general que requieran conocer de las diferentes inhabilidades y discapacidades para incrementar la conciencia social que lleve a la comprensión, respeto y apoyo de las personas con estas características.

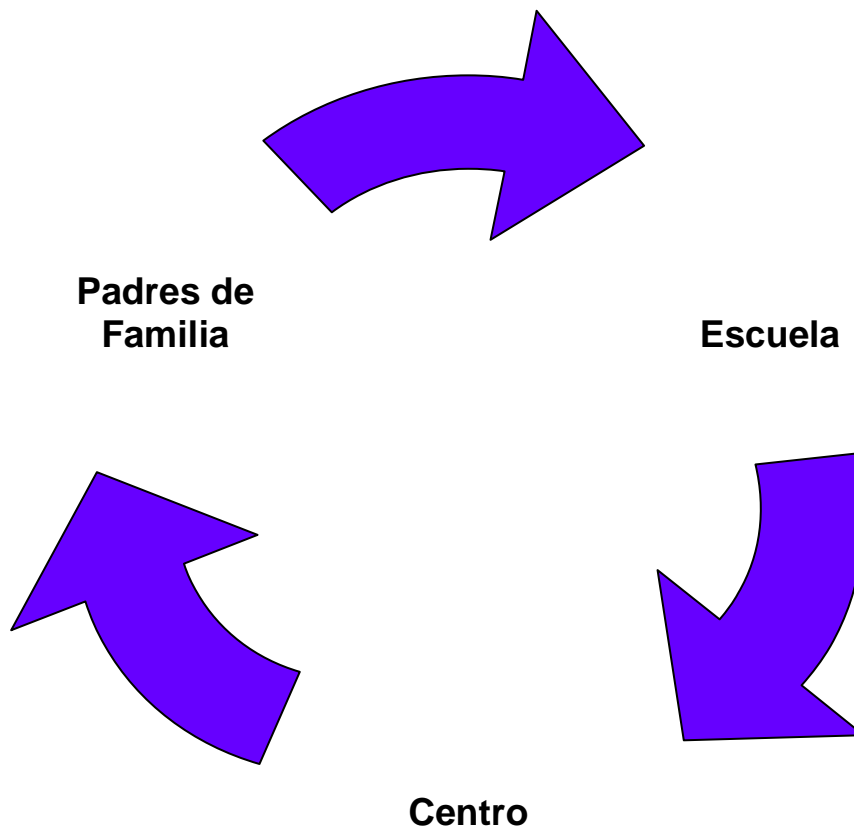
La meta estipulada del Centro de Desarrollo y Apoyo es contribuir al desarrollo integral del ser humano superando sus alteraciones e inhabilidades, cognitivas, emocionales, auditivas, visuales, neurológicas y motoras que impiden a miles de niñas, niños y jóvenes un desarrollo pleno de sus potencialidades humanas que le permitan reconocerse y valorarse como: “Un ser ÚNICO” e irreplicable, de ahí se extrajo el nombre del Centro.

Cabe mencionar que tres de los mayores objetivos del Centro son:

- Promover la investigación para desarrollar las baterías de diagnóstico y tratamiento en las áreas de aprendizaje, lenguaje, psicológicas y motoras, presentadas con una muestra representativa de todo el país y con normas mexicanas.
- Especializar a los profesionistas en áreas de oportunidad para el Centro.
- Mantener un nivel de conocimientos alto en los profesionales que laboren en el Centro de Desarrollo y Apoyo.

El Centro de Desarrollo y Apoyo Yo soy yo Único, es pionero en León Gto., en proponer un enfoque Integral, ya que la persona es UN TODO compuesto por sistemas interrelacionados, por lo que desde que una persona ingresa a evaluación al Centro, se le realiza un diagnóstico integral, llevado a cabo por un equipo interdisciplinario de especialistas, en donde todos analizan y revisan los casos continuamente.

El enfoque integral del Centro, incluye una intervención tripartita representada en la siguiente figura:





*Figura I.1 Intervención tripartita necesaria para atenderse en el Centro de Desarrollo y Apoyo “Yo soy yo, Único”*

El Centro de Desarrollo y Apoyo fue creado desde el inicio con un enfoque integral, sin embargo, se cayó en el error de trabajar en forma similar a como lo describe Senge (1999, p.29), “Yo soy mi puesto” pues las personas involucradas en el diseño y planeación del mismo veían sus responsabilidades como limitadas por el puesto que ocupan, cuando a alguna persona se le pregunta cómo se gana la vida, la persona describe las tareas que realiza todos los días, no el propósito de la empresa de la cuál forma parte. Senge (1999) comenta que cuando las personas de una organización se concentran únicamente en su puesto, no sienten mayor responsabilidad por los resultados que se generan cuando interactúan todas las partes; y esto pasaba en forma palpable en el Centro, ya que aún cuando se pronosticaba que el éxito del Centro, sería el diseño del enfoque integral estimando que esta parte sería la diferenciación del mismo con el resto de los Centros similares en su giro, esto no se lograba en forma auténtica, ya que las personas normalmente tienen una formación laboral de trabajo individualizado y al no alcanzar los resultados esperados, a veces daban excusas como las siguientes:

1. Las personas siguen a los especialistas que tienen costos mas accesibles,
2. El Centro transmite la idea de personas únicas con dificultades únicas, el mercado se forma la idea de que somos todólogos y no especialistas,
3. Las personas no asisten al Centro porque ha fallado el plan de promoción.

Estas excusas y más se llegan a dar por el síndrome de enemigo externo, que como menciona Senge (1999) es un subproducto de “Yo soy mi puesto”, y de los modos asistémicos

de encarar el mundo que ello alienta. Cuando nos concentramos sólo en nuestra posición, no vemos que nuestros actos la trascienden. Cuando estos actos tienen consecuencias que nos perjudican, incurrimos en el error de pensar que estos nuevos problemas tienen un origen externo. Esto a su vez va en contra de lo que es el trabajo en equipo, el cuál según Senge (1999) comienza con el “diálogo”, que es la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”, situación que se dio muy a menudo en el Centro de Desarrollo y Apoyo, ya que daba la impresión de que las personas encargadas del diseño y planeación de la institución, en ocasiones no lograban la comunicación adecuada con el resto del equipo de trabajo, lo que hizo caer en supuestos, por ejemplo, en ocasiones al programar alguna actividad durante la planeación del Centro, se dio la duplicidad de tareas, pues no se planeaba de una forma adecuada, no quedaba definido quien debía hacer qué, no existía una correcta comunicación por lo que, esto repercutió en que no existiera un verdadero trabajo en equipo. Senge (1999) nos comenta que cuando los equipos aprenden de veras, no solo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez.

Una de las esperanzas de todo equipo de trabajo es la de aprender con la experiencia, los integrantes del Centro creían que la experiencia directa constituye un potente medio de aprendizaje, sin embargo Senge (1999) nos muestra que éste es un dilema fundamental del aprendizaje que afrontan las organizaciones, pues ciertamente se aprende mejor de la experiencia, pero nunca experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes, en el caso de Centro de Desarrollo y Apoyo, aunque puede existir la posibilidad de que la experiencia individualizada sirva de base para en el futuro actuar en forma sistémica, ciertamente puede ser una experiencia real, pero ¿a cuantas personas que no son atendidas en forma idónea afectan?, las consecuencias pueden ser entre otras el incremento sustancial del periodo de duración del tratamiento en las personas, incremento del costo, extensión de la inhabilidad objeto de tratamiento, el no identificar en

forma adecuada la causa raíz de la inhabilidad, prolongación de su baja autoestima, y todo el conjunto de las posibles consecuencias, disminuirían la credibilidad en el Centro por parte de la sociedad, lo que traerá como consecuencia que en lugar de incrementar las expectativas del Centro, estas se vean mermadas o disminuidas.

La intención de Senge (1999) al mencionar la parábola de la rana hervida, es que debemos aprender a percibir los procesos lentos y graduales tenemos que aminorar nuestro ritmo frenético y prestar atención no sólo a lo evidente, sino a lo sutil y tratar de ser proactivos. De acuerdo con Senge (1999), la verdadera proactividad surge de ver cómo intensificamos nuestros propios problemas. Es un producto de nuestro modo de pensar, no de nuestro estado emocional.

Como ya se mencionó en párrafos anteriores, en el Centro no se tiene una adecuada planeación de las tareas, por lo que esto repercute directamente en la duplicidad de tareas, y como no existe una adecuada comunicación en ocasiones algunos integrantes del Centro no se atreven a manifestar sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros. De acuerdo con Senge (1999) se piensa que la planeación es aprendizaje y la planificación empresarial es aprendizaje organizacional.

Cabe mencionar también que las personas encargadas del diseño y planeación del Centro parecen no mostrar lo que Senge denomina dominio personal. El dominio personal según Senge (1999), comienza por aclarar las cosas que de veras nos interesan, para poner nuestra vida al servicio de nuestras mayores aspiraciones. Aquí interesan ante todo las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuos y organización, es un espíritu especial que una empresa esté constituida por gentes capaces de aprender. Sin embargo, los encargados del diseño y planeación del Centro, no se interesaban por lograr verdaderos aprendizajes; mucho menos lograrían hacer del Centro una organización aprendiente, pues no se estaba incluyendo en el diseño del Centro ni la esencia de las cinco disciplinas determinadas por Senge.

### **1.5. Beneficios esperados de realizar este estudio de caso:**

- Lograr mayor eficiencia en la Institución por el hecho de trabajar como lo hace una organización inteligente.
- Lograr la optimización de los recursos humanos planeando el trabajo a realizar, logrando una comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el pensamiento sistémico y la visión compartida.
- Explorar el impacto que arroja el trabajar como una organización inteligente.
- Crear y aprovechar un equipo de trabajo para que puedan desarrollar la investigación que promueve la visión del Centro y la educación continua.
- Ser pioneros en desarrollar adecuadamente un trabajo integral en el área de inhabilidades.
- Contribuir a lograr la potencialización de las inhabilidades de las personas, logrando su integración a la sociedad.

## Capítulo 2

### Revisión de la Literatura

¿Cómo impacta la visión sistémica en la planeación de una institución educativa?

La literatura que se relaciona con el pensamiento sistémico nos permite analizar los modelos que se pueden dar en cualquier organización. La buena o mala relación entre las personas de una organización coinciden con el éxito o fracaso de la organización, como en el caso del Centro de Desarrollo y Apoyo, en donde se cree que la mala relación y falta de comunicación en la etapa de planeación contribuyeron a no lograr al 100% las metas planteadas durante este proceso en forma inicial; sin embargo no se puede pasar por alto que la toma de decisiones se lleva a cabo bajo un ambiente incierto, pues no existía la planeación de actividades, no es de sorprenderse que muchos administradores y organizaciones tengan errores y fallas. Las organizaciones sobreviven y prosperan porque los administradores tomaron las decisiones correctas, algunas veces por sus habilidades y buen juicio, otras por oportunidades o buena suerte. Sin embargo para tomar buenas decisiones para tener éxito a través del tiempo, las organizaciones deben mejorar sus habilidades para aprender nuevos comportamientos y desaprender los viejos e ineficientes.

Uno de los procesos más importantes que ayudan a los administradores a tomar decisiones no programadas que les permitan adaptarse, modificar y cambiar el ambiente para incrementar las posibilidades de sobrevivir es el aprendizaje organizacional.

Para empezar a introducirnos al tema comenzaremos explorando el modelo de aprendizaje organizacional de Senge.

## **2.1. Modelo de aprendizaje organizacional de Senge:**

La era del conocimiento impera en la realidad del ser humano, brindando un soporte para tomar decisiones, observando para ello las estructuras que dan lugar a las situaciones a resolver.

Según lo menciona Senge (1999, p. 11), “la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible” aprender a aprender es alcanzar un nivel avanzado de aprendizaje; es ir más allá del conocimiento de datos o de cómo adaptarse a nuevas situaciones. Esta competencia involucra en un alto grado la innovación y la creatividad; requiere que nos liberemos de las ataduras de lo conocido, de que nos cuestionemos los modelos mentales construidos hasta ese momento y de que estemos dispuestos a modificarlos hasta donde sea necesario. Nosotros, como seres humanos, tenemos la capacidad de discernir sobre lo que sabemos; es una de las características distintivas de nuestra especie. El aprender a aprender es un nivel que nos permite convertirnos en mejores seres aprendientes y nos faculta para facilitar la conversión en aprendientes, a sistemas de mayor tamaño. Aprender a aprender debe ser el nivel buscado por todo sistema.

El pensamiento sistémico es una de las cinco disciplinas que toda organización inteligente debe poseer, junto con el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida y el aprendizaje en equipo.

### **2.1.1. El pensamiento Sistémico.**

Es la disciplina que integra el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida y el aprendizaje en equipo, fusionándolos en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Tal como menciona Senge (1999, p. 22), “el pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo”. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y cómo puede modificarla, tiene el objeto de

proporcionar conocimientos y herramientas para poder transformar el entorno en que nos desarrollamos, aspecto que es prioridad en la actualidad dentro del entorno educativo, sumado a esto la innovación que se espera esté presente en las organizaciones inteligentes. De acuerdo con Senge (1999), el pensamiento sistémico permite ver totalidades, es herramienta que las construye y reconstruye y es sensibilidad para ver lazos tangibles e intangibles que conforman esa totalidad.

