



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

**Diagnóstico de la unidad técnica de CEPIA mediante el  
análisis de sus flujos de trabajo.**

**Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello**

**Por:**

**Marlyn Alejandra González González**

**Como requisito parcial para optar por el grado de:**

**ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**Realizado con la asesoría del profesor: William Medina Quero**

**Caracas, julio 2017**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**PROGRAMA DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Título de la investigación: Diagnóstico de la unidad técnica de Cepia mediante el análisis de sus flujos de trabajo

**RESUMEN**

Autor: Marlyn González González

Asesor: William Medina Quero.

El presente trabajo de investigación se realizó en una organización que presta servicios educativos a niños con trastornos del espectro autista. La iniciativa de la realización del estudio estuvo basada en la necesidad de la organización de identificar los flujos de trabajo entre las líderes de la Unidad Técnica a fin de determinar los factores que están afectando el cumplimiento de sus procesos de trabajo. Esta inquietud surgió en la Dirección General y la generó el acelerado crecimiento que ha enfrentado la organización en los últimos años presentándose la necesidad de realizar modificaciones en las dinámicas de trabajo.

El estudio se efectuó específicamente en la Unidad Técnica de la organización integrada por 3 líderes quienes cumplen funciones académicas, administrativas y de supervisión, dos de ellas trabajan en el turno de la mañana y la tercera trabaja en el turno de la tarde. En este sentido en conversaciones con el sistema cliente destacaron como aspectos resaltantes, la poca vinculación entre las líderes que trabajan en el turno de la mañana respecto a la líder que trabaja en el turno de la tarde, así como un deficiente ejercicio del liderazgo por parte de ellas ante el cuerpo docente y terapeutas. La investigación fue de carácter aplicada, evaluativa, primaria, descriptiva y transversal se utilizaron diferentes técnicas tales como entrevistas semiestructuradas, cuestionario y el grupo focal que se aplicó bajo la metodología del análisis de flujo de Jerry Porras.

**Palabras clave:** Diagnóstico, análisis de flujo, Cepia, flujos de trabajo

## Índice

|                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Introducción .....                                                             | 7   |
| CAPÍTULO 1 .....                                                               | 9   |
| 1. El problema de investigación .....                                          | 9   |
| 1.1. Planteamiento del Problema.....                                           | 9   |
| 1.2. Justificación de la investigación .....                                   | 11  |
| 1.3. Objetivos de la investigación .....                                       | 12  |
| 1.3.1. Objetivo General .....                                                  | 12  |
| 1.3.2. Objetivos Específicos.....                                              | 12  |
| CAPÍTULO 2 .....                                                               | 13  |
| 2. Marco Organizacional .....                                                  | 13  |
| Capítulo 3 .....                                                               | 20  |
| 3.1. Antecedentes de la investigación .....                                    | 20  |
| 3.2. Bases Teóricas.....                                                       | 20  |
| 3.2.1. Desarrollo Organizacional .....                                         | 20  |
| 3.2.2. El Diagnóstico .....                                                    | 22  |
| 3.2.3. Modelo teórico del Diagnóstico .....                                    | 23  |
| Capítulo 4.....                                                                | 32  |
| 4. Metodología .....                                                           | 32  |
| 4.1. Tipo y diseño de la investigación.....                                    | 32  |
| 4.1.1. Según su finalidad .....                                                | 32  |
| 4.1.2. Según la fuente de los datos trabajados .....                           | 33  |
| 4.1.3. Según sus objetivos .....                                               | 33  |
| 4.1.4. Según el momento en que se recogen los datos .....                      | 34  |
| 4.2. Técnicas e instrumentos .....                                             | 34  |
| 4.3. Técnica de análisis .....                                                 | 37  |
| 4.4. Población y muestra .....                                                 | 38  |
| 4.5. Procedimiento seguido.....                                                | 38  |
| CAPÍTULO 5 .....                                                               | 42  |
| 5. Análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados del diagnóstico ..... | 42  |
| 5.1. Análisis Documental .....                                                 | 42  |
| 5.2. Entrevistas .....                                                         | 43  |
| 5.3. Grupo Focal.....                                                          | 67  |
| 5.3.1. Metodología .....                                                       | 68  |
| 5.4. Cuestionario .....                                                        | 81  |
| 5.4.1. Operacionalización de variables .....                                   | 81  |
| CAPÍTULO 6 .....                                                               | 97  |
| 6. Conclusiones y recomendaciones .....                                        | 97  |
| 6.1. Conclusiones .....                                                        | 97  |
| 6.1.1. Funcionamiento organizacional .....                                     | 97  |
| 6.1.2. Factores sociales.....                                                  | 99  |
| 6.1.3. Tecnología.....                                                         | 100 |
| 6.1.4. Ambiente físico .....                                                   | 102 |

|         |                                     |     |
|---------|-------------------------------------|-----|
| 6.2.    | Recomendaciones.....                | 102 |
| 6.2.1-  | Funcionamiento organizacional:..... | 102 |
| 6.2.2-  | Factores sociales: .....            | 104 |
| 6.2.3.- | Tecnología: .....                   | 105 |
| 6.2.4   | Ambiente físico:.....               | 107 |
| 7.      | Referencias bibliográficas:.....    | 108 |
| 8.      | Anexos .....                        | 109 |

## Índice de Tablas

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Definición de los flujos Organizacionales. Análisis de Flujo de Jerry Porras.....             | 25 |
| Tabla 2. Dimensiones y variables teóricas.....                                                         | 31 |
| Tabla 3. Frecuencia de respuesta de entrevista de líderes pregunta 1.....                              | 43 |
| Tabla 4. Frecuencia de respuesta de entrevista de líderes pregunta 2.....                              | 44 |
| Tabla 5. Frecuencia de respuesta de entrevista de líderes pregunta 3.....                              | 45 |
| Tabla 6. Frecuencia de respuesta de entrevista de líderes pregunta 4.....                              | 47 |
| Tabla 7. Frecuencia de respuesta de entrevista de líderes pregunta 5.....                              | 48 |
| Tabla 8. Frecuencia de respuesta de entrevista de líderes pregunta 6.....                              | 50 |
| Tabla 9 Frecuencia de respuesta de entrevista de líderes pregunta 7.....                               | 52 |
| Tabla 10. Frecuencia de respuesta de entrevista de líderes pregunta 8.....                             | 53 |
| Tabla 11. Frecuencia de respuesta de entrevista de líderes pregunta 9.....                             | 55 |
| Tabla 12. Frecuencia de respuesta de entrevista de líderes pregunta 10.....                            | 56 |
| Tabla 13. Frecuencia de respuesta de entrevista de líderes pregunta 11.....                            | 56 |
| Tabla 14. Frecuencia de respuesta de entrevista de líderes pregunta 12.....                            | 57 |
| Tabla 15. Frecuencia de respuesta de entrevista de líderes pregunta 13.....                            | 59 |
| Tabla 16. Frecuencia de respuesta de entrevista la Directora Técnica pregunta 1....                    | 60 |
| Tabla 17. Frecuencia de respuesta de entrevista la Directora Técnica pregunta 2....                    | 61 |
| Tabla 18. Frecuencia de respuesta de entrevista la Directora Técnica pregunta 4....                    | 62 |
| Tabla 19. Frecuencia de respuesta de entrevista la Directora Técnica pregunta 5....                    | 62 |
| Tabla 20. Frecuencia de respuesta de entrevista la Directora Técnica pregunta 6....                    | 63 |
| Tabla 21. Frecuencia de respuesta de entrevista la Directora Técnica pregunta 7....                    | 63 |
| Tabla 22. Frecuencia de respuesta de entrevista la Directora Técnica pregunta 8....                    | 64 |
| Tabla 23. Frecuencia de respuesta de entrevista la Directora Técnica pregunta 9....                    | 64 |
| Tabla 24. Frecuencia de respuesta de entrevista la Directora Técnica pregunta 10...                    | 65 |
| Tabla 25. Frecuencia de respuesta de entrevista la Directora Técnica pregunta 11....                   | 66 |
| Tabla 26. Frecuencia de respuesta de entrevista la Directora Técnica pregunta 12....                   | 66 |
| Tabla 27. Frecuencia de respuesta de entrevista la Directora Técnica pregunta 13...                    | 67 |
| Tabla 28. Posibles Soluciones.....                                                                     | 80 |
| Tabla 29. Escala porcentual de significación.....                                                      | 83 |
| Tabla 30. Porcentajes de respuesta por flujo organizacional.....                                       | 83 |
| Tabla 31. Porcentaje de respuesta de los componentes del funcionamiento organizacional.....            | 85 |
| Tabla 32. Pocentaje de respuesta de los ítems que componen el flujo funcionamiento organizacional..... | 86 |
| Tabla 33. Porcentaje de respuesta de los componentes del flujo factores sociales.....                  | 89 |
| Tabla 34. Porcentaje de respuesta de los ítems que componen el flujo factores sociales.....            | 90 |
| Tabla 35. Porcentaje de respuesta de los componentes del flujo tecnología.....                         | 91 |
| Tabla 36. Porcentaje de respuesta de los ítems que componen el flujo tecnología....                    | 93 |

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 37. Porcentaje de respuesta de los componentes del ambiente físico.....       | 94 |
| Tabla 38. Porcentaje de respuesta de los componentes del flujo ambiente físico..... | 95 |

### **Índice de Gráficos**

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1. Teoría de análisis de Flujo de Jerry Porra.....                                   | 24 |
| Gráfico 2. Ejemplo Matriz de flujo organizacional.....                                       | 30 |
| Gráfico 3. Categorización de problemas identificados.....                                    | 74 |
| Gráfico 4. Establecimiento de interconexiones.....                                           | 76 |
| Gráfico 5. Análisis del diagrama de problema.....                                            | 79 |
| Gráfico 6. Porcentaje de respuesta por flujo organizacional.....                             | 83 |
| Gráfico 7. Porcentaje de respuesta de los componentes del funcionamiento organizacional..... | 85 |
| Gráfico 8. Porcentaje de respuesta de los componentes del flujo factores sociales...         | 89 |
| Gráfico 9. Porcentaje de respuesta de los componentes del flujo tecnología.....              | 91 |
| Gráfico 10. Porcentaje de respuesta de los componentes del flujo ambiente físico...          | 95 |

## **Introducción**

En la actualidad todas las organizaciones están envueltas en constantes cambios de distinta índole, para lo cual deben estar preparadas y contar con las herramientas que le permitan adaptarse a las demandas del entorno y responder eficientemente en la creación de sus bienes o en la prestación de sus servicios. La presente investigación se realizó en una institución que presta servicios educativos específicamente a niños y adolescentes con trastornos del espectro autista llamada CEPIA. Motivado al acelerado crecimiento de la organización, la Dirección General ha tenido que tomar decisiones respecto a la reorganización de la estructura de la institución lo que afecta el funcionamiento de los flujos de trabajo y la definición de los roles de cada uno de los miembros de la organización.

En la investigación se realizó un diagnóstico de los flujos organizacionales de la institución basado en la metodología de análisis de flujo de Jerry Porras, a través de la aplicación de entrevistas, cuestionarios y grupos focales para la recolección de la información. La investigación está dividida en seis Capítulos, los cuales se detallan a continuación.

En el Capítulo 1 se hace referencia al planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación, en el capítulo 2 se detalla el marco organizacional; En el Capítulo 3 abarca el marco teórico, el cual contempla los antecedentes de la investigación y las bases teóricas; el Capítulo 4 la estrategia metodológica que se utilizó en el desarrollo de la investigación, en donde se describirá el tipo y diseño de la investigación, el tipo de investigación según su

finalidad, según la fuente de los datos, según sus objetivos; las técnicas e instrumentos que se utilizarán para la recolección de los datos; En el Capítulo 5 se exponen las técnicas de análisis de la información recopilada , la población y muestra y los resultados obtenidos. En el Capítulo 6 se muestra la operacionalización de las variables, el procedimiento seguido, las conclusiones y recomendaciones, el cronograma ejecutado, finalmente se presenta la bibliografía consultada en la investigación y sus anexos.

## **CAPÍTULO 1**

### **1. El problema de investigación**

#### **1.1. Planteamiento del Problema**

CEPIA son las siglas que identifican al Centro de Entrenamiento Para la Integración y el Aprendizaje, institución dedicada a la educación de niños y niñas con trastornos del espectro autista. En los últimos años, la organización ha experimentado un crecimiento acelerado y se ha visto envuelta en una serie de cambios estructurales, funcionales y administrativos que le han generado una sobrecarga de actividades y funciones a la Dirección General. En la búsqueda de mejoras, hace poco más de un año, la Dirección General toma la decisión de crear la Unidad Técnica dividida en las áreas de apresto, preescolar y turno de la tarde las cuales están dirigidas actualmente por tres líderes que asumieron la responsabilidad de supervisar al personal docente y terapeutas, además de asumir funciones administrativas. Cada una de las áreas está liderada por una docente de amplia trayectoria dentro de la institución, quienes vienen trabajando de manera independiente y paralela, con dependencia directa de la Dirección General.

Desde el momento que se consolida esta unidad, la Dirección General ha evaluado el desarrollo de su dinámica organizacional identificando la necesidad de estimular los flujos de comunicación entre las líderes, para ello se han enfocado los esfuerzos en generar estrategias que permitan encontrar fluidez en los procesos comunicacionales, dar apertura al trabajo en equipo y consolidar el liderazgo a través de acciones de obligatorio cumplimiento como: puntos de información semanal para

reportar acontecimientos, notificaciones de incidencias, reuniones de cambio de guardia en 5 minutos entre las líderes y el establecimiento de metas y retos comunes.

A pesar de los esfuerzos, la Dirección General ha notado que no se ha logrado engranar el trabajo y la comunicación entre la líder del turno de la tarde y las líderes de apresto y preescolar del turno de la mañana, señalando que pudiera ser por la dinámica de trabajo, ya que la líder de la tarde llega a asumir un gran número de actividades lo que genera que la misma sea absorbida por su rol, la presión de trabajo y el poco tiempo para ejecutarlo, impidiendo que las otras líderes tengan la oportunidad de contactarla. El caso contrario sucede con las líderes de apresto y preescolar (turno mañana) que sí han logrado coordinar los aspectos de trabajo mediante una adecuada comunicación, intuyendo la Dirección General que pudiera ser porque comparten el mismo espacio físico y el mismo turno de trabajo; sin embargo ha pasado en algunas oportunidades, que por la misma dinámica de trabajo y la falta de tiempo, no se genera la transmisión de información entre estas líderes.

La dinámica de trabajo de las líderes se basa en el acompañamiento y entrenamiento a través del modelaje a docentes y terapeutas, rotación entre las diversas aulas del área asignada, actividades administrativas y de supervisión. Esta dinámica se establece para generar una comunicación directa con las docentes y terapeutas, para lograr el fortalecimiento del modelo educativo, el adiestramiento y la supervisión; sin embargo este proceso también se ve afectado, ya que la Dirección General nota que el rol de supervisión no ha sido totalmente adoptado por las líderes quienes aún no se han desvinculado de su anterior rol de docentes, impidiendo el monitoreo del trabajo en el aula de las docentes actuales. Para mejorar éste proceso,

la Dirección General les ha solicitado a las líderes marcar distancia y asumir el rol de supervisor directo a fin de que el cuerpo docente las perciba como tal y lograr ejercer su función de modelaje y corrección sobre la marcha.

Otras actividades que asumen las líderes son: coordinar el tiempo de descanso (15 minutos) que debe tomar el personal docente, el cual en muchas oportunidades no se cumple, debido a la rutina del aula; dar la cara antes los padres y representantes, tomar decisiones dentro del proceso de trabajo del aula, preparar los distintos informes de evaluación de desempeño, dar retroalimentación y facilitar apoyo en diversas actividades basadas en su experiencia.

Los antecedentes anteriores reflejan un quiebre dentro del proceso de trabajo de la Unidad Técnica, el cual no permite que se engranen las actividades de las líderes, que fluya la comunicación, que se logre el empoderamiento y el ejercicio efectivo del liderazgo; ante esto, la presente investigación se planteó la elaboración de un diagnóstico para conocer ¿Cuáles son los flujos de trabajo de la Unidad Técnica de Cepia? y ¿Qué factores pueden estar incidiendo en el cumplimiento de los procesos de trabajo?

## **1.2. Justificación de la investigación**

Las razones para llevar a cabo esta investigación radica en que la organización busca mejorar los procesos de trabajo dentro de la Unidad Técnica, lograr una comunicación fluida, obtener el empoderamiento y el ejercicio del liderazgo de sus líderes, lo que traerá como consecuencia una mejora en los flujos de trabajo

compartidos y en la dinámica organizacional influyendo en la calidad del servicio prestado.

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Efectuar un diagnóstico de la Unidad Técnica de CEPIA mediante el análisis de sus flujos de trabajo.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar los procesos de trabajo de la Unidad Técnica.
- Determinar los factores que están incidiendo en el cumplimiento de los procesos de trabajo.
- Analizar la causas que afectan los procesos de trabajo de la Unidad Técnica
- Proponer recomendaciones a fin de garantizar el cumplimiento de los procesos de trabajo de la Unidad Técnica.

## CAPÍTULO 2

### 2. Marco Organizacional

El Centro de Entrenamiento para la Integración y el Aprendizaje (CEPIA) fue creado en febrero de 1997, por María Isabel Pereira y Anny Gru Koifman, psicólogas especializadas en el tratamiento de niños con trastornos del espectro autista. Comenzaron con una pequeña aula de entrenamiento, con el formato de terapia grupal, en la que se atendían ocho niños con trastornos del espectro autista, en el turno de la mañana. Parte de estos niños fueron posteriormente integrados al aula regular, lo cual dio cabida a nuevos alumnos. Durante la tarde se ofrecía atención periódica (consulta) a menos de cuarenta pacientes. En los años siguientes se fue incrementando el número tanto de alumnos como de pacientes, con experiencias exitosas de integración escolar.

En virtud de los progresos, y en búsqueda de la consolidación de Cepia como institución educativa, se realizaron los trámites necesarios ante el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, para su inscripción como Escuela Especial y desde 1999 es que Cepia pasa a ser Instituto de Educación Especial acreditado por el MECD. Desde el 2006, Cepia entra en Alianza con la Fundación Autismo en Voz Alta, la cual surge de la iniciativa de un grupo de padres y profesionales vinculados a Cepia, con el objeto de promover propuestas que le permitan convertirse en la Institución modelo en Venezuela para la atención de niños con autismo.

Es así como CEPIA se convierte en una institución educativa que tiene como **misión** proporcionar una alternativa educativa de calidad para niños y adolescentes

con trastornos del espectro autista, facilitando así su integración al contexto familiar, escolar y social.

Su **visión** es convertirse en un modelo educativo que sea referencia a nivel nacional para la atención de niños y adolescentes con trastornos del espectro autista, considerando una intervención como exitosa cuando logran en el niño o adolescente el desarrollo de destrezas y habilidades que le permitan funcionar efectivamente en su entorno familiar y social, y, en aquellos casos que su nivel de funcionamiento lo haga posible, optar por una integración escolar a contextos regulares.

