



11/4

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"RECURSOS HUMANOS.
APLICACION DE LA QUINTA DISCIPLINA
A UNA ORGANIZACION EDUCATIVA"

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
REYNA SILVA REZA

ASESOR: M.A. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

RECURSOS HUMANOS

TESIS: Aplicación de la Quinta Disciplina a una Organización Educativa

"Organización que Aprende"

que presenta la pasante: SILVA REZA REYNA

con número de cuenta: 9114104-0 para obtener el título de :

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 25 de Agosto de 2000.

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>M.A. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ</u>	
<u>III</u>	<u>L.A. MA. TERESA MUÑOZ GARCIA</u>	
<u>IV</u>	<u>L.A. EVA LILIA TORRES REYES</u>	

AGRADECIMIENTOS

Agradezco sinceramente a

DIOS por otorgarme el privilegio
de pertenecer a éste mundo
tan bello y generoso y sobre todo
por no abandonarme jamás

Mis padres, por darme la vida
además de todos sus cuidados,
consejos y apoyo incondicional

La Universidad
por haberme sus puertas y
darme la oportunidad de
cumplir mi sueño

Mi asesor por compartir conmigo
su sabiduría, experiencias, siempre
dispuesto a escucharme y
ayudarme en todo

Mis hermanos y mi sobrina ,
por su comprensión y apoyo

Mis profesores, por transmitirme
sus vivencias y conocimientos
con gran paciencia y amabilidad

AGRADECIMIENTOS

A Guadalupe Baldi, por
su amistad, su confianza,
apoyo incondicional y sobre todo
por creer en mí

A Marco Antonio Caselín, por
su amistad, apoyo y
sus palabras que siempre me
acompañan

A todas las personas que me apoyaron y contribuyeron a lograr este sueño mil
gracias

ÍNDICE

Aplicación de la Quinta Disciplina a una empresa educativa.

Introducción	2
Cap 1 Quinta Disciplina	
1.1 Concepto	4
1.2 Leyes de la Quinta Disciplina	8
1.3 Importancia y Aplicación	17
Cap 2. Organizaciones Inteligentes	
2.1 Concepto	20
2.2 Importancia	23
2.3 Aprender a Aprender	24
2.3.1 Cambio de enfoque	26
2.3.2 Capacidad de aprender	31
2.3.3 Aprendizaje Organizacional e Individual	40
2.3.4 Aprendizaje en equipo	42
Cap. 3 Instrumentos de medición	48
Cap.4 Niveles de Eficiencia	57
Cap.5 Caso Práctico	61
Conclusiones	97
Bibliografía	99

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas muestran gran preocupación por su estabilidad debido a la competencia que existe, las crisis económicas la problemática en el país, la complejidad del sistema etc; la situación de una empresa varía en ocasiones bruscamente. Estos altibajos que presentan las empresas desgraciadamente en muchas ocasiones provocan la bancarrota o el fracaso de las mismas debido a que no se cuenta con la preparación o capacidad suficiente o correcta para enfrentar la problemática.

De acuerdo a la problemática existente dentro de las organizaciones, podemos observar la enorme necesidad de crear dentro de ellas una cultura de cambio, abierta al aprendizaje.

Cuando hacemos referencia a la capacidad para enfrentar los problemas, no hablamos de tener una receta de cocina que nos diga paso por paso que hacer o como reaccionar en cada situación que se presente, por el contrario al hablar de un enfoque abierto al cambio, nos referimos a toda una "Cultura de Aprendizaje", una cultura en la cual el factor humano esté dispuesto a aprender, este aprendizaje no solamente debe ser individual pero no existe aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Peter Senge habla del concepto de **Organizaciones Inteligentes** como aquellas donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

En el presente trabajo, se pretende difundir un poco más el concepto de quinta disciplina, y por lo tanto el de organizaciones inteligentes, todo esto enfocado a las instituciones educativas.

Además de comprobar si es posible o no generar el concepto de organizaciones que aprenden mediante la aplicación de la quinta disciplina.

CAPÍTULO 1.

QUINTA DISCIPLINA

1.1. Concepto.

Dentro de éste primer capítulo, se dará a conocer en que consiste la quinta disciplina, ya que es un concepto prácticamente nuevo.

Peter Senge, que es el autor de éste término, maneja indistintamente los conceptos quinta disciplina y pensamiento sistémico.

El pensamiento sistémico “es una disciplina para ver las “estructuras” que subyacen a las situaciones complejas, y para diseñar cambios de alto y bajo apalancamiento” (Senge, 1998)

De acuerdo a lo anterior, de aquí en adelante se manejarán los conceptos: quinta disciplina y pensamiento sistémico en forma indistinta.

La quinta disciplina está integrada por cuatro elementos, haciendo de éstos en conjunto toda una estructura coherente

Para poder hablar de la quinta disciplina debemos conocer dichos elementos, a continuación se hace referencia a cada uno de ellos.

- **Dominio Personal:** Esta disciplina habla principalmente de tener una visión propia y objetiva.
- **Modelos Mentales:** Dichos modelos, nos dicen que todos aquellos supuestos que tenemos implantados en nuestra mente, provocan una gran influencia sobre como comprendemos al mundo y como actuamos ante las diversas situaciones que se presentan.
- **Construcción de una visión compartida:** Esta disciplina, hace referencia a la importancia de crear una visión que se comparta, en lugar de imponer una ya establecida y en la que tal vez no todos estén de acuerdo, esto es, si todos nos enfocamos a un punto planeado en conjunto el resultado va a ser el que se busca y además con menor esfuerzo, es decir, se trabajará con mayor eficiencia.
- **Aprendizaje en equipo:** Este tipo de aprendizaje, implica aprender a reconocer todos aquellos factores que provocan las deficiencias en el aprendizaje.

Senge, denomina al pensamiento sistémico, como la quinta disciplina, ya que la considera la piedra angular de las cinco disciplinas del aprendizaje. Estas se relacionan con un cambio de enfoque, que busca ver la totalidad en lugar de ver sólo alguna o algunas partes.

Retomando el concepto de pensamiento sistémico, Senge dice que "sólo se comprende un sistema viendo el todo y no cada elemento individual", esto es, si deseamos resolver un problema debemos conocer y estudiar el entorno en donde se desenvuelve dicho problema.

En muchas ocasiones, nos concentramos tanto en el problema específico, que dejamos de lado las demás áreas de la organización, y al descuidar éstas, perdemos la perspectiva completa de la empresa, perdiendo así tal vez la oportunidad, de detectar la causa real del problema que tratamos de resolver.

La experiencia nos demuestra, que gran parte de los problemas surgen fuera del área donde se detectan, y una forma de encontrar el punto donde surgen los problemas, es la aplicación del pensamiento sistémico.

La clave del pensamiento sistémico es el apalancamiento, es decir, hallar el punto específico, donde se puedan producir mejoras significativas que nos lleven a la solución óptima de los problemas. En la mayoría de las situaciones, es necesario comprender la complejidad de los detalles que las rodean.

"La práctica del pensamiento sistémico comienza con la comprensión de un concepto simple llamado "feedback" o "retroalimentación", que muestra como los

actos pueden reforzarse o contrarrestarse y equilibrarse entre sí". (Senge 1998).

El problema con la aplicación de éste concepto (la retroalimentación), es la limitación que como pensadores tenemos, ya que desde pequeños nos enseñan a pensar de un modo lineal, cuando en realidad son círculos causales los que existen.

Cuando se domina el pensamiento sistémico, se abandona la idea de que debe haber un solo individuo que responda, la retroalimentación nos indica que la responsabilidad se comparte, ya que los problemas son generados dentro de todo un sistema.

El pensamiento sistémico, nos indica la importancia que tiene el ver una situación en su totalidad, ver cada factor como parte integrante de un sistema, a fin de no perder la visión del objetivo final.

1.2. Leyes de la Quinta Disciplina.

La quinta disciplina como todas las disciplinas se rige por una serie de leyes, mismas que facilitan la aplicación de ésta y que a continuación se explican:

1.- Los problemas de hoy se derivan de las “soluciones” de ayer.

Con frecuencia no sabemos de dónde vienen los problemas o cuál es la causa de éstos, basta ver los actos pasados para saber, que esas acciones fueron la mayoría de las veces las que los desencadenaron.

Cuando tomamos una decisión para la solución de alguna problemática, tratamos de ver los pros, las contras y las consecuencias que dicha decisión va a acarrear en un futuro, pero aún cuando llegamos a la conclusión de que es la mejor alternativa, ya que estudiamos ampliamente todas y cada una de las posibles soluciones y que contamos con una amplia visión, no podemos asegurar que el problema se haya acabado o cortado de raíz, tampoco podemos saber si el problema sólo se traslada a otra área u otro tiempo.

Lo más dramático de ésta situación, es que las personas que tratan de resolver un problema hoy, no son las mismas que resolvieron los problemas

pasados; esto dificulta la detección de las causas y por lo tanto complica la solución de dicho problema.

2.- Cuanto más se presiona, más presiona el Sistema.

Se dice que, cuanto más esfuerzo se da en realizar una acción para mejorar una situación problemática, más es el esfuerzo que se requiere.

Si analizamos un poco lo anterior, podemos encontrar que la relación que presenta el esfuerzo realizado con los resultados es vital. Cuando queremos mejorar una situación empleamos un gran esfuerzo pero a medida que vamos obteniendo resultados notamos que éste no es suficiente.

Además al recibir mejoras en las situaciones por las acciones que realizamos siempre queremos obtener más.

3.- La conducta mejora antes de empeorar.

Por lo general la retroalimentación es un poco tardada, es decir, podemos realizar una acción y no recibir respuesta de inmediato. "existe una demora entre el beneficio de corto plazo y el perjuicio de largo plazo" (Senge 1998).

Esto nos da la idea de que al tomar una decisión podemos pensar que es la mejor y tal vez así sea, pero al no recibir respuesta inmediata efectuamos otro acto que puede provocar una consecuencia desfavorable, se puede decir que debemos tener paciencia y visión para poder determinar que es lo que puede suceder y que tanto debemos esperar una respuesta.

Estamos de acuerdo en que cuando pase un tiempo prudente y no recibamos respuesta o la respuesta recibida no sea la esperada debemos tomar cartas en el asunto para implementar medidas correctivas y así obtener resultados favorables.

Sin embargo, en ocasiones nos apresuramos y modificamos nuestra conducta y acciones antes de saber que respuesta se va a obtener o si definitivamente no se va a recibir.

Senge nos da un ejemplo muy claro de la vida cotidiana, el nos habla de cuando nos bañamos y buscamos obtener una temperatura adecuada del agua, en muchas ocasiones al sentir que ésta está muy caliente abrimos precipitadamente la llave del agua fría y al no recibir respuesta inmediata la abrimos más y el agua se enfría demasiado, ¿qué es lo que sucede?, cuando abrimos la llave del agua fría, la respuesta tarda en llegar algunos segundos y la persona se desespera y abre más la llave obteniendo la suma de las respuestas es decir, el agua efectivamente si se

enfria pero la segunda acción la enfria todavía más y por lo tanto necesitamos corregir nuevamente el resultado ¿cómo? Tal vez abriendo la llave del agua caliente o cerrando un poco la llave del agua fría, sin embargo caemos de nuevo en el mismo error, esto se da porque no sabemos el funcionamiento o no conocemos realmente el sistema.

4.- El camino fácil lleva al mismo lugar.

El hecho de que se aplique una acción ya conocida para la solución de un problema similar a otro ya presentado, no garantiza que sea la solución correcta o adecuada.

Por el contrario la insistencia en manejar o aplicar soluciones conocidas, mientras que los problemas persisten o empeoran, es lo que Senge llama Pensamiento asistémico.

Estamos de acuerdo en que se deben tomar en cuenta las soluciones que se dieron en el pasado a los problemas, mismos que nos pueden servir como antecedente para la solución de los problemas actuales pero sólo como antecedente.

¿Por qué no poder aplicar la misma solución a dos problemas similares? Precisamente por eso porque sólo son similares, no existen problemas exactamente

iguales, ya que nos encontramos en otro tiempo además de que en la totalidad de las situaciones problemáticas interviene el factor humano y como sabemos cada individuo es diferente a los demás, no existen personas iguales, por lo tanto cada situación requiere un tratamiento diferente.

5.- La cura puede ser peor que la enfermedad.

Se dice que en ocasiones aplicar una solución fácil puede resultar contraproducente, esto es, podemos tener varias alternativas y tal vez por falta de tiempo, información, capacidad e incluso hasta falta de ánimo, no se estudian éstas ampliamente y se toma una decisión a la ligera.

Que pasa con lo anterior, puede ser que un problema que pudo solucionarse totalmente e incluso cortarse de raíz, por lo precipitado de la decisión puede volverse aún más grande.

Un ejemplo claro es cuando se presenta una situación problemática provocada o que se sospecha fue provocada por un empleado y tal vez a la ligera se despide a éste creyendo así que el problema ya se acabó, pero el problema sigue y además se tiene que contratar a otro empleado, gastar en capacitación y finalmente el problema subsiste ya que el anterior empleado no era la causa única del problema, tal vez si influyó pero existen otros factores que también intervienen

6.- Lo más rápido es lo más lento.