Es importante señalar que al hablar de pensamiento sistémico, estamos hablando de integración, en el caso del Centro de Desarrollo y Apoyo, es importante analizar la forma en que los miembros de una organización pueden ver los diferentes aspectos de la institución, ya que todos los miembros de una organización son capaces de aprender a hacer las cosas de distinta manera con lo que se puede favorecer en este caso el correcto funcionamiento del Centro de Desarrollo y Apoyo en su etapa de implementación, en donde podríamos revisar bajo qué condiciones se comenzó a laborar en el mismo.

#### 2.1.2. Dominio Personal.

Para Senge (1999, p.16) “el dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente”. Las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. Trátase de investigación y desarrollo, administración de empresas o cualquier otro aspecto de los negocios, la fuerza activa es la gente. Y la gente tiene su propia voluntad, su propio parecer y su propio modo de pensar. O’ Brien (citado por Senge, 1999) argumenta que los directivos deben redefinir su tarea, deben abandonar el viejo dogma de planificar, organizar y controlar para comprender el carácter casi sagrado de su responsabilidad por la vida de tantas personas. La tarea fundamental de los directivos, según O’ Brien, consiste en brindar condiciones que capaciten a la gente para llevar vidas enriquecedoras.

Senge (1999, p. 17), deja ver claramente que:

El dominio personal comienza por aclarar las cosas que de veras nos interesan, para poner nuestra vida al servicio de nuestras mayores aspiraciones, en esta disciplina interesan las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo y organización.

De acuerdo con Boyett y Boyett (1999), el aprender tiene dos significados: adquirir conocimiento y adquirir habilidad. El conocimiento es el saber-por qué (Know-why), es la parte conceptual del aprendizaje: saber por qué algo funciona u ocurre. La habilidad es el saber-cómo (Know-how), es la parte de aplicación, ambos significados del aprendizaje tienen influencia directa en el dominio personal de los integrantes del Centro de Desarrollo y Apoyo, pues es muy importante que los especialistas antes de comenzar a aplicar los tratamientos, en primer lugar determinen el porque (la causa o raíz) de su inhabilidad y el cómo poder ayudarlos en forma real mediante el tratamiento más idóneo para cada uno de los casos.

Así mismo O' Reilly, Chatman y Caldwell (citados por Pfeffer, 2000) nos comentan que cuanto mayor sea el grado de correspondencia entre los valores de un individuo y la cultura de la organización, más alto será el nivel de desempeño, más tiempo permanecerá el individuo en la organización y mayor será el compromiso expreso con la compañía. Ciertamente el dominio personal tiene mucho que ver con que los especialistas encajen en la cultura de la organización, pues de otra forma no se podrá nunca llegar a tener una visión compartida con la misma.

### 2.1.3. Modelos Mentales.

De acuerdo con Senge (1999, p. 17) los modelos mentales “son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar” implican aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio, también incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la



persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros. Según Senge (1999, p. 223) “Aunque las personas no (siempre) se comportan en congruencia con las teorías que abrazan (lo que dicen), sí se comportan en congruencia con sus teorías-en-uso (los modelos mentales)”

Por su parte Boyett y Boyett (1999, p. 101) argumentan que los Modelos Mentales representan nuestra visión y nuestra valoración sobre las consecuencias que puede provocar el realizar una acción determinada, son la voz interior que dice, “Si usted hace esto en este tipo de situación, entonces pasará esto.”

Kim, (citado por Boyett y Boyett, 1999) observa que los modelos mentales representan la visión que una persona tiene sobre el mundo, incluyendo el entendimiento explícito e implícito. Una organización saludable será capaz de desarrollar los mejores modelos mentales ante cualquier situación que se presente, un ejemplo dentro del Centro de Desarrollo y Apoyo, sería la actitud del equipo de especialistas por tratar de ver a los retos positivamente, no como un enemigo.

#### 2.1.4. Visión Compartida.

De acuerdo con Boyett y Boyett (1999), Burt Nanus ofrece un proceso dividido en cuatro etapas y compuesto por una serie de preguntas las cuales se pueden contestar para construir una visión para la organización. La primera etapa es para hacer el inventario haciendo preguntas del tipo ¿En que negocios estamos metidos? ¿Cuáles son los principios actuales de la organización? Después se debe examinar la realidad y preguntar ¿Quiénes son los accionistas más importantes? y ¿Están siendo satisfechas sus necesidades? A continuación tenemos que establecer el contexto de la visión preguntando ¿Qué desarrollos futuros podrían afectar la visión? y ¿Cuáles son algunos de los escenarios futuros? Finalmente tenemos que desarrollar alternativas y elegir la visión, pero ¿Cómo se puede desarrollar una visión

convinciente para la organización si no tiene una visión convincente para su propia vida? (Una mejor comprensión de los propios valores, necesidades, expectativas, esperanzas y sueños).

Boyett y Boyett (1999, p.34), afirma que “Si conocerse a uno mismo y ser uno mismo fuera tan fácil de hacer como de hablar sobre ello, no habría tanta gente paseándose con actitudes prestadas, soltando ideas de segunda mano, intentando desesperadamente encajar en vez de destacarse”

En fin, seguimos a aquéllos que han desarrollado una visión personal convincente, especialmente si pueden expresar esa visión de forma que coincida con nuestras aspiraciones.

La construcción de una visión compartida, es la capacidad de compartir una imagen del futuro que se procura crear, con frecuencia , la visión compartida de una compañía gira en torno del carisma del líder; la práctica supone aptitudes para configurar visiones del futuro compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Una visión es verdaderamente compartida cuando tu y yo tenemos una imagen similar y nos interesa que sea mutua, no solo que la tenga cada uno de nosotros. De acuerdo con Senge (1999) cuando la gente comparte una visión, está conectada, vinculada por una aspiración común.

Kim, (citado por Boyett y Boyett, 1999) señala que en las primeras etapas de la existencia de una organización, el aprendizaje individual y el organizacional son casi sinónimos. Puesto que las instituciones educativas son normalmente pequeñas, la información y las ideas son frecuentemente compartidas.

La visión desarrollada para el Centro de Desarrollo y Apoyo es la siguiente:

Visualizamos un Centro de Desarrollo y Apoyo, de reconocimiento internacional, basado en la investigación formal, aplicación y aprendizaje continuo, de las causas de las inhabilidades y discapacidades, que desarrolle los métodos de diagnóstico, de rehabilitación y de seguimiento científicos, para la mejoría de personas con inhabilidades y discapacidades y su impacto en la sociedad, llevando al enriquecimiento de la educación especial en México.

Esta visión se derivó de la visión personal que la Directora de Diagnóstico tenía de sí misma, pues su trayectoria familiar, de estudio, de trabajo le fueron forjando dichas aspiraciones de su vida propia, por lo que a la hora de reclutar al resto de los especialistas, se buscó que estos encajaran tanto en su visión personal y por consiguiente hacerlos encajar en la visión del Centro de Desarrollo y Apoyo.

#### 2.1.5. Aprendizaje en Equipo.

Cuando los equipos aprenden de veras, no solo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez; la disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, la capacidad del equipo para suspender los supuestos e ingresar a un auténtico pensamiento conjunto, la disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en equipo. Los patrones de defensa a menudo están profundamente enraizados en el funcionamiento de un equipo. Si no se los detecta, atentan contra el aprendizaje. Si sí se los detecta y se los hace aflorar creativamente, pueden acelerar el aprendizaje; el aprendizaje en equipo es vital, porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. De acuerdo con Senge (1999, p. 20). “Si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender”.

Dentro de la planeación del Centro, se consideró en forma exhaustiva poner un mayor énfasis en la contratación del personal, sobre todo de los especialistas que tratarían en forma directa con las personas atendidas en el mismo, se les solicitó que cubrieran un alto perfil considerando que como Pfeffer (2000, p. 87) menciona “El modelo de racionalidad retrospectiva indica que los individuos y las organizaciones adoptan medidas que van de acuerdo o son congruentes con sus elecciones o decisiones anteriores”.

Senge (1999) menciona que un verdadero equipo es aquél que tiene la capacidad de alinearse y crear los resultados que sus miembros desean, en el que este aprendizaje tiene tres

dimensiones: necesidad de pensar y analizar los problemas, necesidad de crear soluciones novedosas y el papel de los integrantes del equipo en otros equipos.

La aportación de Senge destinada a destruir la ilusión de que el mundo esta compuesto por fuerzas separadas y desconectadas para poder construir organizaciones inteligentes; si se percibe lo importante que es ver a la organización desde una óptica holística sin perder de vista las cinco disciplinas: el dominio personal, los modelos mentales con su particular forma de percibir de cada persona, la visión compartida para asegurarse de que todos los miembros de la organización se encuentre en el mismo canal, con sus lineamientos y compromisos de grupo, por otra parte, hay que tener presente que se está trabajando para que el grupo desarrolle aprendizajes en equipo y finalmente analizar todas las situaciones que se presenten con un pensamiento sistémico.

Boyett y Boyett (1999, p. 108), nos indican que teóricamente:

Si las ruedas del aprendizaje individual siempre giran rápida y suavemente. Si los modelos mentales individuales son constantemente modelados, desafiados y remodelados. Si el saber cómo y saber por qué acumulado por la organización es siempre compartido eficaz y eficientemente. Si las comunidades de la práctica se mantienen siempre intactas y resistentes; entonces la organización aprende y prospera.

Aunque resulta realmente difícil lograr la realización de todos y cada uno de los puntos anteriores en su conjunto, los administradores se deben allegar de las herramientas necesarias para contrarrestar las enfermedades o vicios de las organizaciones.

El éxito de una organización aprendiente dependerá pues en gran parte de su capacidad de adaptación a los cambios internos y externos de éste mismo. Por lo tanto, esta capacidad es fundamental y se aplica a todo tipo de sistemas, así como a sus propias culturas, las cuales a través del tiempo también se van adaptando a los cambios del ambiente.

En el caso del Centro de Desarrollo y Apoyo, al inicio del proceso de planeación, se encontró con algunos vicios como la falta de coordinación, diálogo y rumbo entre otros durante esta etapa, por lo que se decidió mediante una fuerte reflexión de los integrantes del equipo en ese momento, el cambiar el enfoque de la planeación, para lograr éxito en su implementación proponiendo y realizando algunos cambios y adaptaciones en la estructura, procedimientos, políticas y reglamentos; fue difícil en ese momento su adaptación a trabajar en diferente forma, pero se comprobó que el equipo de trabajo contaba con disposición para llevar a cabo dicho cambio.

## **2.2. Desempeño organizacional según Pfeffer**

Hay interés considerable por parte de los ejecutivos en comprender el desempeño, pero existen también razones teóricas para intentar explicar por qué algunas organizaciones progresan más que otras. Las diferencias en el desempeño, una vez que se lleguen a conocer en términos generales casi sin duda conducirán a intentos por emular a las organizaciones más eficaces. En este sentido, las diferencias en el desempeño crean presiones para la imitación, hasta el punto en que los mercados competitivos funcionan, las organizaciones más exitosas atraerán tanto a la mano de obra como al capital, de manera que, con el tiempo, un proceso continuo de selección natural favorece a las organizaciones con mejor desempeño.

## **2.3. La administración por objetivos**

Los tres elementos esenciales de los programas de la Administración por Objetivos son:

1. El establecimiento de metas claras, concisas y divulgadas;
2. La participación, en el procesos del establecimiento de las metas, de los que se espera que trabajen de conformidad con el sistema, y
3. La evaluación del desempeño con base en los resultados. El propósito de la administración por objetivos consiste en proporcionar metas o puntos cuantitativos importantes

a los trabajadores para que estos los realicen, brindarles la oportunidad de ofrecer aportaciones respecto a cuales deberían ser esos objetivos y evaluación con base en los resultados logrados.

En última instancia, ¿Qué es lo que supuestamente debe lograr el establecimiento de metas? Los trabajadores quieren y necesitan tres cosas en un empleo. Necesitan saber qué se espera. Es imposible que una persona produzca en o aproximadamente todo su potencial si no comprende la tarea. En todos los casos, los autores de la administración científica identificaron este aspecto crucial. En segundo lugar, los empleados necesitan sentirse parte del proceso de establecimiento de los estándares de desempeño. Por último, requieren información periódica acerca de su desempeño. Ningún gerente les hace un favor a los trabajadores si no proporciona información relativa al desempeño. Las malas noticias no son las peores, por lo menos, cuando la información es negativa nos permite concentrar nuestras energías en mejorar el desempeño. Las peores noticias son con mucho, la ausencia de noticias, por lo que se deben cuidar aspectos que mejoren el aprendizaje incrementando el dominio personal mencionado por Senge (1999), pues la retroalimentación entre compañeros de trabajo requiere tomar las medidas requeridas para mejorar el desempeño individual y por ende el aprendizaje de la organización.

En el caso del Centro de Desarrollo y Apoyo, la estructura inicial del Centro se había realizado en forma funcional, siendo esto un esquema tradicionalista, sin embargo en el proceso del cambio de orientación se cambió a una estructura de Administración por Objetivos en las áreas de Dirección, uno de los aspectos diseñados para la nueva orientación de la empresa fue el sistema de evaluación de desempeño que consiste en ayudar a su personal a mejorar su desempeño, su productividad y la calidad de su trabajo, así como, mejorar su desarrollo personal. El Centro de Desarrollo y Apoyo tiene la firme intención de premiar los resultados y logros de las personas que trabajan para ella, a través de tres áreas de evaluación, las actitudes y conductas deseadas, los objetivos a lograr y los planes de mejoría personal del evaluado.