Actualmente, las actividades del centro son lideradas por sus fundadoras María Isabel Pereira y Anny Gru Koifman, quienes están a cargo de la actualización, revisión y ejecución del proyecto educativo y los programas de capacitación del personal. Asimismo, mantienen las actividades de diagnóstico, evaluación y consulta para más de 700 niños y jóvenes integrados al aula regular. Cepia propone un modelo educativo que trasciende las puertas de los salones de clases respondiendo de manera explícita a los elementos críticos de la atención al autismo:

- Apoyar la integración de niños y adolescentes a contextos escolares regulares.
- Realizar diagnóstico y evaluación de niños y adolescentes dentro del espectro del autismo.
- Ofrecer capacitación práctica de profesionales tanto de nuestra institución como de aquellos que trabajan con personas con autismo en otros contextos
- Ofrecer Capacitación / información a padres y representantes de niños y

adolescentes con autismo.

Para la consecución de sus objetivos Cepia trabaja paralelamente y en forma alineada en tres frentes:

- **Niños y adolescentes:** desarrollando programas y estrategias, a través de un abordaje adaptado, integral e individualizado. Igualmente apoyamos en su integración escolar en contextos educativos regulares a aquellos alumnos que dado su perfil, potencial y avance en el desarrollo de las destrezas académicas, sociales y de independencia sean candidatos a integrarse en contextos educativos regulares. En este sentido proveen, capacitación y asesoría al personal docente, técnico y directivo de la Institución educativa en la cual se integrará al niño y monitoreo y seguimiento del proceso de integración garantizando así una atención educativa de excelencia.
- **Padres:** Para el logro de la generalización del aprendizaje se hace indispensable el involucrar a los padres en el proceso educativo, los cuales pueden llegar a convertirse en los mejores agentes del desarrollo de sus hijos. En Cepia entienden que los padres son co-terapeutas y por ende enfatizan la constante comunicación escuela-hogar a través de entrevistas periódicas, charlas y cursos de capacitación para el abordaje del niño con trastornos del espectro autista en el hogar.
- **Maestros:** Cepia realiza el entrenamiento y la capacitación continua de su personal, lo que le permite, mantener unos estándares de calidad adecuados para la educación de nuestros niños y adolescentes.

El modelo de atención educativa que aplica la organización, comienza con una

minuciosa evaluación de cada niño, en la que se determinan dos aspectos fundamentales:

**a) El perfil de desarrollo particular del niño**, estableciéndose su nivel de funcionamiento en cada una de las áreas del desarrollo: motricidad fina, gruesa, cognitiva, comunicación, socialización, académica (lectura, escritura y cálculo), funcionamiento independiente y destrezas prevocacionales. Esta evaluación permite detectar las áreas fuertes que servirán de soporte para el programa, así como las deficitarias que requieren intervención.

**b) Presencia de síntomas o conductas atípicas**, que constituyen todas aquellas peculiaridades que pueden manifestar las personas con trastornos del espectro autista, que dificultan su funcionamiento adecuado en el entorno cotidiano y la disposición para el aprendizaje. Se detecta la presencia de alteraciones en las áreas de comunicación, interacción social y afectividad, respuesta sensorial y patrones atípicos de comportamiento e intereses.

Los resultados de la evaluación alimentan el diseño de un **Programa de Enseñanza Individualizado**, el cual busca estimular particularmente aquellos aspectos más deficitarios, promoviendo el desarrollo integral, además del control de los síntomas atípicos o conductas inadecuadas que puedan entorpecer la adaptación del niño o adolescente al medio que le rodea. Para su implementación, el niño o adolescente, de acuerdo a sus necesidades particulares, participa en mayor o menor medida en cada uno de los siguientes programas o componentes del modelo de atención educativa aplicado por la organización.

- **Programa cognitivo/ académico:** Busca estimular el desarrollo de

destrezas cognitivas generales necesarias para comprender el mundo que nos rodea (conceptos básicos, discriminación, clasificación, secuenciación, solución de problemas) así como la nivelación académica (lectura, escritura, cálculo) en ambientes similares al aula.

- **Programa de comunicación:** Cepia ha desarrollado estrategias de intervención que tienen como punto de partida el facilitar la comunicación a través de apoyos visuales, usando el método PECS para la iniciación de la comunicación, pasando después a estrategias de estimulación del lenguaje oral y corrección de alteraciones del lenguaje típicas del espectro autista, además de la promoción de habilidades conversacionales.
- **Programa de destrezas sociales:** Para que una persona con autismo desarrolle destrezas sociales apropiadas para su edad, es necesario que estas le sean enseñadas a través de un entrenamiento continuo en el cual se desglosen los diferentes aspectos de la situación social, se le explique visualmente y se le modele la conducta que se espera de él y se practiquen estos nuevos aprendizajes en ambientes controlados antes de ser expuestos a la situación real, a través de estas estrategias Cepia enseña el uso y comprensión de gestos y expresiones que regulan la interacción humana, la comprensión de las diversas reglas sociales, destrezas para el juego, conversación y establecimiento de amistades.
- **Programa de integración sensorial:** Los niños y adolescentes con trastornos del espectro autista pueden presentar ciertas alteraciones

sensoriales (vista, oído, gusto, olfato, tacto, sistema vestibular y propioceptivo) que pueden desencadenar una serie de conductas inadecuadas y dificultad para procesar la información. Para afinar el funcionamiento de los sentidos y la integración adecuada de las señales que estos envían al cerebro, Cepia implementa estrategias de modificaciones ambientales, programas de sobreestimulación sensorial y programas de desensibilización sistemática con el objetivo de favorecer una respuesta sensorial adecuada, dependiendo de las necesidades sensoriales de cada niño, se diseña un circuito de actividades sensoriales que es ejercitado diariamente.

- **Programa motor:** Además del mejoramiento de la condición física general y el desarrollo de destrezas motoras gruesas, la actividad física es fundamental para los niños y adolescentes con autismo proporcionándoles una fuente de relajación a través de la liberación de endorfinas, por lo tanto un mejor autocontrol de sus impulsos y sensación de bienestar. Se intervienen también las alteraciones que pudiesen existir a nivel de marcha, equilibrio, coordinación y tono muscular, se lleva a cabo mediante ejercicio físico diario, organizado en actividades físicas como caminar, correr, evitar obstáculos, ejercicios de equilibrio, entre otros; se entrenan habilidades motoras relacionadas con destrezas de juego como: uso de los implementos de parque, triciclos, bicicletas y patines, y deportes variados con pelota.
- **Programa de autoayuda y autonomía:** Para que una persona con autismo

desarrolle destrezas de autoayuda y autonomía apropiadas para su edad, es necesario que estas le sean enseñadas a través de un entrenamiento continuo en el cual se desglosen los diferentes aspectos de la actividad a enseñar, se le explique visualmente y se le modele la conducta que se espera de él y se practiquen estos nuevos aprendizajes en ambientes controlados antes de ser expuestos a la situación real en otros contextos. A través de estas estrategias la organización enseña: control de esfínteres, vestirse-desvestirse, aseo personal y acicalamiento y empleo de buenos modales al comer. Finalmente, y dado su impacto Cepia apoya al hogar en el seguimiento de los tratamientos biológicos indicados a cada niño (medicación, dietas, etc.)

### **Capítulo 3**

#### **3. Marco Teórico referencial**

##### **3.1. Antecedentes de la investigación**

En el año 2000, Mariana Boggio Naranjo, presentó como requisito para optar por el título de especialista en Desarrollo Organizacional un trabajo especial de grado desarrollado en el Instituto Universitario Salesiano padre Ojeda, cuyo objetivo fue implementar un proceso de cambio organizacional basado en la planificación estratégica de la organización. Luego de una búsqueda exhaustiva por la web, no se encontraron evidencias nacionales sobre el desarrollo de investigaciones diagnósticas vinculadas a la identificación de los flujos organizacionales en una institución educativa con el uso de la metodología de Jerry Porras, razón por la cual, esta investigación representa una importante contribución para el conglomerado de investigaciones en Desarrollo Organizacional en instituciones educativas, haciendo énfasis en una institución de educación especial.

##### **3.2. Bases Teóricas**

###### **3.2.1. Desarrollo Organizacional**

En un mundo donde lo constante es el cambio, las organizaciones deben adaptarse a los procesos de transformación que resultan de las variaciones en el área tecnológica, social, económica y política de cada sociedad, para lo cual deben contar con las herramientas que le permitan ajustarse a las demandas del entorno interno y externo y responder eficientemente en la creación de sus bienes o en la prestación de sus servicios.

Las organizaciones educativas no se escapan de estas exigencias, las cuales, debido a su responsabilidad social en el proceso de formación del ser humano se enfrentan a importantes decisiones en sus procesos de organización y funcionamiento con la finalidad de impulsar un permanente crecimiento que les permita ofrecer programas educativos de alto nivel y calidad.

En la actualidad, las escuelas requieren experimentar un mejoramiento en sus prácticas y metodologías con el fin de aumentar la calidad de los servicios que brinda la institución educativa para la comunidad y es aquí donde el Desarrollo Organizacional (D.O) representa una herramienta fundamental que le permite a las organizaciones administrar sus procesos de cambio. En su libro Desarrollo Organizacional, un enfoque integral, De Faria Mello destaca algunas definiciones en el presente trabajo se destacaran las siguientes:

Beckhard (1969) define el D.O como “un esfuerzo planificado, de toda la organización, y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”. Para Schein el D.O. se define como un programa planeado para toda la organización, cuyos componentes son: actividades que el consultor lleva a cabo con individuos o grupos; y la actitud y la filosofía que guían el comportamiento del consultor frente al cliente.

Para Bennis (1969) el D.O es una estrategia educativa adaptativa para lograr un cambio planeado en la organización. Casi siempre se centra en los valores,

actitudes, relaciones y clima organizacional en vez de orientarse hacia las metas, estructura y técnicas de la organización.

Finalmente French y Bell (1995) definen el D.O como un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización...utilizando el papel del consultor – facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación acción”, a través de 3 componentes básicos: diagnóstico, acción y administración del programa. El componente del diagnóstico, representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. El componente de la acción consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización. El componente de administrar el programa, abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del DO, vigilar los acontecimientos a lo largo del camino, y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programa.

### **3.2.2. El Diagnóstico**

En la presente investigación se abordó el diagnóstico que consistió en detectar el estado actual del sistema, en lo concerniente al foco de interés del cliente, sus puntos fuertes y sus áreas de mejora. A través del diagnóstico se buscó construir un mapa de la organización obteniendo, mediante diversas técnicas de recolección de

información, datos válidos acerca de los subsistemas, componentes o elementos de la organización.

### **3.2.3. Modelo teórico del Diagnóstico**

Para el abordaje de la problemática se utilizó como marco teórico el Análisis de Flujo de Jerry Porras, que es una metodología que permite el diagnóstico de las fallas en el funcionamiento organizacional, la planificación y el seguimiento de todas las acciones de cambio necesarias. Para Porras (1988) El análisis de flujos es una técnica para identificar los problemas que bloquean el funcionamiento organizacional permitiendo encontrar la raíz de las dificultades que enfrenta un sistema (pág. 14). El modelo indica que una organización se construye sobre 4 flujos cada uno de los cuales tiene una serie de componentes (**Tabla1**) que juntos constituyen los factores específicos del ambiente de trabajo.

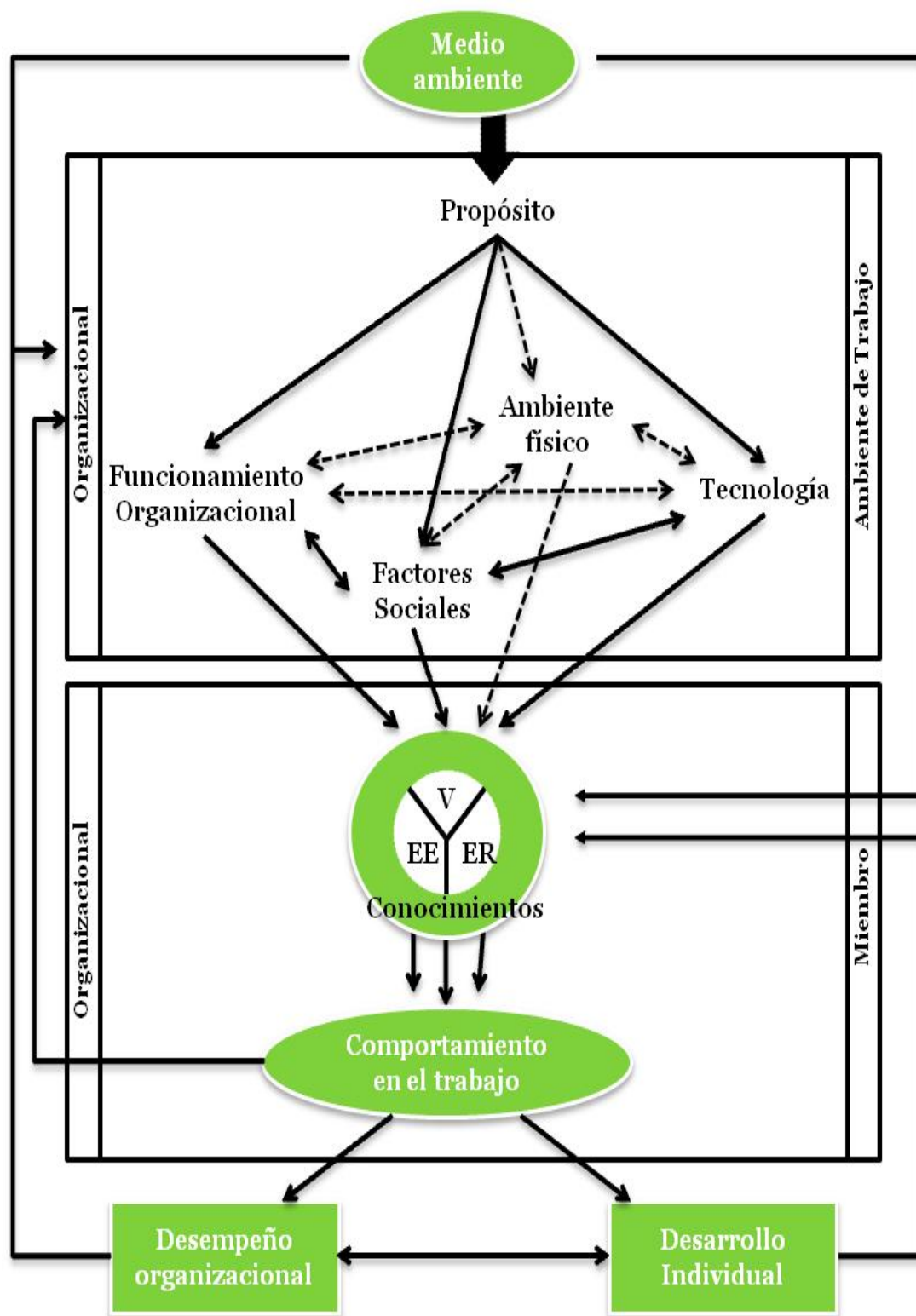


Gráfico 1. Modelo Teoría Análisis de Flujo

Los 4 flujos a los que la teoría hace referencia, son:

| Flujos Organizacionales       | Descripción                                                                                                                                                      |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Funcionamiento organizacional | Aspectos de la organización diseñados para coordinar formalmente el comportamiento de la persona y el funcionamiento de las distintas partes de la organización. |
| Factores Sociales             | aspectos relacionados con las personas de la organización                                                                                                        |
| Tecnología                    | Factores que contribuyen directamente a la transformación de los recursos organizacionales en productos.                                                         |
| Ambiente físico               | Incluye las estructuras concretas y los objetos de la parte no social y no técnica del ambiente donde trabaja la gente                                           |

**Tabla 1. Definición de los flujos Organizacionales. Análisis de Flujo de Jerry Porras**

Estos flujos brindan un marco de referencia para que la organización pueda diseñarse a sí misma y decidir cuáles son las acciones que quieren realizar para enfrentar sus retos ambientales, al mismo tiempo, se deben crear las condiciones favorables para que los miembros de la organización muestren comportamientos eficaces en el trabajo.

Jerry Porras lo denomina Modelo de Organización de Flujos porque se basa en el concepto de que las organizaciones consisten en una mezcla compleja de componentes, cada uno de los cuales es una fuente de información que influye en el comportamiento de las personas en el trabajo. Dicha información circula continuamente por todo el sistema, influyendo en cada individuo y da lugar a un comportamiento que determina tanto el rendimiento de la organización como el desarrollo personal.

Por otro lado, Porras afirma que las organizaciones existen por diversas razones; estas razones guían las decisiones tomadas por los líderes y miembros de la

organización, es decir, tienen un propósito que de acuerdo al modelo, es la razón fundamental de existir de la organización, impulsando gran parte de las decisiones y comportamiento de sus miembros.

La teoría del Análisis de Flujos propuesta por Porras se basa en la teoría de sistemas y en la teoría cognoscitiva social de las cuales señala algunos elementos:

1. Las personas eligen conscientemente sus comportamientos
2. La información que utilizan para elegirlos viene de su medio ambiente
3. Sus elecciones se basan en:
  - a. Lo que consideran importante
  - b. La opinión que tengan sobre su capacidad para comportarse de cierta manera
  - c. Las consecuencias que consideran resultaran de sus comportamientos seleccionados.

Otros de los elementos introducidos por Porras para la construcción del modelo y que se vincula con lo anterior son:

- Las expectativas de resultados (ER): son las opiniones sobre la relación entre ciertos comportamientos y sus resultados. Cuanto más fuerte sea el enlace entre un comportamiento en particular y un resultado deseado mayor será la tendencia a adoptar ese comportamiento.
- Se habla de resultado deseado para señalar que damos valor a cualquier resultado que provenga de un comportamiento en particular

- Expectativas de eficacia: Se relaciona con la predicción sobre si en realidad podemos realizar el comportamiento en cuestión.

Basado en esto, el punto de partida para la creación del modelo de organización de flujos es el medio ambiente interno que la organización crea para las personas que allí trabajan. Este medio ambiente es fundamental porque impacta en el propósito de la organización afectando los 4 flujos organizacionales y envía señales a los miembros de la organización que afectan las expectativas y los valores que estos le dan a los diferentes resultados personales, por lo que la combinación de expectativas de resultados, eficacia y valores determinan si una persona adoptará un comportamiento en particular y si continuará haciéndolo por períodos extensos lo que contribuye al nivel de desempeño de la organización y al nivel de desarrollo personal de cada miembro.

En resumen, el modelo se inicia con el impacto del medio exterior sobre el ambiente de la organización y llega hasta el propósito del sistema, el cual es la razón de existencia de la organización y brinda un marco de referencia para que la misma pueda diseñarse y decidir cuáles son las acciones que quiere realizar para hacer frente a sus retos. El propósito orienta el diseño de cada una de las cuatro dimensiones organizacionales centrales (funcionamiento organizacional, factores sociales, tecnología y ambiente físico) las cuales son diseñadas para afrontar las demandas ambientales y crear las condiciones que sean favorables para que sus miembros sepan cuáles son los comportamientos que con más probabilidad le pueden ayudar a llegar hasta donde quieran en la organización. A partir de las señales recibidas por la persona, las expectativas de eficacia (EE, la predicción sobre si se podrá realizar el

trabajo), las expectativas de resultados (ER; opinión sobre ciertos comportamientos y sus resultados) y los valores (V, valor que se le da a un comportamiento) se modifican y seleccionan comportamientos en el trabajo que superan o rebajan el desempeño general de la organización así como su propio desarrollo psicológico individual. Tanto el comportamiento en el trabajo como el desempeño organizacional afectan a las características del ambiente de trabajo y éste último factor también tiene impacto sobre el ambiente externo del sistema.