Cuando existe un crecimiento acelerado, lo primero que hace el sistema es disminuir el ritmo de la marcha, esto es para tratar de equilibrar o compensar las situaciones.

Un ejemplo muy común es cuando mi producción es excesiva y mi demanda no va al mismo ritmo, trataré de disminuir el ritmo en la producción y esto nos puede acarrear un problema similar que el de la regadera, ya que si en un determinado momento no preveo que la demanda va a aumentar aceleradamente o simplemente va a aumentar y mi oferta no va al mismo ritmo de crecimiento puedo perder muchos de mis clientes y oportunidades muy valiosas.

7.- La causa y el efecto no están próximos en el tiempo y el espacio.

"Efectos: Síntomas más obvios que indican la existencia de problemas.
Causas: Interacción del sistema subyacente que es la más responsable por la generación de los síntomas" (Senge 1998).

Cuando la ley nos dice que la causa y el efecto no están próximos en el tiempo, se refiere a lo que ya habíamos mencionado, estamos esperando la respuesta inmediata de alguna acción siendo que ésta se puede dar mucho después e incluso pueden presentarse varias respuestas en tiempos indistintos.

Aclarando un poco más ésta ley podemos decir que una decisión tomada en éstos momentos para resolver un problema, puede ser la causa de otro problema en un futuro ya que se presentarán efectos que tal vez no sean favorables.

Aún cuando estas leyes tienen una relación entre sí, ésta particularmente se relaciona con la primera ley.

8.- Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son las menos obvias.

“El pensamiento sistémico enseña que los actos pequeños y bien focalizados a veces producen mejoras significativas y duraderas, si se realizan en el sitio apropiado” (Senge 1998).

Esto es lo que podemos denominar el principio de la palanca, ya que si se detecta el punto clave del problema, se puede obtener mejores resultados con un menor esfuerzo, por lo tanto la eficiencia aumentará.

El único inconveniente de ésta ley es que las zonas de alto apalancamiento no siempre son tan evidentes para la mayoría de los integrantes de la organización

9.- Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias.

Según Senge se pueden alcanzar dos metas si se está dispuesto a esperar una mientras se concentra todo el esfuerzo en la otra. Parecería un poco descabellado éste concepto, pero si tomamos en cuenta que cada parte por separado forma un sistema y se analiza como un todo, las medidas, acciones, decisiones, etc; que se tomen serán encaminadas a un objetivo común, mismo que para ser alcanzado necesita de la consecución de diversas metas que en muchas ocasiones pueden contradecirse entre sí, pero si se está trabajando para un fin y se pone todo el esfuerzo en una misma dirección, por lógica todas las metas se van a ir cumpliendo durante el desarrollo del trabajo.

10.- Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños.

En ocasiones se puede creer que si tomamos sólo parte del problema va a ser más fácil de resolver puesto que es un problema más pequeño, sin embargo esto es totalmente falso ya que el problema no se hace más pequeño, simplemente se está viendo una pequeña porción del total de éste.

Lo anterior no ayuda a la solución del problema, por el contrario hace más difícil ésta, ya que al no tener una perspectiva completa de la situación no se puede atacar el problema totalmente y por lo tanto falta información y piezas clave para

obtener resultados satisfactorios, todo esto provoca tan sólo pérdida de tiempo y oportunidades.

11.- No hay Culpa.

Generalmente buscamos culpables en terceras personas, un agente externo al cual poder culpar de nuestros problemas, lo cual es totalmente erróneo ya que nosotros y la causa de nuestros problemas formamos parte de un solo sistema.

1.3. Importancia y Aplicación.

Una vez que ya se ha establecido el concepto de quinta disciplina, así como las leyes que la rigen, podemos identificar la importancia que representa su aplicación

Al aplicar la quinta disciplina dentro de una organización, podremos prevenir problemas futuros, ya que si se toma una adecuada decisión, el día de mañana ésta no va a tener consecuencias desfavorables.

Esto se da, cuando se capacita a los integrantes de la organización para tener una visión más amplia, de modo que se puedan planear correctamente las actividades que deben realizarse para alcanzar los objetivos.

Si nos preguntamos ¿de que forma lo vamos a realizar? no es sencillo contestar, sin embargo es posible cuando se toma en cuenta la opinión de las personas que laboran en la organización.

Una medida razonable y efectiva, es hacer que participen los empleados, en el planteamiento de los objetivos y la fijación de las metas organizacionales

Para lograr esto se deben integrar equipos de trabajo. "Debemos desarrollar un sentido de conexión, el espíritu de trabajar juntos como parte de un sistema, donde cada parte afecte a las demás y sea afectada por ello, y donde el conjunto sea mayor que la suma de sus partes" (Senge 1997).

Una vez integrados los equipos de trabajo, la capacitación debe ser constante ya que, el aprendizaje debe ser continuo.

Dicha capacitación deberá integrar cada una de las áreas componentes de la quinta disciplina, sin embargo el punto clave debe ser una visión amplia y compartida, tomando en cuenta el tiempo y al problema como parte de un sistema, obteniendo así una perspectiva completa, enfocándonos al punto de apalancamiento sin dejar de ver el todo.

Ya planteada la forma de aplicación de la quinta disciplina, se puede comprender que la importancia que tiene ésta, es fundamental para las organizaciones en éstos tiempos tan difíciles.

Como tiempos difíciles, podemos entender que existe mucha competencia en el mercado

Se desarrolla una serie de situaciones problemáticas que provocan un desequilibrio en la estabilidad de la organización, mismo que pone en riesgo la permanencia de las organizaciones.

Es por eso, que día con día muchas organizaciones fracasan y desaparecen, sin antes encontrar una solución viable a sus problemas.

Cuando se aplica el pensamiento sistémico, se pierde menos tiempo en la solución de los diversos problemas, además de prevenir futuras situaciones que pongan en riesgo la estabilidad de la organización y por lo tanto mantener un nivel competitivo aceptable, para alcanzar el éxito.

De ésta manera será posible cumplir los objetivos planteados con mayor eficiencia y calidad; obteniendo así "organizaciones inteligentes".

CAPÍTULO 2.

ORGANIZACIONES INTELIGENTES

2.1. Concepto.

Ya tenemos entendido que es la quinta disciplina, cual es su aplicación e importancia, ahora podemos hablar de los beneficios que acarrea a las organizaciones.

Como se menciona en el capítulo anterior, al aplicar la quinta disciplina, obtendremos lo que se llama "organizaciones inteligentes".

Para comprender este concepto, es necesario antes que nada, estudiar el de organización, por lo que a continuación mencionamos la aportación de algunos autores:

"Una organización es la coordinación de actitudes diferentes de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas, con el ambiente" (Lawrence, 1973).

"La palabra organización tiene dos significados comunes. El primero denota una institución o grupo funcional...El segundo significado designa el proceso de organizar: la forma en que el trabajo se arregla y designa entre los miembros de la organización, de modo que se logren eficientemente las metas de ella" (Stoner, 1990).

"Una organización es una ordenación sistemática de personas realizada para alcanzar un objetivo específico...tienen tres características comunes. Primero cada una tiene un propósito definido. Este propósito se expresa por lo general en términos de una meta o serie de metas. Segundo, todas están compuestas por personas. Tercero, todas desarrollan algún tipo de arreglo estructural sistemático que define y delimita el comportamiento de sus miembros" (Robbins, 1987).

De acuerdo a los conceptos anteriores, podemos desprender que una organización es un conjunto de personas reunidas con el fin de trabajar para alcanzar un objetivo común, además de estar organizadas de tal forma que puedan obtener los resultados con mayor eficiencia.

Ahora bien, las organizaciones inteligentes son aquellas donde "la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda

en libertad, y la gente continuamente aprende a aprender en conjunto” (Senge 1998).

2.2 Importancia

En éste momento, necesitamos saber ¿que sentido tiene el crear organizaciones inteligentes?

“Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización” (Senge, 1998), indudablemente, el autor nos está hablando de organizaciones inteligentes.

Debemos tomar en cuenta que tan próximo está el futuro, ya que actualmente se está viviendo muy deprisa, al desarrollar la visión, podremos identificar y prevenir las consecuencias de nuestros actos presentes

Es verdad que el futuro es un tanto incierto, pero podemos trabajar por mejorarlo, e aquí uno de los puntos más importantes de las organizaciones inteligentes, ya que en base a éstas se podrá planear y tomar decisiones más acertadas que una organización común. Esto con la actitud que se pretende crear en el individuo, a fin de que quede en libertad de desarrollar sus aptitudes, dentro de un ambiente de responsabilidad y participación, de tal manera que éste se acostumbre a tomar decisiones y actuar sobre la base del logro de los objetivos.

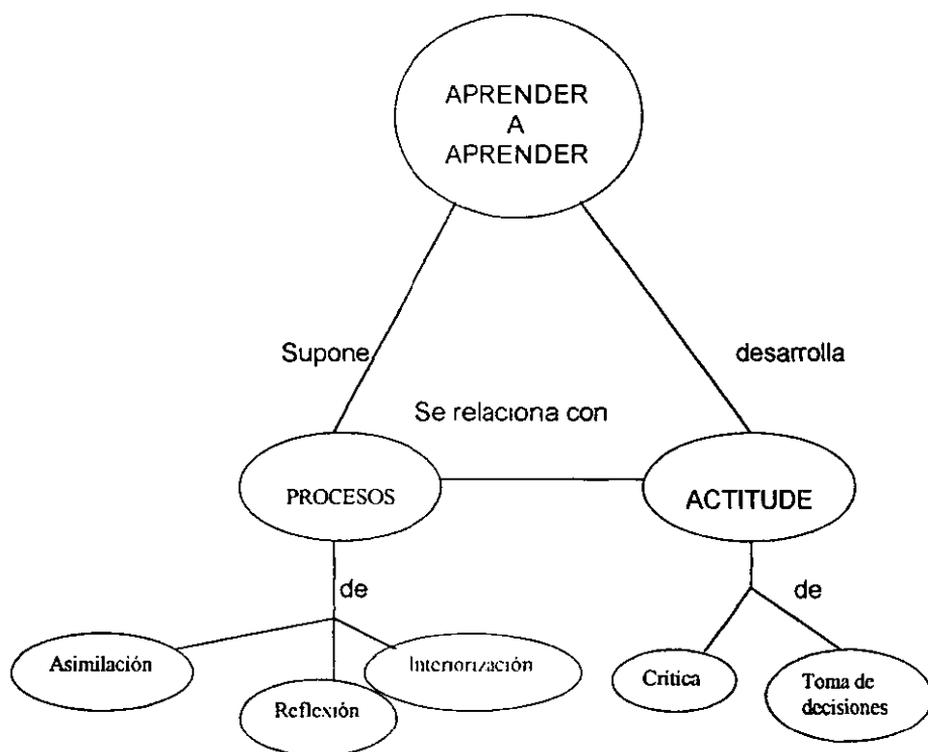
2.3 Aprender a Aprender

Ya hablamos del aprendizaje, del significado de éste, sus teorías y todo aquello que rodea, ahora es momento de referirnos a la capacidad de aprender a aprender.

Por lo tanto, aprender a aprender, se trata de un aprendizaje para desarrollar la actitud crítica y la capacidad de toma de decisiones.

Ahora bien al referirme al hecho de que la organización aprenda a aprender, no es sencillo ya que esto requiere de todo un proceso que implica un cambio de enfoque que se encuentre abierto al aprendizaje y por lo tanto a un cambio de cultura. Este proceso del cambio en la cultura, debe ir de la mano con el desarrollo de la actitud crítica y la capacidad de toma de decisiones.

En el siguiente cuadro se ejemplifica de un modo más gráfico lo anterior:



"Apuntes para el seminario de recursos humanos"

2.3.1 Cambio de enfoque

Al hablar de cambio, hablaremos de una evolución que involucra a toda la organización, tomando en cuenta las necesidades de los clientes (tanto internos como externos), la tecnología, los sistemas administrativos, etc.

Para lograr un cambio de enfoque dentro de las organizaciones, debemos provocar al mismo tiempo un cambio en la cultura y de pensamiento organizacional.

La organización se va a encontrar con muchas barreras, estas son causadas directamente por los integrantes de ella, ya que cada persona cuenta con diversos principios, valores y reglas de conducta, mismos que en ocasiones están muy arraigados e impiden que el individuo pueda aceptar fácilmente algún cambio o toma de decisiones diferente o que no vaya de acuerdo a dichos principios, impidiendo así tanto el crecimiento individual como organizacional

La cultura es un componente sobrepuesto en el proceso básico del cambio. Esta situación crea mayor responsabilidad para el director general y a su equipo, al cambiar el enfoque de una empresa de un estilo tradicional a uno moderno.