Las actitudes y conductas deseadas por Centro de Desarrollo y Apoyo permiten orientar la forma de trabajar en el día con día, buscando que los recursos financieros, tecnológicos y humanos de ella, sean utilizados en forma eficiente y cuidadosa, evitando los desperdicios de ellos y la búsqueda constante de nuevas formas de hacer las cosas más eficientemente. La cooperación, el trabajo en equipo, la calidad del trabajo y la atención al público, son los valores que todos los empleados de Centro de Desarrollo y Apoyo deben seguir como normas de trabajo constantemente.

En todo momento se deberá asesorar y auxiliar al evaluado en la forma de trabajar para que lo haga mejor constantemente; se deberán establecer compromisos medibles, claros, concretos, entendidos y aceptados por ambas partes que permitan mejorar el desempeño del evaluado e incrementar los resultados de Centro de Desarrollo y Apoyo.

Para que este instrumento tenga éxito, se requiere de una total franqueza y objetividad por parte de la persona evaluada como de su evaluador, ya que el objetivo básico y primordial de este ejercicio, es facilitar la mejoría personal del evaluado y la obtención de mejores resultados. (Ver Apéndice C).

### 2.3.1. El poder compartido en lugar del poder impuesto

Follett (citado por Duncan, 2000) creía que el poder compartido era una forma más constructiva de ejercer la influencia. Suponía que era factible que el poder se estableciera conjuntamente y fuera coactivo en lugar de coercitivo. Existe la posibilidad de formar los conceptos del poder compartido mediante el comportamiento circular, o el proceso por el cual uno, en cuanto gerente, influye en los otros gerentes mientras que estos influyen simultáneamente en uno.

Al mismo tiempo los trabajadores disponen de canales abiertos de comunicación y se les permite influir en los gerentes, mientras que estos se encuentran en el proceso de influir en aquellos. Esto, desde el punto de vista de Follett (citado por Duncan, 2000) constituía la forma

iterativa-integradora en que las organizaciones deben funcionar. Manifestó que la unificación funcional de las organizaciones era una meta noble y valiosa que se alcanza cuando todos los individuos o grupos conocen su función, y cada función corresponde de la manera mas aproximada posible a las capacidades de los individuos y de los grupos que llevan a cabo las tareas. Además, cada individuo debe tener la autoridad necesaria para cumplir con su trabajo y responsabilizarse de realizar las tareas.

El resultado de este tipo de relación es la participación; no solo el consentimiento, sino la participación genuina. La participación significa, desde el punto de vista de Follett (citado por Duncan, 2000), que todos intervengan en el éxito de la organización, de acuerdo con las capacidades de cada persona. La verdadera participación da como resultado un todo unificado compuesto de muchas partes y funciones relacionadas que culmina en la organización consolidada con la que todos los gerentes sueñan y desean.

La autentica participación no equivale al auto sacrificio, sino a la contribución personal. La participación estimula el sentido de propiedad y este conduce a la participación de todos los trabajadores en el mejoramiento del trabajo y la eliminación del desperdicio. Esta representa la verdadera situación en la que todos ganan, visualizada por Follett (citado por Duncan, 2000). En realidad, la mayoría de los grupos participantes establecen las expectativas de desempeño de alto nivel, y se prevé que los individuos igualen o superen estas expectativas. La participación se promueve, la comunicación mejora y los niveles de confianza entre los trabajadores y los gerentes aumentan.

Para dar cumplimiento a los objetivos del Centro, se tomó la determinación de formar un equipo autodirigido con las personas encargadas de la dirección de cada una de las áreas del Centro, las personas que forman este equipo tienen habilidades y conocimientos complementarios, comprometidos con metas de desempeño comunes y relaciones interactivas de las que consideran a sí mismos mutuamente responsables ya que la esencia de cualquier

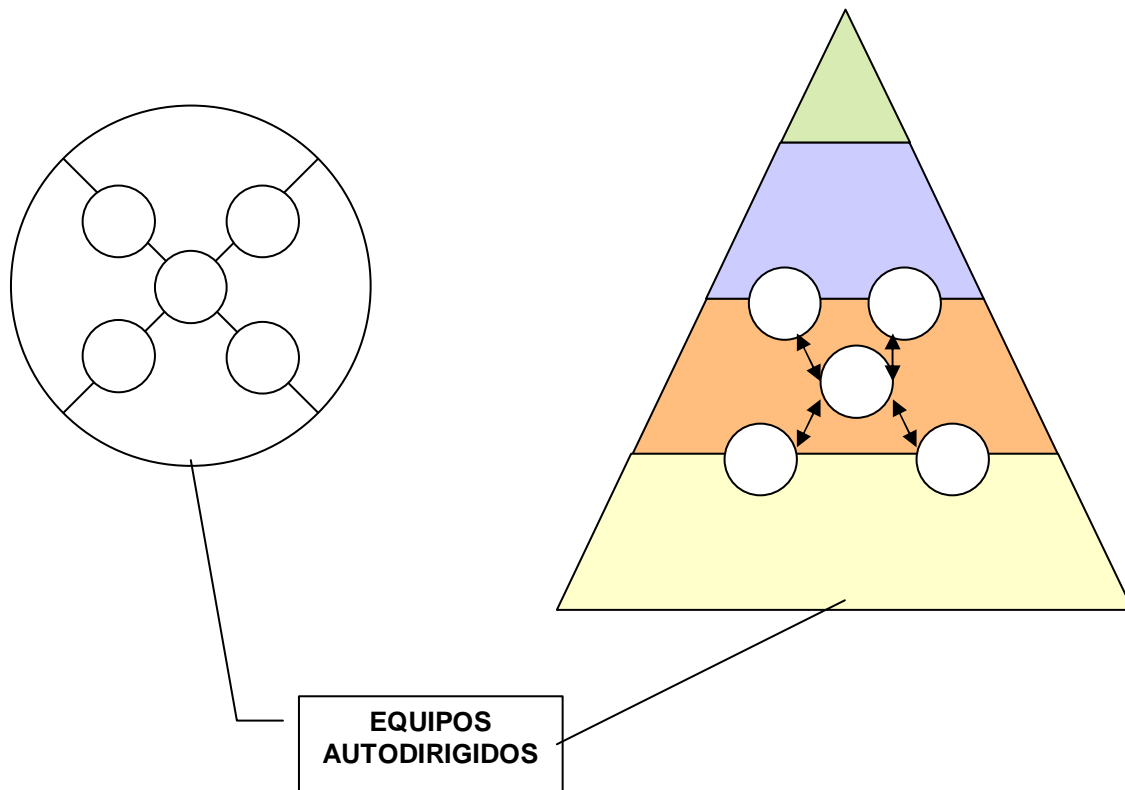


equipo es un compromiso compartido por los integrantes en el desempeño colectivo para producir un servicio completo.

Este equipo realiza diversas tareas gerenciales como 1) programar el trabajo y las vacaciones, 2) distribuir las tareas y las asignaciones entre los integrantes, 3) pedir materiales, 4) decidir sobre el liderazgo del equipo (que debe asignarse en forma periódica entre los integrantes del mismo), 5) fijar las metas clave del equipo, 6) elaborar presupuestos, 7) contratar reemplazos para integrantes salientes del equipo 8) e incluso evaluar el desempeño entre ellos así como evaluar el desempeño del personal a su cargo.

Diseño Organizacional: estamos hablando de que el equipo de Dirección del Centro de Desarrollo y Apoyo, está conformado mediante una organización de redes; al respecto, Burt (citado por Pfeffer, 2000) concluyó que los individuos en posiciones estructuralmente equivalentes (competidores) tenían mas probabilidades de adoptar cierta innovación una vez que ésta había sido adoptada por sus competidores, incluso en ausencia de contacto directo. De este modo, la competencia, según se define por la medida del modelo de red de la equivalencia estructural, fue mejor pronosticadora de la difusión que el contagio social.

Burt (citado por Pfeffer, 2000), demostró que la restricción ejercida en las redes es capaz de pronosticar la rentabilidad y las relaciones interorganizacionales, como los vínculos entre miembros del consejo de administración de diferentes empresas, diseñadas para apropiarse o mitigar de una forma u otra tales restricciones, así mismo ha deducido teóricamente y comprobado de manera empírica la idea de que los participantes de una red optimizada para las lagunas estructurales, además de la posibilidad de tener oportunidades mas gratificantes, también tienen mas probabilidades de conseguir condiciones favorables en las oportunidades que decidan aprovechar.



*Figura II.1 El Diseño de redes.*

En la figura anterior se dirige la atención a compartir la autoridad (poder compartido), la responsabilidad y los recursos entre las personas y los departamentos que tienen que cooperar y comunicarse con frecuencia para lograr metas comunes.

Así mismo el equipo de Dirección del Centro, se centra en la definición o comprensión de los objetivos y se asegura de que se lleven a cabo los procedimientos para llevar a cabo las tareas, ya que la forma de trabajar en el Centro de Desarrollo y Apoyo, es llevando una administración por objetivos, tratando de ir abarcando los objetivos específicos por área, para poder abarcar los objetivos generales del mismo.

En este capítulo se plasmaron los criterios de varios autores respecto a las organizaciones aprendientes. Es muy importante que las organizaciones que desean ser

organizaciones aprendientes, apliquen el modelo organizacional de Senge, al respecto Senge (1999, p. 443) nos comparte lo siguiente:

La opción de formar parte de una organización inteligente no es diferente. No importa si la organización está compuesta por tres personas o tres mil, solo a través de la opción un individuo llega a ser el mayordomo de una visión más amplia. Sólo a través de la opción un individuo llega a practicar las disciplinas del aprendizaje.

## **Capítulo 3**

### **Metodología**

En el capítulo tercero se define el tipo de investigación realizada, el método para la recolección de los datos y el diseño de los instrumentos que se aplicarían para obtenerlos.

¿Cómo impacta el aprendizaje organizacional en la planeación de una institución educativa? Lo que representa el reto de lograr día a día la implementación del aprendizaje organizacional y la oportunidad de lograr un aprendizaje real con el trabajo diario.

#### **3.1. Definición del tipo de investigación a realizar**

Según Stake (1999) 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 por lo que se seleccionó este caso para comprender la complejidad específica del mismo lo que en este caso se desea explorar, es el proceso de transformación de una organización de tradicional a organización inteligente. Es decir, cómo impacta el hecho de que desde el momento en que se planea una organización se considere dentro de sus procesos el aprendizaje organizacional.

En el caso que se presenta, se tomó la decisión durante la planeación de cambiar el enfoque de la organización que inicialmente se había planeado muy tradicionalista a transformarla en una organización inteligente.

El estudio de caso debe presentar un reto u oportunidad, en este caso seleccionado el reto es lograr día a día la implementación del aprendizaje organizacional y la oportunidad es lograr un aprendizaje real con el trabajo diario.

Se eligió el método cualitativo, ya que el caso que se presenta es meramente social, al respecto Giroux y Tremblay (2004, p. 39) nos comentan que “los métodos cualitativos no calculan frecuencias ni promedios, sino que se ocupan de la lectura que la gente hace de su

realidad". Intentan precisar cómo perciben e interpretan las personas una situación dada, pidiéndoles que se expresen profusamente sobre ella o analizando las huellas que han dejado. Los partidarios del enfoque cualitativo creen en realidad que el comportamiento de los seres humanos está determinado, sobre todo, por el sentido que dan a una mayor situación. En consecuencia, según ellos, la comprensión suele ser el mejor propósito para explicar los actos de los individuos.

Así mismo, respecto a los análisis cualitativos Stake (1999, p.23) proclama que:

El buen estudio de casos es empático y no intervencionista. En otras palabras, intenta no estorbar 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.

El investigador ve las cosas como si estuvieran ocurriendo por primera vez, interactúan con los informantes en forma natural. Como lo menciona Dilthey (citado por Stake, 1999, p. 43)

Los investigadores cualitativos destacan la comprensión de las complejas relaciones entre todo lo que existe, intenta establecer una comprensión empática para el lector, mediante la descripción, a veces la descripción densa, transmitiendo al lector aquello que la experiencia misma transmite.

Según Stake (1999, p. 16) "el caso es un sistema integrado. No es necesario que las partes funcionen bien, los objetivos pueden ser irracionales, pero es un sistema". En este estudio de caso el propósito principal, es saber cuanto ha afectado o beneficiado al Centro de Desarrollo y Apoyo "Yo soy yo, Único" la transformación de ser una organización tradicional a una organización inteligente lo cual incide en una mayor competitividad en el mercado, de manera que hay que intentar averiguar qué sucedió durante la implantación en áreas como la estructura, la cultura organizacional, el liderazgo y la motivación de los miembros de la organización.

Los instrumentos de medición utilizados en esta metodología son: observación, entrevistas, encuestas y análisis de documentos, los cuales a continuación son detallados.

### **3.2. Instrumentos de Medición**

#### **3.2.1. Entrevistas semi dirigidas.**

La entrevista según Marcos (1998), es un método de investigación mediante el cuál el investigador se pone en contacto directo con los sujetos que va a investigar y tiene la posibilidad de discutir con ellos sobre el tema en cuestión. Para llevar a cabo la entrevista primeramente se deben estructurar las preguntas que se van a hacer al entrevistado, esperando que los resultados que le arrojen le proporcionen datos interesantes tanto positivos como negativos que le ayudarán a comprender la situación que se está viviendo en el Centro objeto de este estudio de caso.

Utilizar la entrevista semi dirigida como instrumento de medición permite obtener información sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente. Según Stake (1999, p.63) "la entrevista es el cauce principal para llegar a las realidades múltiples". Es importante también que se busque la mejor forma de conseguir que la persona hable de sus perspectivas y experiencias sin establecer alguna limitante en la conversación.