Porras (1988) El análisis de flujo se presenta como una metodología que permite encontrar la raíz de las dificultades que enfrenta un sistema y permite dominar los problemas que bloquean el funcionamiento organizacional eficaz (pág. 14).

El enfoque del análisis de flujos se basa en la creación de representaciones gráficas de los tres componentes centrales de cualquier proceso de cambio organizacional planeado:

- 1) Diagnóstico de problemas
- 2) Planificación
- 3) Intervención

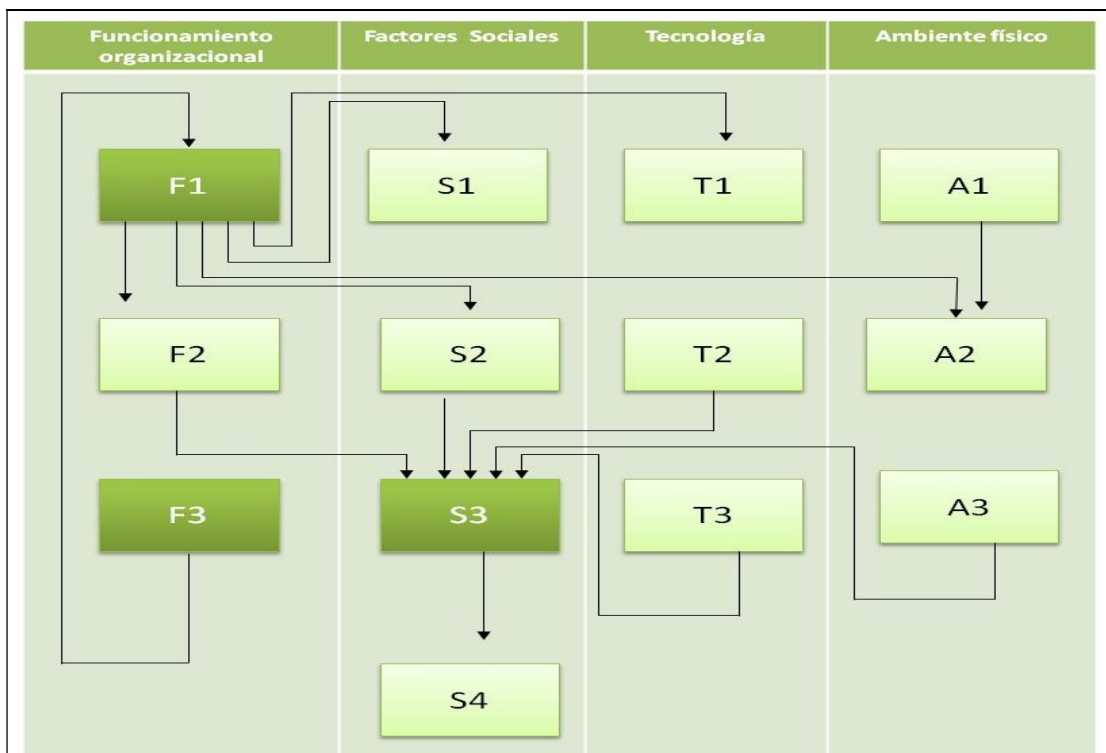
El enfoque de flujos para el diagnóstico de sistemas se basa en la representación gráfica de estos problemas organizacionales. El diagrama de diagnóstico de flujos se divide en dos columnas (flujos) una para cada dimensión organizacional 1) funcionamiento organizacional, 2) factores sociales, 3) tecnología y 4) ambiente físico, posteriormente cada problema se categorizan dentro de un flujo según las dificultades primarias que refleja y se describe brevemente en la columna

apropiada. El siguiente paso en el análisis de flujo es especificar las interrelaciones claves que existen entre los problemas categorizados; el análisis de estas interrelaciones produce flechas que se dibujan en el diagrama para representar todas las relaciones identificadas. La metodología análisis de flujo es un proceso constituido por una serie de pasos, los cuales se detallan a continuación

1. Creación de un equipo para la administración del cambio formado, preferiblemente, por miembros de la organización con opiniones extremas cuya función es guiar, supervisar y apoyar el proceso de cambio.
2. Recolección de datos; es la recolección de información para la identificación de los problemas de funcionamiento de la organización. Para llevar a cabo este paso se pueden emplear distintas técnicas como: entrevistas, cuestionarios, grupos focales, la observación, revisión y análisis de los documentos de la organización, entre otros.
3. Categorización de los Problemas: Una vez identificados los problemas, se presentan para su discusión y categorización en los flujos organizacionales. Cada problema debe ser ubicado en alguno de los flujos para lo cual el equipo de administración del cambio debe haber discutido con suficiente profundidad cada uno de ellos. Luego de la clasificación de todos los problemas se colocan en diagramas de flujos dentro de las columnas adecuadas.
4. Identificación de interconexiones: Se identifican las conexiones de los problemas diagramados a través de preguntas generadoras como por ejemplo: ¿Uno de los problemas parece controlar o causar otros?; ¿Está un problema

relacionado con otro sin una relación causal evidente?; ¿existe una relación clara e importante entre un problema y otro?

5. Análisis del diagrama de problemas con el objetivo de separar síntomas de problemas centrales e identificar historiales de problemas.
6. Formulación de un plan de acción haciendo énfasis en los problemas identificados.



**Gráfico 2. Ejemplo Matriz de flujo organizacional**

| Flujos organizacionales       | Definición                                                                                                                                                       | Componentes                               | Definición de los componentes                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Funcionamiento organizacional | Aspectos de la organización diseñados para coordinar formalmente el comportamiento de la persona y el funcionamiento de las distintas partes de la organización. | Metas                                     | Indican lo que la organización intenta lograr y definen lo que cada individuo debería alcanzar.                                                                                                                                                                                                                         |
|                               |                                                                                                                                                                  | Estrategias                               | Describe la forma en que la organización debe actuar para alcanzar sus metas.                                                                                                                                                                                                                                           |
|                               |                                                                                                                                                                  | Estructura formal                         | Define las relaciones de autoridad, así como las funciones generales de cada parte de la organización y especifica los flujos formales de                                                                                                                                                                               |
|                               |                                                                                                                                                                  | Política y procedimientos administrativos | Reglas formales que definen la manera de hacer las cosas dentro de la organización.                                                                                                                                                                                                                                     |
|                               |                                                                                                                                                                  | Sistemas de administración                | Todos los sistemas formalmente establecidos y diseñados para facilitar la coordinación de la organización.                                                                                                                                                                                                              |
|                               |                                                                                                                                                                  | Sistema Formal de incentivos              | Es un sistema administrativo que tiene impacto directo en los miembros de la organización. Evalúa y retribuye a la persona por su contribución al éxito del sistema para alcanzar sus metas. Incluye                                                                                                                    |
| Factores Sociales             | Aspectos relacionados con las personas de la organización                                                                                                        | Cultura                                   | Está basada en las afirmaciones implícitas, profundas e inconscientes que tienen los                                                                                                                                                                                                                                    |
|                               |                                                                                                                                                                  | Procesos de interacción                   | Comprende las interacciones en las diversas agrupaciones sociales: a nivel interpersonal, grupal e intergrupal. En cada uno de estos tres niveles de agrupaciones sociales intervienen las interacciones humanas. ¿Qué tipo de información comparten los miembros de la organización y como la transmiten y la reciben? |
|                               |                                                                                                                                                                  | Patrones y redes sociales                 | El organigrama especifica patrones formales de comunicación, toma de decisiones y autoridad.                                                                                                                                                                                                                            |
|                               |                                                                                                                                                                  | Características individuales              | Describe las características del miembro individual de la organización. Implica creencias, actitudes, sentimientos, habilidad conductual                                                                                                                                                                                |
| Tecnología                    | Factores que contribuyen directamente a la transformación de los recursos organizacionales en productos.                                                         | Herramientas, equipos y maquinarias.      | Herramientas, equipos y maquinarias necesarias para fabricar los productos o servicios de la organización. Cualquier                                                                                                                                                                                                    |
|                               |                                                                                                                                                                  | Diseño de puestos                         | Se refiere al diseño y contenido del trabajo de una persona. Los puestos se diseñan al reunir una serie de tareas para formar el puesto.                                                                                                                                                                                |
|                               |                                                                                                                                                                  | Diseño de flujo de trabajo                | Se refiere a la agrupación de las labores. Los diseños de flujo de trabajo se basan en interdependencias: Secuencial, recíproca y conjunta.                                                                                                                                                                             |
|                               |                                                                                                                                                                  | Experiencia técnica                       | Nivel de conocimiento y habilidades físicas que permiten a un empleado efectuar las tareas concretas necesarias para realizar el trabajo.                                                                                                                                                                               |
|                               |                                                                                                                                                                  | Políticas y procedimientos técnicos       | Son los procedimientos que se usan al trabajar con las herramientas, equipos y maquinarias; tratar con el cliente y en general al hacer todo lo                                                                                                                                                                         |
| Ambiente físico               | Incluye las estructuras concretas y los objetos del la parte no social y no técnica del ambiente donde trabaja la gente.                                         | Configuración del espacio                 | Distribución del espacio de trabajo de una organización que afecta la manera de trabajar de la gente.                                                                                                                                                                                                                   |
|                               |                                                                                                                                                                  | Ambiente físico                           | Se relaciona con las características del ambiente vinculados a los factores higiénicos de Herzberg. Cantidad y tipo de luz. Clima, nivel de ruido.                                                                                                                                                                      |
|                               |                                                                                                                                                                  | Diseño interior                           | Describe el mobiliario, decoración, colores de piso, paredes y techo.                                                                                                                                                                                                                                                   |

Tabla 2. Dimensiones y variables teóricas

## **Capítulo 4**

### **4. Metodología**

#### **4.1. Tipo y diseño de la investigación**

##### **4.1.1. Según su finalidad**

Esta investigación corresponde al tipo de investigación aplicada que se fundamenta en la investigación científica. En este sentido, Valarino, Yaber & Cemborain, (2012) toman la definición del Funindes de la Universidad Simón Bolívar que la define como una actividad que tiene por finalidad la búsqueda y colaboración del saber, y la aplicación de los conocimientos para el enriquecimiento del acervo cultural y científico, así como la producción de tecnología al servicio del desarrollo integral del país (pág. 67), se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. Este tipo de investigación además de generar conocimiento busca soluciones a un fenómeno social determinado; en este sentido, el investigador opera en una situación e intenta modificar esa realidad aportando nuevas soluciones.

Dentro de la investigación aplicada, el presente trabajo se enmarca en la investigación evaluativa que tiene como propósito la determinación sistemática de la calidad o valor de programas, proyectos, planes, intervenciones. En la investigación evaluativa, según Valarino, Yaber & Cemborain, (2012) el problema se puede plantear como una comparación para conocer la adecuación entre los medios entendidos como los elementos organizados y los fines son los propósitos por los

cuales se implantaron. En este sentido, la investigación evaluativa es el proceso de recolectar datos acerca de un sistema como existe actualmente, en relación con un objetivo o una necesidad que se presenta (pág. 91). En este tipo de investigación Valarino, Yaber & Cemborain, (2012) distinguen dos etapas:

- a. Investigación: donde se describe el objeto o proceso que va a ser evaluado, sus fines y aspectos fundamentales
- b. Evaluación: donde se planifica y desarrolla la evaluación, incluyendo la descripción de los aspectos por evaluar, criterios, instrumentos y técnicas que serán utilizados y técnicas para el análisis de resultados (pág. 209)

#### **4.1.2. Según la fuente de los datos trabajados**

Según los datos trabajados la investigación es primaria, definida por Vieytes (2004) como toda aquella cuyos datos son recolectados en forma directa por el investigador en la realidad, mediante el trabajo concreto de recolección realizado por él mismo y su equipo (pág. 114).

#### **4.1.3. Según sus objetivos**

De acuerdo a sus objetivos la presente investigación se enmarca dentro de la investigación descriptiva, definida por Arias (2006) como la investigación que consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento (pág. 24). Los estudios descriptivos Hernández - Sampieri (2006) consisten en describir como se manifiesta determinado

fenómeno buscando identificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (pág. 102)

#### 4.1.4. Según el momento en que se recogen los datos

La investigación se enmarca dentro del tipo Transversal (sincrónica) que según Vieytes (2004) estos estudios cristalizan los datos recogidos en un tiempo único..., las mediciones sincrónicas tienen un carácter estático similar a una fotografía tomada en un momento (T) (pág. 119).

#### 4.2. Técnicas e instrumentos

| OBJETIVO                                                                                            | TÉCNICA                                                  | INSTRUMENTO                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Identificar los procesos de trabajo de la Unidad Técnica.</b>                                    | Entrevista semiestructurada / grupo focal / cuestionario | Guión de entrevista/ Guía del grupo focal bajo la metodología de Porras / instrumento |
| <b>Identificar los factores que están incidiendo en el cumplimiento de los procesos de trabajo.</b> | Entrevista semiestructurada / grupo focal / cuestionario | Guión de entrevista/ Guía del grupo focal bajo la metodología de Porras / instrumento |
| <b>Proponer recomendaciones a fin de garantizar el cumplimiento de los procesos de trabajo</b>      | Entrevista semiestructurada / grupo focal / cuestionario | Guión de entrevista/ Guía del grupo focal bajo la metodología de Porras / instrumento |

Tomando en consideración el problema planteado, para la recolección de los datos se aplicaron las siguientes técnicas e instrumentos que se detallas a continuación.

- **Análisis documental**

Definido por Balestrini (2002) como “la observación de diversidad de fuentes documentales, que facilitan la descripción, el análisis y la interpretación del dato que abordan”.

Los distintos documentos revisados fueron entregados por la organización al inicio de la investigación, en este sentido se examinó el documento de roles donde se establecen las funciones de las líderes y el cuerpo directivo de la institución, se exploró la estructura organizacional con la finalidad de establecer el mapa de relaciones de la organización y finalmente se revisaron los resultados de la más reciente encuesta de clima organizacional realizada dentro de la organización. La elección de la técnica obedeció a la necesidad de conocer la constitución de la organización, los roles y las funciones de líderes y cuerpo directivo, así como identificar el mapa de relaciones existente entre la Dirección Técnica, la Unidad Técnica y entre las líderes vinculadas a la unidad.

- **Entrevista semiestructuradas:**

Definida por Valarino, Yaber & Cemborain, (2012) como una situación interpersonal cara a cara, o de forma virtual, donde una persona formula la pregunta al entrevistado y registra lo que la persona responde. Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas o abiertas.

Para la realización de este estudio, se eligió la aplicación de la entrevista semiestructurada que se basa en una guía de preguntas donde entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre el tema investigador.

En función del objetivo de la investigación se diseñó un guión de preguntas (detallado en el Anexo A) dirigida a las tres líderes de la Unidad Técnica. Se realizaron las entrevistas de manera individual en un mismo día con la finalidad de

obtener información sobre la identificación de los procesos de trabajo dentro de la Unidad Técnica, así como indagar sobre los factores que están incidiendo en el cumplimiento de los procesos de trabajo.

Como resultado este proceso de entrevistas, se identificó la necesidad de incorporar a la Dirección Técnica a fin de determinar sus procesos de trabajo y su conexión con la Unidad Técnica, en este sentido se diseñó otro guión de preguntas (detallado en el Anexo B) para la dirigida a la Directora Técnica.

- **Grupo focal**

Definido por Vieytes (2004) como “un método que consiste en la selección y reunión de un grupo de personas que conducidas por un moderador, son estimuladas a interactuar” con el objetivo de recoger datos sobre un tema en particular.

En esta investigación se realizó el grupo focal con las 3 líderes de la Unidad Técnica, siguiendo las fases del modelo teórico del análisis de flujo de Jerry Porras a) Identificación de los problemas o aspectos de mejora, b) categorización en la matriz de flujos organizacionales de cada aspecto de mejora identificado, c) establecimiento de interconexiones entre ellos y d) análisis e identificación de problemas centrales, para lo que se necesitaron 3 sesiones de trabajo.

- **Cuestionario**

Definido por Vieytes como un documento que contiene tres elementos: a) un conjunto de preguntas, b) instrucciones para el encuestado y c) instrucciones para el encuestador; en este sentido, Sabino (1992) afirman este instrumento se desarrolla en base a un listado fijo de preguntas cuyo orden y redacción permanece invariable.

Comúnmente se administran a un gran número de entrevistados para su posterior tratamiento estadístico. Los cuestionarios pueden estar diseñados con preguntas abiertas (cuando el entrevistado puede expresarse con sus propias palabras), cerradas (contiene opciones de respuesta que han sido delimitadas).

Para el desarrollo de la presente investigación, en función de los objetivos y tomando los 4 flujos organizacionales y las dimensiones que expone Jerry Porras en su teoría de análisis de flujos, se realizó la operacionalización de las variables y posteriormente se construyó un instrumento que consta de 41 ítems con 4 opciones de respuestas bajo una escala de likert (Muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo) con los que se exploró la percepción de 40 maestras y terapeutas de la organización, con el fin de validar los aspectos de mejora dentro de la unidad técnica y conocer la opinión del personal sobre el funcionamiento de la misma en términos de sus flujos de trabajo compartidos. El cuestionario con la validación de un experto en la materia.

#### **4.3. Técnica de análisis**

El análisis de los datos se realizó en dos fases, primero se analizaron los datos recogidos a través de la revisión de los documentos de la organización y las entrevistas de las líderes y la directora técnica y posteriormente se realizó el análisis de la información recolectada a través de las sesiones desarrolladas en el grupo focal, para culminar con los datos recolectados en el cuestionario, los cuales se presentan a continuación.

La tabulación de los resultados cualitativos obtenidos se realizó a través de análisis de contenido, mediante el establecimiento de un sistema de categorías y frecuencia de respuesta. Por su parte, la tabulación de los resultados cuantitativos obtenidos a través de los cuestionarios aplicados se realizó a través del paquete estadístico Spss y se expresan a través de tablas de frecuencia.

El análisis de los resultados del grupo focal se realizó de acuerdo a la metodología de Jerry Porras a través de la matriz de problemas que resultó de las sesiones de trabajo, teniendo como resultado la identificación del problema central.

#### **4.4. Población y muestra**

- 1 Directora General
- 1 Directora Técnica
- 3 líderes
- 40 docentes y terapeutas

#### **4.5. Procedimiento seguido**

Tomando en consideración la teoría utilizada, se seleccionaron las técnicas de recolección de la información y las actividades a realizar para el logro de los objetivos propuestos en concordancia con el planteamiento del problema, a continuación se detallan:

- **Análisis documental:**

Posterior al primer encuentro con la organización, se le solicitó a la Directora General, toda la documentación existente de la organización, en

este sentido fueron remitidos el documento de los roles de la organización que contiene las funciones de las líderes y del cuerpo directivo, la estructura u organigrama de la organización y la última encuesta de clima organizacional efectuado en la organización.

- **Entrevista semiestructurada**

Una vez se identificó a la organización y su constitución, en función de los objetivos de la investigación y usando los flujos organizacionales y sus componentes descritos por la teoría de análisis de flujo, se diseñó la guía de entrevistas para las tres líderes de la organización. Las entrevistas se realizaron de forma individual en las instalaciones de Cepia el mismo día para las tres líderes. Posteriormente se diseñó la guía de entrevista dirigida a la Directora Técnica que se realizó en las instalaciones de Cepia.