De acuerdo a la teoría de Kurt Lewin, el proceso del cambio consta de tres etapas:

- 1) **Descongelamiento:** Motiva al individuo o grupo al cambio, cuya necesidad se vuelve clara; se rompen hábitos, costumbres, tradicionales, lo cual abre paso a caminos nuevos.
- 2) **El cambio:** una vez motivado, el individuo o grupo recibe nuevos modelos de conducta, por dos subprocesos combinables.
- 3) **Recongelamiento:** La nueva conducta queda integrada como modelo en la personalidad del individuo y en sus reacciones emocionales cotidianas, con el apoyo de refuerzos.

Lewin dice que existen dos fuerzas opuestas del cambio:

Fuerza motriz positiva



Apoya y trabaja
Por el cambio

Fuerza restrictiva negativa



Se resiste al
cambio

Ambas tareas se encuentran en equilibrio cuando la organización se establece y opera, pero cuando el cambio se vuelve necesario, una fuerza tiene que sacarle ventaja a la otra.

Sin embargo y a pesar de la resistencia que presenten los individuos al cambio, es posible combatir estas barreras ya que generalmente se dan hacia el aspecto social y no en el cambio tecnológico.

Una de las mejores formas de llevar a cabo lo anterior es hacer participe de la introducción al cambio a la gente afectada, ya que al sentirse valorada, valorará a la organización y por ende aceptará el cambio que el mismo apoyó.

Es un hecho que el cambio de enfoque debe darse en conjunto, modificar o sustituir con nuevos hábitos orientados hacia un desarrollo total del potencial de los recursos humanos

Con lo anterior no quiero decir que los principios y valores de las personas, los tengamos que erradicar, simplemente ayudar a que evolucionen y se adapten, de tal forma que la cultura no desaparezca pero sí se enriquezca y se alcance el desarrollo y crecimiento deseado.

Otro punto importante con respecto a la influencia de la cultura en la percepción, es el que de país a país cambia totalmente el significado de un hecho, esto en ocasiones causa muchas situaciones difíciles, esto porque se cree la mayoría de las veces que se debe tratar igual el fenómeno, donde quiera que surja.

Según Michael Porter : “la única manera de tener una ventaja competitiva es mediante la innovación y la actualización” de acuerdo a esto, necesitamos gente creativa y dispuesta a aprender, que no tenga miedo de expresar y plantear sus ideas, gente que tenga deseos de superación.

Pero además de todo esto, la innovación, debe tener una amplia visión, misma que nos va a llevar a una distinción de la empresa, ya que la originalidad, el plus, el toque diferente, es lo que va a llevarla al éxito.

Todo cambio provoca mejoras, claro que para que esto se de con éxito, debemos encaminar adecuadamente los esfuerzos, de tal manera que aún cuando se de una crisis (como es común antes de un cambio), a pesar del tiempo que necesita para adoptar todos los elementos de dicho cambio, se llegue al resultado deseado con el menor número de tropiezos posible.

Ahora bien, refiriéndonos propiamente al cambio de enfoque, podemos decir que; "la esencia de la disciplina de pensamiento sistémico radica en un cambio de enfoque:

- ver las interrelaciones en vez de las concatenaciones lineales de causa – efecto;
- y
- ver procesos de cambio en vez de "instantáneas".(Senge 1998).

Senge habla en el primer punto, de que un hecho se relaciona con otros del mismo sistema y no son una cadena en la que van unidos uno tras otro y que sólo se relaciona con el hecho anterior y posterior en el tiempo y el espacio.

En el segundo punto hace hincapié en que un cambio no se da en un solo momento, son una serie de pasos y etapas que abarcan todo un proceso evolutivo

Un vivo ejemplo de las barreras del cambio de enfoque, es el pensamiento lineal ya que si tomamos en cuenta que la realidad está constituida por círculos causales y no por situaciones lineales, podremos identificar que aquí está el origen de la limitación como pensadores sistémicos.

2.3.2 Capacidad de aprender

Para referirme a la capacidad de aprender del individuo y la organización, es necesario mencionar antes una serie de conceptos y modelos del aprendizaje, esto a fin de poder explicar mejor el funcionamiento de las organizaciones inteligentes.

Empezaremos por conceptualizar al aprendizaje, que significa la adquisición de capacidades, conocimientos habilidades o aptitudes.

Debemos tomar en cuenta que día con día, se aprenden cosas nuevas, siempre estamos en un proceso de aprendizaje, aún cuando no tengamos conciencia de lo que está sucediendo, es decir, incluso sin darnos cuenta estamos aprendiendo.

Se puede hablar de aprendizaje, cuando realizamos algo nuevo y demostramos que podemos hacer las cosas, es decir que tenemos la capacidad, al leer un libro, al escuchar a otra persona que nos transmite sus experiencias e información que se convierte en conocimiento y al descubrir habilidades y aptitudes que no conocíamos o no habíamos desarrollado.

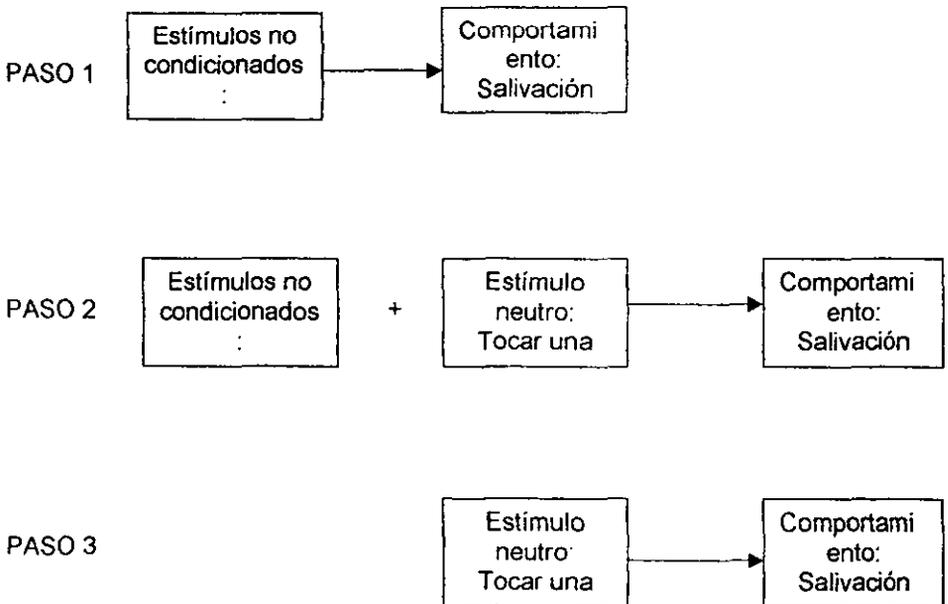
El aprendizaje "influye tanto en la descripción como en el diagnóstico del comportamiento organizacional" (Gordon, 2000), esto porque al aprender el

individuo, la organización va a lograr su desarrollo ya que la actitud del empleado, se va a reflejar en los resultados obtenidos.

Existen 3 enfoques sobresalientes del aprendizaje

- Enfoque Conductista: "Los conductistas hablan de las influencias externas y del peso que las recompensas tienen dentro del aprendizaje. Hacen hincapié en el vínculo que existe entre un estímulo dado y la respuesta." (Gordon, 2000)

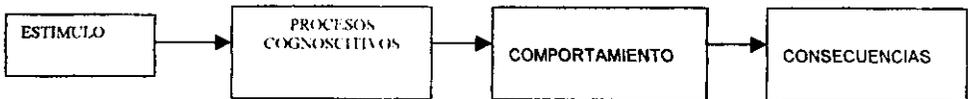
Uno de los pioneros de éste enfoque fue Pavlov, con el trabajo que realizó experimentando con perros.



- Enfoque Cognoscitivo: "Los teóricos cognoscitivos, consideran que el aprendizaje ocurre cuando diversas pistas del entorno construyen un mapa mental"(Gordon, 2000).

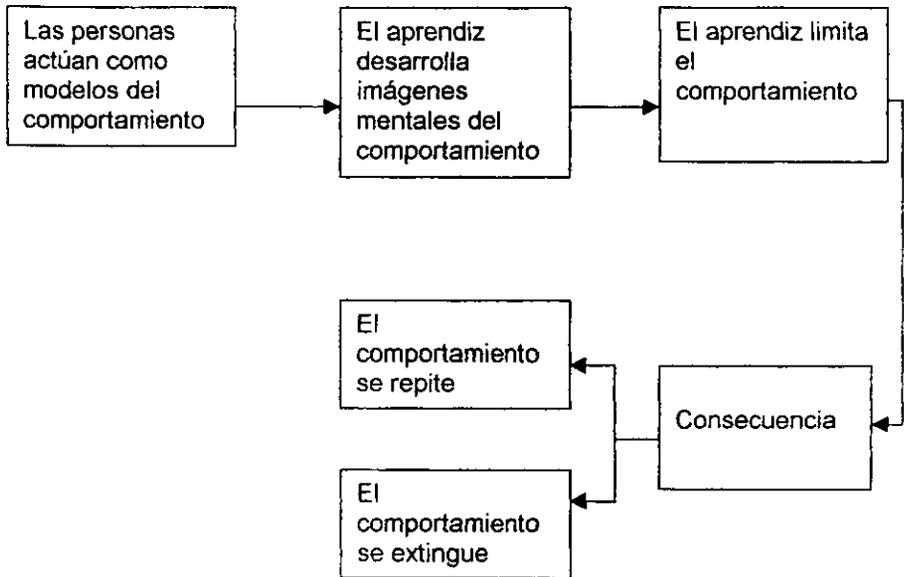
Un ejemplo de los primeros experimentos cognoscitivos, fue el de las ratas que recorrían un laberinto y aprendían el camino para llegar a una meta, donde encontraban comida.

De igual forma, se dice que los integrantes de una organización, también pueden construir rutas específicas que los llevan a su meta y por lo tanto al logro de los objetivos.



Dentro de éste enfoque, se maneja un proceso en el cual existen ciertos estímulos, para dar un comportamiento determinado, de tal forma que "las personas deben establecer y conservar vínculos entre las tareas que constituyen su trabajo y la manera óptima de vincularlas y ejecutarlas". (Gordon, 2000)

- Enfoque del aprendizaje social: "La teoría del aprendizaje social va más lejos que las teorías conductista y cognoscitiva e integra dichos enfoques con la idea de modelar o imitar comportamientos. Si las consecuencias son positivas, el educando repite el comportamiento, si las consecuencias son negativas, no hay repetición".



Este enfoque como ya lo menciona la autora, es una mezcla de dos anteriores y agregando algo más como lo es el estudio de las consecuencias a fin de repetir la acción o no.

Además de los enfoques del aprendizaje mencionados, podemos agregar que existen diferencias entre las formas de cómo cada individuo procesa la información.

Esta forma de procesar la información, se ve influida directamente por la cultura del individuo, ya que muchas veces los valores, principios, costumbres, etc., distorsionan nuestra percepción y por lo tanto se vuelve subjetiva la percepción y esto puede llegar a afectar el desarrollo de la organización si esta percepción es errónea.

"Las Organizaciones inteligentes son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender. Lo que distinguirá fundamentalmente a las organizaciones inteligentes será el dominio de ciertas disciplinas básicas" (Senge, 1998).

Peter Senge no se equivoca al decir que amamos aprender, desde el momento en que nacemos y empezamos a percatarnos de lo que existe en nuestro entorno, surge una gran curiosidad por saber el porque de las cosas.

Posteriormente al ir creciendo, nuestro deseo por aprender como hacer las cosas que hacen los demás aumenta, sin embargo ya en una etapa de madurez, la experiencia nos brinda mucho del aprendizaje que hemos obtenido, en éste momento el deseo de aprender no disminuye, por el contrario en la mayoría de los casos es mayor, ya que a lo largo de nuestra vida hemos tenido sin lugar a dudas algunos tropiezos, mismos que no queremos repetir y que el aprendizaje nos ayudará a evitar.

Existe una frase que nos podrá hacer reflexionar y reafirmar lo anterior:

"cuanto más aprendemos, más comprendemos nuestra ignorancia".

No obstante y a pesar de la capacidad que el ser humano tiene para aprender, existen ciertas barreras que impiden el adecuado desarrollo del aprendizaje:

1.- "Yo soy mi puesto". Nos enseñan a ser leales a nuestra tarea, al extremo de que la confundimos con nuestra identidad. No sienten mayor responsabilidad por los resultados que se generan cuando se integran todas las partes.

2.- "El enemigo externo". Es un subproducto de "Yo soy mi puesto", cuando nos concentramos sólo en nuestra posición, no vemos que nuestros actos la trascienden.

Cuando esos actos tienen consecuencias que nos perjudican, incurrimos en el error de pensar que estos problemas tienen un origen externo.

Este problema de aprendizaje vuelve casi imposible detectar la influencia que podemos ejercer sobre cuestiones "internas" que superan la frontera entre nosotros y lo "externo". Tratamos de buscar culpables que nada tiene que ver con la raíz del problema.

En alguna ocasión, alguien dijo que el trabajo en equipo, permite culpar a otros de nuestros errores, yo creo que esto no debe darse, el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades con madurez.

3.- "La ilusión de hacerse cargo": Está de moda ser "productivo". Esto significa que debemos enfrentar los problemas, no esperar a que alguien más haga algo.