La entrevista requiere de ciertos aspectos para que los resultados sean favorecedores, entre ellos destacan: propiciar un clima en donde la persona se sienta a gusto para hablar en forma natural y con completa libertad sobre sí misma, adoptar como entrevistador una actitud de tranquilidad y comprensión, evitar hacer juicios, dar a la persona entrevistada la oportunidad de hablar sin interrupciones, mostrar mucha paciencia, darle atención y mostrar interés en lo que los informantes están diciendo.

La entrevista se realizó por medio de un conjunto de preguntas (Ver apéndice A) que el entrevistador le hace al entrevistado lo cuál tomo un tiempo aproximado de 45 minutos, que se trataron de tomar del tiempo libre de cada uno de los especialistas para intervenir lo menos

posible en su trabajo cotidiano. Durante la aplicación de las entrevistas, los entrevistados mostraron total colaboración.

El objetivo de la aplicación de entrevistas semi dirigidas a los especialistas es conocer las opiniones y significados que tienen los entrevistados respecto a la estructura, la cultura organizacional que se vive en la institución, el liderazgo y la estrategia a seguir por parte de todos los que integran la institución; el resultado de estas entrevistas, ayudará a desarrollar un conocimiento más profundo del tema que se está estudiando.

Durante la entrevista sostenida con los diferentes actores que intervinieron en la investigación se tuvo siempre especial atención al lenguaje corporal de los entrevistados, para captar la honestidad en las respuestas proporcionadas, así mismo el investigador se abstuvo de dar opiniones o transmitir sentimientos acerca del tema en cuestión, o bien comunicar el marco de referencia del estudio de caso para evitar influir en los entrevistados.

En este caso la entrevista se aplicó a los encargados de las distintas áreas con las que cuenta el Centro de Desarrollo y Apoyo hasta el momento, sumando un total de 6 entrevistas aplicadas a los directores de las áreas de diagnóstico y aprendizaje, emocional, medica, lenguaje, motora y psicomotricidad.

### 3.2.2. Observación.

La observación fue uno de los instrumentos que se emplearon en este estudio de caso, la observación conduce al investigador hacia una mejor comprensión del caso. En este estudio de caso se empleó a fin de identificar actividades o interacciones que pueden ocurrir dentro del Centro de Desarrollo y Apoyo "Yo soy yo, Único". Durante la observación se debe registrar todo lo que acontece en ese momento y posteriormente realizar la descripción para el informe final. En este caso la observación la realizó el investigador asumiendo el rol de participante dentro de la institución objeto de estudio, integrándose así mismo como uno más de los sujetos de estudio, lo cuál resultó ser muy útil ya que el estudio de caso que se presenta requirió estar

totalmente inmerso para conocer los detalles de los aspectos por investigar enfocándose en este caso a la interacción entre los miembros de la institución, al ambiente de trabajo y la cultura organizacional que se viven día con día dentro del Centro de Desarrollo y Apoyo “Yo soy yo, Único”. En este caso en ocasiones los otros sujetos de estudio no se percataban de que el investigador estaba haciendo algunas observaciones como parte de su investigación.

Sin embargo cuando estos se percataron de la investigación, los actores que intervienen en el proceso de cambio otorgaron un total consentimiento para que se llevaran a cabo los aspectos que se tenían que desarrollar.

Para realizar las actividades de observación se elaboraron la guías de observación sugeridas por Stake (1999) que se incluyen en el apéndice B.

### 3.2.3. Análisis de Documentos.

Es un método muy sencillo, que se refiere únicamente al estudio y revisión de documentos con que cuenta la entidad bajo estudio. En este caso el análisis de documentos fue de utilidad para profundizar y obtener información más precisa de la que se obtuvo mediante la observación y la entrevista así como para ayudar a identificar la aplicación de la administración entre todo el personal de la institución.

Los documentos revisados en el Centro de Desarrollo a Apoyo “Yo soy yo Único” son el manual de la organización que incluye el organigrama, la misión y la visión de la institución, las descripciones y perfiles de los puestos, los manuales de acción para cada uno de los puestos, además de revisar las políticas, reglamentos y procedimientos.

Los resultados de estos distintos instrumentos de medición permitirán al investigador realizar la triangulación de datos la cual supone el empleo de distintas estrategias de recogida de datos. La confrontación de datos pueden estar basada en criterios espacio-temporales y niveles de análisis. La triangulación de datos en el tiempo implica validar una proposición teórica relativa a un fenómeno en distintos momentos.



Desde un punto de vista general puede decirse que la triangulación de fuentes de datos permite utilizar el mismo método para obtener la máxima ventaja teórica. Al verificar una determinada teoría de distintas formas, se reduce el sesgo de los investigadores y se facilita el descubrimiento de hipótesis alternativas.

Por otro lado, cabe mencionar que al inicio de la investigación se pensó en aplicar encuestas, sin embargo Stake (1999) hace el señalamiento de que en el estudio de casos cualitativo, rara vez se utiliza la encuesta con idénticas preguntas para todos los encuestados, ya que por el contrario se espera que cada entrevistado haya tenido experiencias únicas e historias especiales que contar.

Las personas que participarán en la investigación son los especialistas encargados de las áreas de diagnóstico y aprendizaje, emocional, médica, motora, psicomotricidad y lenguaje. El director que asume el liderazgo por parte del Centro por ser socio accionista es la directora del área de diagnóstico y aprendizaje, quien proporcionará los documentos y los datos necesarios para realizar el análisis de documentos.

Los especialistas proporcionaron información muy relevante para conocer su punto de vista acerca de los diferentes aspectos que se analizan con la aplicación de los instrumentos diseñados.

## Capítulo 4

### Presentación de resultados

Durante el presente estudio de caso, se trata de investigar si la institución realmente logró transformarse a una organización inteligente, se trata de indagar si la institución trabaja bajo el enfoque sistémico al que se hace referencia en el segundo capítulo de este estudio de casos y comparando este marco teórico presentado contra los resultados que arrojan los instrumentos de medición.

Cabe recordar que el enfoque cualitativo como lo indican Girux y Tremblay (2004), se propone obtener conocimientos de alcance general mediante el estudio de fondo de un pequeño número de casos y el objetivo es explicar el mundo social.

En el enfoque cualitativo, se intenta precisar cómo perciben e interpretan las personas una situación dada, pidiéndoles que se expresen profusamente sobre ella o analizando las huellas que han dejado. Los partidarios del enfoque cualitativo creen en realidad que el comportamiento de los seres humanos está determinado, sobre todo, por el sentido que dan a una situación. En consecuencia, según ellos, la comprensión suele ser el mejor propósito para explicar los actos de los individuos.

Girux y Tremblay (2004, p.39), afirman que “El enfoque cualitativo en las ciencias humanas, es la manera de abordar el estudio de los fenómenos que hace hincapié en la comprensión”.

#### **4.1. Presentación de resultados de la aplicación de las entrevistas semi dirigidas**

Con el objeto de contestar si es considerado el enfoque sistémico en la forma de operar del Centro de Desarrollo y Apoyo, se aplicaron seis entrevistas semi dirigidas que constan de 20 preguntas abiertas (Apéndice A), las cuales cubrieron los aspectos relacionados con el modelo de aprendizaje organizacional de Senge (1999), en donde junto al pensamiento sistémico,

destacan el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida y el aprendizaje en equipo.

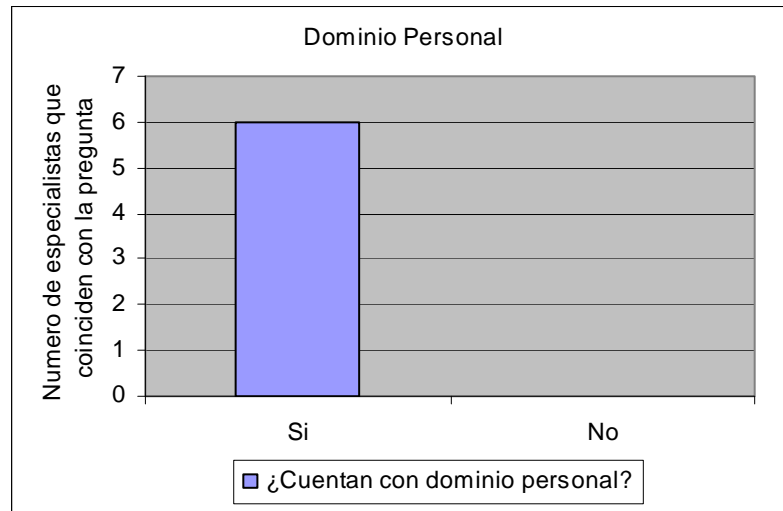
Entre otros aspectos que se investigaron con la aplicación de las entrevistas, está la comunicación, la presencia del enemigo externo, la seriedad en la aplicación de tratamientos; todos estos aspectos forman parte del pensamiento sistémico en una organización, ya que como se había mencionado en el capítulo II de este estudio de caso, es importante analizar la forma en que los miembros de una organización pueden ver los diferentes aspectos de la institución, ya que todos los miembros de una organización son capaces de aprender a hacer las cosas de distinta manera con lo que se puede favorecer en este caso el correcto funcionamiento del Centro de Desarrollo y Apoyo.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

#### 4.1.1. Dominio Personal

Como ya se mencionó en el Marco Teórico, el dominio personal representa la base de la organización inteligente, ya que es la disciplina del crecimiento y del aprendizaje personal. Ello implica que como personas se debe observar la vida en primer lugar clarificando las prioridades personales, viendo la realidad en forma objetiva y comparando lo que deseamos con lo que somos.

El objetivo de preguntar ¿Cuáles son tus aspiraciones personales? es determinar si el entrevistado tiene dominio personal, según Senge (1999, p. 179), “el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”.



Gráfica 1. Respuesta de los especialistas a la pregunta once ¿Cuáles son tus aspiraciones personales?

Según los resultados obtenidos en la aplicación de la entrevista semi dirigida, los seis especialistas coinciden en el interés en desarrollarse en aspectos relacionados con la visión del Centro de Desarrollo y Apoyo, en donde destaca la investigación.

#### 4.1.2. Modelos Mentales

La pregunta nueve pretende determinar cuál es el modelo mental que cada uno de los especialistas tiene sobre sí mismo, es decir, cuál es la visión personal de cada uno de los especialistas de participar en el Centro de Desarrollo y Apoyo; de acuerdo a lo mencionado en el marco teórico, los modelos mentales pueden equipararse a la autonomía que cada persona tiene para tomar decisiones profundas, para trascender su propia capacidad individual y para aportar a los modelos mentales de otros.

De acuerdo con los resultados obtenidos al aplicar la entrevista en la pregunta nueve respecto a la visión personal de participar en el Centro, se encontró que todos los especialistas entrevistados tienen modelos mentales que a su vez encajan dentro de la visión del Centro de Desarrollo y Apoyo.

#### 4.1.3. Visión Compartida

La construcción de una Visión Compartida, es la capacidad de compartir una imagen del futuro que se procura crear. Con frecuencia, la visión compartida de una compañía gira en torno del carisma del líder; la práctica supone aptitudes para configurar visiones del futuro compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Una visión es verdaderamente compartida cuando tu y yo tenemos una imagen similar y nos interesa que sea mutua, no solo que la tenga cada uno de nosotros.

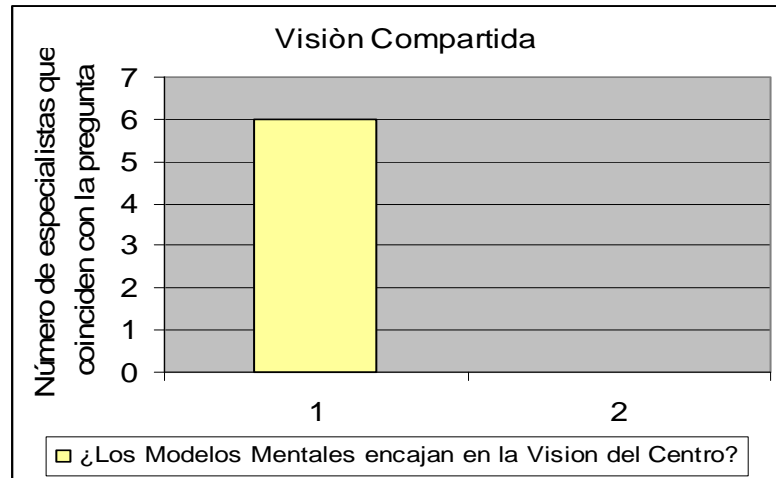
Tal y como se menciona en el marco teórico de este estudio de caso, la visión desarrollada para el Centro de Desarrollo y Apoyo es la siguiente:

Visualizamos un Centro de Desarrollo y Apoyo, de reconocimiento internacional, basado en la investigación formal, aplicación y aprendizaje continuo, de las causas de las inhabilidades y discapacidades, que desarrolle los métodos de diagnóstico, de rehabilitación y de seguimiento científicos, para la mejoría de personas con inhabilidades y discapacidades y su impacto en la sociedad, llevando al enriquecimiento de la educación especial en México.

Esta visión se derivó de la visión personal que la Directora de Diagnóstico tenía de sí misma, pues su trayectoria familiar, de estudio, de trabajo le fueron forjando dichas aspiraciones de su vida propia, por lo que a la hora de reclutar al resto de los especialistas, se buscó que estos encajaran tanto en su visión personal y por consiguiente hacerlos encajar en la visión del Centro de Desarrollo y Apoyo.