- **Grupo focal**

Una vez realizadas las entrevistas se diseñó la guía metodológica del grupo focal que se basó en las fases propuestas en la metodología de análisis de flujo de Jerry Porras. En este sentido, en la primera sesión cada líder identificó los problemas que en su opinión afectan el funcionamiento de la Unidad Técnica, basados en tres aspectos:

- Los elementos que reducen la eficacia de la organización,
- Los factores que les impide realizar mejor su trabajo y
- Los problemas que nunca se solucionan.

Cada líder expresó en voz alta su idea para conocer si alguna otra líder estaba de acuerdo o en desacuerdo y el moderador fue registrando el aspecto de mejora luego de su respectiva discusión, para ello se empleó una hoja de Excel. Luego se generó un análisis en conjunto entre las tres líderes que reveló cuales conceptos se solapaban para agrupar y condensar los problemas en un conjunto más reducido. Luego de que cada líder identificó los problemas, se procedió a la segunda fase que es su categorización describiendo cada uno de ellos dentro del flujo organizacional correspondiente, para ello se empleó una matriz en hojas de rotafolio con los 4 flujos organizacionales (funcionamiento organizacional, factores sociales, tecnología y ambiente físico). Para lograr la categorización se generó la discusión sobre cada problema obteniendo un consenso sobre el flujo en el cual debían ser ubicados.

La segunda sesión se procedió a la identificación de la interconexiones que se traduce en la diagramación de flechas conectoras con el fin de representar todas las relaciones identificadas. Para obtener el resultado fue necesario que las líderes llegaran a un acuerdo sobre las causas del problema para posteriormente poder identificar las posibles soluciones. Se tomó en consideración las siguientes interrogantes que guiaron la discusión para el establecimiento de las interconexiones: ¿Uno de los problemas parece controlar o causar otro?; ¿Existe una relación clara e importante entre un problema y algún otro?

Luego de realizadas las interconexiones para la tercera sesión de trabajo, se procedió al análisis del diagrama con la finalidad de diferenciar los síntomas de los problemas centrales. Es posible diferenciar entre los síntomas de un problema central por la cantidad de flechas de entrada o salida de cada aspecto definido.

■ **Síntoma**; tiene varias flechas que van hacia él, su solución no ayudará a eliminar los problemas que lo provocan, por lo que pueden resurgir.

■ **Problema básico**; tiene muchas flechas de salida, lo que significa que influye en otros problemas de la organización, su solución reducirá la existencia de los problemas.

■ **Otro tipo de problema**. Es un problema aislado que solo influye sobre el problema básico. Ya que influye en un problema que a su vez lo hace en muchos otros, al rectificarlo se logrará un avance aún mayor que al resolver directamente el problema básico. Los problemas de este tipo, que producen otros mayores se llaman problemas básicos fundamentales.

- **Cuestionario**

Para la construcción de dicho instrumento se realizó la operacionalización de las variables y se solicitó la validación por juicio de expertos, posteriormente se planificó con el cuerpo directivo de la organización un día para la aplicación, de manera presencial, del instrumento tanto a las maestras y terapeutas del turno de la mañana como el turno de la tarde.

## **CAPÍTULO 5**

### **5. Análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados del diagnóstico**

#### **5.1. Análisis Documental**

La revisión del funcionamiento organizacional a través del documento de roles que expone las funciones y responsabilidades de cada una de las líderes demostró que cada una de ellas conoce y tiene establecido su rol y sus funciones dentro de la organización, este documento sirvió de base para comparar las funciones obtenidas en las entrevista a las Líderes y a la Directora Técnica. El organigrama o estructura demostró una ausencia de relación entre las líderes de apresto, preescolar y tarde, además de que la líder de apresto fungía bajo el rol de la subdirección en una sola figura, lo que pudo generar una dualidad del rol y posiblemente una sobrecarga en las actividades. Por último, la encuesta de clima organizacional efectuada en el primer semestre del 2016 mostró un avance en ciertas áreas y la necesidad de fortalecer otras. A continuación se mencionan algunos aspectos de mejora

- Manejo de la misma información y planes de contingencia
- Tiempo suficiente para reuniones evitando interrupciones
- Tomar iniciativa para hablar sobre conflictos
- Canales de comunicación fluidos
- Cumplimiento de objetivos en tiempos previstos

## 5.2. Entrevistas

### Entrevista a las líderes de la Unidad Técnica.

Dentro del proceso de recolección de datos, se entrevistó a cada una de las líderes de la Unidad Técnica, posteriormente se construyó un sistema de 11 categorías definidas durante el proceso de análisis, cuya frecuencia de respuesta es por cada entrevistado. Los resultados se presentan a continuación:

#### 1. ¿Cuáles son los procesos particulares de su unidad?

| Categoría             | Subcategoría                                     | Respuesta                                                                                                                                                                                                                                | Frecuencia |
|-----------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Procesos Particulares | Supervisar y coordinar                           | Encargada de la supervisión del área de los preescolares...                                                                                                                                                                              | 1          |
|                       |                                                  | Somos líderes supervisar y coordinar todo lo que implica el personal y terapeutas en relación a la atención al niño con autismo.                                                                                                         | 1          |
|                       | Aplicación de lineamientos                       | Me encargo de llevar junto con Dirección Técnica todos los lineamientos en cuanto al abordaje conductual de los niños.                                                                                                                   | 1          |
|                       |                                                  | Los lineamientos emanados por dirección técnica se cumplan, velar que el lineamiento se está cumpliendo cada vez que está previsto realizar                                                                                              | 1          |
|                       | Visitas de acompañamiento en aula                | Hacer las visitas de acompañamiento en todos los salones.                                                                                                                                                                                | 1          |
|                       | Cambios en el proyecto educativo individualizado | ... determinar a través de estrategias junto con las docentes qué tipo de acciones se deben llevar a cabo para hacer cambios pertinente en el proyecto educativo individualizado                                                         | 1          |
|                       | Atención a los padres                            | Encargada de dar la cara y mediar a través de las docentes y los representantes, siempre tratamos de tener el espacio abierto para que los padres puedan asesorarse en todas las estrategias que nosotros aplicamos en la institución... | 1          |
|                       |                                                  | llamar a los padres cuando ocurren incidencias                                                                                                                                                                                           | 1          |
|                       | Bienestar del personal docente                   | Velar por el bienestar del personal docente, todo lo que compete tener personas a cargo...                                                                                                                                               | 1          |
|                       | Aplicación del sistema psicoeducativo            | darle continuidad a todo el procedimiento de la aplicación del sistema psicoeducativo con nuestro curriculum                                                                                                                             | 1          |
|                       | Atención a incidencias                           | Chequear situación de salud de los niños, incidencia, caídas, brindar acompañamiento,                                                                                                                                                    | 1          |

|  |                                                 |                                                                                                                                                                                    |   |
|--|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|  | <b>Atención al personal en entrenamiento</b>    | Organizar todo lo que es el tema del personal en entrenamiento, organizar el entrenamiento ¿Quién entra? ¿En dónde entra? ¿Cómo entra? ¿Cuándo entra?, ¿Cuándo sale? ¿Cuándo rota? | 1 |
|  | <b>Elaboración de registros administrativos</b> | tenemos que llevar ciertos registros administrativos, relación de asistencia de los niños, del personal, recibir solicitud de permiso,                                             | 1 |

**Tabla 3.** Frecuencia de respuesta de entrevista de líderes pregunta 1

De acuerdo a lo referido por las líderes sus **procesos** se dividen en funciones administrativas vinculadas a actividades de planificación y actividades académicas que se refieren a todo lo que tiene que ver con la aplicación del sistema psicoeducativo y la supervisión en la aplicación de los lineamientos establecidos por Dirección Técnica en el aula directamente; siendo esta última una de las funciones más importantes de las líderes dentro de la organización.

## 2. ¿Cuáles son sus responsabilidades y actividades?

| Categoría                       | Subcategoría                        | Respuesta                                                                                                                                                                       | Frecuencia |
|---------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Responsabilidades y actividades | <b>Funcionamiento del aula</b>      | Garantizar el funcionamiento de cada una de las aulas a mi cargo.                                                                                                               | 1          |
|                                 |                                     | ...a lo largo de la tarde voy incorporándome a los salones a ir observando cómo se está haciendo el trabajo con el grupo en general                                             | 1          |
|                                 | <b>Atención de calidad</b>          | Garantizar que las docentes le brinden el mayor y la mejor atención y de calidad a cada uno de los niños que están suscritos a nuestra institución.                             | 1          |
|                                 | <b>Entrenamiento personal nuevo</b> | Garantizar que todo el personal que ingrese nuevo pase por unas semanas de entrenamiento                                                                                        | 1          |
|                                 | <b>Supervisión al niño</b>          | Supervisar en el desenvolvimiento del alumno durante el desayuno.                                                                                                               | 1          |
|                                 |                                     | Se verifica que los niños hayan almorzado que estén en perfectas condiciones para las actividades de la tarde                                                                   | 1          |
|                                 | <b>Supervisión al docente</b>       | Supervisar al personal y velar por el cuidado, la enseñanza y el aprendizaje de los niños.... supervisar dentro del aula cada uno de los procedimientos de atención al niño.... | 1          |
|                                 |                                     | toca la rutina de entrar a los salones revisar cada uno de los salones, chequear que todas las maestras estén                                                                   | 1          |
|                                 | <b>Guardia en la puerta</b>         | yo me mantengo en la puerta básicamente hasta las 9:00 a.m., ...porque yo soy la que lleva la guardia de la mañana                                                              | 1          |

|  |                                             |                                                                                                                                            |   |
|--|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|  | <b>Asistencia a los puntos de encuentro</b> | Hay algunas reuniones que nosotros tenemos pautadas, puntos de encuentro en la tarde                                                       | 1 |
|  | <b>Apoyo al docente</b>                     | imprimimos las planificaciones... dotación del material que ellos necesitan en su trabajo diario                                           | 1 |
|  | <b>Detección de necesidades</b>             | detectar necesidades que se puedan presentar en el transcurso de la tarde para cubrir, anticiparnos a lo que pueda ocurrir a lo imprevisto | 1 |

**Tabla 4.** Frecuencia de respuesta de entrevista de líderes pregunta 2

A continuación se detallan **las funciones de las líderes** que a través del documento de roles de la organización se pudieron conocer y que en su mayoría coinciden con las declaradas por las líderes en la entrevista

- Coordinar Asignación en salones en caso de inasistencias:
- Coordinar la guardia de puerta. Rol de control de puerta. (Compartidas entre líderes)
- Involucrarse en el proceso de planificación.
- Apoyo en el aula ante crisis
- Acompañamiento en las aulas
- Atención a los padres.
- Revisión diaria de los diarios y reporte de incidencias en cada salón.

**3. ¿La unidad en la que se desempeña maneja procesos compartidos con otras áreas de la organización? ¿Cuáles?**

| Categoría                   | Subcategoría                  | Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Frecuencia |
|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Procesos Compartidos</b> | <b>Comunicación</b>           | Nosotros en esta evaluación que hicimos de trabajo en equipo detectamos que a nivel de comunicación había algunas fallas                                                                                                                                                                                                              | 1          |
|                             |                               | El factor comunicación es primordial...                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 1          |
|                             | <b>Sistema psicoeducativo</b> | Los procesos que nosotros compartimos van vinculados a la aplicación sistema psicoeducativo                                                                                                                                                                                                                                           | 1          |
|                             | <b>Trabajo en equipo</b>      | Trabajamos bajo los lineamientos de Dirección Técnica, que se encarga de hacer las intervenciones a nivel conductual y los proyectos educativos individuales y trabajamos en conjunto...además de eso el equipo docente, hacemos una especie de equipo interdisciplinario, equipo docente, Dirección Técnica, Coordinación o líderes. | 1          |

|  |                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |
|--|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|  | <b>Reuniones y encuentros con Dirección Técnica</b> | Compartimos reuniones en Dirección Técnica, allí discutimos todo lo que se va a trabajar, cómo vamos a trabajar, cómo se va a realizar el seguimiento con los niños. Luego de manera individual puntos de cuenta con dirección Técnica en donde le informamos todo el seguimiento | 1 |
|  | <b>Estructura de aula o sistema de trabajo</b>      | Otro de los procesos es la estructura en aula que se debe manejar de la misma manera...el uso del sistema de trabajo que no varía en ningún salón ni en el turno de la tarde ni en el de la mañana son procesos que deben ser lineales                                            | 1 |

**Tabla 5.** Frecuencia de respuesta de entrevista de líderes pregunta 3

En la categoría **procesos compartidos** las entrevistadas manifestaron que los procesos que comparten van vinculados a la aplicación del sistema psicoeducativo, la estructura en aula que se debe manejar de la misma manera y el uso del sistema de trabajo que no varía en ningún salón ni en el turno de la tarde ni en el de la mañana ya que son procesos que deben ser lineales. El trabajo se realiza como un equipo interdisciplinario en donde actúan Líderes, docentes en aula, terapeuta de lenguaje, todos bajo los lineamientos de Dirección Técnica que está conformada por una Directora y 2 Psicólogas, se encarga de dictar los lineamientos en cuanto a las intervenciones conductuales y los programas educativos individualizados. Todos los actores intervienen en aula, en horarios específicos, bajo un cronograma preestablecido con la finalidad de que cada actor pueda tener un criterio de supervisión de lo que se está haciendo dentro del aula y pueda identificar aquellos aspectos que hay que mejorar o que hay que darle continuidad para garantizar el desarrollo educativo del niño.

4. ¿Estos procesos están definidos de manera formal en algún documento? De ser positiva su respuesta ¿Están actualizadas de acuerdo a la realidad de la organización?

| Categoría                      | Subcategoría                         | Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Frecuencia |
|--------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Procesos definidos formalmente | Roles definidos                      | Si tenemos funciones y roles específicos, cada una de las personas que está a cargo o que tiene un rol definido en la organización sabe cuáles son sus funciones y también sabemos la responsabilidad que tenemos...                                                                                                               | 1          |
|                                |                                      | Cuando arrancamos con el cargo nos dieron como todas las actividades que nosotros tenemos que cumplir aquí, el listado de nuestras tareas,                                                                                                                                                                                         | 1          |
|                                | Actualización de los roles definidos | A medida que nosotros nos fuimos preparando más como líderes se fueron incrementando algunas tareas, se hicieron algunos cambios...                                                                                                                                                                                                | 1          |
|                                | Normativa establecida                | Nosotros sí tenemos nuestros manuales, donde establecimos todas esas normas. ¿Qué se debe hacer?, ¿cómo se va a trabajar?, cómo se va a registrar, cada uno de nuestros aspectos están reflejados en nuestro manual operativo que está en cada uno de los salones.                                                                 | 1          |
|                                |                                      | Si claro nosotros tenemos la normativa que son para la mañana como para la tarde, el proceso de enseñanza – aprendizaje del alumno es único                                                                                                                                                                                        | 1          |
|                                | Actualización de la norma            | Necesita ajustes, hemos logrado unificar la información a través de unas carpetas específicas que son nuestro instrumento de trabajo, eso ha fluido.                                                                                                                                                                               | 1          |
|                                |                                      | ...se hizo un trabajo de elaborar todos estos manuales, pero a medida que vamos trabajando vamos detectando que hay cosas que hay que ir actualizando, se mantiene y lo que haya que corregir a lo largo del año se hace esa corrección, sabemos que cuando llega el período vacacional eso hay que actualizarlo a nivel normativo | 1          |
|                                | Procesos distintos mañana - tarde    | ..La dinámica de la tarde es totalmente distinta a la de la mañana, pero se ha logrado... la estructura de la tarde difiere un poco de la mañana sobre todo a nivel de personal....                                                                                                                                                | 1          |
|                                |                                      | Esa ha sido la gran debilidad de nosotros equiparar lo que se hace en la mañana y en la tarde; nosotros en las reuniones con la coach los lunes entonces más o menos nosotros hemos ido analizando esa situación mañana – tarde y hemos llegado a esa conclusión,                                                                  | 1          |
|                                |                                      | El turno de la tarde es un poco distinto... nosotros lo que hacemos es que generamos una cantidad de reportes provenientes de toda la información que se recoge en la mañana y que puede servirle a ella para canalizar las rutinas de la tarde...                                                                                 | 1          |

Tabla 6. Frecuencia de respuesta de entrevista de líderes pregunta 4

Con respecto a la categoría **procesos definidos de manera formal**, las entrevistadas afirmaron que tienen sus funciones claramente definidas; sin embargo 66,66 % de las entrevistadas manifiesta la necesidad de una actualización que vaya en concordancia con la realidad actual de la organización. En este mismo orden de ideas, el 100% de las líderes manifestaron la existencia de una normativa que determina una manera de trabajar que es igual para las tres independientemente del turno, por tanto en cada una de las aulas está el manual operativo que destaca lo que el docente debe hacer, la forma cómo se debe trabajar y la manera cómo se registra la información, igualmente las entrevistadas afirmaron que a pesar de que los procesos son los mismos, el turno de la tarde tiene una particularidad ya que debe concentrar todo el trabajo en menos horas y con menos personal.

**5. ¿Cómo está distribuido el trabajo dentro de la unidad?**

| <b>Categoría</b>               | <b>Subcategoría</b>                  | <b>Respuesta</b>                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Frecuencia</b> |
|--------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Distribución de trabajo</b> | <b>Trabajo en aula</b>               | ...tengo un horario de entrada a las aulas, Dirección Técnica y Terapeuta de lenguaje entramos y hacemos observaciones donde indicamos algunas observaciones...                                                                                                       | 1                 |
|                                |                                      | Tres líderes 2 en la mañana 1 en la tarde; va mucho de la mano con las funciones de coordinación dentro de los salones;                                                                                                                                               | 1                 |
|                                |                                      | Procuramos no coincidir en los horarios, Dirección Técnica es por lo general quienes dan las indicaciones y nosotros hacemos seguimiento, esa es la parte fundamental la planificación de entrada a los salones.                                                      | 1                 |
|                                | <b>Delegación de funciones</b>       | En la tarde se hace difícil delegar funciones porque no hay a quién delegarle esas funciones. Antes contaba con el apoyo de una psicóloga que era rotativa, que tenía la oportunidad de visitar los salones, de apoyarme en ese trabajo, nos compartíamos ese trabajo | 1                 |
|                                | <b>Distribución de las funciones</b> | Como líder me encargo del trabajo directo con la docente y Dirección Técnica se encarga directamente del trabajo con el niño, fusionamos los resultados y vamos avanzando de acuerdo a los proyectos que se establezca para ese equipo de trabajo y para esos niños.  | 1                 |

|  |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |
|--|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|  | <b>Planificación de las actividades</b> | En cuanto a la distribución de las actividades, nosotros planteamos al inicio del año escolar un horario de trabajo... una vez que ellos (las docentes) hagan la prueba si funciona...vamos haciendo los ajustes, porque lo que es la dinámica del día está fundamentada en un horario de trabajo; ellos (maestros)... van haciendo las adaptaciones y los ajuste en función de las necesidades que presenta el salón... | 1 |
|--|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|

**Tabla 7.** Frecuencia de respuesta de entrevista de líderes pregunta 5

En relación con la categoría **distribución del trabajo**, de forma general está establecida por las funciones de cada actor dentro de la organización. El 100% de las entrevistadas cumple con funciones académicas donde se llevan a cabo actividades de supervisión y seguimiento a las docentes dentro del aula. Cada una de ellas debe velar por el cuidado, bienestar, enseñanza y aprendizaje, así como la aplicación de cada uno de los procedimientos de atención al niño, trabajando de forma directa con la docente; y por el otro funciones administrativas y de planificación que deben cumplir fuera del aula y que de igual manera están vinculados con el trabajo con el cuerpo docente. Para el desarrollo de las actividades administrativas, tanto el cuerpo docente como las líderes disponen de los lunes en la tarde. Un actor importante vinculado al trabajo de las líderes es Dirección Técnica quién se encarga de dictar los lineamientos de los Programas Educativos Individuales (PEI), haciendo seguimiento al avance en el desarrollo de los niños y realiza recomendaciones en las estrategias de intervención específicas que deben ser aplicadas por el cuerpo docente y cuyo seguimiento está en manos de las líderes. Se fusionan los resultados y se va avanzando en los objetivos planteados para ese salón. Es importante destacar que ninguna de las líderes hizo referencia a proceso de delegación de actividades; en este sentido el 33,33 % de los entrevistados destacó que se hace difícil delegar funciones porque no hay a quién

delegarle esas funciones, por lo general los salones deben tener tres docentes y, en su caso, la mayoría tienen dos, por lo que la delegación de actividades se hace muy cuesta arriba. En el mismo contexto, el 33,33% de las entrevistadas comenta que anteriormente en la organización existió la figura de maestra rotativa que tenía la oportunidad de visitar los salones y apoyar en el trabajo, sin embargo esa persona actualmente no se encuentra en la organización y no fue sustituida.