La verdadera productividad surge de ver cómo intensificamos nuestros problemas. Es un producto de nuestro modo de pensar, no de nuestro estado emocional.

4.- La fijación en los hechos: La preocupación por los hechos dominan las deliberaciones empresariales

El aprendizaje generativo no se puede sostener en una organización si el pensamiento de la gente está dominado por hechos inmediatos.

5.- La parábola de la rama hervida: Para aprender a ver procesos lentos y graduales tenemos que aminorar nuestro ritmo frenético y prestar atención no sólo a lo evidente sino a lo sutil.

6.- La ilusión de que "se aprende con la experiencia": La experiencia directa constituye un potente medio de aprendizaje.

Aún cuando se aprende mejor de la experiencia, nunca experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones.

7.- El mito del equipo administrativo: Es un grupo escogido de managers enérgicos y experimentados que representan las diversas funciones y pericias de la organización. Son equipos llenos de gente increíblemente apta para cerrarse al aprendizaje

Las cinco disciplinas del aprendizaje pueden actuar como antidotos para esos problemas.

2.3.3 Aprendizaje Organizacional e Individual

Aprendizaje Individual

"El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual" (Senge, 1998).

Si analizamos el postulado anterior, podremos observar que efectivamente el individuo es parte de un sistema, al cual podremos llamar organización.

La organización, es el todo y el individuo será una parte de éste, por lo cual para que el todo aprenda, es necesario que cada una de sus partes lleve a cabo éste aprendizaje

Al hablar de aprendizaje, no debemos confundirnos con el concepto de desarrollo, ya que si existe el desarrollo organizacional, sin cumplir con el desarrollo individual.

Un claro ejemplo son las empresas de nuestro país, en las cuales se da el desarrollo de éstas. sin embargo el trabajador no necesariamente obtiene un desarrollo equiparable

De lo anterior podemos desprender que, la organización puede tener desarrollo, sin aprendizaje individual, pero si se tomara en cuenta a éste, el crecimiento sería mayor .

“Dominio personal” es la expresión que mis colegas y yo usamos para la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal. La gente con alto nivel de dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida. De su búsqueda de aprendizaje continuo surge el espíritu de la organización inteligente”(Senge, 1998).

“Cuando el dominio personal se transforma en disciplina, encarna dos movimientos subyacentes. El primero consiste en clarificar continuamente lo que es importante para nosotros. El segundo consiste en aprender continuamente a ver con mayor claridad la realidad actual”(Senge, 1998).

2.3.4 Aprendizaje en equipo

Antes de hablar de aprendizaje en equipo, debemos estar conscientes de lo que en realidad es un equipo y para esto haré la diferenciación entre éste y un grupo.

“Un grupo es un número de individuos, cuantitativamente considerable o cualitativamente importante, cuyas relaciones son objeto de distintas disciplinas” (Flores, 1990).

“El grupo ofrece la posibilidad de ubicar a un conjunto de individuos en calidad de receptores, que tienen probabilidad de asimilar mensajes y obrar en consecuencia” (Flores, 1990).

A diferencia de éste, un equipo no es sólo un conjunto de personas que se reúnen para trabajar y llegar a una meta u objetivo, porque siendo así, se estaría hablando de un grupo. Sin embargo un equipo surge de un grupo de trabajo.

Ahora bien se preguntaran ¿Cuándo es un grupo y cuando un equipo?

Como respuesta a esto, podemos decir que es justo en el momento en el que el grupo existe integración, disponibilidad, confianza, participación, responsabilidad,

compromiso, etc, por parte de cada uno de los integrantes del grupo, podemos hablar de la constitución de un equipo de trabajo, el cual no sólo está unido por las circunstancias, el cual tiene intereses en común y un objetivo que desea alcanzar con eficiencia.

El alcanzar la formación de un equipo de trabajo, no es tarea sencilla, es necesario mucho trabajo, esfuerzo y participación por parte de los integrantes del mismo.

La clave de la formación de equipos es la comunicación, ya que sin ella no podrá integrarse un grupo como equipo de trabajo.

La falta de comunicación crea barreras que obstaculizan el trabajo y desvía la visión del logro del objetivo.

Ahora bien el equipo debe tener aparte de todo lo mencionado, una visión compartida.

Una visión compartida "es la respuesta a la pregunta "¿qué deseamos crear?", las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una

organización. Una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa gente" (Senge, 1998).

De ésta forma, las personas que integran a la organización , no deben sacrificar sus intereses por cumplir con los intereses de la organización, por cumplir con los intereses de la organización, por el contrario, ésta visión compartida será una extensión de la visión de la empresa por lo cual los intereses serán comunes y el logro del objetivo de la empresa, se dará en conjunto con en del individuo.

Una visión compartida, logra que el empleado no vea a la organización como algo ajeno sino como algo propio, algo que les pertenece. Crea una identidad común.

No puede existir una organización inteligente, si no existe antes una visión compartida.

Pero nos preguntamos ¿cómo construir visiones compartidas?

Las visiones compartidas surgen de las visiones personales.

El dominio personal es la base para crear una visión compartida.

“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” (Senge, 1998).

Esto significa que no sólo debe tenerse visión personal sino un compromiso común.

El origen de una visión compartida, no es de mucha importancia porque lo mismo puede surgir de arriba, es decir, de la planeación que la dirección lleve a cabo o desde el centro de la organización, que es donde se lleva a cabo las tareas planeadas.

Lo importante aquí es el proceso por el cual una visión llega a ser compartida.

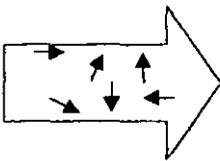
Si una visión compartida se crea a raíz de un problema o para darle solución a éste, cuando el problema desaparezca, la visión también se extinguirá. por lo cual es conveniente que éstas visiones compartidas surjan del trabajo constante de los líderes

Las visiones compartidas requieren de comunicación constante, pero no sólo el hablar y transmitir mi información, también debemos escuchar las ideas y

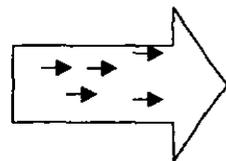
pensamientos de los demás, en ocasiones es más difícil escuchar que hablar pero definitivamente se tendrá mayor provecho cuando existe dentro de la comunicación retroalimentación.

De tal modo que es trabajo del líder lograr la creación de una visión compartida, sin embargo, sin la cooperación de todos los integrantes ésta visión compartida no se podrá crear ya que las barreras lo impedirán.

Hablando ya propiamente de Aprendizaje en equipo, podemos plantear en primer lugar, que éste una vez integrado como tal, debe alinearse, es decir, trabajar hacia un mismo punto a fin de evitar desperdicios de energía ya que un equipo no alineado sólo conseguirá eso y el logro de los objetivos perderá eficiencia.



Equipo no alineado



Equipo alineado

“El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida” (Senge, 1998).

CAPÍTULO 3.

INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.

Evidentemente, cuando emprendemos una acción con el fin de cambiar o mejorar una situación, es necesario verificar o evaluar que resultado obtuvimos o si en realidad estamos obteniendo resultados de nuestro trabajo.

A este hecho se le denomina evaluación del desempeño, "La evaluación del desempeño es la valoración periódica del desempeño en el puesto de un empleado contra los requisitos estipulados o supuestos del puesto" (Terry, 1992).

Esta evaluación, es todo un proceso que proporciona a los subordinados información sobre la eficiencia con que está efectuando su trabajo para la organización. este proceso se realiza tanto de manera formal, como en forma sistemática

La evaluación sistemática se hace generalmente cada seis meses o una vez al año. Esta tiene como finalidad cuatro puntos:

- 1) Permitir a los subordinados conocer formalmente como se clasifica su desempeño actual
- 2) Identificar a los que merecen incrementos salariales por méritos;
- 3) Localizar a los que requieren adiestramiento complementario; y
- 4) Contribuir de manera importante a descubrir a los que son buenos candidatos para una promoción.

Existen además cuatro métodos para realizar la evaluación del desempeño de manera formal dentro de las organizaciones.

- Evaluación de los subordinados por el superior,
- Un grupo de superiores que evalúa a un subordinado,
- Un grupo de colegas que evalúa a otro.
- La evaluación de los jefes por los subordinados.

“En la actualidad, las evaluaciones se basan cada vez más en el desempeño individual; es decir en la eficiencia con que el subordinado ayuda a la organización a alcanzar sus metas” (Terry, 1992).

Para esto nos auxiliamos de diversos instrumentos que nos ayudan a medir lo que en realidad sucede y lo que obtenemos de la aplicación de dichas acciones.

En primer lugar debemos hacer referencia al significado de la palabra medir, ya que de ésta forma podremos entender mejor el concepto de instrumentos de medición y así su utilización será óptima.

Por medir entendemos que es el asignar números a objetos y eventos de acuerdo con reglas.

Sin embargo, éste concepto no se aplica a las ciencias sociales ya que los hechos que surgen de éstas no pueden clasificarse como objetos o eventos.

Esto nos lleva a buscar otro concepto que se adecue a nuestras necesidades por lo que se propone el siguiente medición es el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos

Lo anterior nos muestra en dos sentidos del significado de medición:

1) Un punto de vista empírico, esto es, la respuesta se va a clasificar de acuerdo a lo que se haya observado.

2) Una perspectiva teórica, la cual se refiere a la importancia que se les da a los conceptos subyacentes, no observables que surgen de la respuesta.

De esto podemos desprender que los instrumentos de medición representan valores empíricos de conceptos abstractos.

"Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente" (Hernández, 1991).

Ahora bien ¿cómo podemos saber cuando un instrumento de medición es el adecuado? , cuando cumpla con dos requisitos indispensables

- 1) Confiabilidad, y
- 2) Validez

La confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales.

En cuanto a la validez, ésta va en función del grado en que el instrumento mida la variable que se pretenda medir.

Para elegir un instrumento de medición que se adecue a nuestras necesidades, podemos recurrir a los ya existentes o crear uno nuevo.

En el área de ciencias sociales, contamos con varios instrumentos de medición entre los que se encuentran:

- a) Principales escalas de actitudes: Liker, Diferencial semántico y Guttman;
- b) Cuestionarios (auto administrado, por entrevista personal, por entrevista telefónica y por correo);
- c) Análisis de contenido;
- d) Observación;
- e) Pruebas estandarizadas;
- f) Sesiones de profundidad;
- g) Archivos y otras formas de medición.

Cualquiera que sea el instrumento elegido, los datos resultantes se deben codificar a fin de obtener el resultado de la variable que se deseaba medir.

En éste caso lo que buscamos es medir la eficiencia que puede acarrear la aplicación de la quinta disciplina en una organización educativa, y para esto, vamos a utilizar como instrumento de medición, la escala Liker.

Ahora bien para que quede un poco más claro, a continuación se explica en que consiste éste instrumento.

Aún cuando éste método fue creado en los años 30's, es vigente y bastante popularizado.

“Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la relación de los sujetos. Es decir se presenta la afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los puntos de la escala . A cada punto se le asigna un valor numérico .

Así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones” (Hernández 1991).

A cada una de las afirmaciones, se le asigna un valor numérico y sólo puede marcarse una opción, de tal manera que se anulará a quien marque dos o más opciones

El número de categorías será el mismo para todas las afirmaciones, éstas a su vez pueden tener dirección, es decir, pueden ser: favorables, desfavorables o negativas

Ahora bien, la forma de obtener las puntuaciones de las escalas Liker, será sumando los valores obtenidos respecto a cada afirmación. Es por eso que se le denomina escala aditiva.

Una puntuación, se puede considerar alta o baja, dependiendo del número de ítems o afirmaciones. Por ejemplo: en una evaluación X la puntuación mínima posible es de 10 ($1+1+1+1+1+1+1+1+1+1$) y la máxima es 40 ($4+4+4+4+4+4+4+4+4+4$), porque hay diez afirmaciones.

Tomando en cuenta la dirección de la evaluación, podemos mencionar que mientras sea más alta dicha puntuación, la dirección será favorable y por el contrario, cuando la evaluación obtenga un resultado bajo, querrá decir que se torna más bien desfavorable o negativa.

Generalmente son cinco categorías o valores los que se les da a las afirmaciones, sin embargo se puede ajustar el número.

"Una escala Liker, se construye generando un elevado número de afirmaciones que califiquen al objeto de actitud y se administran a un grupo piloto para obtener las puntuaciones del grupo en cada afirmación. Estas puntuaciones se correlacionan con las puntuaciones del grupo a toda la escala, y las afirmaciones cuyas puntuaciones se correlacionen significativamente con las puntuaciones de toda la escala, se seleccionan para integrar el instrumento de medición. Asimismo, debe calcularse la confiabilidad y validez de la escala" (Hernández. 1991).

Actualmente, la escala Liker se ha extendido a preguntas y observaciones.

Existen dos formas de aplicar una escala Liker

- 1) Auto administrada, se le da la escala al sujeto y éste marca su respuesta.