De acuerdo con Senge (1999) cuando la gente comparte una visión, está conectada, vinculada por una aspiración común, en este caso la pregunta doce se hizo con el objeto de valorar si el especialista mantiene y comparte su visión con la de la institución ya que se dice que las organizaciones que procuran desarrollar visiones compartidas alientan a los miembros a desarrollar sus visiones personales, pues si la gente no tiene una visión propia, a lo sumo suscribirá la visión de otro, el resultado es el acatamiento, nunca el compromiso; Según la

entrevista los resultados de la pregunta doce en donde se pregunta a los especialistas si creen que su visión personal encaja dentro de la visión de la institución.



Gráfica 2. Respuesta de los especialistas a la pregunta ¿Crees que tu visión personal encaja dentro de la visión de la institución?

Los especialistas expresaron que de alguna forma u otra todos coinciden en que sus expectativas personales encajan en la visión del Centro de Desarrollo y Apoyo. Según Senge (1999, p. 268) "los que mas contribuyan a la realización de una visión elevada, serán quienes puedan sostener la tensión creativa: conservan nítida la visión y continuar indagando la realidad actual".

Así mismo con la aplicación de la pregunta trece se trata de indagar la motivación del especialista, qué tanto siente el especialista que crecerá junto con la institución, para determinar si se siente capaz de lograr las metas y objetivos establecidos por el Centro, a lo que todos respondieron, que si esperan recibir apoyo del Centro para llevar a cabo sus aspiraciones.

#### 4.1.4. Aprendizaje en Equipo:

De acuerdo con Senge (1999, p.19) “cuando los equipos aprenden de veras, no solo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez”. La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, la capacidad del equipo para suspender los supuestos e ingresar a un autentico pensamiento conjunto, la disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en equipo. La pregunta tres se hizo con el objeto de conocer si existe una comunicación constante y efectiva entre los integrantes del Centro, donde detectamos que de los seis especialistas entrevistados, cinco de ellos coincidieron en que la buena comunicación favorece el avance en la aplicación del tratamiento, sin embargo uno de los especialistas expresó que en ocasiones la comunicación no se da en forma efectiva y considera necesario ahondar un poco más en ese aspecto.

La pregunta cuatro acerca de ¿Cómo se toma la decisión para saber quien va a ser el encargado de integrar el caso?, responde la inquietud sobre la participación y apertura del equipo de trabajo en la toma de decisiones mientras que un mayor grado de participación entre los miembros implica una mayor apertura, una menor participación implica una menor apertura, así pues, las respuestas giraron en torno a que el encargado de integrar cada uno de los casos será el especialista que atiende la parte más afectada de la persona en tratamiento, sin embargo cada uno de los especialistas tienen su responsabilidad muy definida de todos los tratamientos que se aplican, como lo menciona Senge (1999, p.105), “al dominar el pensamiento sistémico, abandonamos el supuesto de que debe haber un agente individual responsable”. La perspectiva de la retroalimentación sugiere que todos comparten responsabilidad por los problemas generados en un sistema.

La pregunta ocho que dice ¿Existe el diálogo, el respeto y la tolerancia entre los miembros del equipo de trabajo? intenta determinar el ambiente de trabajo y cultura organizacional que impera en el Centro, los resultados nos indican que sí existe un buen

ambiente de trabajo y cultura organizacional, excepto por la opinión de uno de los especialistas, quien expresó, que aunque existe el diálogo, en ocasiones no se toman mucho en cuenta las decisiones que se toman en equipo, según Senge (1999, p. 297) “la disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión, las dos maneras en que conversan los equipos”. En el dialogo, existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se escucha a los demás y se suspenden las perspectivas propias.

El aprendizaje en equipo también implica aprender a afrontar creativamente las poderosas fuerzas que se oponen al diálogo y la discusión creativa.

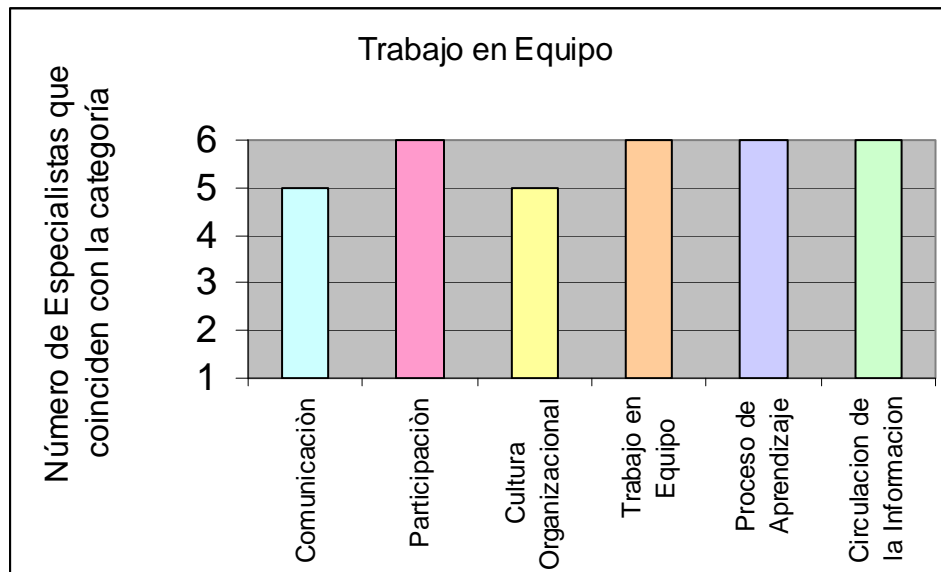
En la pregunta catorce, se desea cuestionar a los entrevistados para determinar si existe la asimilación de lo que es un verdadero trabajo en equipo; en base a sus respuestas, se puede determinar que aunque todos con diferentes puntos a atacar, pero enfocados definitivamente a promover una mejor calidad de vida de las personas que están en tratamiento en el Centro coinciden en el objetivo que tienen como equipo de trabajo, al respecto Senge (1999), comenta que uno de los indicadores más confiables de un equipo que aprende continuamente es el visible conflicto de ideas. En los grandes equipos el conflicto se vuelve productivo.

Con la aplicación de la pregunta quince que dice ¿Existe un proceso formal de documentación de resultados? se desea saber si hay un proceso de aprendizaje por medio de la discusión de resultados obtenidos, ya sea en la organización en general o en forma individual, donde pudimos detectar que la documentación de los avances de los tratamientos realizados se van registrando en el expediente de cada una de las personas, para ir monitoreando los avances logrados con la aplicación del tratamiento, este es un proceso formal, ya que está estructurado como tal dentro de los procedimientos de trabajo del Centro.

La pregunta diecisiete, en cuanto a ¿Cómo se da el apoyo entre los diferentes miembros del equipo dentro del Centro? desea investigar la forma en la que la información circula dentro del Centro así como la formalización que se da a la misma, donde los especialistas coincidieron



al referirse a que el tipo de comunicación que se da puede llegar a ser formal e informal. La información formal se proporciona mediante el expediente de cada persona y la información informal se proporciona directamente de boca en boca de un especialista a otro en las reuniones mensuales.



Gráfica 3. Aprendizaje en equipo. Resultados de los aspectos relacionados con la comunicación, la participación, la cultura organizacional, el trabajo en equipo el proceso de aprendizaje y la circulación de la información.

#### 4.1.5. Pensamiento Sistémico

La primer pregunta en donde se les pide a los especialistas que expliquen la forma en que se comunican las alteraciones que presenta cada uno de los individuos al momento de realizar el diagnostico integral, se hizo con el objeto de investigar la forma en la que la información circula entre los especialistas dentro del centro y la formalización que se da a la misma, detectando que en todos los casos los especialistas coincidieron en que la forma en que se comunican las alteraciones dentro del Centro es a través del reporte de valoración, que es el

documento que sirve como punto de partida para detectar las áreas que se van a trabajar, así como la forma en que se llevará a cabo dicho trabajo.

La segunda pregunta se les cuestiona a los especialistas ¿Qué persona es la encargada del caso cuando alguna persona que acude al centro presenta varias alteraciones?, esta se hizo con la finalidad de detectar la capacidad de organizar y responsabilizar el trabajo en las diferentes áreas que le corresponden a cada uno de los especialistas, dejar de lado el fenómeno denominado “Yo soy mi puesto”, en todos los casos los especialistas coincidieron en que el especialista encargado de coordinar el caso, así como de presentar avances, sería el que atiende la parte más afectada de la persona en tratamiento, sin dejar de integrar al resto de las áreas, esto nos indica que de acuerdo con Senge (1999, p.29), el problema denominado “yo soy mi puesto” no se está dando dentro del Centro de Desarrollo y Apoyo, ya que los especialistas no ven como limitadas las responsabilidades del puesto que ocupan.

La pregunta cinco se hizo con la finalidad de identificar las principales formas por las cuales los integrantes del equipo de especialistas hacen su proceso de planeación; “la planificación crea procesos compensadores de largo plazo” Senge (1999, p. 113), al aplicar las entrevistas todos coincidieron en que la planeación general de las actividades se realiza mensualmente; y diariamente el documento con el que se guían es con la agenda.

La pregunta seis va directamente relacionada con la pregunta cinco y se hizo básicamente para detectar si la planeación es parte de la cultura de trabajo o es un procedimiento informal, detectando que todos los especialistas entrevistados la consideran como una cultura de trabajo, ya que es un procedimiento establecido en el Centro de Desarrollo y Apoyo el planear mensualmente las actividades a realizar.

La pregunta siete se pregunta a los especialista si creen que existen factores externos que afecten el buen desarrollo del trabajo a realizar dentro del Centro, la aplicación de esta pregunta se enfoca a detectar si en el equipo de trabajo esta latente la existencia del enemigo

externo, detectando que sólo dos de los entrevistados consideran que no existen peligros latentes, sin embargo los cuatro especialistas restantes consideran que de alguna u otra forma permanece en el medio la existencia del enemigo externo. Al respecto Senge (1999), comenta que el pensamiento sistémico muestra que no hay nada externo; nosotros y la causa de nuestros problemas formamos parte de un solo sistema. La cura radica en la relación con nuestro enemigo.

La pregunta diez en donde se pregunta a los especialistas si creen pertinente el aprender de la experiencia, pretende investigar qué seriedad e importancia le dan los especialistas a trabajar en la forma más acertada los trabajos que se realizan con las personas que asisten al Centro a recibir tratamiento, en los resultados arrojados, todos los especialistas coincidieron en que no se debe experimentar con las personas, sino desde el principio diseñar el tratamiento más adecuado, tratar de beneficiar desde el inicio a la persona, proporcionarle resultados palpables, crearles seguridad en sí mismos, dar un diagnóstico certero y tratamiento adecuado, pues de otra forma se puede perder credibilidad y confianza de las personas atendidas, se puede proporcionar inseguridad, lo que podría llegar a ocasionar más que un avance en la persona un retroceso o estancamiento. La promoción de las personas atinadas modela el clima estratégico y organizacional durante años. Se trata de decisiones donde hay escaso margen para el aprendizaje por ensayo y error Senge (1999).

La pregunta dieciséis busca identificar si por medio del diseño de la estructura organizacional de la institución, se tomaron en cuenta las experiencias pasadas del equipo de trabajo o se parte desde cero, detectando que excepto en el caso de la directora del área de diagnóstico que es quien está presente desde la planeación del Centro y conoce en forma exacta que la estructura actual del Centro, si tiene que ver con experiencias pasadas durante la planeación del mismo, sin embargo el resto de los especialistas coinciden en que desde que el Centro inició operaciones, está bajo la estructura actual.

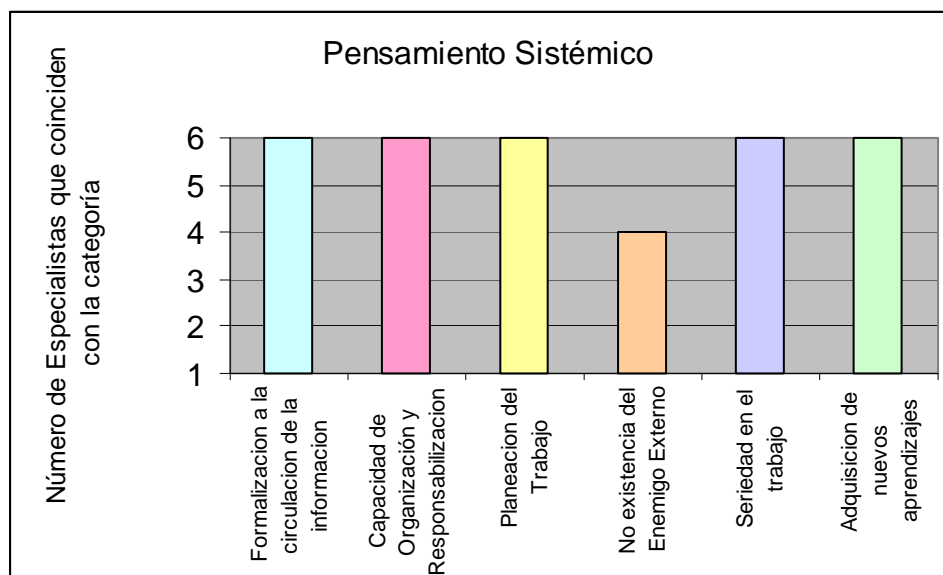
La pregunta dieciocho busca conocer si existe algún tipo de liderazgo establecido y si este es aceptado por los especialistas, a lo que los especialistas respondieron que la rotación de la dirección se va dando en forma programada entre los directores de área, ya que se supone que todos deben desarrollar la capacidad de dirigir y coordinar a los compañeros. La programación de los periodos de dirección se lleva a cabo semestralmente, al respecto se podría decir que en una organización tradicional, autoritaria y jerárquica a una organización manejada localmente, el mayor problema es el control, sin embargo Senge (1999, p. 363), nos comparte que “todos los organismos saludables tienen procesos de control. Sin embargo, son procesos distribuidos, no concentrados en una cabeza autoritaria”.