**6. ¿Qué tipo de información se maneja dentro de la unidad y a través de qué medio se obtiene y se comparte?**

| Categoría                           | Subcategoría                                     | Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Frecuencia |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Manejo e intercambio de información | Necesidades de los niños                         | La información que se maneja es generada por las necesidades de los niños, las intervenciones específicas que hay que hacer en cada uno de los casos;                                                                                                                                                                                   | 1          |
|                                     |                                                  | La información que manejamos todos va relacionado con la atención del alumno, aunado a esto la relación que existe padre personal en relación al alumno                                                                                                                                                                                 | 1          |
|                                     | Información del docente                          | Viene información también del docente, del especialista encargado; situaciones personales que incidan dentro de la rutina de aula, o situaciones de rutina que también impliquen el conocimiento de todos;                                                                                                                              | 1          |
|                                     |                                                  | Información es la referida desde Dirección para todo este proceso nosotros procuramos dar información en los consejos docentes que son una vez al mes, que están a cargo de las coordinadoras                                                                                                                                           | 1          |
|                                     | Mecanismos de transmisión de información interna | Manejamos la carpeta que se le llama carpeta de Dirección Técnica donde se dejan por sentado y escrito con fecha la observación que se hace, la indicación sobre el levantamiento de la información que se está generando en el momento de la entrada al aula, este mecanismo nos sirve a nosotros para manejar la misma información... | 1          |
|                                     | Entre líderes y Dirección Técnica                | Dirección Técnica requiere que yo sepa u otra de las líderes también requiere que yo tenga información importante manejamos una paletas de emergencia que son como unas fichas rojas que se colocan en las carpetas que indican la emergencia que se presenta, prioridad dentro de todos los salones es el que tiene la ficha roja...   | 1          |
|                                     | Estrategia de comunicación con padres            | Padre en relación al niño en un diario se reporta cuál fue la actividad realizada en el día en cual tiene mayor dificultad o está bien y cómo lo podemos reforzar en casa....                                                                                                                                                           | 1          |
|                                     |                                                  | Cuando tengo que efectuar una reunión con padres me organizo y tiene que estar la docente, ...Sí tenemos un bloque previsto para los padres que son los miércoles de 5:00 a 5.30 p.m.                                                                                                                                                   | 1          |

|  |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |
|--|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|  | <b>Encuentros informales</b> | Hay pocas oportunidades de encuentro, pero siempre aprovechamos los momentos en los que podemos encontrarnos...cuando las maestras van hacer avance nos reunimos para informales cómo van hacer el procedimiento del avance y ya, porque tienen que enseguida trabajar porque sólo tenemos un día administrativo que son los lunes y hay que sacarle provecho. | 1 |
|--|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|

**Tabla 8.** Frecuencia de respuesta de entrevista de líderes pregunta 6

Referente a la categoría **tipo de información** que se maneja dentro de la unidad, el 66,67% de las entrevistadas indicaron que la información está vinculada a la atención del alumno, sus necesidades y las intervenciones específicas que hay que hacer en algunos de los casos. Esta información se comparte con Dirección Técnica, docentes y entre líderes en las carpetas de Dirección Técnica a la cual todos tienen acceso. De igual manera el 33,33% de las entrevistadas declaró que actualmente manejan unas paletas de emergencia, que es una ficha roja que le indica a la líder la presencia de una situación de emergencia, situación que se convierte en prioridad y toda la atención gira en torno al salón que tiene la paleta de emergencia.

En la categoría **Medios para obtener y compartir la información** del 100% de los entrevistados, declararon que:

- Los medios son escritos a través de carpetas de Dirección Técnica y cuadernos de reporte entre líderes
- Diariamente con la Dirección Técnica a través de la Carpeta de Dirección Técnica de forma escrita y de forma presencial a través de las reuniones semanales los días miércoles.
- Diariamente entre las líderes en la mañana de forma presencial, verbal y por escrito en el cuaderno de comunicación de las líderes; en la tarde presencial,

verbal en un reporte de 5 minutos en el pase de guardia y por escrito en el cuaderno de enlace de las líderes; además de los puntos de cuenta entre líderes todas las semanas, los días jueves.

- Con las docentes dentro del aula, a través de las carpetas de Dirección Técnica y fuera del aula de forma presencial algunas veces en encuentros formales establecidos periódicamente y otras veces en encuentros informales.
- Con los padres y representantes al final de la jornada en el momento del egreso del niño. Estos encuentros por línea general son entre líder y padres o entre maestra, líder y padres.

**7. ¿Con cuál otra área de la organización se vincula a la unidad a la que pertenece?**

| Categoría                                      | Subcategoría      | Respuesta                                                                                                                                                                                                                        | Frecuencia |
|------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Vinculación con otras áreas de la organización | Otras unidades    | Tenemos apoyo de la terapeuta del lenguaje para chequear algunos aspectos en los niños.                                                                                                                                          | 1          |
|                                                |                   | Con administración... hacemos un trabajo sobretodo en esta época de cierre escolar donde hay que generar informes y trabajamos también con servicios generales...                                                                | 1          |
|                                                | Entre líderes     | Las otras líderes...                                                                                                                                                                                                             | 1          |
|                                                |                   | Nosotras como coordinadoras también tenemos nuestro espacio para conversar...                                                                                                                                                    | 1          |
|                                                | Dirección Técnica | Con Dirección Técnica...                                                                                                                                                                                                         | 1          |
|                                                |                   | Nos vinculamos con Dirección Técnica.                                                                                                                                                                                            | 1          |
|                                                |                   | Nosotros líderes a Dirección tenemos un formato para llenar en donde nuestro punto de cuenta en la cual nosotros brindamos información o planteamos dudas para resolver algún incidente todo los miércoles con Dirección Técnica | 1          |

**Tabla 9.** Frecuencia de respuesta de entrevista de líderes pregunta 7

En relación con la categoría **Vinculación con otras áreas de la organización**, el 100% de las entrevistadas coincide en la vinculación con la Dirección Técnica para garantizar el cumplimiento de lo planificado para cada niño. Sin embargo, el 33,33 % de las entrevistadas destaca la vinculación con otras áreas de la organización

como el departamento de Administración sobre todo en cierre de año escolar por que hay que entregar informes y la vinculación con el área de Servicios Generales ya que dependen muchos de los cambios de infraestructura, de seguridad y todos estos lineamientos tienen que estar apoyados por esa área que son quienes atienden los requerimientos de las docentes y de los niños.

**8. ¿Cómo son los procesos de coordinación con las otras líderes?**

| Categoría                       | Subcategoría                                 | Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Frecuencia |
|---------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Procesos de Coordinación</b> | <b>Fusión del trabajo turno de la mañana</b> | Tratamos de fusionar el trabajo... en la mañana tratamos siempre que cuando una no está o hay una situación de emergencia muy a pesar de que están los roles definidos, sabemos que una puede apoyar a la otra y hemos tratado de dejar por sentado eso al personal.                                                                                                                                                                                                           | 1          |
|                                 | <b>Particularidad del turno de la tarde</b>  | El turno de la tarde es un poco distinto... lo hemos manejado todo a través de un mecanismo escrito a través de un cuaderno de enlace de reporte que nosotros colocamos todas las indicaciones y observaciones que se van presentando en la mañana para conocimiento de la tarde... la dinámica de la tarde es distinta, es mucho más fuerte, es una sola persona que tiene que hacer todo el trabajo que nosotras hacemos durante el día tiene que hacerla en menos tiempo... | 1          |
|                                 | <b>Tiempo para coordinar</b>                 | Nosotros tenemos un tiempo para coordinar, durante la semana...nosotras como coordinadoras también tenemos nuestro espacio para conversar, todos los jueves a la misma hora...                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1          |
|                                 | <b>Actividades en conjunto</b>               | Por ejemplo en actividades en conjunto aprovechamos los encuentros de punto de cuenta de líderes y allí coordinamos lo que se va hacer como se va hacer y allí nos distribuimos las tareas.                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 1          |
|                                 | <b>Rutina</b>                                | Para el trabajo cotidiano no tenemos tantas oportunidades de encuentro ya después de estos 5 minutos de cambio de guardia, porque el trabajo de ellas en la tarde pasa a ser administrativo, en mi caso es fuera.                                                                                                                                                                                                                                                              | 1          |

**Tabla 10.** Frecuencia de respuesta de entrevista de líderes pregunta 8

Referente a la categoría **Procesos de coordinación**, el 100% de las líderes entrevistadas coinciden que es muy difícil en el día a día establecer momentos de coordinación. El 33,33% de las entrevistadas refiere que por lo menos en la mañana tratan de fusionar el trabajo. Si se presenta alguna emergencia en horas de la mañana y a pesar de los roles estar bien definidos, hay un apoyo entre las líderes, siendo distinto en el turno de la mañana quién tiene a su disposición una cantidad de reportes que son provenientes de toda la información que se recoge en la mañana y que le pueden servir a la líder de la tarde para canalizar las rutinas a través del cuaderno de enlace de las líderes. Generar coordinación entre los turnos mañana y tarde se ha hecho muy cuesta arriba. La líder de la tarde refiere que para planificar actividades en conjunto aprovechan los encuentros de punto de cuenta de líderes y allí coordinan las actividades que se van hacer, cómo se va hacer y se distribuyen las tareas, sin embargo refiere que para el trabajo cotidiano no hay tantas oportunidades de encuentro ya que después de los 5 minutos de cambio de guardia el trabajo de las líderes de la mañana pasa a ser administrativo y el trabajo de ella pasa al aula, lo que requiere una dedicación exclusiva. Incluso indica que sus actividades administrativas debe cumplirlas una vez el personal se retira de la institución por ser el único momento en el que pueden concentrarse.

**9. ¿Cómo es el proceso de comunicación con las otras líderes?**

| Categoría                  | Subcategoría          | Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Frecuencia |
|----------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Comunicación entre líderes | Comunicación informal | Procuramos mientras comparto la oficina con la otra líder que la información se genere allí durante la rutina, si hay algo muy importante se dice de manera muy informal                                                                                                                           | 1          |
|                            | Pase de guardia       | ... si hay algo del turno de la mañana para el de la tarde tenemos un pequeño pase de guardia, cuando hay algo muy importante que decirle a la coordinadora procuramos que a la 1:00 p.m.                                                                                                          | 1          |
|                            | Reuniones semanales   | Tenemos los jueves en la tarde un punto de cuenta de las líderes y discutimos los aspecto más relevantes, siempre tenemos un tema álgido del momento toda la semana y lo vamos desarrollando y damos reporte de la actuación de las coordinaciones...                                              | 1          |
|                            |                       | El proceso de comunicación es ese día para puntos de agenda,                                                                                                                                                                                                                                       | 1          |
|                            | Comunicación formal   | Le damos la información verbal, sin embargo debe quedar por escrito en el cuaderno, aunque se esté dando verbal para que quede por sentado...                                                                                                                                                      | 1          |
|                            |                       | Tenemos este cuaderno de enlace líderes donde nos vamos reportando las cosas que ocurren cada una hace su reporte, en la mañana ellas me pueden reportar en esos 5 minutos... la mejor manera que conseguimos transmitirnos la información es darnos este tipo de reporte, (identificado por día). | 1          |
|                            |                       | ...nosotros tenemos un cuaderno de enlace turno mañana - turno tarde en el que dejamos por sentado los incidentes, todos los incidentes diarios muy breves quedan sentados en el cuaderno de forma tal que inmediatamente llega, leen y enteran..                                                  | 1          |

**Tabla 11.** Frecuencia de respuesta de entrevista de líderes pregunta 9

En cuanto a la categoría **Proceso de comunicación entre las líderes**, el 33,67% de los entrevistados afirmó que el proceso de comunicación en el turno de la mañana se realiza de manera informal y de forma verbal durante la rutina ya que comparten oficina y la vinculación entre las líderes es directa. Para la comunicación entre el turno de la mañana con el turno de la tarde hay un pase de guardia, cuando hay algo muy importante a la 1:00 pm se le da la información verbal a la líder pero de igual forma se deja por escrito en el cuaderno de las líderes. Adicional a eso, los jueves en la tarde hay un punto de cuenta donde se reúnen las tres líderes y toman un punto muy álgido de la semana y allí se atiende o también se da un reporte de las

coordinaciones. En la misma proporción, las entrevistadas afirman que los procesos de comunicación entre el turno de la mañana y el turno de la tarde son complicados.

**10. ¿Cómo se genera el proceso de toma de decisiones?**

| Categoría          | Subcategoría       | Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Frecuencia |
|--------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Toma de decisiones | Consenso           | Consensuadas, entre nosotros damos ideas. Todo es comentado consensuado, nada es impuesto, procuramos de hecho registrarlo,                                                                                                                                                                                                                  | 1          |
|                    |                    | justamente cuando creamos el espacio para punto de cuenta es allí donde nosotros conversamos qué vamos hacer y cuáles son las decisiones a tomar en relación a un tema ... Definitivamente la toma de decisiones se genera en ese momento en nuestro punto de cuenta, fuera de ello podemos aportar esperando siempre este tipo de reuniones | 1          |
|                    |                    | Procuramos que sea en consenso, evaluamos todos los factores... cuando tenemos que tomar alguna decisión que nos compete a las tres evaluamos siempre las ventajas y desventajas...                                                                                                                                                          | 1          |
|                    | Decisiones diarias | Si son inmediatas y urgentes de alguna manera son tomadas desde la líder e informadas siempre en este cuaderno de enlace al turno de la tarde...Estas decisiones son del día a día no son decisiones estratégicas, porque básicamente es nuestra función.                                                                                    | 1          |

**Tabla 12.** Frecuencia de respuesta de entrevista de líderes pregunta 10

Referente a la categoría **Proceso de toma de decisiones** el 100% de las entrevistadas opinan que las decisiones son discutidas y consensuadas en los espacios de punto de cuenta y que nada es impuesto, sin embargo si las decisiones son inmediatas son tomadas por cada líder dentro de su grupo de trabajo.

**11. ¿Cómo se genera la resolución de conflictos dentro de la Unidad Técnica?**

| Categoría                | Subcategoría     | Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Frecuencia |
|--------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Resolución de conflictos | Puntos de cuenta | Por lo general en conjunto, cosas que ocurren entre mañana y tarde en nuestros puntos de cuenta es el momento en que podemos hacerlo,                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 1          |
|                          | Coaching         | Afortunadamente orientación de coaching todas las semanas y en ocasiones cuando se vuelve muy complejo porque te genera alguna incomodidad son resueltas allí porque siempre hay alguien que nos va orientando que nos ha ayudado a tomar una buena decisión, en caso de la resolución de conflicto hemos procurado aprender a llegar a una solución asertiva entre todos y que nos convenga a todos como líderes y como figuras ante el personal. | 1          |

|  |                                  |                                                                                                                                                                                                          |   |
|--|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|  | <b>Defensa de las posiciones</b> | Se generan pocos debates y a mi criterio es poco favorable para la organización, porque cuando hay debate, hay defensa y argumentos necesarios para convencer al otro de los que tu estas proponiendo... | 1 |
|--|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|

**Tabla 13.** Frecuencia de respuesta de entrevista de líderes pregunta 11

En el caso de la categoría **Resolución de conflictos**, el 66,67% de las entrevistadas manifiesta que los conflictos que puedan existir se trabajan en conjunto. Las líderes hicieron referencia sobre la ayuda que ha generado las orientaciones de coaching semanal que han recibido. Igualmente manifiestan que en este sentido han madurado mucho en el hecho de conversarlo, basados en el cómo se dicen las cosas para procurar llegar a una solución asertiva entre todos y que convenga a las líderes como figuras ante el personal. Refieren que en principio costó mucho, pero la institución siempre les ha brindado las herramientas para mejorar en eso. El 33,33% de las entrevistadas opina que se generan pocos debates lo cual de acuerdo a su criterio es poco favorable para la organización, ya que el debate permite exponer los argumentos necesarios para convencer al otro de los que se propone, lo que quizás constituya una falla que impida a la organización ganar más producto.

#### 12. ¿Cómo son los procesos de coordinación con sus supervisados?

| Categoría                                      | Subcategoría                         | Respuesta                                                                                                                                                                                                                        | Frecuencia |
|------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Procesos de coordinación con el cuerpo docente | <b>Supervisión dentro del aula</b>   | Nosotros la dinámica que manejamos es la supervisión del personal dentro de las aulas es una dinámica rotativa,                                                                                                                  | 1          |
|                                                | <b>Requerimientos de trabajo</b>     | ....si hay alguna situación de permiso por algo personal también y todos los requerimientos que ellas necesiten durante la rutina y durante su desempeño...                                                                      | 1          |
|                                                | <b>Manejo de toda la información</b> | Toda la información que se genere de los niños, toda la información que se vaya proyectando a través de otros medios tienen que recaer en la líder... que debe estar en conocimiento de absolutamente todo y tomar decisiones... | 1          |
|                                                | <b>Reuniones de feedback</b>         | Procuramos tener reuniones grupales donde trato de darles el feedback a las maestras siempre en positivos, reforzar mucho los aspectos y las fortalezas que tienen como equipo de trabajo y eso es lo que me ha funcionado.      | 1          |
|                                                |                                      | El manejo de las reuniones con ellos tiene que ser                                                                                                                                                                               | 1          |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|  | motivacional en primer lugar, (tienes que hacerlo bien, mira que te va muy bien) cómo también establecer el momento de cómo se están haciendo con cada uno de los niños. ...en las visitas en los salones por lo general tenemos un instrumento que se llena y entonces les decía los pro y los contras del desempeño...       |   |
|  | Me planteo trimestralmente... un espacio de nosotros, para Conversar, donde... podemos hablar un poco de qué cosas podría mejorar. Yo podría dar información y hablar particularmente con cada uno de los empleados e informales cuales han sido las mejoras, qué tenemos que trabajar, actividades y dinámicas de motivación. | 1 |

**Tabla 14.** Frecuencia de respuesta de entrevista de líderes pregunta 12

Respecto a los **Procesos de coordinación con los supervisados**, las diferencias pueden estar definidas por los estilos de liderazgo y de supervisión de cada una, sin embargo el tema del tiempo también es un factor bien importante. Para el 33,33% de las entrevistadas, la dinámica que se maneja es la de supervisión dentro de las aulas, en donde la líder tiene que estar informada de todo para poder tomar decisiones que le involucren a las docentes y a los niños. En este sentido, las líderes procuran tener reuniones grupales de forma frecuente donde les da feedback a las maestras siempre con una postura muy positiva, se refuerzan mucho los aspectos y las fortalezas que tienen como equipo de trabajo, sin embargo es manifiesto que en la jornada de la tarde estos encuentros se hacen bastante difícil por el factor tiempo. Por otra parte el 33,33% de las líderes refiere que tiende a ser un poco más flexible en la administración de la normativa con sus supervisados, sin embargo asume que esta acción pudiera estar creando inconvenientes entre las docentes; mientras que el 66,67% administra la norma de forma muy estricta.