- 2) Entrevista, un entrevistador lee las afirmaciones y alternativas de respuesta al sujeto y anota lo que éste conteste

Al construir una escala Liker, es necesario asegurarse que las afirmaciones o preguntas, sean claras y entendibles para el sujeto. Esto se puede lograr aplicando las pruebas piloto.

CAPÍTULO 4.

NIVELES DE EFICIENCIA

En éste capítulo me voy a referir a los niveles de eficiencia, esto con el fin de poder saber en donde se encuentra una organización con respecto a dicha eficiencia.

Para empezar debemos saber diferenciar la eficiencia y la eficacia ya que en ocasiones se puede caer en una gran confusión e incluso manejar los términos en forma indistinta.

"La eficacia es una medida normativa del alcance de resultados, mientras que la eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en ese proceso" (Chiavenato, 1988).

Esto ¿qué quiere decir?, simplemente que la eficacia es el alcanzar los objetivos sin importar como, mientras que la eficiencia también persigue el logro de los objetivos pero, maximizando la utilización de los recursos.

Ahora bien una vez planteados ambos conceptos, debemos contemplar algunas diferencias que existen entre ellas y para esto nos auxiliaremos del siguiente cuadro:

Eficiencia

- Énfasis en los medios;
- Hacer correctamente las cosas;
- Resolver problemas;
- Salvaguardar los recursos;
- Cumplir tareas y obligaciones;
- Entrenar a los subordinados;
- Mantener las máquinas;
- Presencia en los tiempos,
- Rezar.

Eficacia

- Énfasis en los resultados;
- Hacer las cosas correctas;
- Alcanzar los objetivos;
- Optimizar la utilización de
Los recursos;
- Obtener resultados;
- Proporcionar eficacia a los
Subordinados;
- Máquinas disponibles;
- Práctica de los valores
religiosos.

(Chiavenato, 1988)

Los niveles de eficiencia, se pueden detectar en todas las áreas y actividades que se realizan en la organización.

Podemos observar cual es nuestro nivel de eficiencia por ejemplo en producción, en publicidad, en ventas, en finanzas, etc, pero al mismo tiempo, éstas áreas involucran un sin fin de actividades o tareas como son, la planeación, la comunicación, los procesos, etc.

Tomando como ejemplo algo muy simple pero a la vez de suma importancia, puedo referirme a la comunicación, ya que existe comunicación eficiente y comunicación eficaz.

No son sinónimos como ya lo mencionamos en el caso de la "comunicación eficiente, intenta minimizar el tiempo y el costo en el esfuerzo total de intercambio de información, el pleno entendimiento del mensaje por ambas partes, y la acción apropiada emprendida al final del intercambio de la información" (Terry, 1992).

Con lo anterior podemos entender que el nivel de eficiencia, va en función de la minimización de costos y la maximización de recursos, es decir en la medida en que la organización economice sus recursos (dinero, esfuerzo físico, trabajo físico y

mental, tiempo) su nivel de eficiencia será mayor, siempre y cuando se estén logrando los objetivos o vayamos encaminados hacia ello.

CAPÍTULO 5

CASO PRÁCTICO

A continuación, se presenta la investigación práctica.

Retomando un poco el título, se llevará a cabo la aplicación de la quinta disciplina en una organización educativa. En este caso la realizaré en el plantel que yo laboro.

La temática de éste capítulo, se desarrollará en tres partes: antecedentes, situación actual y propuesta.

Antecedentes

La organización surge hace 14 años, cuando en 1986 se concibe la idea de crear un conjunto de escuelas dedicadas a impartir cursos de computación. De esta manera se abren 5 planteles.

Posteriormente en 1991, se agregan 5 planteles más impartiendo en educación secundaria, bachillerato tecnológico en computación y programación y de la misma forma cinco licenciaturas: Administración de empresas, Administración de empresas turísticas, Derecho, Informática Administrativa y Contaduría.

Es en 1997, cuando surge el plantel que es objeto de mi investigación, junto con otros tres planteles más.

Para 1999, se integra un plantel dedicado a postgrado y paralelamente, se implementan las maestrías en 3 planteles ya existentes.

El plantel en el cual yo laboro, imparte bachillerato tecnológico en computación.

El plantel actualmente lo integran 250 alumnos, está ubicado en la zona centro y cuenta con una infraestructura bastante amplia, misma que podría albergar a más de 10 veces más de la matrícula.

El personal del plantel, está integrado por la plantilla docente y la administrativa.

La plantilla docente está integrada por 14 profesores, que están agrupados en 4 diferentes academias: Ciencias y humanidades, Ciencias Químicas y biológicas, Ciencias Físico – matemáticas e Informática.

En lo que respecta a la plantilla administrativa, está formada por 7 personas, una por departamento y estos son: Dirección, Coordinación administrativa, Servicios docentes, Control escolar, Recepción, Prefectura, e Intendencia

Situación actual

En la actualidad la escuela enfrenta un nivel elevado de competencia por parte de otras instituciones, por lo cual es necesario llevar a cabo acciones directas que logren la permanencia y éxito de la misma.

Podemos observar que no existe una cultura de trabajo en equipo, el personal tiene muy poco tiempo laborando en la institución, es gente muy joven.

La dirección recientemente se retomó (en el último semestre), por lo que no se ha tenido una integración adecuada. Cuando el director actual recibe el cargo, los docentes y administrativos ya tenían aproximadamente un semestre de antigüedad

En lo que respecta al trabajo docente, se maneja mucho individualismo, ya que cada uno de los profesores se limita a impartir sus clases e interactúa en muy raras ocasiones con sus compañeros, existiendo así poca comunicación y casi nula retroalimentación. Cabe señalar que el espacio con el que cuentan los profesores para descansar, interactuar, convivir o trabajar fuera del salón de clases, es sumamente reducido

Aún cuando se integran academias de trabajo, sólo se hacen subgrupos, pero no se ha logrado integrar un equipo de trabajo.

Los problemas que surgen, se atacan en forma individual y aislada, sin tomar en cuenta que son parte de un sistema y que se debe estudiar a este en su totalidad

Los trabajadores no tienen conocimiento de la misión, ni cuentan con una visión compartida, de la misma manera se desconocen los objetivos y metas.

La comunicación, es muy deficiente. Se siente un ligero temor de hablar con las autoridades y como consecuencia se crean barreras en la comunicación

Existe participación por parte de los integrantes de la organización, pero no se ha aterrizado un plan de acción concreto, es decir se ha invitado a colaborar en equipo a la gente pero se ha quedado sólo en invitación.

Propuesta

Yo propongo, crear conciencia de participación e integración dentro de la organización, fomentando una cultura de trabajo en equipo, eliminando barreras entre las autoridades y los trabajadores y de ésta manera mejorará la comunicación.

Además de crear una visión compartida, despertando un espíritu de pertenencia en el trabajador con respecto a la organización, adoptando un pensamiento sistémico dentro del funcionamiento del plantel.

Con esto, despertar la necesidad de aprender a aprender y de aprender a ser en el trabajador.

Lo anterior se podrá llevar a cabo, mediante una serie de actividades que se realizarán en el periodo de vacaciones, aprovechando la ausencia del alumnado, los resultados, podrán ser medidos, mediante un cuestionario que se aplicará previo a las actividades y con otro posterior, utilizando una escala de Liker a fin de poder calcular con mayor exactitud estos resultados.

Tanto las actividades a las que me refiero, como la forma en que se pretenden realizar se explican a continuación:

Se aplicará un cuestionario antes de realizar las actividades, a fin de detectar concretamente la situación laboral actual, así como la imagen y opinión que tienen de la institución los empleados. Esto se aplicará sin dar ninguna explicación previa del objetivo de la evaluación, sin embargo, si se les asegurará que no habrá represalias por los comentarios, además de ser anónimo.

Una vez que se analicen los resultados, se procederá a la realización de las actividades, todas ellas con la colaboración de la dirección.

Se llevará a cabo una junta en la cual se externen abiertamente los comentarios, tanto de los docentes y administrativos hacia la dirección y viceversa.

Dentro de ésta junta se darán a conocer algunos antecedentes así como la misión de la institución y se aceptarán propuestas u opiniones, a fin de enriquecer y reafirmar a ésta.

Se impartirá una serie de cursos de capacitación, en los cuales se explicará en que consiste la misión, visión, objetivos, metas de una organización, así como en que consiste el trabajo de equipo, la diferencia entre equipo y grupo, ya que no todos conocen éstos conceptos, puesto que son diferentes áreas a las que pertenece cada uno de los trabajadores.

Posteriormente se les dará un curso de motivación y autoestima, esto con la finalidad de despertar el interés y estimular al individuo para que trabaje con entusiasmo y cooperación.

En una segunda reunión, se trabajará en la fijación de los objetivos y metas que se pretendan alcanzar en el transcurso del semestre que está próximo a empezar.

De ésta forma, se establecerán claramente los canales de comunicación que se utilizarán de aquí en adelante, así también se eliminarán las barreras y se dará más confianza al docente, conservando el respeto y sin perder de vista la jerarquía existente.

Una vez que haya quedado claro que es la visión compartida, se creará la de la institución y integrantes, tomando en cuenta los intereses de cada quien.

Establecida ya la misión, visión, objetivos, metas y una vez integrados como equipo de trabajo, se reforzará el espíritu de pertenencia en el trabajador, haciendo hincapié en los intereses comunes que se tienen.

Después de integrar al personal, se procederá a la discusión de los problemas generales y particulares, pero ahora con la participación de todos y una visión más amplia, de tal forma que se vea la problemática como parte de un todo y consiente de que es posible que éste esté afectando otra u otras áreas.

Una vez que se hayan implementado ésta serie de cursos de capacitación y esté integrado el personal trabajando en equipo, se habrá creado la necesidad de aprender a aprender constantemente, además de aprender a ser.

Con esto me refiero a que si ya se ha abierto el panorama del individuo, si se maneja constantemente la motivación como reforzador, la capacidad de aprendizaje, así como los deseos de aprender será constante y el trabajador necesitará establecer su identidad a fin de saber quien es y para que está en su lugar. es decir cual es su misión.

Finalmente se aplica de nuevo el cuestionario y se comparan y analizan los resultados

A continuación, se presenta el cuestionario que se aplicó y los resultados que se obtuvieron, así como el programa de actividades que se realizó y la segunda aplicación del cuestionario.

Tiempo en el que se realizaron las actividades

ACTIVIDAD	LUN	MAR	MIE	JUE	VIER	LUN	MAR
Aplic de cuestionario							
1ra. Junta							
Curso 1							
2da. Reunión							
Curso 2							
3ra Reunión							
2° Aplic. del cuestionario							

Programa del primer curso de capacitación

1.- Misión

1.1 Concepto.

1.2 Misión personal

1.3 Misión de la empresa

2.- Visión.

2.1. Concepto.

2.2 Visión personal.

2.3 Visión organizacional.

2.4. Visión compartida

3.- Objetivos

3.1. Concepto.

3.2 Tipos de Objetivos

3.3. Planteamiento de objetivos

4.- Metas.

4.1. Concepto

Programa del segundo curso de capacitación

1.- Trabajo en equipo

- 1.1. Concepto de grupo.
- 1.2. Concepto de equipo.
- 1.3. Diferencia entre grupo y equipo de trabajo.

2.- Motivación.

- 2.1. Concepto.
- 2.2 Teoría motivacional de Abraham Maslow

3.- Autoestima

- 3.1 Concepto.
- 3.2 Aplicación.

El número de asistentes a éstos cursos y a todas las actividades realizadas en sí, fueron 19.

Cuestionario.

Buenos días, se le agradece de antemano la cooperación prestada, y se le pide de la manera más atenta conteste con toda honestidad.