En cuanto a los directores de área, se designa director a aquel que cumple con el perfil establecido en un mayor % en cuanto a experiencia, aptitudes y actitudes.

La pregunta diecinueve busca identificar si se lleva a cabo importación de conocimiento a través del benchmark, y en dónde se aplica este conocimiento, a lo que los especialistas respondieron que aunque no hay mucho punto de comparación, se han llegado a comparar algunas áreas al menos en forma aislada, con quien se ha logrado hacer una comparación más certera en este caso es con algunos Centros ubicados en México, Monterrey, Chicago y en Carolina del Norte, así como con especialistas que operan en forma aislada algunas de las áreas que se desarrollan en el Centro, tomando lo bueno en cuanto a las buenas prácticas y considerando también los aspectos malos para no caer en ellos.

La pregunta veinte, busca identificar si actualmente hay una conciencia sobre el uso del aprendizaje dentro del Centro y además identificar si se esta haciendo algo para lograr esto, pregunta en la que todos los especialistas coincidieron en que la adquisición de nuevos aprendizajes es una decisión individual, pero sin embargo ven en buena forma el estímulo y apoyo proporcionado por el Centro.

Coinciden además en que es muy importante desarrollar líneas de investigación y mantenerse actualizados constantemente, así como proporcionar a otras personas la enseñanza diagnóstica.



Gráfica 4. Pensamiento sistémico. Resultados de los aspectos relacionados con la formalización a la circulación de la información, capacidad de organización y responsabilización, planeación del trabajo, seriedad en el trabajo y adquisición de nuevos aprendizajes.

#### 4.2. Resultados de las actividades de observación:

La observación fue uno de los instrumentos que se emplearon en este estudio de caso, se empleó con el fin de identificar actividades o interacciones que pueden ocurrir dentro del Centro de Desarrollo y Apoyo detectando durante dichas observaciones que el equipo de trabajo está muy integrado, además también se pudo detectar que el clima organizacional es ligero, es decir no son actitudes impuestas, por el contrario, se desarrolla espontáneamente durante la interacción entre los integrantes de la institución, no existen efectos negativos en el ambiente de trabajo.

El trato y comportamiento entre los especialistas demuestra que existe cooperación, apoyo, comunicación y respeto entre ellos durante el trabajo cotidiano, así como en las reuniones de trabajo programadas.

Adicionalmente también se observó a los especialistas durante periodos de la realización de una de las sesiones, observando que en general, tienen un cierto orden para realizar las cosas, algo que pudimos triangular también con el análisis de documentos, en este caso, pudimos detectar que los especialistas se apegan al procedimiento previamente establecido para llevar a cabo cada una de las sesiones.

Antes de comenzar las sesiones de tratamiento pasan al salón de materiales para disponer de los materiales que ocuparán durante el día, optimizando así el tiempo de cada una de las sesiones, revisa su material, prepara el salón, recibe puntualmente a la persona en tratamiento, comienza la aplicación del tratamiento y termina puntualmente, escribe las observaciones, avances logrados y dificultades detectadas en el expediente electrónico de la persona.

En el caso del médico, él parte básicamente de los datos que recopila la asistente en cuanto a la historia médica de la persona que va a entrar a tratamiento.

En el caso de la persona encargada del área de diagnóstico, cuando se trata de diagnosticar a niños, el especialista parte de la investigación realizada con las personas cercanas al niño, tanto en el colegio como en casa.

## Capítulo 5

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 5.1. Conclusiones

Siendo la idea central de este trabajo explorar el impacto de la visión sistémica en la planeación del Centro de Desarrollo y Apoyo, representado por el reto de lograr día a día la implementación del aprendizaje organizacional y la oportunidad de lograr un aprendizaje real con el trabajo diario, ha sido necesario revisar el papel de los especialistas y los procesos de la aplicación de los tratamientos, junto con los consecuentes resultados en la rehabilitación de las personas.

Es importante señalar que en el primer capítulo quedaron establecidos los siguientes beneficios esperados de realizar este estudio de caso:

- Lograr mayor eficiencia en la Institución por el hecho de trabajar como lo hace una organización inteligente.
- Lograr la optimización de los recursos humanos planeando el trabajo a realizar, logrando una comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el pensamiento sistémico y la visión compartida.
- Explorar el impacto que arroja el trabajar como una organización inteligente.
- Crear y aprovechar un equipo de trabajo para que puedan desarrollar la investigación que promueve la visión del Centro y la educación continua.
- Ser pioneros en desarrollar adecuadamente un trabajo integral en el área de inhabilidades.
- Contribuir a lograr la potencialización de las inhabilidades de las personas, logrando su integración a la sociedad.

Por lo que las conclusiones sobre este estudio de caso serán presentadas en base a estos beneficios esperados establecidos con anterioridad.

5.1.1. Lograr mayor eficiencia en la Institución por el hecho de trabajar como lo hace una organización inteligente.

Se puede afirmar categóricamente que una institución, mientras sea planeada y diseñada adecuadamente desde sus inicios, esta planeación podrá implantarse con éxito en cualquier institución educativa, dado que desde el inicio se buscará iniciar con las condiciones que favorezcan las condiciones para la implementación, considerando tanto los recursos materiales como humanos para obtener los resultados esperados en cuanto a la atención proporcionada y al desarrollo proyectado de la institución, tomando como un aspecto básico la mejora continua y los aspectos relacionados con las cinco disciplinas, que tal y como menciona Senge (1999, p. 422), “La tarea crucial para los líderes de organizaciones inteligentes se relaciona con la integración de la visión, los valores, el propósito, el pensamiento sistémico y los modelos mentales o, más ampliamente, la integración de todas las disciplinas del aprendizaje” pues no se debe ceder ante la tentación de concentrarse sólo en ciertas disciplinas, ya que estas resultarán limitadas por sí solas.

A continuación se muestra la estructura organizacional del Centro de Desarrollo y Apoyo, en donde se puede observar que las áreas de Dirección se muestran como una estructura de redes y de cada una de esas áreas de dirección depende una estructura funcional.



## ORGANIGRAMA EQUIPO DE DIRECCION "YO SOY YO UNICO"

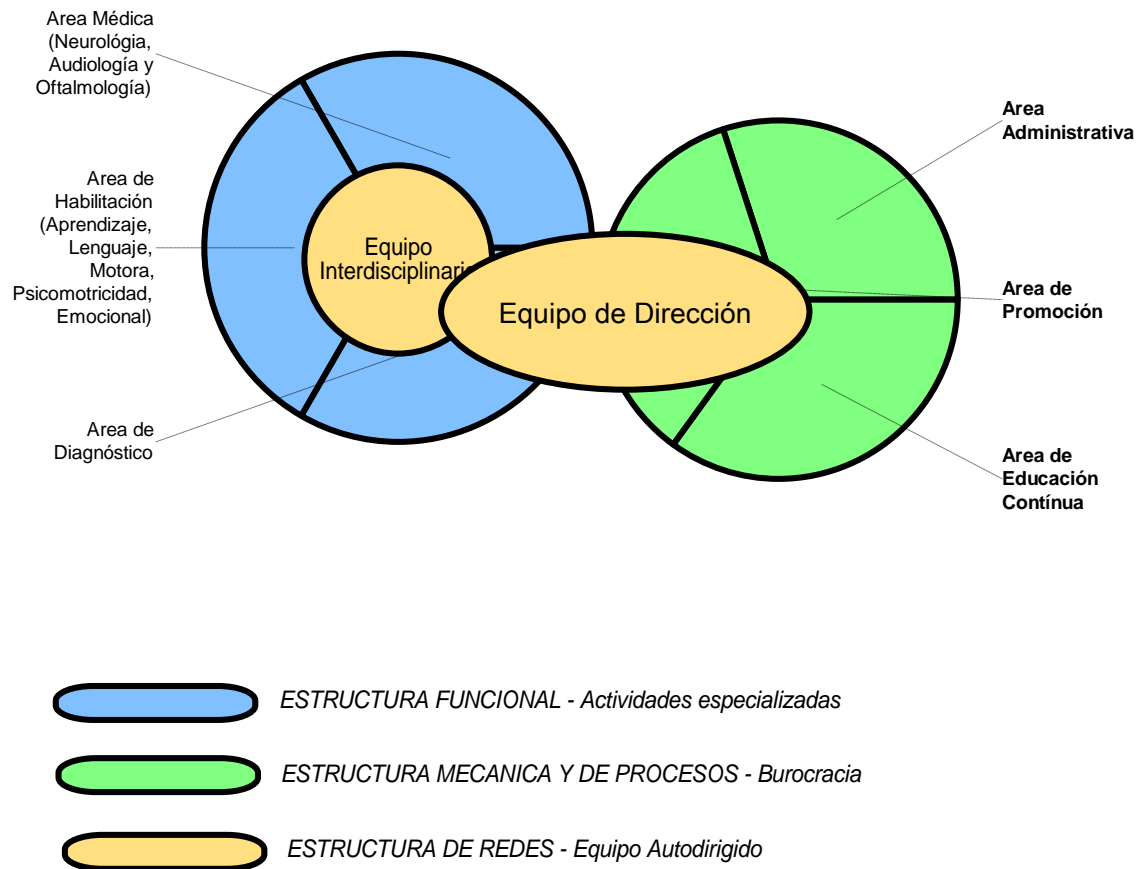


Figura V.1 Estructura organizacional del Centro de Desarrollo y Apoyo "Yo soy yo, Único"

5.1.2. Lograr la optimización de los recursos humanos planeando el trabajo a realizar, logrando una comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el pensamiento sistémico y la visión compartida.

Planeación del trabajo a realizar: De acuerdo con los resultados obtenidos tanto de la aplicación de entrevistas como del análisis de los procesos de trabajo, se concluye que en el Centro de Desarrollo y Apoyo las actividades son planeadas por el equipo de especialistas tanto mensualmente como día a día como parte de su cultura de trabajo, por lo que en lo sucesivo es importante aprovechar al máximo las juntas mensuales que se realizan para planeación y

revisión de casos especiales tratados en el Centro, darles el seguimiento adecuado y proporcionar la mejor opción de tratamiento a las personas que acuden al mismo.

Ir midiendo constantemente el logro de los objetivos planteados para corregir a tiempo cualquier desviación que pueda traer consecuencias graves en el logro de los objetivos del Centro.

Acerca de la comunicación en el Centro de Desarrollo y Apoyo, podemos concluir en base a los resultados obtenidos, que dentro del Centro se manejan líneas formales (expediente) e informales (comunicación de boca en boca) de comunicación, las cuales requieren mucha atención. Se detectó en apariencia un problema sencillo de comunicación, sin embargo al parecer este problema es de integración al Centro por parte de uno de los especialistas, por lo que se deben ubicar donde se encuentran las barreras de comunicación que generan esta percepción por parte de dicho especialista para integrarlo al 100% con el resto del equipo de trabajo.

La comunicación en el Centro, tiene un enfoque holístico, ya que nos permite ver cada uno de los casos tratados en el Centro en forma holística, pues todos los especialistas que llevan un mismo caso aunque este sea de diferentes áreas, van plasmando sus avances dentro del expediente que a su vez es un proceso formal de comunicación dentro del mismo. Por lo que es recomendable que este documento se sustente siempre en base a avances reales y objetivos para que siempre sea una eficaz herramienta en el manejo y aplicación de tratamientos.

Así mismo son muy importantes los intercambios de ideas o puntos de vista que tienen los especialistas de los casos que desean discutir en las juntas mensuales de planeación, por lo que se recomienda que para que las juntas sean más productivas se adopte alguna técnica de discusión en grupo que favorezca la intervención de todos los integrantes del equipo.

En cuanto al trabajo en equipo, se puede afirmar que existe una gran apertura y participación del equipo de trabajo, los resultados arrojados nos permiten concluir que los recursos humanos que laboran en el Centro, no ven como limitadas las responsabilidades del puesto que ocupan, sino que todos comparten la responsabilidad de los problemas generados en el sistema que opera en el Centro.

Se ha conformado en el Centro de Desarrollo y Apoyo un equipo de trabajo con un sentido de compromiso y pertenencia. Entre los especialistas se puede detectar al equipo de trabajo como un grupo dinámico ya que entre ellos se estimulan y respaldan al momento de enfrentar problemas complejos; es un grupo dedicado y de buen desempeño que acepta en ocasiones metas desafiantes e interesantes. Se fomenta la participación de todos sus miembros, se respeta la estructura organizacional; el clima laboral y la motivación son positivos, se percibe un ambiente tranquilo, solidario.

Mediante las actividades de observación realizadas así como por los resultados arrojados por la aplicación del entrevista pudimos apreciar que existe un buen nivel de integración y culturización, ya que en forma general se llevan a cabo acciones relacionadas y armonizadas, los especialistas aplican en conjunto una serie de valores, principios y tradiciones que permiten una interacción humana armónica y fluida, sin embargo hay un especialista en quien se observo que le falta un poco de afinidad con el resto del equipo de trabajo, por lo que se propone como estrategia de mejora el continuar fomentando la motivación y comunicación constante entre el equipo de especialistas, estimulando la cultura organizacional, continuando con la práctica de los valores institucionales como hasta el día de hoy se realiza.