### 13. ¿Cómo son los procesos de comunicación con sus supervisados?

| Categoría                                 | Subcategoría                        | Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Frecuencia |
|-------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Procesos de Comunicación con supervisados | Espacios formales de comunicación   | ...nosotros tenemos lunes y martes donde no se planifica cada quince días por lo general cuando hay que dar una información, yo me planteo trimestralmente un espacio de nosotros, para conversar, donde nosotros podemos hablar un poco de qué me gusta, que no me gusta, qué cosas podría mejorar.                                                                                                                | 1          |
|                                           |                                     | Tratamos de que una vez a la semana se genere un feedback dentro del aula donde a través de la observación que hice durante la mañana y espero la hora administrativa de ellas que es de una a una y media y les digo cuáles son las cosas buenas que se han generado durante la rutina y cuáles son las que se pueden mejorar y ellas también es recíproco, ellos proyectan alguna inquietud, observación, etc.... | 1          |
|                                           | Espacios informales de comunicación | El manejo de las reuniones con ellos tiene que ser motivacional en primer lugar, (tienes que hacerlo bien, mira que te va muy bien) cómo también establecer el momento de cómo se están haciendo con cada uno de los niños. Cuando hacía las visitas en los salones por lo general tenemos un instrumento que se llena y entonces les decía los pro y los contras del desempeño...                                  | 1          |
|                                           |                                     | Como mi dinámica es distinta los espacios de encuentro no están establecidos, se producen cuando se puedan generar, cuando no haya tanta carga de trabajo administrativo, por ejemplo mientras estamos esperando el transporte ... o los lunes que es administrativo...son muy pocos los momentos en los que se puedan hacer, son muy pocas esas oportunidades de encuentro, que sí que son necesarias              | 1          |

**Tabla 15.** Frecuencia de respuesta de entrevista de líderes pregunta 13

Respecto al **Proceso de comunicación con las docentes supervisadas**, el 66,67% de las entrevistadas han podido establecer encuentros formales con su personal para identificar oportunidades de mejora en concordancia con las evaluaciones de desempeño, buscando motivar a su equipo de trabajo, en este caso lo que cambia es la frecuencia ya que una de ellas establece los encuentros cada tres meses, mientras la otra líder tiene encuentros semanales con su personal. Caso muy distinto ocurre con el 33,33% restante que afirma que el proceso de comunicación con su personal es complicado, la misma dinámica de la tarde permite establecer formalmente esos espacios de encuentro con el personal, por lo que se producen cuando se puedan generar, por ejemplo; mientras esperan el transporte a la hora de salida aprovecha de reunir a su personal y darles las indicaciones, o los días lunes que

son administrativos, por lo que les indica a todos que hagan una pausa en lo que tienen que hacer para indicar alguna información. En este mismo sentido, la líder de la tarde entiende que estos momentos de encuentro con su personal son necesarios; sin embargo el tiempo que dura la rutina y las numerosas tareas que deben cumplir en ese corto tiempo, hacen que esos encuentros sean muy complicados de planificar.

### 5.3 Entrevista con la Directora Técnica:

Luego de las entrevistas con las líderes de la Unidad Técnica, se identificó la estrecha relación en el proceso de trabajo de apresto, preescolar y turno tarde con la Dirección Técnica; lo cual motivó a incluir dentro del diagnóstico una entrevista con la Directora Técnica. A continuación se destacan algunos aspectos relevantes.

La Dirección Técnica es el área asesora de la organización que está constituida por 1 Directora (Psicóloga), 2 Psicólogas y 1 Terapeuta de Lenguaje quienes atienden los salones tanto en la tarde como en la mañana previa distribución a través de un cronograma. La Directora se encarga de la atención a los casos más difíciles.

#### 1. ¿Cuáles las funciones y actividades de Dirección Técnica?

| Categoría             | Subcategoría                    | Respuesta                                                                                                                                                                                                                                             | Frecuencia |
|-----------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Procesos Particulares | <b>Dicta lineamientos</b>       | Elaborar los planes de enseñanza individual (PEI) de todos los niños del colegio.                                                                                                                                                                     | 1          |
|                       | <b>Asesorías Técnicas</b>       | Asesorar en la implementación del programa de enseñanza en las aulas, funcionado como el equipo de consulta, el asesor que sabe y ayuda a los docentes cuando no pueden descifrar algo, a que lo que se esté haciendo se mejore y se logre con éxito. | 1          |
|                       |                                 | Realizar asesoría técnica de las intervenciones que necesiten los niños. Ser el equipo asesor de todos los planes de enseñanza y velar porque se implementen y se cumplan.                                                                            |            |
|                       | <b>Generación de materiales</b> | Generar material didáctico para que los maestros lo utilicen en las aulas con niños específicos.                                                                                                                                                      | 1          |
|                       | <b>Auditoría</b>                | Auditor de los avances de los niños en el cumplimiento del plan de enseñanza.                                                                                                                                                                         | 1          |

**Tabla 16.** Frecuencia de respuesta de entrevista la Directora Técnica pregunta 1

A diferencia de la Unidad Técnica, la Dirección Técnica tiene funciones estratégicas dentro de la organización, dicta lineamientos; elabora los planes de enseñanza de los niños, brinda estrategias para la ejecución de los planes y hace el seguimiento para del cumplimiento de los mismos.

**2.- ¿Cuáles son los procesos particulares de Dirección Técnica?**

| Categoría                       | Subcategoría                                      | Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Frecuencia |
|---------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Responsabilidades y actividades | <b>Plan Educativo Individualizado</b>             | Diseño de materiales y todo la elaboración del plan; el punto que mueve todo el colegio es el PEI, la información nos las da la maestra, aquí viene el trabajo con las líderes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 1          |
|                                 | <b>Seguimiento a la planificación</b>             | Las maestras cargan el desarrollo de los niños durante todo el año en un formato de Excel donde están todos los niños y los cortes bimensuales que nos permite ver cómo van. Ellos vacían la información, nosotros manejamos lo que los niños deben ver en su año escolar y ellos lo trabajan y descargan la información y nosotros vemos los avances. ... nosotros no nos metemos con la planificación, pero si es un elemento del niño que está crítico e intervenido, pues tenemos que montarnos encima. | 1          |
|                                 | <b>Identificación y reporte de casos críticos</b> | Reportamos son los casos críticos vamos directo con la líder. Nosotros no le vamos a llamar la atención a un docente pero si alguno está haciendo algo que no es nosotros vamos hacer la corrección por enseñar... Dirección Técnica anota lo que recomendó y la líder debe velar porque se cumpla...                                                                                                                                                                                                       | 1          |
|                                 | <b>Atención de casos críticos</b>                 | Nuestra idea es entrar al aula, dar al maestro la pauta y se deja un registro por escrito de todo lo que la Dirección hace, para que la comunicación llegue y el maestro procese y la líder tenga la información directa se deja todo por escrito en un gran libro, niño por niño con todas las recomendaciones y especificaciones. El líder revisa y vela por que las indicaciones se estén cumpliendo en la rutina del aula, los días que nosotros no entramos.                                           | 1          |

**Tabla 17.**Frecuencia de respuesta de entrevista a Directora Técnica pregunta 2

El proceso de trabajo se genera cuando los docentes cargan el avance de los niños cada dos meses, Dirección Técnica procesa la información de la cual resulta quienes son los niños que pudieran estar avanzando más lento o más rápido y se generan los resultados de los avances lo que les permite saber el porcentaje de niños en estado crítico (avance lento) según las bandas de evaluación establecidas por la institución. De allí se genera un listado de los niños que están en esa condición y se

inicia el trabajo dentro del aula con la finalidad de darle al docente las herramientas que necesite para trabajar en el avance del niño, quien queda intervenido por el bimestre. La pauta de todas las recomendaciones se deja en un registro por escrito niño por niño de todo lo que la Dirección Técnica hace para que la comunicación llegue, el maestro procese y la líder tenga la información directa para velar que las indicaciones se estén cumpliendo en la rutina del aula. Dependiendo de lo crítico del caso se decide qué tantas entradas semanales a aula tiene Dirección Técnica.

**4.- ¿Cuántas personas conforman el equipo de Dirección Técnica?**

| Categoría                             | Subcategoría                      | Respuesta                                                                                                 | Frecuencia |
|---------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Constitución Dirección Técnica</b> | <b>Distribución del trabajo</b>   | Son la Directora, 2 Psicólogas que tienen salones asignados bajo un cronograma y 1 terapeuta de Lenguaje. | 1          |
|                                       | <b>Atención a casos difíciles</b> | Los casos difíciles los atiendo yo...                                                                     | 1          |

**Tabla 18.** Frecuencia de respuesta de entrevista a Directora Técnica pregunta 4

La Terapeuta de Lenguaje ingresa recientemente al equipo y se encuentra en un proceso de acompañamiento por parte de la Directora Técnica, con la finalidad de determinar su rol y su función dentro de la organización como un especialista en el área de comunicación que es una de las áreas del programa educativo de los niños.

**5.- ¿Estos procesos están definidos de manera formal en algún documento? De ser positiva su respuesta ¿Están actualizadas de acuerdo a la realidad de la organización?**

| Categoría                             | Subcategoría                     | Respuesta                                                                                                                                                                                                                           | Frecuencia |
|---------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Procesos definidos formalmente</b> | <b>Proceso Dirección Técnica</b> | En estos momentos estamos elaborando todo el proceso de Dirección Técnica, se está trabajando con la coach en el levantamiento de información, porque este es un proceso que lleva dos años, se han ido haciendo ajustes y cambios. | 1          |

**Tabla 19.** Frecuencia de respuesta de entrevista a Directora Técnica pregunta 5

Este proceso aún no está establecido formalmente en el manual de la organización ya que actualmente están trabajando en el levantamiento de información del proceso de trabajo con la finalidad de actualizarlo e incorporarlo.

**6.- ¿Cómo está distribuido el trabajo dentro de la Dirección Técnica?**

| Categoría                                                      | Subcategoría                       | Respuesta                                                                                                     | Frecuencia |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Distribución del trabajo dentro de la Dirección Técnica</b> | <b>Entradas a Aula</b>             | Las psicólogas tiene establecido un cronograma de entrada a aula y tiene distribuidos entre ellas los salones | 1          |
|                                                                | <b>Atención de casos difíciles</b> | Los casos difíciles los atiendo yo...                                                                         | 1          |

**Tabla 20.** Frecuencia de respuesta de entrevista a Directora Técnica pregunta 6

El objetivo es que Dirección Técnica funcione sin la intervención directa de su Directora, se quiere que se genere una serie de procesos que impulsen la formación del maestro para que sólo acuda a la Dirección Técnica a consultar los casos más difíciles.

**7. ¿Qué tipo de información se maneja dentro de la unidad y a través de qué medio se obtiene y se comparte?**

| Categoría                                  | Subcategoría                                | Respuesta                    | Frecuencia |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------|------------|
| <b>Manejo e intercambio de información</b> | <b>Tipo de Información</b>                  | Planes de enseñanza          | 1          |
|                                            |                                             | Estrategias de intervención  | 1          |
|                                            | <b>Medios para compartir la información</b> | Por escrito                  | 1          |
|                                            |                                             | Por medio del modelaje       | 1          |
|                                            |                                             | Asesorías                    | 1          |
|                                            |                                             | Dotación de material escrito | 1          |

**Tabla 21.** Frecuencia de respuesta de entrevista a Directora Técnica pregunta 7

Constituye un proceso de enseñanza hacia el maestro enfocado en el niño, en donde Dirección Técnica ayuda al maestro a entender cuál es el trabajo que se debe hacer con el niño.

**8. ¿Cómo son los procesos de coordinación de la Dirección Técnica con las otras áreas de la organización?**

| Categoría                       | Subcategoría                 | Respuesta                                                                                                                                          | Frecuencia |
|---------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Procesos de coordinación</b> | <b>Puntos de encuentro</b>   | Tenemos los puntos de encuentro de DT con las líderes que son los Comité que hacemos todas las semanas, tenemos el grupo con la coach              | 1          |
|                                 | <b>Encuentros informales</b> | Tenemos esos momentos que hay que sacar de donde no hay tiempo para cosas puntuales donde nosotras aprovechamos y nos reunimos de manera informal. | 1          |

**Tabla 22.** Frecuencia de respuesta de entrevista a Directora Técnica pregunta 8

Cuando hay actividades relevantes como el vaciado de los avances de los niños, la Dirección Técnica genera por escrito las instrucciones para que las líderes la multipliquen a las maestras o directamente. La Dirección Técnica puede brindarle la información y el acompañamiento al cuerpo docente para la ejecución de sus actividades.

**9- ¿Cómo es el proceso de comunicación de la Dirección Técnica con las otras áreas de la organización?**

| Categoría                                       | Subcategoría                    | Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Frecuencia |
|-------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Procesos de Comunicación con otras áreas</b> | <b>Medios de comunicación</b>   | Vía correo, vía teléfono, verbal y por escrito                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
|                                                 | <b>Seguimiento por reportes</b> | Si no hay tiempo de reunirnos, están los reportes de las psicólogas hacia mí como Dirección Técnica y de mí hacia Dirección General, como son reportes que se pueden leer previo a las reuniones, se optimiza el tiempo que ya es corto, las reuniones se basan en los aspectos críticos.                                                                                             | 1          |
|                                                 | <b>Puntos de encuentro</b>      | Los puntos de encuentro de Dirección Técnica son con los maestros. El tema de Dirección Técnica es el avance del niño. Si el niño no está avanzando porque la maestra tiene alguna dificultad, le damos los insumos para que ella pueda funcionar y la líder con Dirección General supervisa. Eso nos ayuda a enfocarnos cada quien en su área y darle más fluidez a todo el proceso. | 1          |

**Tabla 23.** Frecuencia de respuesta de entrevista a Directora Técnica pregunta 9

El trabajo de Dirección Técnica directamente se ve afectado por cualquier modificación que las líderes realicen en la programación, ya que su trabajo es en el aula con los niños. El tiempo del trabajo en aula, por las rutinas es como de 9.00 a 11:00, que dependerá de los salones y de la cantidad de niño pero con una frecuencia semanal. En este mismo sentido, la Directora Técnica indica que después de un año el maestro se dé cuenta que no vamos hacer ningún tipo de observación que no sea en pro del niño, sin embargo siempre está presente la Directora, es por ello que la Dirección Técnica trabaja en la trasmisión de mando hacia las Psicólogas que conforman la Dirección y que el manejo de la información sea exactamente la misma para que no hayan diferencias.

**10. ¿Cómo es la toma de decisión dentro de la Dirección técnica?**

| <b>Categoría</b>                     | <b>Subcategoría</b>            | <b>Respuesta</b>                                                                                                                                                           | <b>Frecuencia</b> |
|--------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Proceso de toma de decisiones</b> | <b>Consenso</b>                | Las estamos tomando en conjunto, para eso es la reunión de los lunes...si hay que comunicarse, hay que hacer o hay que darles algo a las maestras, lo hacemos en conjunto. | 1                 |
|                                      | <b>Decisiones individuales</b> | Cuando hay el caso particular cada quien toma la decisión de su caso y lo trae a la reunión y si hay alguna duda ellas consultan                                           | 1                 |

**Tabla 24.** Frecuencia de respuesta de entrevista a Directora Técnica pregunta 10

Al igual que la Unidad Técnica, la Dirección Técnica toma las decisiones en consenso, sin quitar la posibilidad de las decisiones individuales en los casos que así lo amerite.

**11. ¿Cómo se transmite los cambios de decisión a las otras áreas**

| Categoría                              | Subcategoría                    | Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Frecuencia |
|----------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Cambio en la toma de decisiones</b> | <b>Cambio en las decisiones</b> | Nosotros cuando decidimos, cambiamos y escribimos y si son cosas que afectan de forma importante y que no pueden esperar hacemos un toque con la líder y se le informa. Muchas veces las decisiones de Dirección Técnica no pueden esperar, estamos tratando cada vez más de optimizar nuestros tiempos ... Cuando hay cosas importantes es directo y de las líderes hacia nosotras también... | 1          |

**Tabla 25.** Frecuencia de respuesta de entrevista a Directora Técnica pregunta 11

De acuerdo a lo establecido por Dirección Técnica al cambiar una decisión lo más importante es comunicarla haciendo uso de los mecanismos establecidos para compartir información, el cual dependerá de la importancia y rapidez del cambio.

**12. ¿Cómo se genera la resolución de conflictos con las otras áreas de la organización?**

| Categoría                       | Subcategoría                  | Respuesta                                                                                                                                                                                                                                         | Frecuencia |
|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Resolución de conflictos</b> | <b>Solución de conflictos</b> | Nos reunimos                                                                                                                                                                                                                                      | 1          |
|                                 | <b>Tipos de conflicto</b>     | El conflicto puede ser que la maestra no esté cumpliendo con los lineamientos o que a una maestra no le haya gustado como DT dio alguna indicación, allí la líder recibe la queja del maestro y dependiendo como sea vienen a mí y solventamos... | 1          |
|                                 |                               | O que hayan conflicto entre las dos, al mismo nivel, como cada quién está en su salón esos conflictos están minimizados...                                                                                                                        | 1          |
|                                 |                               | Allí había unos cruces de información entre la terapeuta de lenguaje y las maestras; entonces ya montamos toda la estrategia para que eso no pase...                                                                                              | 1          |

**Tabla 26.** Frecuencia de respuesta de entrevista a Directora Técnica pregunta 12

La Directora Técnica refiere que no han existido muchos conflictos en la organización y más que conflictos son cruces en la información en determinados momentos, sin embargo refiere que la situación ha mejorado de existir algún tipo de conflicto se conversa.

**13. ¿cuáles son los aspectos de mejora que se presentan en Dirección Técnica?**

| <b>Categoría</b>                               | <b>Subcategoría</b>                                  | <b>Respuesta</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Frecuencia</b> |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Aspectos de mejora de Dirección Técnica</b> | <b>Unificación de entradas al aula</b>               | Unificar nuestras entradas al aula... ese impacto igual de todas las que formamos Dirección Técnica... allí estoy trabajando tratando de unificar todo, el estilo, los mensajes que lo que hace una lo hagan todas para que no haya diferencias.                                                                    | 1                 |
|                                                | <b>Automatización de los procesos</b>                | Nosotros estamos trabajando en automatizar más el procesamiento de datos con la auditoría,...implicó un trabajo muy coordinado de todos..., es un engranaje entre todos...                                                                                                                                          | 1                 |
|                                                | <b>Estrategias para minimizar errores</b>            | .... Estamos trabajando con Dirección General como minimizar errores...se generó un formato para controlar los errores... estamos automatizando los procesos para ver si con eso minimizamos errores y optimizamos más el tiempo...                                                                                 | 1                 |
|                                                | <b>Mejorar los espacios de tiempo para reuniones</b> | si pudiéramos mejorar con tiempo el espacio para reunirnos más yo creo que sería bien importante porque siempre aquí todos andamos corriendo de forma importante... si tuviéramos ese espacio para reunirnos con las líderes ... yo sé que ellas tendrían miles de preguntas que hacer pero a veces no da chance... | 1                 |

**Tabla 27.** Frecuencia de respuesta de entrevista a Directora Técnica pregunta 13

La Directora entrevistada identifica algunos aspectos de mejora que optimizarían el trabajo y el tiempo de la Dirección y en general los resultados obtenidos.