Marque con una **X** la respuesta que se acerca más a su forma de pensar:

1.- La imagen que usted tiene de la empresa en que labora es:

- 1) Nula () 2) Mala() 3) Buena () 4) Excelente()

2.- El conocimiento que tiene usted de la misión de la empresa es:

- 1)Nula () 2) Mala() 3) Buena () 4) Excelente()

3.- El conocimiento que usted tiene de los objetivos de la empresa es:

- 1) Nula () 2) Mala() 3) Buena () 4) Excelente()

4.- Su trabajo en equipo dentro de la empresa es:

- 1) Nula () 2) Mala() 3) Buena () 4) Excelente()

5.- La comunicación dentro de la empresa es:

- 1) Nula () 2) Mala() 3) Buena () 4) Excelente()

6.- La comunicación con su superior es:

- 1) Nula () 2) Mala() 3) Buena () 4) Excelente()

7.- La comunicación con sus compañeros de trabajo es:

- 1) Nula () 2) Mala() 3) Buena () 4) Excelente()

8.- La relación que usted tiene con sus compañeros es:

- 1) Nula () 2) Mala() 3) Buena () 4) Excelente()

9.- La relación que usted lleva con su superior es:

- 1) Nula () 2) Mala() 3) Buena () 4) Excelente()

10.- Considera que la capacitación que le dan en la empresa es:

- 1) Nula () 2) Mala() 3) Buena () 4) Excelente()

11.- Considera que la visión compartida en la empresa es:

- 1) Nula () 2) Mala() 3) Buena () 4) Excelente()

12.- Los conocimientos que usted tiene acerca de la administración de la empresa es:

- 1) Nula () 2) Mala() 3) Buena () 4) Excelente()

13.- La integración dentro de la empresa es:

- 1) Nula () 2) Mala() 3) Buena () 4) Excelente()

14.- El reconocimiento en la empresa es:

- 1) Nula () 2) Mala() 3) Buena () 4) Excelente()

15.- Las autoridades toman en cuenta su opinión de manera:

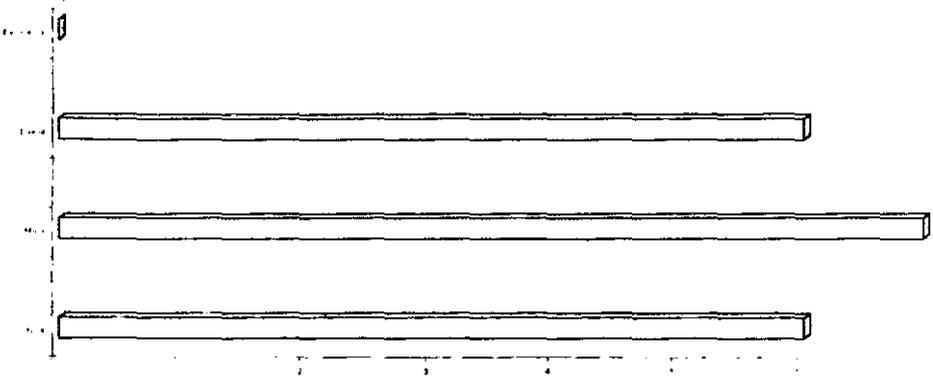
- 1) Nula () 2) Mala() 3) Buena () 4) Excelente()

GRACIAS

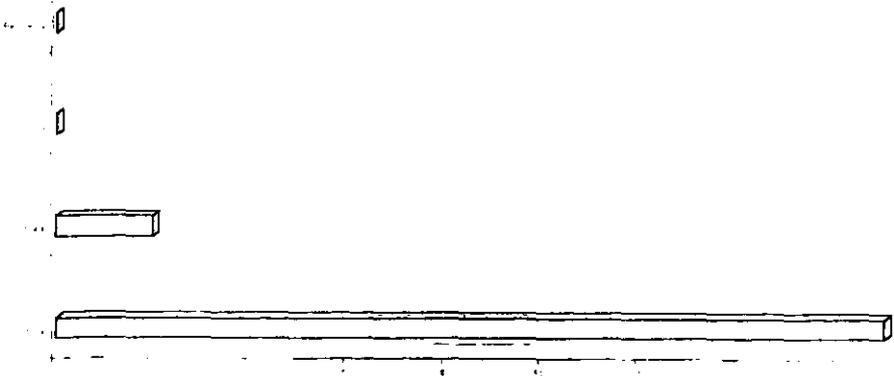
Tabulación de los resultados de la primera aplicación

	Nula	Mala	Buena	Excelente
1.-	6	7	6	0
2.-	17	2	0	0
3.-	17	0	1	1
4.-	9	5	5	0
5.-	5	12	2	0
6.-	2	3	14	0
7.-	2	0	12	5
8.-	1	2	11	5
9.-	1	6	10	2
10.-	17	0	2	0
11.-	18	0	1	0
12.-	12	4	2	1
13.-	7	2	10	0
14.-	14	2	3	0
15.-	17	1	1	0

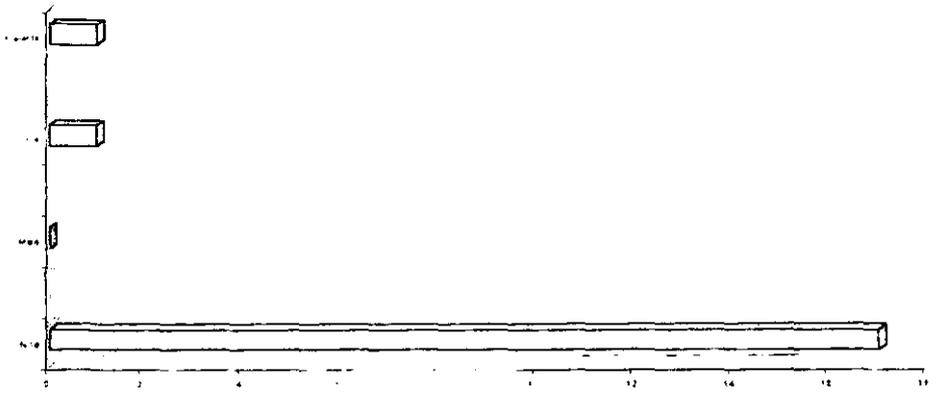
1.- Imagen que se tiene de la empresa.



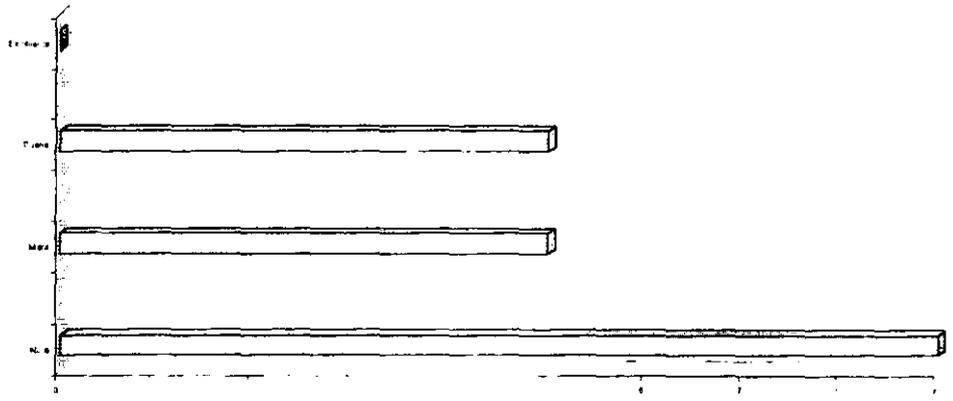
2.- Conocimiento de la misión.



3.- Conocimiento de los objetivos de la empresa.



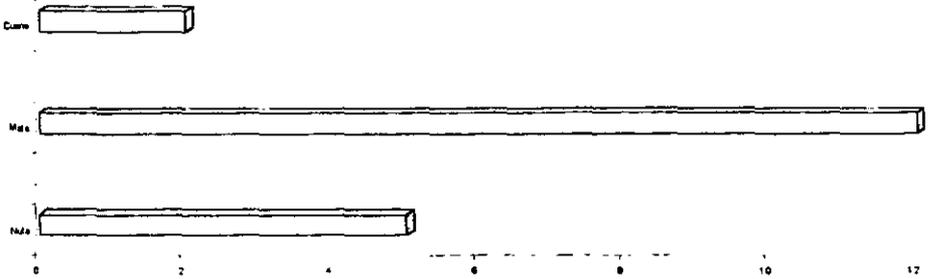
4 - Trabajo en equipo.



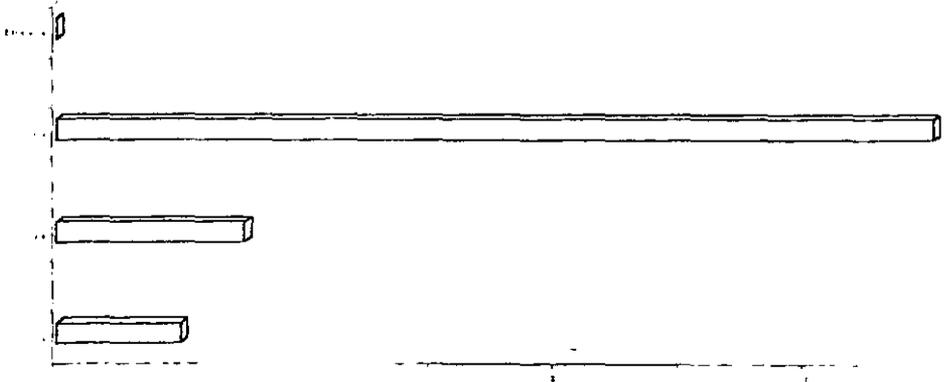
ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

6 - La comunicación dentro de la empresa.

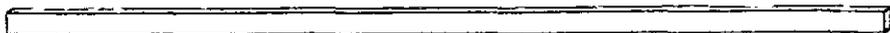
Escalera 



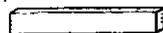
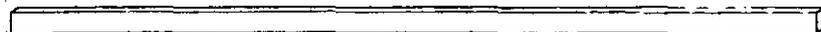
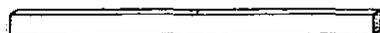
6 - La comunicación con el superior.



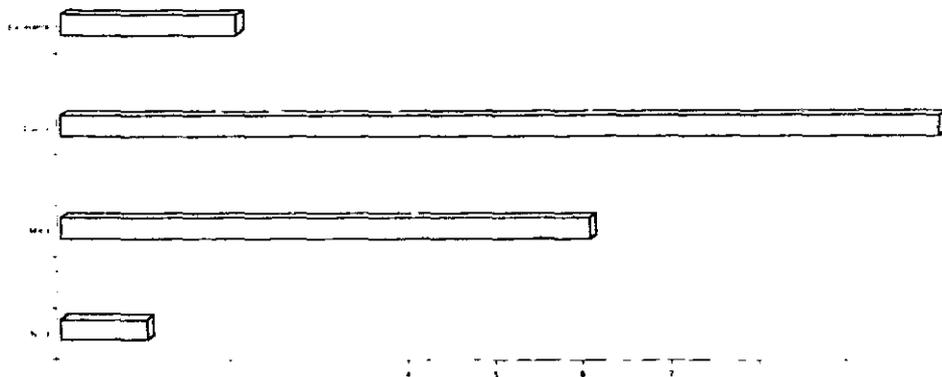
7.-La comunicación entre los empleados.



8.-Relación entre empleados.



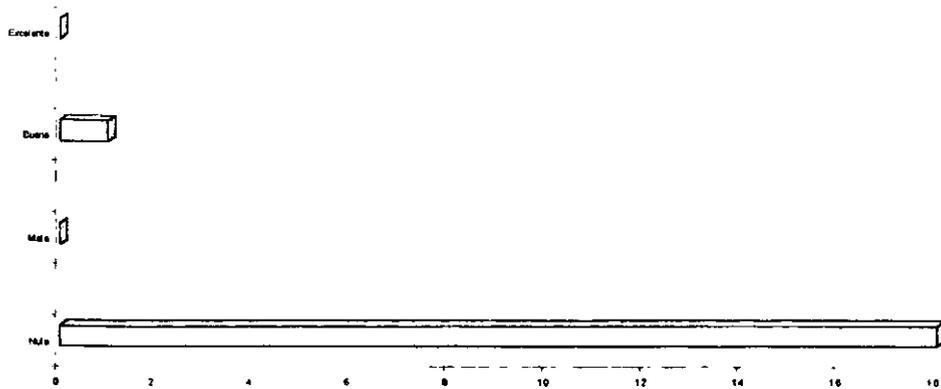
9.-Relación de los empleados con el superior.



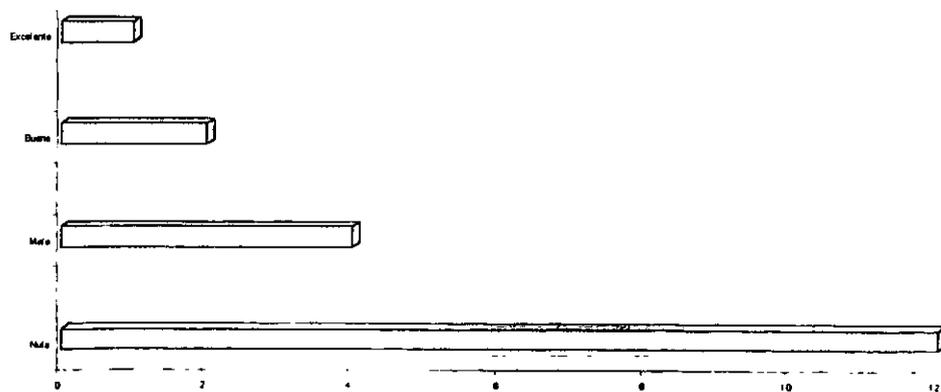
10.-La capacitación dentro de la empresa.



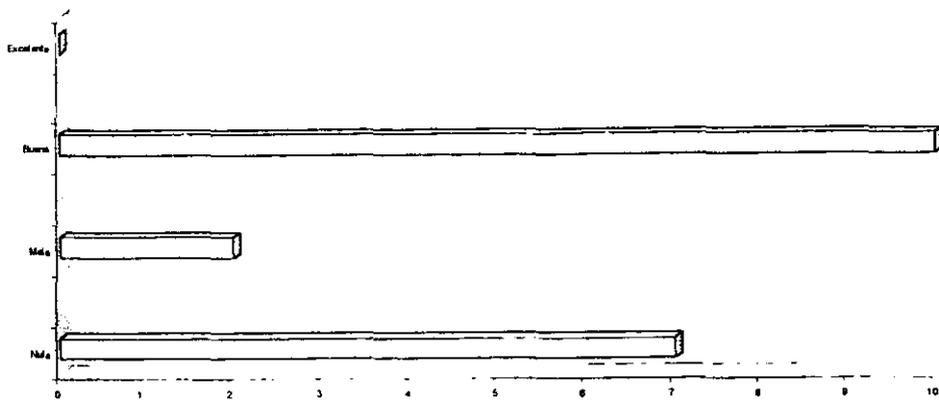
11.-La visión compartida.