Acerca del pensamiento sistémico, se deduce que se esta disciplina aún esta en vías de aplicación dentro del Centro de Desarrollo y Apoyo, hay aspectos en los que si se aplica, pero hay otros que hay que ir mejorando, uno de los aspectos que si aplican es la forma en cómo se comunican las alteraciones a través de un reporte de valoración en el que todos los especialistas involucrados trabajan en las diferentes áreas, en la forma en que se organizan y

responsabilizan del trabajo a realizar en las diferentes áreas que le corresponden a cada uno de los especialistas.

Sin embargo una de las cosas que pudiera estar frenando la aplicación del pensamiento sistémico al 100% es que algunos de los especialistas creen que en el Centro está latente la existencia del enemigo externo, sin embargo se contradicen, pues a la vez en los resultados obtenidos por la aplicación de la entrevista cuando se les preguntó si se lleva a cabo importación de conocimientos a través del benchmarck, donde ellos mismos afirmaron que el Centro, no tiene mucho punto de comparación, ya que a lo mucho se pueden llegar a comparar en forma mas certera con Centros ubicados en el extranjero por lo que es recomendable tomar este tipo de amenazas, tal y como lo menciona Senge (1999, p. 90), "El pensamiento sistémico muestra que no hay nada externo, nosotros y la causa de nuestros problemas formamos parte de un solo sistema. La cura radica en la relación con nuestro enemigo"

Visión Compartida. Los especialistas que laboran en el Centro, fueron contratados de tal forma que encajaran en la visión personal de la directora del área de diagnóstico quien a su vez desarrollo la visión del Centro; según los resultados obtenidos con la aplicación de la entrevista, todos los especialistas coinciden en algún aspecto de la visión del Centro, sin embargo en este aspecto es difícil saber si el modelo mental que expresaron los especialistas en cuanto a cómo se visualizan dentro del Centro, es acatamiento o compromiso para con la institución, por lo que se recomienda revisar periódicamente la visión del Centro para asegurarse de que sigue en congruencia con la visión personal de los socios fundadores y a su vez mantengan al equipo de trabajo que encaje dentro de esa visión.

#### 5.1.3. Explorar el impacto que arroja el trabajar como una organización inteligente.

Aunque fue la directora del área de diagnostico y la directora del área administrativa quienes tomaron la decisión de implantar este proyecto innovador, desde su diseño, de alguna manera puede percibirse que durante esta implantación sí se ha seguido un enfoque holístico, esto es, se ha considerado la participación del equipo completo, en el que todos son

responsables de los resultados, la participación con ideas y sugerencias e inclusive quejas se ha dado en un ambiente de apertura, por lo tanto los especialistas consideran de alguna manera suya la implantación, lo cual es significativo para compartir el compromiso, lo que Senge (1999) denomina visión compartida en la que el grupo siente un vínculo con la organización e identidad, lo que le da el soporte necesario para no desanimarse y logren las metas, aun y cuando sean muy ambiciosas.

Se puede deducir que el hecho de haber realizado el cambio en toda la institución desde el momento de su planeación impactó en forma positiva, ya que si el cambio no se hubiese realizado en esta etapa, muy probablemente ya implantada toda la estructura, políticas, procesos, etc., hubiera resultado mas complejo realizar el cambio, pues el proceso del cambio se tendría que haber hecho en forma mas gradual, además de trabajar con los recursos humanos en la implementación del mismo, cosa que no pasó al haberlo realizado como se hizo, pues de acuerdo a los resultados obtenidos por la aplicación de la entrevista semi dirigida, todos los especialistas a excepción de la directora del área de diagnóstico quien estuvo presente desde la planeación del centro, coinciden en que el Centro tiene la misma estructura desde el inicio de operaciones; sin embargo aunque la institución se creo desde un inicio como una organización inteligente, no se debe pasar por alto la recomendación que hace Senge (1999) cuando afirma que “la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible”.

5.1.4. Crear y aprovechar un equipo de trabajo para que puedan desarrollar la investigación que promueve la visión del Centro y la educación continua.

Según los resultados obtenidos en la entrevista realizada a los especialistas en donde todos coincidieron en que la adquisición de nuevos aprendizajes es una decisión individual, pero sin embargo ven en buena forma el estímulo y apoyo proporcionado por el Centro, ya que uno de los objetivos primordiales para el Centro es desarrollar líneas de investigación y mantener la educación continua, por lo que es importante seguir fomentando, estimulando y

apoyando el interés por realizar las investigaciones planeadas por cada uno de los especialistas, ya que es un aspecto que ofrece la perspectiva para alcanzar la visión del Centro de Desarrollo y Apoyo, así como para mejorar la habilitación de las personas en la práctica y aportar nuevos instrumentos de tratamiento a la sociedad en general.

Uno de los compromisos a cumplir por parte de los especialistas es el de la mejora continua, para lo cual existen políticas establecidas, programas y hasta la planeación de temas a desarrollar, establecidos por ellos mismos, siempre tomando en cuenta la primera regla establecida por Senge (1999, p. 424) “La gente aprende lo que necesita aprender, no lo que otros creen que necesita aprender”

5.1.5. Ser pioneros en desarrollar adecuadamente un trabajo integral en el área de inhabilidades.

Se puede concluir que con la aplicación de los instrumentos como la entrevista a los especialistas y la observación, y considerando que aun faltan especialistas por integrar a cada una de las diferentes áreas, aun así se esta logrando desarrollar un enfoque integral, ya que desde la forma en que se hace el diagnostico que a su vez parte de la investigación realizada con las personas cercanas al niño tanto en el colegio como en casa, la manera de comunicarse entre el equipo de trabajo, la aplicación de los tratamientos, el seguimiento a los procedimientos establecidos y en si la integración del equipo de trabajo, se puede detectar que se esta desarrollando un enfoque integral en el área de inhabilidades.

5.1.6. Contribuir a lograr la potencialización de las inhabilidades de las personas, logrando su integración a la sociedad.

Los especialistas del Centro coinciden totalmente con base en las respuestas proporcionadas con la aplicación de la entrevista en el enfoque que tienen para promover una mejor calidad de vida de las personas que están en tratamiento en el Centro. Es muy importante que los especialistas vean su trabajo desde este punto de vista, a su vez y complementando

este punto de vista, se pudo detectar que todos coinciden en que no se debe experimentar con las personas, sino mas bien desde el principio diseñar el tratamiento mas adecuado, tratar de beneficiar desde el inicio a la persona en tratamiento, proporcionarle resultados palpables, crearles seguridad en sí mismos, dar un diagnostico certero y tratamiento adecuado, pues de otra forma se puede perder la credibilidad y confianza de las personas atendidas, se podría crear inseguridad, lo que podría llegar a ocasionar mas que un avance en la persona un retroceso o estancamiento, este enfoque que tienen los especialistas, permite lograr la potencialización de las personas logrando así su integración a la sociedad.

Después de realizar el presente estudio de caso se concluye que el cambio logrado en el Centro de Desarrollo y Apoyo fue muy favorecedor, pues como se menciona en el marco teórico de este caso, las organizaciones sobreviven y prosperan porque los administradores tomaron las decisiones correctas, en este caso la decisión se tomó por las habilidades y buen juicio de las personas que en ese momento estaban a cargo del diseño y planeación del Centro de Desarrollo y Apoyo.

El cambio no se presenta de un día para otro, pero se puede dar con relativa rapidez si se pone todo el entusiasmo posible.

A pesar de que el Centro de Desarrollo y Apoyo no se ha consolidado en su totalidad, sus avances merecen ser reconocidos, pues día a día progresan y los especialistas se consolidan como verdaderos dirigentes de una organización aprendiente. La directora del área de diagnostico, que fue mencionada como fundadora de esta institución asegura que, antes de cambiar el enfoque de la organización existían muchos conflictos internos, situación que ahora se presenta en forma mínima.

Los resultados de esta investigación de corte cualitativo no pueden generalizarse a todas las organizaciones, pero proporcionan una idea de cómo la gestión de una organización es más eficiente si se le da el enfoque de una organización aprendiente.

## **5.2. Recomendaciones**

La aplicación del aprendizaje organizacional ha contribuido significativamente en la gestión del Centro de Desarrollo y Apoyo, sin embargo es necesario que a medida que se vayan integrando nuevos miembros al equipo de trabajo, las personas encargadas de reclutar se aseguren de que estas personas cuentan con un dominio personal, es decir, que cuenten con una visión personal, ya que por el tipo de trabajo a desempeñar que es el trato directo con personas que muy probablemente tienen baja su autoestima, es necesario que las personas que van a ayudarlos con su habilitación, tengan seguridad en sí mismos y la proyecten, para que de esta forma den seguridad a las personas que acuden al Centro.

Si los nuevos miembros del equipo tienen dominio personal de tal manera que su visión personal encaja en la visión compartida del Centro, entonces esta será la forma de conservar el equipo de trabajo y lograr que constantemente se tenga un aprendizaje en equipo.

Un aspecto importante que se observo es que hay que trabajar siempre en mejorar la comunicación del equipo de trabajo, ya que de la buena comunicación es una de las principales bases para lograr un clima organizacional ligero.

Así mismo es muy importante que los directores del Centro constantemente impulsen el aprendizaje en todas las áreas de trabajo y no dejen pasar las oportunidades para el desarrollo de la investigación que tanta falta hace en nuestro país.



## **Apéndices:**

### **Apéndice A**

Guía de entrevista semi dirigida aplicada a 6 de los especialistas los cuales representan el 100% de la población dentro del Centro de Desarrollo y Apoyo “Yo soy yo, Único”.

**1. Explica la manera en que se comunican las alteraciones que presenta cada uno de los individuos al momento de realizar el diagnóstico integral.**

**Variable a investigar:** La forma en la que la información circula entre los especialistas dentro del centro y la formalización que se da a la misma.

**2. Que pasa cuando existe alguna persona que presente varias alteraciones, ¿que persona es la encargada del caso?**

**Variable a Investigar:** La capacidad de organizar y responsabilizarse de las áreas que le corresponden a cada uno de los especialistas, dejar de lado el fenómeno denominado “Yo soy mi puesto”

**3. ¿Crees que es importante mantener buena comunicación entre todos los especialistas respecto a los casos que presentan comorbidad? ¿Cuál es su forma de comunicarse este tipo de casos?**

**Variable a Investigar:** Se busca conocer si existe una comunicación constante y efectiva entre los integrantes del Centro.

**4. ¿Cómo se toma la decisión para saber quien va a ser el encargado de integrar el caso?**

**Variable a Investigar:** Esta pregunta responde la inquietud sobre la participación y apertura del equipo de trabajo en la toma de decisiones mientras que un mayor grado de participación entre los miembros implica una mayor apertura, una menor participación implica una menor apertura.

**5. Actualmente dentro de tu área de trabajo, ¿existe una planeación del trabajo a realizar?**

**Variable a Investigar:** Respondiendo esta pregunta también se identifican las principales formas por las cuales los integrantes del equipo de especialistas hacen su proceso de planeación, sea esto a través de la toma de decisiones, consulta o retroalimentación.

**6. ¿Con que periodicidad se hace dicha planeación?**

**Variable a Investigar:** Respondiendo esta pregunta nos damos cuenta si la planeación es parte de la cultura de trabajo o es un procedimiento informal.

**7. ¿Crees que existen factores externos que afecten el buen desarrollo del trabajo a realizar dentro del Centro de Desarrollo y Apoyo Yo soy yo Único?**

**Variable a Investigar:** Determinar si en el equipo de trabajo está latente la existencia del enemigo externo.

**8. ¿Existe el diálogo, el respeto y la tolerancia entre los miembros del equipo de trabajo?**

**Variable a Investigar:** Determinar el ambiente de trabajo y cultura organizacional que impera en el Centro.

**9. ¿Cuál es tu visión personal al participar en el Centro de Desarrollo y Apoyo Yo soy yo Único?**

**Variable a Investigar:** Determinar cuál es el modelo mental que la persona tiene sobre sí mismo.

**10. Dentro de tú área de trabajo ¿Crees que es pertinente el aprender de la experiencia?**

**Variable a Investigar:** Que seriedad e importancia le dan los especialistas a trabajar en la forma más acertada los trabajos que se realizan con las personas que asisten al Centro a recibir tratamiento.

**11. ¿Cuáles son tus aspiraciones personales?**

**Variable a Investigar:** Determinar si el entrevistado tiene dominio personal.

**12. ¿Crees que tu visión personal encaja dentro de la visión de la institución?**

**Variable a Investigar:** Valorar si el especialista mantiene y comparte su visión con la de la institución.

**13. ¿Esperas de alguna forma recibir apoyo de la institución en el logro de tus aspiraciones?**

**Variable a Investigar:** Valorar la motivación del especialista, que tanto siente el especialista que crecerá junto con la institución, para determinar si se siente capaz de lograr las metas y objetivos establecidos por el Centro.

**14. ¿Cuál es el objetivo principal del equipo de trabajo conformado?**

**Variable a Investigar:** Determinar si existe la asimilación de lo que es un verdadero trabajo en equipo.

**15. ¿Existe un proceso formal de documentación de resultados (tanto en forma global como específica)?**

**Variable a Investigar:** Con esto se sabe si hay un proceso de aprendizaje por medio de la discusión de resultados obtenidos, ya sea en la organización en general o en forma individual.