### **5.3. Grupo Focal**

Para obtener los datos del diagnóstico se ejecutaron tres sesiones de trabajo con las líderes de la Unidad Técnica, mediante el uso de la metodología del grupo focal; con el objetivo de identificar el funcionamiento de la Unidad Técnica en términos de sus flujos de trabajo compartidos.

### **5.3.1. Metodología**

- **Primera Sesión.**

- **Análisis de los flujos de trabajo: identificación de problemas**

Luego de que cada líder expresara en voz alta los elementos que identificó como aspecto a mejorar, se generó un análisis en conjunto que contribuyó a agrupar y condensar los problemas en un conjunto más reducido obteniéndose el siguiente listado.

- **Listado de Problemas o Aspectos a mejorar identificados**

- Variaciones en los procedimientos de trabajos estipulados al comienzo del año (Dirección Técnica).
- Variación en los procedimientos en los turnos de la mañana y la tarde a pesar de lo establecido.
- Sub grupos dentro del personal docente por diferencias en la administración de la normativa por parte de las líderes.
- Retraso de trabajos.
- Retraso de respuesta de los requerimientos solicitado a Servicios Generales.
- Replicar la dinámica de la mañana en la tarde.
- Pocos espacios físicos para reuniones.
- No hay procedimiento para enfrentar emergencias médicas.
- Pocos equipos de computación para realizar trabajos administrativos.
- Los ventanales de la oficina de las líderes no permiten privacidad en el trabajo y no ayuda en la concentración para la elaboración del trabajo administrativo.
- Incumplimiento de la normativa por parte de los padres y docentes.
- Incidencias con los representantes de los niños.
- Funciones de la Fundación Autismo en Voz Alta adicional a las actividades de las líderes.
- Falta de seguimiento del cumplimiento de la normativa por las líderes.
- Falta de procedimiento en temas de asistencia de salud.

- Falta de personal docente y terapeuta en el turno de la tarde.
- Falta de llenado de reporte de incidente por parte del personal docente por ausencia, de tiempo u olvido.
- Falta de una figura de apoyo a las líderes (maestra rotativa).
- Falta de consecución y seguimiento de las indicaciones dadas por Dirección Técnica.
- Falta de consecución de comunicación de seguimiento técnico.
- Falta de adiestramiento en emergencias médicas del espectro autista dentro de la inducción.
- Falta adiestramiento al personal (seguimiento evaluación y control).
- Fallas en el punto de encuentro de las docentes entre el turno de la tarde con el cierre de la mañana.
- Exceso de carga de trabajo administrativo de las docentes.
- Exceso de carga de trabajo.
- Establecer el seguimiento a las propuestas o ideas que sean óptimas para el mejorar el desempeño.
- Espacio de trabajo no exclusivo para el uso de las líderes.
- Engrapado de facturas y circulares en los distintos cuadernos de enlace.
- Desconocimiento del procedimiento del uso de los espacios del área administrativa.
- Desconocimiento del personal docente para actuar en emergencias médicas.
- Cantidades de funciones no relacionadas con el rol de líder.
- Ausencia del flujo de información entre las docentes de ambos turnos para la consecución de la dinámica de trabajo.
- Ausencia de procedimiento para delegar la actividad de boletas y reportes a las maestras.
- Ausencia de espacios de tiempo para reuniones de Dirección, representantes y maestras.
- Ausencia de cuidados del material de trabajo por parte del equipo de trabajo.
- Ausencia de programación del uso de los espacios físicos de la institución.

- Administración no adecuada de espacio físico para reuniones.
- Administración de la normativa del personal docente por las líderes.

○ **Análisis de los flujos de trabajo: categorización de los problemas por flujos**

Luego de que cada líder identificó los problemas, se procedió a categorizarlos describiendo cada uno dentro del flujo organizacional correspondiente, para ello se empleó una matriz en hojas de rotafolio con los 4 flujos organizacionales (funcionamiento organizacional, factores sociales, tecnología y ambiente físico). Para lograr la categorización se generó la discusión sobre cada problema obteniendo un consenso sobre el flujo en el cual debían ser ubicados.

En el debate se obtuvo los siguientes resultados:

- **Funcionamiento organizacional**, los problemas en este flujo son los que afectan el comportamiento y el funcionamiento de la Unidad Técnica dentro de la organización, ocasionando un impacto en el logro de las metas, en el cumplimiento de las estrategias, fallas en la estructura organizacional y de los sistemas administrativos.

Los aspectos a mejorar son:

- Incumplimiento de la normativa por parte de los padres y docentes
- Variación en el procedimientos del turno de la mañana y la tarde a pesar de lo establecido
- Incidencias con los representante de los niños
- Retraso de trabajo

- Variaciones en los procedimientos de trabajos estipulados en el comienzo de año (Dirección Técnica)
- Falta de consecución y seguimiento de las indicaciones dadas por Dirección Técnica
- Administración de la normativa del personal docente por las líderes
- No hay procedimiento para enfrentar emergencias médicas
- Falta de figura de apoyo a las líderes (maestra rotativa)
- Desconocimiento del procedimiento del uso de los espacios del área administrativa
- Ausencia de procedimiento para delegar actividad de boletas y reportes a las maestras
- Ausencia de programación del uso de los espacios
- Falta de personal docente y terapeuta turno de la tarde
- Falta de seguimiento del cumplimiento de la normativa por las líderes

- **Factores Sociales:** en este flujo se detallaron los problemas que afectan al equipo de la Unidad Técnica en los procesos de interacción social con otros grupos dentro de la organización y en sí mismo, aquellos que obstaculizan la emisión y recepción de comunicación, los que modifican los patrones de conducta e interacción social, así como los que condicionan las habilidades conductuales de los integrantes de la unidad.

Los aspectos a mejorar son:

- Ausencia del flujo de información entre las docentes de ambos turnos para la consecución de la dinámica de trabajo
- Fallas en el punto de encuentro de las docentes entre el turno de la tarde con el cierre de la mañana

- Ausencia de cuidados del material de trabajo por parte del equipo de trabajo
- Ausencia de espacios de tiempo para reuniones de dirección, representantes y maestras
- Falta de consecución de comunicación de seguimiento técnico
- Falta de llenado de reporte de incidente por parte del personal docentes por ausencia de tiempo o olvido
- Sub grupos dentro del personal docente por temas de administración de normativa.

- **Tecnología:** Se seleccionaron aquellos problemas que afectan las herramientas, equipos y maquinarias, que influyen en los diseños de puesto, que obstaculizan los flujos de trabajo, que intervienen en la experticia técnica así como interrumpen la consecución de políticas y procedimientos para la realización de tareas, estos factores contribuyen en la transformación de los recursos en producto.

Los aspectos de mejora categorizados son los siguientes:

- Cantidad de funciones no relacionadas con el rol de líder
- Funciones de la fundación adjunta a las actividades de las líderes
- Establecer seguimiento a las propuesta o ideas que son óptimas para el mejorar el desempeño
- Exceso de carga de trabajo
- Replicar la dinámica de la mañana en la tarde
- Falta adiestramiento al personal (seguimiento evaluación y control)
- Pocos equipo de computación para realizar trabajos administrativos
- Retraso de respuesta de los requerimientos solicitado a servicios generales
- Engrapado de facturas y circulares en los distintos cuadernos de enlace
- Falta de adiestramiento de auxilio dentro de la inducción

- Desconocimiento del personal docente para actuar en emergencias medicas
  - Exceso de carga de trabajo administrativo de las docentes
- 
- **Ambiente Físico:** en este flujo se categorizaron los problemas que afectan la manera de trabajar de la unidad, ya que se relacionan con la distribución de los espacios físicos, características del ambiente de trabajo, decoración y mobiliario. A continuación los aspectos de mejora:
    - Administración no adecuada de espacio físico para reuniones
    - Poco espacios físicos para reuniones
    - Espacio de trabajo no exclusivo para el uso de las líderes
    - Los ventanales de la oficina de las líderes no permiten privacidad en el trabajo y no ayuda en la concentración para la elaboración de trabajo administrativo.

Los resultados categorizados se presentan en el gráfico 2 expresados en la matriz de flujos.

| FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL                                                                       | FACTORES SOCIALES                                                                                                 | TECNOLOGIA                                                                                  | AMBIENTE FISICO                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| INCUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA POR PARTE DE LOS PADRES Y DOCENTES                                   | AUSENCIA DEL FLUJO DE INFORMACION ENTRE LAS DOCENTES DE AMBOS TURNOS PARA LA CONSECUION DE LA DINAMICA DE TRABAJO | CANTIDADES DE FUNCIONES NO RELACIONADAS CON EL ROL DE LIDER                                 | ADMINISTRACION NO ADECUADA DE ESPACIO FISICO PARA REUNIONES                                                                      |
| VARIACION EN EL PROCEDIMIENTOS DEL TURNO DE LA MAÑANA Y LA TARDE A PESAR DE LO ESTABLECIDO          | FALLAS EN EL PUNTO DE ENCUENTRO DE LAS DOCENTES ENTRE EL TURNO DE LA TARDE CON EL CIERRE DE LA MAÑANA             | FUNCIONES DE LA FUNDACION ADJUNTA A LAS ACTIVIDADES DE LAS LIDERES                          | POCO ESPACIOS FISICOS PARA REUNIONES                                                                                             |
| INCIDENCIAS CON LOS REPRESENTANTE DE LOS NIÑOS                                                      | AUSENCIA DE CUIDADOS DEL MATERIAL DE TRABAJO POR PARTE DEL EQUIPO DE TRABAJO                                      | ESTABLECER SEGUIMIENTO A LAS PROPUESTA O IDEAS QUE SON OPTIMAS PARA EL MEJORAR EL DESEMPEÑO | ESPACIO DE TRABAJO NO EXCLUSIVO PARA EL USO DE LAS LIDERES                                                                       |
| RETRASO DE TRABAJO                                                                                  | AUSENCIA DE ESPACIOS DE TIEMPO PARA REUNIONES DE DIRECCION REPRESENTANTES Y MAESTRAS                              | EXCESO DE CARGA DE TRABAJO                                                                  | LOS VENTANALES NO PERMITEN PRIVACIDAD EN EL TRABAJO Y NO AYUDA EN LA CONCENTRACION PARA LA ELABORACION DE TRABAJO ADMINISTRATIVO |
| VARIACIONES EN LOS PROCEDIMIENTOS DE TRABAJOS ESTIPULADOS EN EL COMIENZO DE AÑO (DIRECCION TECNICA) | FALTA DE CONSECUION DE COMUNICACIÓN DE SEGUIMIENTO TECNICO                                                        | REPLICAR LA DINAMICA DE LA MAÑANA EN LA TARDE                                               |                                                                                                                                  |
| FALTA DE CONSECUION Y SEGUIMIENTO DE LAS INDICACIONES DADAS POR DIRECCION TECNICA                   | FALTA DE LLENADO DE REPORTE DE INCIDENTE POR PARTE DEL PERSONAL DOCENTES POR AUSENCIA DE TIEMPO O OLVIDO          | FALTA ADIESTRAMIENTO AL PERSONAL (SEGUIMIENTO EVALUACION Y CONTROL)                         |                                                                                                                                  |
| ADMINISTRACION DE LA NORMATIVA DEL PERSONAL DOCENTE POR LAS LIDERES                                 | SUB GRUPOS DENTRO DEL PERSONAL DOCENTE POR TEMAS DE ADMINISTRACION DE NORMATIVA                                   | MAS EQUIPO DE COMPUTACION PARA REALIZAR TRABAJOS ADMINISTRATIVOS                            |                                                                                                                                  |
| NO HAY PROCEDIMIENTO PARA ENFRENTAR EMERGENCIAS MEDICAS                                             |                                                                                                                   | RETASO DE RESPUESTA DE LOS REQUERIMIENTOS SOLICITADO A SERVICIOS GENERALES                  |                                                                                                                                  |
| FALTA DE FIGURA DE APOYO A LAS LIDERES (MAESTRA ROTATIVO)                                           |                                                                                                                   | ENGRAPADO DE FACTURAS EN LOS DISTINTOS CUADERNOS DE ENLACE                                  |                                                                                                                                  |
| FALTA DE PROCEDIMIENTO EN TEMAS DE ASISTENCIA DE SALUD                                              |                                                                                                                   | FALTA DE ADIESTRAMIENTO DE AUXILIO DENTRO DE LA INDUCCION                                   |                                                                                                                                  |
| DESCONOCIMIENTO DEL PROCEDIMIENTO DEL USO DE LOS ESPACIOS DEL AREA ADMINISTRATIVA                   |                                                                                                                   | DESCONOCIMIENTO DEL PERSONAL DOCENTE PARA ACTUAR EN EMERGENCIAS MEDICAS                     |                                                                                                                                  |
| AUSENCIA DE PROCEDIMIENTO PARA DELEGAR ACTIVIDAD DE BOLETAS Y REPORTES A LAS MAESTRAS               |                                                                                                                   | EXCESO DE CARAGA DE TRABAJO ADMINISTRATIVO DE LAS DOCENTES                                  |                                                                                                                                  |
| AUENCIA DE PROGRAMACIÓN DEL USO DE LOS ESPACIOS                                                     |                                                                                                                   |                                                                                             |                                                                                                                                  |
| FALTA DE PERSONAL DOCENTE Y TERAPEUTA TURNO DE LA TARDE                                             |                                                                                                                   |                                                                                             |                                                                                                                                  |
| FALTA DE SEGUIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA POR LAS LIDERES                               |                                                                                                                   |                                                                                             |                                                                                                                                  |

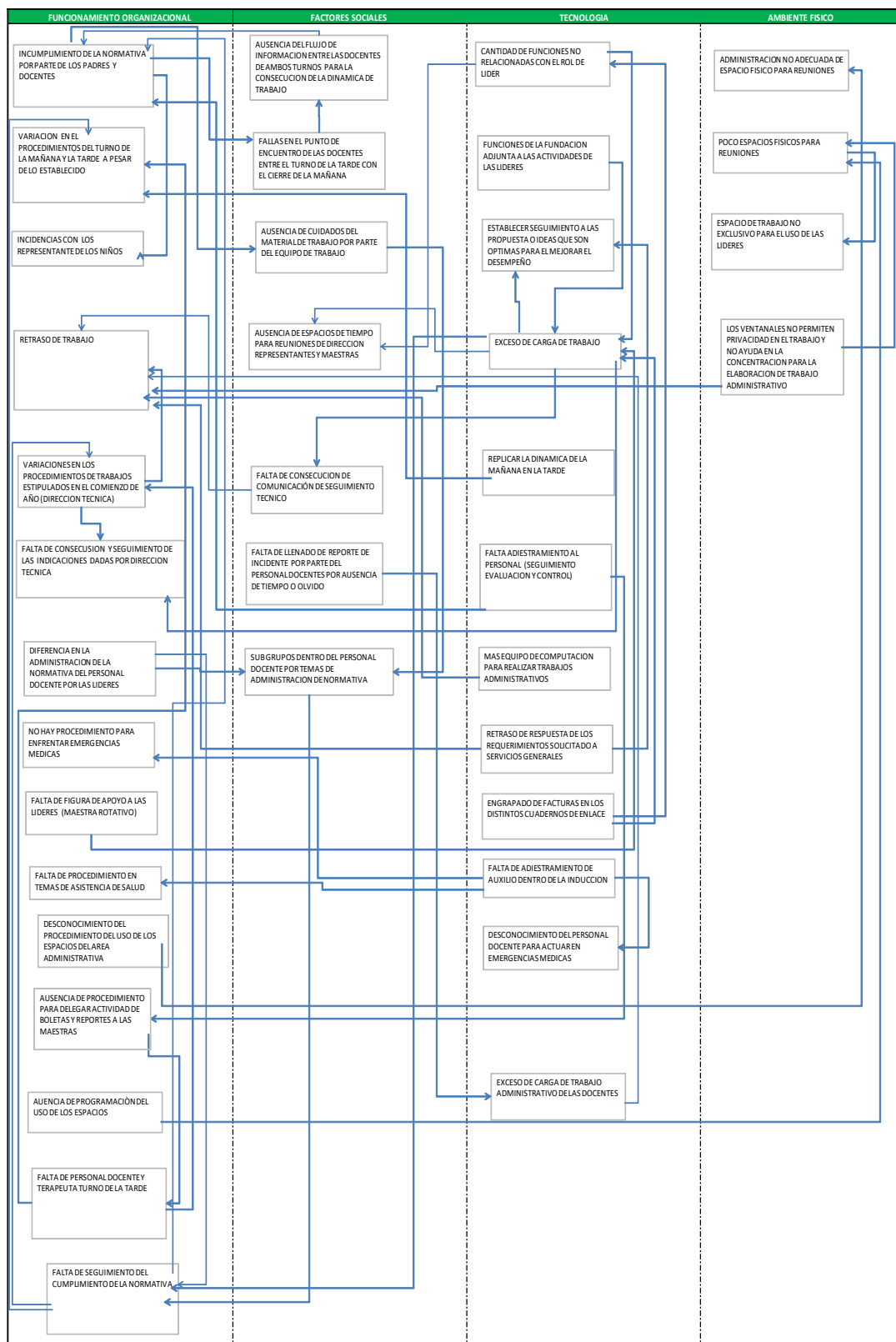
**Gráfico 3.** Categorización de los problemas identificados

- **Segunda Sesión.**

- **Análisis de los flujos de trabajo: establecimiento de interconexiones**

En esta sesión se procedió a la identificación de la interconexiones que se traduce en la diagramación de flechas conectoras con el fin de representar todas las relaciones identificadas. Para obtener el resultado fue necesario que las líderes llegaran a un acuerdo sobre las causas del problema para posteriormente poder identificar las posibles soluciones. Se tomó en consideración las siguientes interrogantes que guiaron la discusión para el establecimiento de las interconexiones: ¿Uno de los problemas parece controlar o causar otro?; ¿Existe una relación clara e importante entre un problema y algún otro?

Las interconexiones establecidas se presentan en el gráfico 3 expresados en la matriz de flujos.



**Gráfico 4.** Establecimiento de interconexiones

- **Tercera Sesión.**

- **Análisis del diagrama de problemas**

Luego de realizadas las interconexiones se procedió al análisis del diagrama con la finalidad de diferenciar los síntomas de los problemas centrales. Es posible diferenciar entre los síntomas de un problema central por la cantidad de flechas de entrada o salida de cada aspecto definido.

 **Síntoma**; tiene varias flechas que van hacia él, su solución no ayudará a eliminar los problemas que lo provocan, por lo que pueden resurgir.