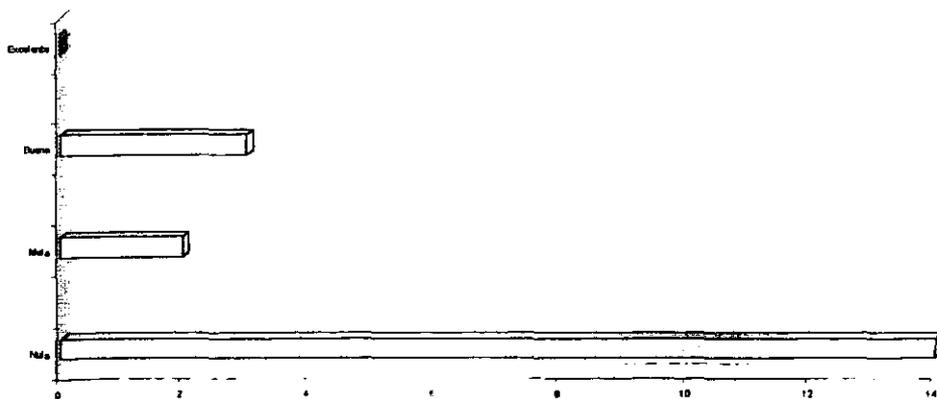
12.-Conocimiento de la administración de la empresa.



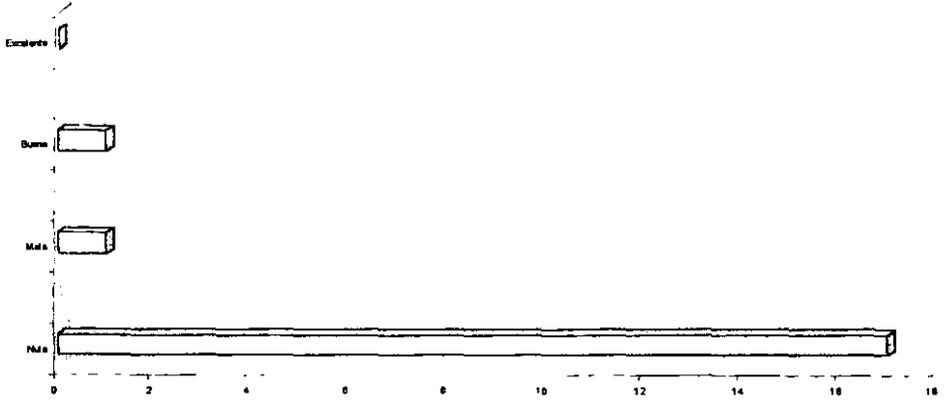
13.-La integración dentro de la empresa.



14.-El reconocimiento por parte de la empresa.

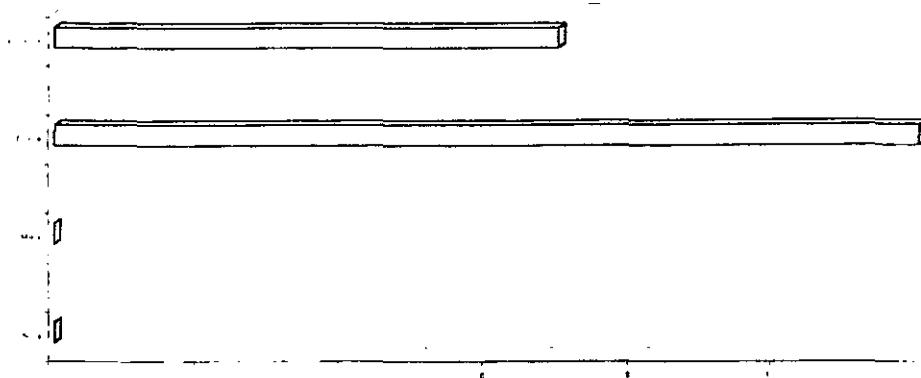
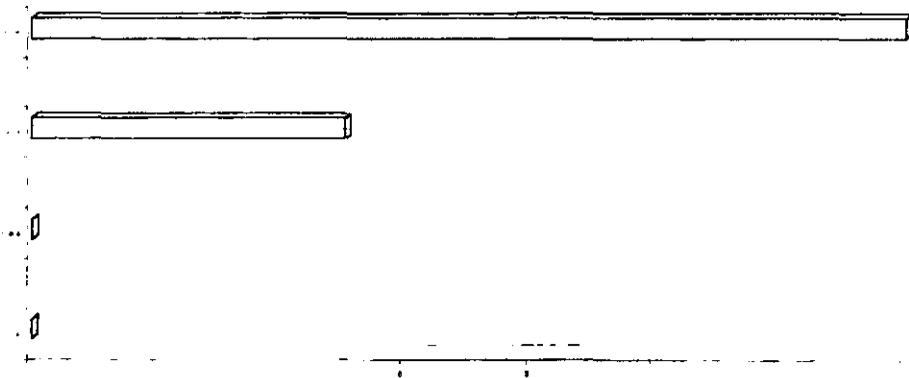


16.-La importancia de la opinión de los empleados, para la empresa.

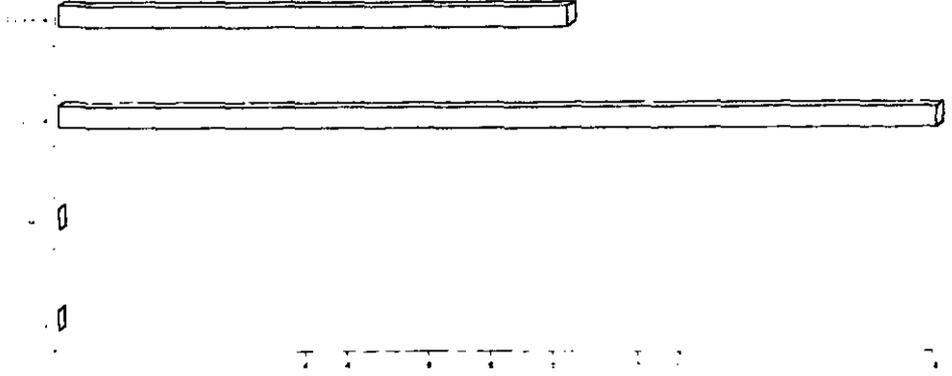


Tabulación de los resultados de la segunda aplicación del cuestionario

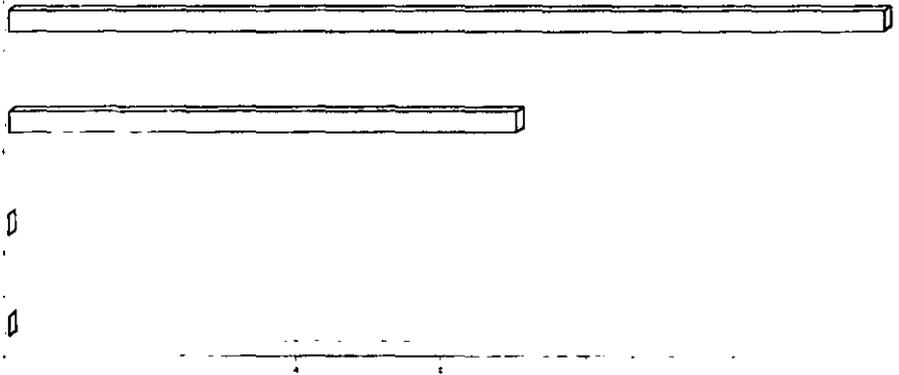
	Nula	Mala	Buena	Excelente
1 -	0	0	12	7
2 -	0	0	5	14
3 -	0	0	6	13
4 -	0	0	7	12
5 -	0	0	12	7
6 -	0	0	4	15
7 -	0	0	1	18
8 -	0	0	5	14
9 -	0	0	14	5
10 -	0	0	10	9
11 -	0	0	7	12
12 -	0	0	19	0
13 -	0	0	10	9
14 -	2	0	17	0
15 -	0	0	8	11

1.-La imagen que se tiene de la empresa.**2.-Conocimiento de la misión.**

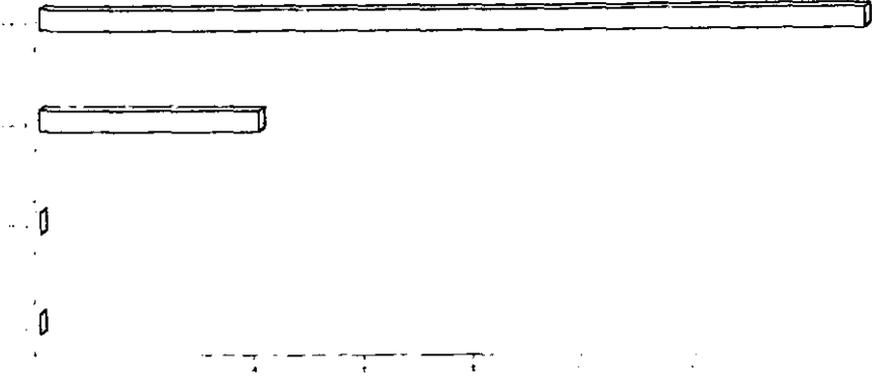
3.-Conociendo los conocimientos dentro de la empresa.



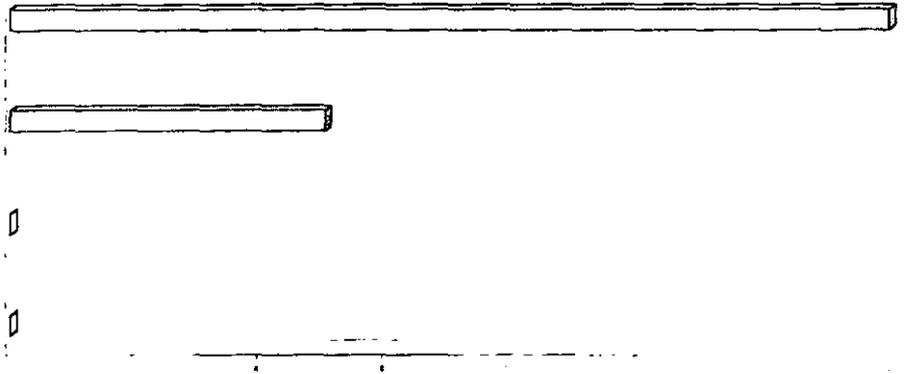
4.-Trabajo en equipo dentro de la empresa.



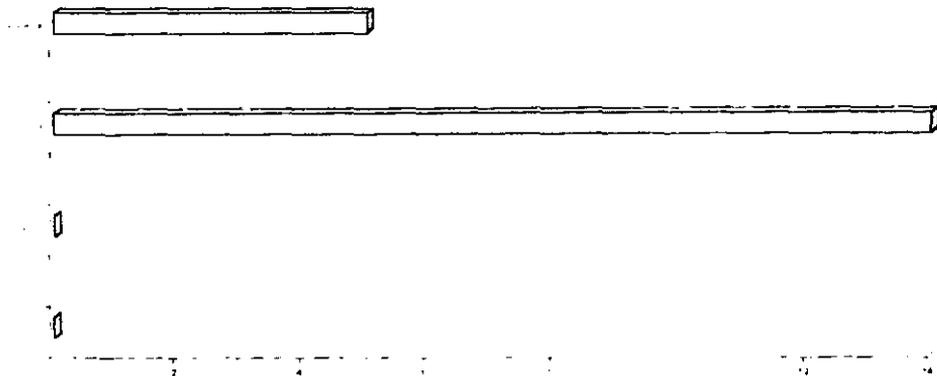
6.-La comunicación de los empleados con el superior.



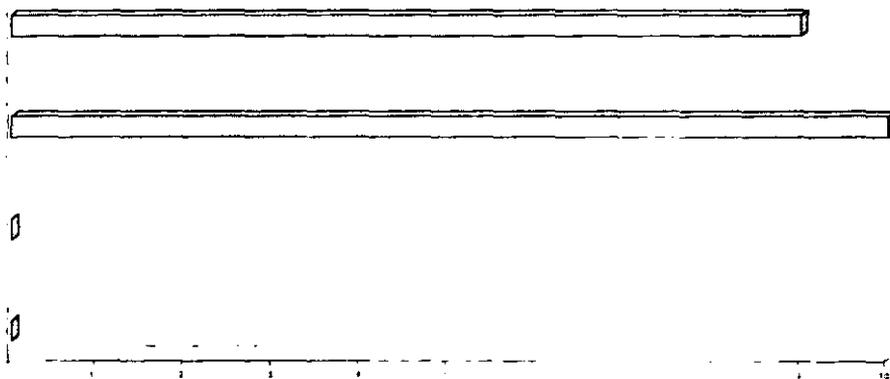
7.-La comunicación entre los empleados.