**16. La estructura actual del Centro de Desarrollo y Apoyo, ¿es producto de transformaciones paulatinas ocurridas o es totalmente nueva?**

**Variable a Investigar:** Se busca identificar si por medio del diseño de la estructura organizacional de la institución, se tomaron en cuenta las experiencias pasadas del equipo de trabajo o se parte desde cero.

**17. ¿Cómo se da el apoyo (intercambio de información y conocimiento) entre los diferentes miembros dentro del Centro? ¿Este intercambio se da de manera formal o informal?**

**Variable a Investigar:** La forma en la que la información circula dentro del Centro así como la formalización que se le da a la misma.

**18. ¿Cuál es el procedimiento que se sigue para la designación de las personas clave (de mayor responsabilidad) dentro del Centro? ¿Qué características personales deben poseer estas personas?**

**Variable a Investigar:** Se busca conocer si existe algún tipo de liderazgo establecido y si este es aceptado por los especialistas.

**19. ¿Llevan a cabo “benchmark” tomando como base otros centros a fin de obtener mejores ideas, o bien novedosas que le sirvan a la institución?**

**Variable a Investigar:** Se busca identificar si se lleva a cabo importación de conocimiento a través del benchmark, y en donde se aplica este conocimiento.

**20. En términos generales, ¿Consideras que es importante para el Centro el almacenaje del aprendizaje que se genera dentro del mismo? En caso de que esto sea afirmativo ¿Piensas que se está haciendo algo para lograr esto? ¿De quien consideras que esto sea la responsabilidad principal?**

**Variable a Investigar:** Se busca identificar si actualmente hay una conciencia sobre el uso del aprendizaje dentro del Centro y además identificar si se está haciendo algo para lograr esto.

## Apéndice B

Guía de observación utilizada dentro de la investigación realizada en el Centro de Desarrollo y Apoyo “Yo soy yo, Único”.

Observador: Especialista	Centro: Edad	Fecha: Área de Especialidad	Hora: De      a Fecha de la transcripción:
Experiencia del Especialista	Enseñanza directa:	No de Personas que atiende	
Resumen de la sesión Actividades realizadas		Comentarios:	

Preparación del especialista  
Materiales Utilizados

Descripción del área de trabajo: Zona de aprendizaje: Poca-Mucha Tecnología: Poca-Mucha	Orientación pedagógica: Didáctico: Poca-Mucha  Resolución de problemas: Poca-Mucha	Objetivo del Especialista: Método científico Poca-Mucha  Etica: Poca-Mucha	Referencias a:  Ejercicios Estandar Poca-Mucha:  Poca-Mucha
---	---	--	--

## Apéndice C

### Formato de aplicación de Evaluación al Personal Centro de Desarrollo y Apoyo YO SOY YO UNICO.

NOMBRE DEL EMPLEADO :	FECHA DE LA EVALUACION :
PUESTO:	PERIODO DE LA EVALUACION:
FECHA DE INGRESO A SU PUESTO:	JEFE DEL JEFE :
JEFE INMEDIATO :	CALIFICACIÓN DE CARACTERÍSTICAS :

<b>1 CONOCIMIENTOS Y DOMINIO DEL PUESTO</b>		<b>2 CALIDAD DE TRABAJO</b>	
a Conoce perfectamente su trabajo y todos los puestos relacionados	5	a Los niveles de calidad de su trabajo exceden las normas establecidas	5
b Conoce bien su puesto y sabe sobre los puestos relacionados	4	b En ocasiones excede la calidad requerida en su trabajo	4
c Conoce bien su puesto, pero no domina los puestos relacionados	3	c Cumple con todas las normas de calidad requeridas en su puesto	3
d Solo conoce lo básico de su puesto	2	d Ocasionalmente tiene fallas de calidad o comete errores no serios	2
e Tiene fallas de conocimiento importantes de su puesto	0	e Tiene fallas importantes en el desempeño del trabajo	0
<b>3 INICIATIVA EN EL TRABAJO</b>		<b>4 DISPOSICION HACIA EL SERVICIO</b>	
a Altamente innovador, capaz de superar todas las dificultades	5	a Excede siempre con el nivel de servicio hacia sus clientes (Int. o Ext.)	5
b Siempre mejora los procedimientos de trabajo	4	b Cumple siempre con el nivel de servicio hacia sus clientes (Int. o Ext.)	4
c Cuando es necesario, mejora los procedimientos de trabajo	3	c Normalmente brinda el nivel de servicio hacia sus clientes (Int. o Ext.)	3
d Solo en ocasiones llega a mejorar su trabajo	2	d Tiene algunas fallas en el nivel de servicio hacia sus clientes (Int. o Ext.)	2
e Repite los procedimientos y no busca mejorarlos	0	e Ocasionalmente se preocupa o cumple con el servicio a sus clientes	0
<b>5 CANTIDAD O VOLUMEN DE TRABAJO</b>		<b>6 CAPACIDAD PARA PLANEAR Y ORGANIZAR</b>	
a Nunca se atrasa, cumple extraordinariamente todo lo que debe realizar	5	a Siempre planea y controla ordenadamente su trabajo y sus proyectos	5
b Nunca se atrasa y cumple con la calidad requerida	4	b Planea y controla su trabajo y sus proyectos, normalmente	4
c Algunas veces se atrasa, pero cumple con la calidad requerida	3	c Planea y organiza su trabajo y sus proyectos, pero puede perder control	3
d Algunas veces se atrasa, con algunas fallas en la calidad requerida	2	d Controla y organiza su trabajo	2
e Tiene atrasos y/o fallas de calidad importantes	0	e No planea o trabaja desordenadamente y pierde el control	0
<b>7 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y/O METAS</b>		<b>8 CAPACIDAD DE DECISION</b>	
a Se marca objetivos agresivos y los cumple siempre	5	a Analiza suficientemente, decide con celeridad y con acierto	5
b Se marca objetivos agresivos y los cumple frecuentemente	4	b Analiza superficialmente, decide con celeridad y con acierto	4
c Se marca objetivos razonables y los cumple normalmente	3	c Analiza, decide con poca celeridad con acierto	3
d Se marca objetivos razonables y falla frecuentemente	2	d Analiza, decide con poca celeridad comete errores	2
e No acepta retos, rechaza los objetivos y/o falla constantemente	0	e No decide o lo hace erróneamente con frecuencia	0
<b>9 MANEJO ADECUADO DE RECURSOS</b>		<b>10 SOLUCION DE PROBLEMAS</b>	
a Constantemente mejora los sistemas para el ahorro de recursos	5	a Detecta y soluciona eficientemente todos los problemas de su puesto	5
b En algunas ocasiones logra ahorros en el uso de recursos	4	b Normalmente soluciona todos los problemas de su puesto	4

<b>c</b> Mantiene un uso adecuado de recursos, no desperdicia ni ahorra	3	<b>c</b> Soluciona todos los problemas de su puesto, puede causar fricciones	3
<b>d</b> Desperdicia en ocasiones algunos recursos de manera no importante	2	<b>d</b> Tiene problemas para solucionar los problemas de su puesto.	2
<b>e</b> Tiene desperdicios importantes o constantes de recursos	0	<b>e</b> No resuelve los problemas y/o causa problemas importantes	0
<b>11 COOPERACION CON OTROS</b>		<b>12 RELACIONES HUMANAS Y LIDERAZGO</b>	
<b>a</b> Siempre coopera, siempre ayuda espontánea y gustosamente	5	<b>a</b> Logra con los grupos un alto nivel de resultados y de aceptación	5
<b>b</b> Ayuda siempre que se le pide y lo hace con gusto	4	<b>b</b> Tiene gran aceptación de los demás y se reconoce su dirección	4
<b>c</b> Ayuda siempre que se le pide, aunque en ocasiones muestra molestia	3	<b>c</b> Es aceptado por los demás y le siguen con gusto	3
<b>d</b> Solo ayuda en lo esencial, o de mal humor	2	<b>d</b> Dirige con habilidad a otras personas, basado en la autoridad que tiene	2
<b>e</b> No ayuda, elude el trabajar con otros.	0	<b>e</b> Tiene conflictos con los demás y tiene que imponer su opinión	0
<b>13 PRODUCTIVIDAD EN GRUPO</b>		<b>14 CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN PERSONAL</b>	
<b>a</b> Obtiene de los grupos niveles excepcionales de productividad	5	<b>a</b> Su comunicación es precisa, convincente y de alta aceptación	5
<b>b</b> Logra alta productividad y resultados de los grupos que dirige	4	<b>b</b> Se comunica con efectividad, claridad y alto nivel de convencimiento	4
<b>c</b> Logra los resultados de los grupos con la productividad esperada	3	<b>c</b> Logra comunicarse bien en situaciones comunes, con buena claridad	3
<b>d</b> Ocasionalmente contribuye a los resultados de grupo	2	<b>d</b> Sus mensajes son confusas, pero logra la aceptación de sus ideas	2
<b>e</b> No genera productividad en el trabajo en grupo, no participa en ellos	0	<b>e</b> No se sabe comunicar con otros, no es entendido ni convence	0
<b>15 PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA</b>		<b>16 RESPONSABILIDAD</b>	
<b>a</b> Nunca falta y nunca llega tarde	5	<b>a</b> Busca comprometerse y no es necesario supervisarlo, siempre cumple.	5
<b>b</b> Cuando llega a faltar eventualmente, avisa y no llega tarde	4	<b>b</b> Cumple con sus responsabilidades, sin supervisión	4
<b>c</b> Cumple con los horarios de trabajo y si falta, avisa con anterioridad	3	<b>c</b> Cumple con sus responsabilidades, con una supervisión eventual	3
<b>d</b> Falta ocasionalmente o llega tarde, en ocasiones avisa de sus faltas	2	<b>d</b> Hay que supervisarlo para que cumpla con sus compromisos	2
<b>e</b> Falta con frecuencia, es impuntual o cuando falta no avisa	0	<b>e</b> Requiere de supervisión constante, y aun así falla en sus compromisos	0
<b>17 MANEJO DE LA PRESION</b>		<b>18 NIVEL DE MADUREZ</b>	
<b>a</b> La alta presión no le afecta, no pierde el control, sabe decidir y actuar	5	<b>a</b> Sus juicios, valores y conductas son siempre apegados a sus principios	5
<b>b</b> Maneja la presión adecuadamente sin que esto reduzca su efectividad	4	<b>b</b> Sus juicios son razonados, objetivos y de acuerdo al deber ser	4
<b>c</b> La presión le afecta, pero controla los resultados y sabe decidir y actuar	3	<b>c</b> Analiza y decide objetivamente lo que se debe hacer en base a políticas	3
<b>d</b> La presión reduce su efectividad y sale adelante en estas condiciones	2	<b>d</b> Sus juicios no son firmes y cambia de opinión con facilidad	2
<b>e</b> No soporta la presión, pierde el control o evita situaciones críticas	0	<b>e</b> Sus decisiones y conductas son reactivas y viscerales	0
<b>19 ESTABILIDAD Y MOTIVACION</b>		<b>20 DISCIPLINA</b>	
<b>a</b> Su estabilidad emocional y su motivación son continuas y estables	5	<b>a</b> Se mantiene dentro de las normas y de la cooperación propositiva	5
<b>b</b> Muestra estabilidad ante conflictos, se automotiva, a veces busca ayuda	4	<b>b</b> No viola los preceptos o políticas y muestra buena confiabilidad	4
<b>c</b> Es estable en condiciones normales, no se deprime fácilmente	3	<b>c</b> Cumple con las normas y políticas de la empresa y de sus jefes	3
<b>d</b> Requiere de supervisión respaldante y motivante	2	<b>d</b> Es rebelde, viola principios pero reacciona con llamadas de atención	2
<b>e</b> Los conflictos lo deprimen y fácilmente se retrae y se separa	0	<b>e</b> Es rebelde, todo le parece mal y requiere de castigos	0



FIRMAS DE ACEPTACION		FECHA:	CALIFICACION DE LA EVALUACION		
EVALUADO: _____	_____	_____	EXCELENTE	DE 90 A 100 PUNTOS	<b>E</b>
EVALUADOR: _____	_____	_____	SUPERIOR	DE 75 A 89 PUNTOS	<b>S</b>
JEFE DEL EVALUADOR _____	_____	_____	ADECUADO	DE 60 A 74 PUNTOS	<b>A</b>
			REGULAR	DE 45 A 59 PUNTOS	<b>R</b>
			INADMISIBLE	HASTA 44 PUNTOS	<b>I</b>

## Referencias bibliográficas:

Boyett, J., Boyett, J. (1999). *Hablan los Gurus*. Bogota Colombia: Norma.

Duncan, W. J. (2000). *Las ideas y la práctica de la administración: los principales desafíos en la era moderna*. México, D.F.: Oxford.

Giroux, S., Tremblay, G. (2004). *Metodología de las Ciencias Humanas*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Marcos, M. (1998). *Manual para la elaboración de tesis*. México D.F.: Trillas.

Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. México D.F.: Oxford.

Senge, P. (1999). *La Quinta Disciplina: El arte y práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México D.F.: Granica.

Stake, R. (1999). *Investigación con estudios de casos*. Madrid, España: Morata.

## **Glosario:**

**Comorbidad:** Se parte del hecho de que dos o más diferentes alteraciones pueden presentarse en una misma persona alterando dicha armonía. Es muy frecuente y dificulta el diagnóstico certero.

**Inhabilidad:** Incapacidad para hacer ciertas cosas, habilidad no desarrollada, pero que se puede desarrollar con la aplicación de algún tratamiento.