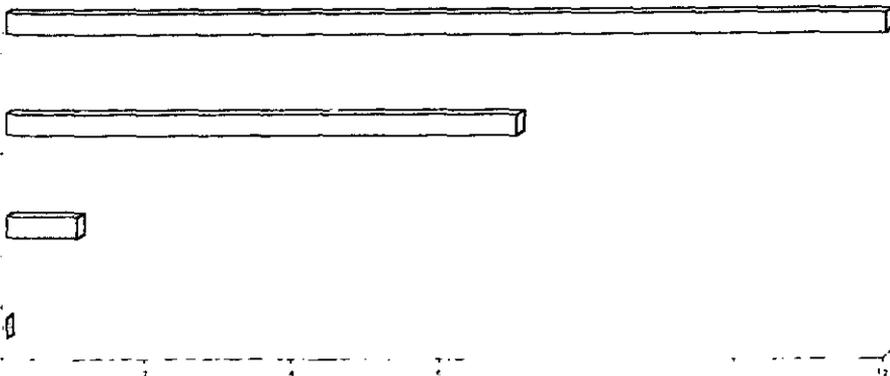
9.-La relación que usted lleva con su superior.



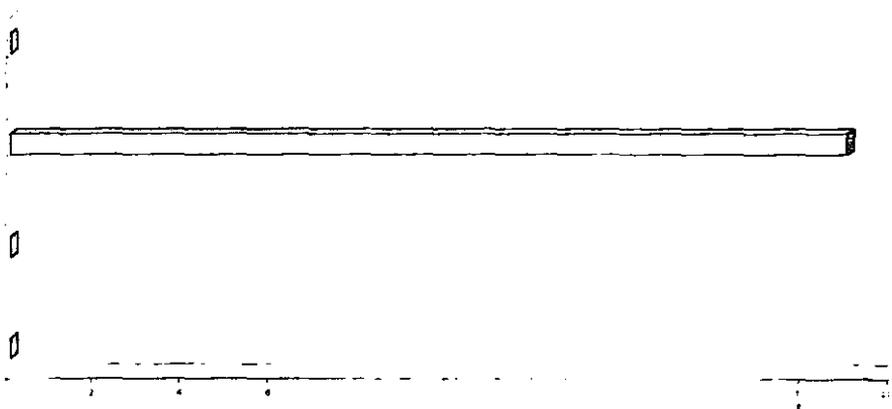
10.-La capacitación dentro de la empresa.



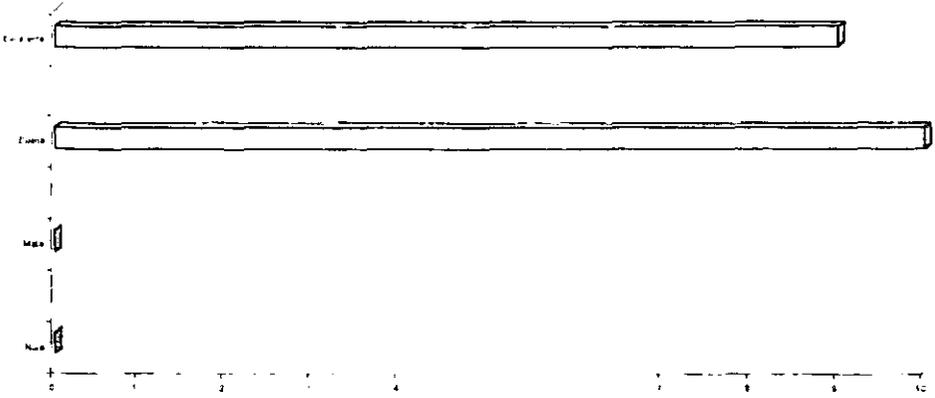
11.-La visión compartida dentro de la empresa.



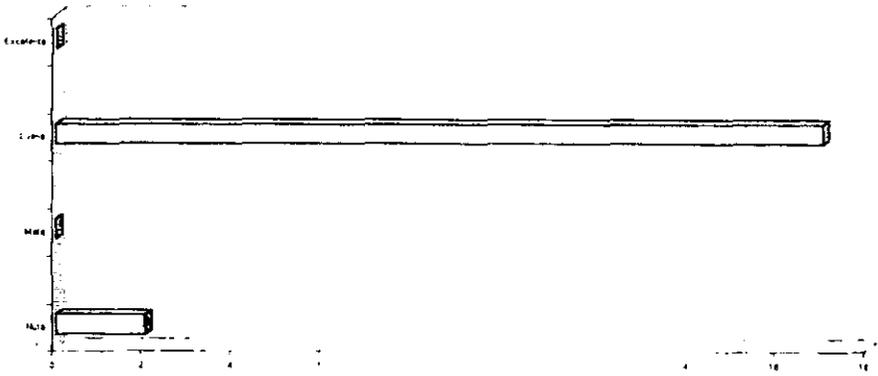
12.-Conocimiento que se tiene de la administración de la empresa



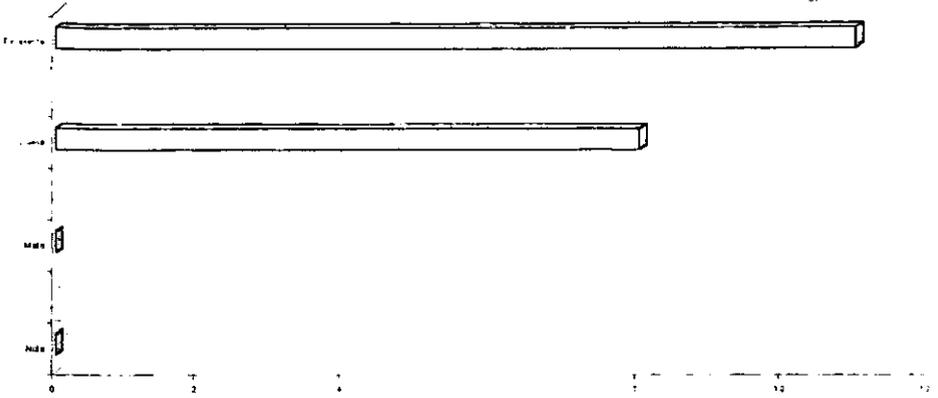
13.-La integración dentro de la empresa.



14.-El reconocimiento por parte de la empresa



16.-Importancia de la opinión de de los empleados para la empresa.



Resultados de la primera aplicación del cuestionario de acuerdo a la escala Liker.

Puntaje según cada categoría:

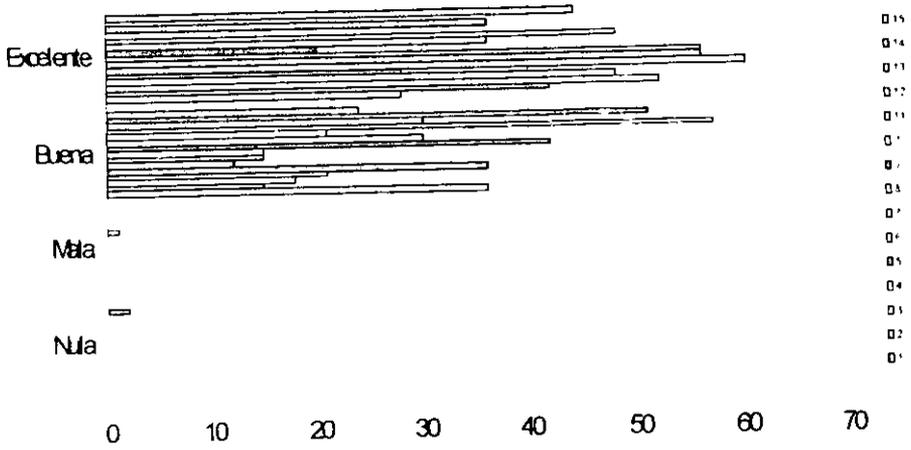
	Nula	Mala	Buena	Excelente	Total
1.-	6	14	18	0	38
2.-	17	4	0	0	21
3.-	17	0	3	4	24
4.-	9	10	15	0	34
5.-	5	24	6	0	35
6.-	2	6	14	0	22
7.-	2	0	36	20	58
8.-	1	4	33	20	58
9.-	1	12	30	8	51
10.-	17	0	18	0	35
11.-	18	0	3	0	56
12.-	12	8	6	4	30
13.-	7	4	30	0	41
14.-	14	4	9	0	27
15.-	17	2	3	0	22

Resultados de la segunda aplicación del cuestionario, según la escala Liker.

Puntaje según cada categoría:

	Nula	Mala	Buena	Excelente	Total
1.-	0	0	36	28	64
2.-	0	0	15	42	57
3.-	0	0	18	52	70
4.-	0	0	21	48	69
5.-	0	0	36	28	64
6.-	0	0	12	60	72
7.-	0	0	15	56	71
8.-	0	0	15	56	71
9.-	0	0	42	20	62
10.-	0	0	30	36	66
11.-	0	1	21	48	70
12.-	0	0	57	0	57
13.-	0	0	30	36	66
14.-	2	0	51	0	53
15.-	0	0	24	44	68

Resultados de la escala Likert, según la segunda aplicación del cuestionario



Conclusión

Una vez concluido el presente trabajo, podemos notar que al realizar la aplicación de la quinta disciplina en la organización educativa, obtuvimos excelentes resultados, ya que aún cuando el programa de actividades fue en corto tiempo y en contenido moderado, los cambios de actitud y aptitud por parte de los empleados de dicha organización, fueron notables, esto lo podemos notar al observar las gráficas que de la aplicación de la escala Liker, en donde es claro que antes de llevar a cabo el programa de actividades, el puntaje es muy bajo y la tendencia es negativa. posterior a la aplicación de las actividades, el puntaje es mayor y la tendencia se torna positiva.

Esto da pauta para que se aplique un programa de actividades más amplio que refuerce los logros que hasta hoy hemos obtenido

En cuanto al logro de los objetivos planteados antes de realizar la investigación, podemos estar seguros que fueron alcanzados, puesto que, se explicó el concepto de Quinta disciplina, el análisis del cambio de enfoque hacia un abierto aprendizaje, se realizó, se utilizaron los instrumentos de medición adecuados para determinar que si es viable la aplicación de la quinta disciplina en una organización

educativa y de ésta misma manera se estandarizaron los niveles de eficiencia necesarios

Esta investigación, cumplió con todas mis expectativas y respondió a cada una de mis preguntas elaboradas antes del realizarla

Dentro del trabajo, se explicó en que consiste la quinta disciplina, cuales son las organizaciones inteligentes y las organizaciones que aprenden, cual es la diferencia entre éstas, se manejó de igual manera que es aprender a aprender, se analizó el concepto de cambio de enfoque su aplicación y viabilidad, pudimos comprobar la viabilidad de la aplicación de la quinta disciplina mediante los instrumentos de medición específicos, diferenciamos la eficiencia de la eficacia y aclaramos que la eficiencia es lo más adecuado para aplicar en nuestro caso.

Para concluir cabe mencionar que al haber aplicado mi investigación, pude constatar que es totalmente aplicable la quinta disciplina dentro de una organización educativa en México, con la cultura que se tiene.

Por lo tanto estoy totalmente satisfecha con el trabajo realizado y todas mis expectativas están cubiertas, dándome paso a futuras investigaciones que refuercen la presente

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- CHIAVENATO, Idalberto INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. 2da Edición México 1988 Ed Mc Graw Hill 687pp
- 2.- GORDON, Judith COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. 5ta. EDICIÓN México 2000 Ed Prentice Hall 762pp
- 3.- HERNÁNDEZ, Sampieri Roberto FERNANDEZ, Collado Carlos METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN. 2da Edición. México 2000. Ed. Mc Graw Hill 501pp
- 4.- SENGE, Peter M. LA QUINTA DISCIPLINA México 1998 Ed. Granica. 481pp.
- 5.- GIBSON, Rowan. REPENSANDO EL FUTURO Colombia. 1997 Ed Grupo Norma. 319pp.
- 6.- FLORES, de Gortari Sergio y Orozco Gutiérrez Emiliano "HACIA UNA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL". México. 1990 Ed Trillas 2da. Edición 370pp

- 7 - Lawrence, Paul R. "DESARROLLO DE ORGANIZACIONES". México, 1973.
Ed. Fondo Educativo Interactivo. 113 pp
- 8.- Terry, George R. "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN" México, 1992 Ed
CECSA. 747pp
- 9.- Robbins, Stephen. "ADMINISTRACIÓN TEORÍA Y PRÁCTICA". México, 1987
Ed. Prentice Hall. 560 pp.
- 10.- Stoner, James A. y Wankel, Charles. "ADMINISTRACIÓN" México, 1989 Ed
Prentice Hall. 781 pp.
- 11 - Hochman, Elena y Montero, Maritza. "TECNICAS DE INVESTIGACIÓN
DOCUMENTAL" Ed. Trillas 88 pp