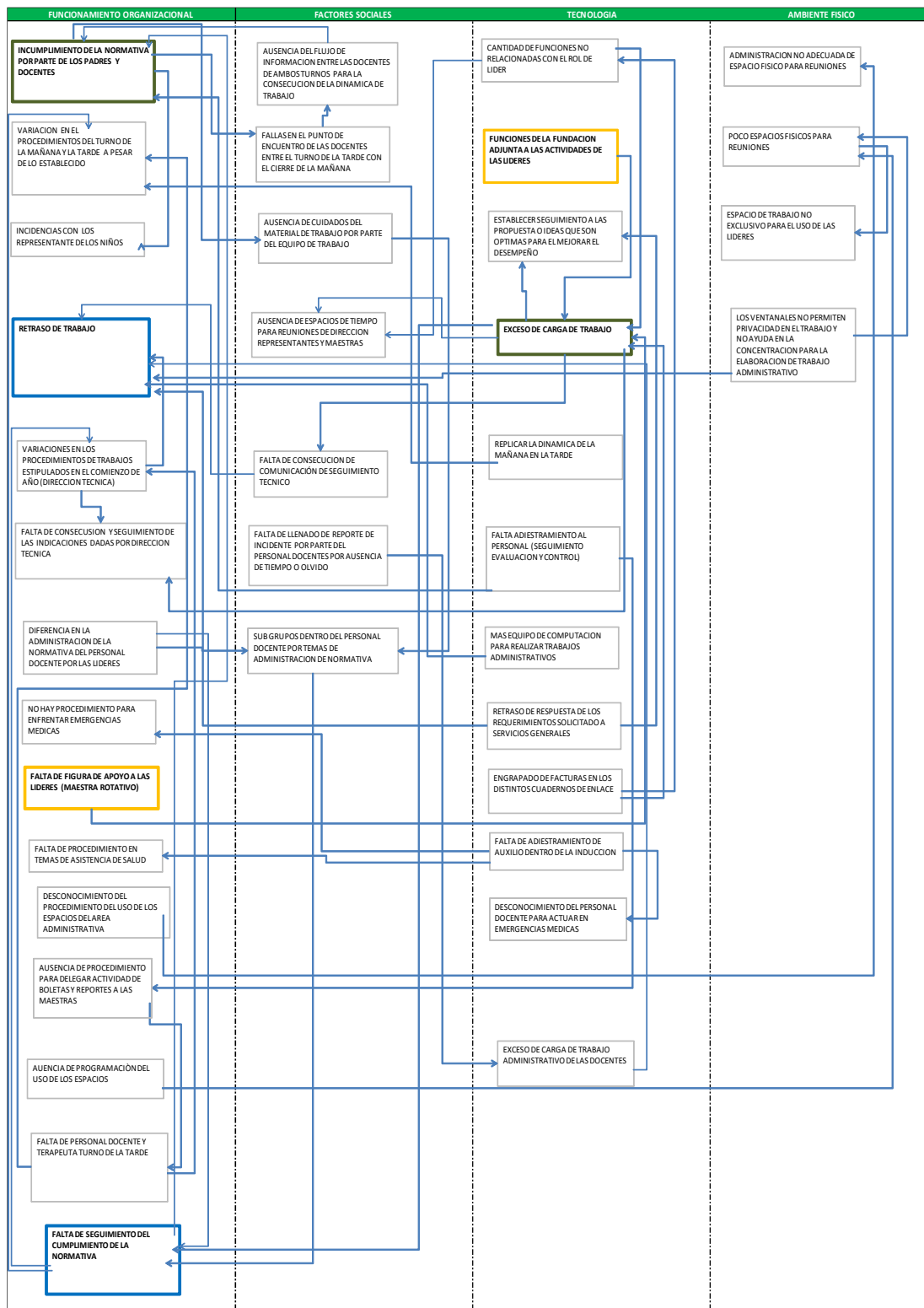
 **Problema básico**; tiene muchas flechas de salida, lo que significa que influye en otros problemas de la organización, su solución reducirá la existencia de los problemas.

 **Otro tipo de problema**. Es un problema aislado que solo influye sobre el problema básico. Ya que influye en un problema que a su vez lo hace en muchos otros, al rectificarlo se logrará un avance aún mayor que al resolver directamente el problema básico. Los problemas de este tipo, que producen otros mayores se llaman problemas básicos fundamentales.

El resultado obtenido se muestra en el **Gráfico N° 4. Análisis del Diagrama de problemas**, donde se puede apreciar dos cuadros verde oscuro los cuales tienen el mayor número de flechas de salida, lo que indica que influye en otros problemas de la organización, estos problemas son **“Exceso de Trabajo”** e **“Incumplimiento de la normativa por parte de los padres y docentes”** siendo estos los problemas básicos fundamentales de la organización que afectan en gran medida los flujos de trabajo de la unidad técnica, la solución de los mismo generara la disminución de otros problemas.

Otra observación que encontramos en el **gráfico N° 4**, son las casillas amarillas las cuales son problemas aislados que solo influyen los problemas básicos fundamentales, estos son **“Funciones de la fundación adjuntas al cargo de las lideres”** y **“Falta de figura de apoyo de las lideres (Maestra Rotativa)”**. Una vez intervenido estos problemas se logrará un avance mayor que la solución del problema básico fundamental.

Por último tenemos las casillas azules las cuales refieren a los síntomas ya que tienen el mayor número de entrada de flechas, la solución de esto no generará la solución de los problemas ya que resurgirán con el tiempo. Los síntomas son **“Retraso de trabajo”** y **“Falta de seguimiento del cumplimiento de la normativa”**. Estos aspectos son traducidos por la teoría de análisis de flujos como elementos que impiden la coordinación y fluidez de los procesos de trabajo los cuales se deben atender para mejorar, en este sentido es importante aclarar que la organización a través de sus encuestas de climas ya atinaba a los diferentes aspectos que debe fortalecer para la mejora continua de sus procesos.



**Gráfico 5. Análisis del diagrama de problema**

○ **Identificación de posibles soluciones**

Una vez identificados los problemas centrales, las líderes en conjunto sugirieron las posibles soluciones a los problemas identificados, esto se registró en una hoja de Excel. (Tabla 28)

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Definir claramente las funciones de las líderes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 2  | Revisar y actualizar las funciones de las líderes anualmente para conocer que funciones se pueden delegar y priorizar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 3  | Incluir a la estructura 2 cargos (Líder de apoyo que pueda liberar carga de trabajo administrativo, así como la administración de pasantes y Enfermera que pueda atender emergencias; administración de medicamentos entre otras actividades relacionadas con la salud de los niños)                                                                                                                                                                                                                |
| 4  | Escuela para padres para lograr involucrar y concientizar sobre la normativa de la institución y sobre el espectro a través de convivencias, reuniones, charlas, actividades recreativas y carteleras.                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 5  | Encuentro con los docentes y terapeutas a través de reuniones frecuentes y actividades recreativas para incentivar la motivación, realizar seguimiento de normativas, vender las actividades de adiestramiento, transmitir experiencias, fomentar formación en temas de emergencias medicas del espectro autista entre otros temas                                                                                                                                                                  |
| 6  | Fortalecer el seguimiento que deben realizar las líderes a través de la planificación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 7  | Determinar el proceso del turno de la mañana que se aplicará a los niños doble turno                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 8  | Establecer encuentro entre líderes una vez a la semana obligatorio para discutir temas estandarizados como la administración de la normativa al personal docente, planificación de actividades institucionales y con docentes, información sobre incidencias, organización de actividades motivacionales como empleado del mes (gráfico), encuentro con docentes, realización de carteleras para recordar normativa y modelaje conductual, usos de espacios y seguimiento de propuestas de mejoras. |
| 9  | Establecer figura que coordine con las diversas áreas de la organización el uso de las áreas en común                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 10 | Fortalecer la comunicación entre las docentes del turno de la mañana con las del turno de la tarde a través del reforzamiento del cumplimiento de horario o crear la figura de docente de cambio de turno que se encargue de entregar e informar incidencias de los niños doble turno                                                                                                                                                                                                               |
| 11 | Fortalecer el adiestramiento del personal docente para que adquiera habilidades de planificación, control y gestión del tiempo que le ayuden a la entrega de tareas y objetivos en el momento requerido y disminuir los errores.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 12 | Invertir en más equipos de computación y realizar campaña de concientización para el cuidado de los equipos y materiales de trabajo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 13 | Establecer espacio de tiempo exclusivo para líderes que le permita realizar trabajo administrativo sin interrupciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 14 | Colocar persianas en la oficina para permitir la privacidad y la concentración en el tiempo de trabajo administrativo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

**Tabla 28.** Posibles Soluciones

## 5.4. Cuestionario

En la propuesta presentada se planificó encuestar 58 docentes y terapeutas, debido a que el instrumento se aplicó en el nuevo período escolar, se realizaron 40 encuestas que representa el 68.9% de la muestra inicial, ya que al momento de su aplicación algunos cargos se encontraban vacantes, otros sustituidos por personal nuevo y otras docentes ausentes. El cuestionario obtuvo una fiabilidad de .943 calculado a través del Alpha de Cronbach, por lo que el instrumento es fiable. Finalmente, para la tabulación de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS.

### 5.4.1. Operacionalización de variables

| Flujos organizacionales       | Definición                                                                                                                                          | Componentes                               | Definición de los componentes                                                                                                                                                                                                                                | Reactivos cuestionario                                                                               | N° de ítem |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                               |                                                                                                                                                     |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                              | Considera usted que en la unidad de técnica se...                                                    |            |
| Funcionamiento Organizacional | Aspectos de la organización diseñados para coordinar el comportamiento de la persona y el funcionamiento de las distintas partes de la organización | Metas                                     | Indican lo que la organización intenta lograr y definen lo que cada individuo debería alcanzar.                                                                                                                                                              | Comunican las metas que se deben lograr                                                              | 1          |
|                               |                                                                                                                                                     |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                              | Tienen definidas las metas para sus colaboradores                                                    | 3          |
|                               |                                                                                                                                                     | Estrategias                               | Describe la forma en que la organización debe actuar para alcanzar sus metas.                                                                                                                                                                                | Establecen los procedimientos necesarios para el cumplimiento de sus metas                           | 20         |
|                               |                                                                                                                                                     |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                              | Aplican las estrategias para el logro de sus metas                                                   | 4          |
|                               |                                                                                                                                                     | Estructura formal                         | Define las relaciones de autoridad, así como las funciones generales de cada parte de la organización y especifica los flujos formales de comunicación.                                                                                                      | Se adapta su estructura organizacional a los requerimientos de la organización                       | 32         |
|                               |                                                                                                                                                     |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                              | Especifican los flujos de comunicación que se deben seguir                                           | 18         |
|                               |                                                                                                                                                     | Política y procedimientos administrativos | Reglas formales que definen la manera de hacer las cosas dentro de la organización.                                                                                                                                                                          | Aplican las políticas que definen la manera de hacer las cosas                                       | 6          |
|                               |                                                                                                                                                     |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                              | Aplican los procedimientos requeridos por la organización                                            | 7          |
|                               |                                                                                                                                                     | Sistemas de administración                | Todos los sistemas formalmente establecidos y diseñados para facilitar la coordinación de la organización.                                                                                                                                                   | Tiene un manejo eficaz de los sistemas administrativos establecidos                                  | 34         |
|                               |                                                                                                                                                     |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                              | Tiene una coordinación efectiva de las actividades establecidas                                      | 35         |
|                               |                                                                                                                                                     | Sistema Formal de incentivos              | Es un sistema administrativo que tiene impacto directo en los miembros de la organización. Evalúa y retribuye a la persona por su contribución al éxito del sistema para alcanzar sus metas. Incluye sistema de evaluación de desempeño, pagos, entre otros. | Evalúan con regularidad los resultados del trabajo proporcionando una reflexión acerca de los mismos | 21         |
|                               |                                                                                                                                                     |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                              | Propicia, en la evaluación del desempeño, un feedback entre el evaluador y el evaluado               | 27         |
|                               |                                                                                                                                                     |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                              | Reconocen los éxitos individuales de su personal                                                     | 30         |

| Flujos organizacionales | Definición                                                                                                               | Componentes                          | Definición de los componentes                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Reactivos cuestionario                                                                              |            |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                         |                                                                                                                          |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Considera usted que en la unidad de técnica se...                                                   | Nº de ítem |
| Factores Sociales       | Aspectos relacionados con las personas de la organización                                                                | Cultura                              | Está basada en las afirmaciones implícitas, profundas e inconscientes que tienen los miembros de la organización.                                                                                                                                                                                                       | Contribuye con el cumplimiento de la normativa organizacional                                       | 10         |
|                         |                                                                                                                          |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Practica un liderazgo efectivo                                                                      | 26         |
|                         |                                                                                                                          | Procesos de interacción              | Comprende las interacciones en las diversas agrupaciones sociales: a nivel interpersonal, grupal e intergrupal. En cada uno de estos tres niveles de agrupaciones sociales intervienen las interacciones humanas. ¿Qué tipo de información comparten los miembros de la organización y como la transmiten y la reciben? | Proporciona espacios de encuentros entre el personal                                                | 29         |
|                         |                                                                                                                          |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Comparte información a través de los medios establecidos con las maestras y terapeutas              | 9          |
|                         |                                                                                                                          |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Utilizan los espacios de tiempo suficientes para comunicar la información que es importante conocer | 40         |
|                         |                                                                                                                          | Patrones y redes sociales            | El organigrama especifica patrones formales de comunicación, toma de decisiones y autoridad.                                                                                                                                                                                                                            | Delegan en los equipos de trabajo las responsabilidades para la resolución de problemas             | 16         |
|                         |                                                                                                                          |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Permite la participación de los equipos de trabajo en la toma de decisiones                         | 23         |
|                         |                                                                                                                          |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Tienen claros los niveles de autoridad y jerarquía para tomar decisiones.                           | 37         |
|                         |                                                                                                                          | Características individuales         | Describe las características del miembro individual de la organización. Implica creencias, actitudes, sentimientos, habilidad conductual                                                                                                                                                                                | Tienen las habilidades para interactuar eficazmente con otras áreas de la organización              | 38         |
|                         |                                                                                                                          |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Refuerzan las habilidades de liderazgo                                                              | 31         |
|                         |                                                                                                                          |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Fomenta el trabajo en equipo entre sus integrantes                                                  | 22         |
| Tecnología              | Factores que contribuyen directamente a la transformación de los recursos organizacionales en productos.                 | Herramientas, equipos y maquinarias. | Herramientas, equipos y maquinarias necesarias para fabricar los productos o servicios de la organización. Cualquier objeto físico con el cual se realice una función                                                                                                                                                   | Cuenta con los equipos y herramientas necesarios para cumplir con sus funciones                     | 15         |
|                         |                                                                                                                          |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Cuenta con las herramientas necesarias coordinar las actividades diarias                            | 13         |
|                         |                                                                                                                          | Diseño de puestos                    | Se refiere al diseño y contenido del trabajo de una persona. Los puestos se diseñan al reunir una serie de tareas para formar el puesto.                                                                                                                                                                                | Tiene una distribución adecuada de las funciones asignadas al personal                              | 36         |
|                         |                                                                                                                          |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Se permite el crecimiento y el desarrollo dentro de la organización                                 | 2          |
|                         |                                                                                                                          |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Se dispone del tiempo suficiente para cumplir con las diversas actividades a realizar               | 33         |
|                         |                                                                                                                          | Diseño de flujo de trabajo           | Se refiere a la agrupación de las labores. Los diseños de flujo de trabajo se basan en interdependencias: Secuencial, recíproca y conjunta.                                                                                                                                                                             | Ejecutan las actividades de acuerdo a la programación establecida.                                  | 17         |
|                         |                                                                                                                          |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Establecen las actividades de acuerdo a la dinámica del trabajo diario                              | 19         |
|                         |                                                                                                                          |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Utiliza eficientemente el tiempo para el desarrollo de las actividades requeridas                   | 39         |
|                         |                                                                                                                          | Experiencia técnica                  | Nivel de conocimiento y habilidades físicas que permiten a un empleado efectuar las tareas concretas necesarias para realizar el trabajo.                                                                                                                                                                               | Posee el conocimiento específico para cumplir con las tareas asignadas                              | 24         |
|                         |                                                                                                                          |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Comparte el conocimiento personal con el equipo de trabajo                                          | 8          |
|                         |                                                                                                                          |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Poseen las habilidades físicas necesarias para la ejecución de las actividades establecidas         | 25         |
|                         |                                                                                                                          | Políticas y procedimientos técnicos  | Son los procedimientos que se usan al trabajar con las herramientas, equipos y maquinarias; tratar con el cliente y en general al hacer todo lo necesario para llevar                                                                                                                                                   | Aplican las políticas establecidas por la organización para efectuar las tareas asignadas           | 5          |
|                         |                                                                                                                          |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Proporciona al personal los procedimientos técnicos necesarios para efectuar las tareas asignadas   | 28         |
| Ambiente físico         | Incluye las estructuras concretas y los objetos del la parte no social y no técnica del ambiente donde trabaja la gente. | Configuración del espacio            | Implica la distribución del espacio de trabajo de una organización que afecta la manera de trabajar de la gente. Se relaciona con la configuración horizontal y vertical. Ubicación de las oficinas o áreas de trabajo.                                                                                                 | Cuenta con las infraestructura física para ejecutar las actividades diarias                         | 14         |
|                         |                                                                                                                          | Ambiente físico                      | Se relaciona con las características del ambiente vinculados a los factores higiénicos de Herzberg. Cantidad y tipo de luz. Clima, nivel de ruido.                                                                                                                                                                      | Cuenta con las condiciones físicas necesarias para cumplir con las actividades                      | 12         |
|                         |                                                                                                                          | Diseño interior                      | Describe el mobiliario, decoración, colores de piso, paredes y techo.                                                                                                                                                                                                                                                   | Cuenta con el mobiliario adecuado para ejecutar con las actividades                                 | 11         |

Para la interpretación cuantitativa y cualitativa de los resultados obtenidos se utilizó una escala porcentual de significación para evaluar el impacto de cada componente en términos de los porcentajes de repuestas obtenidos. (Tabla 29).

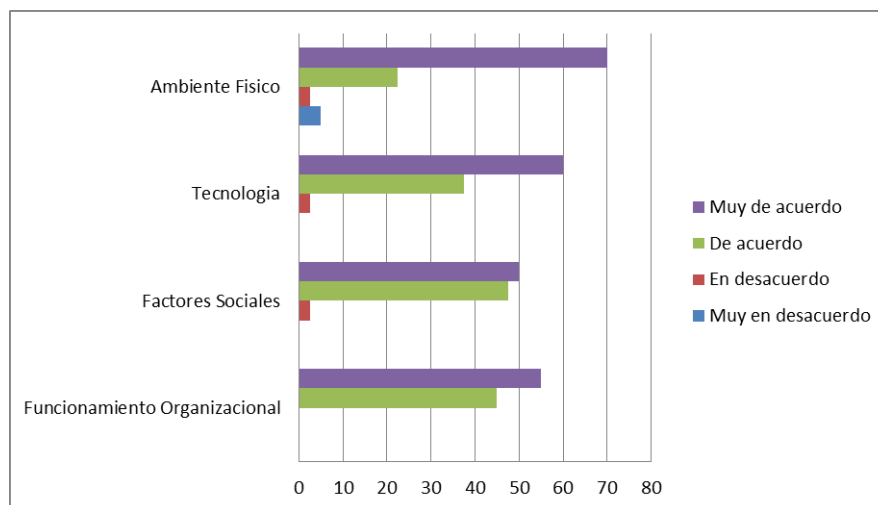
| <b>% de<br/>respuesta<br/>(Cuantitativo)</b> | <b>Significación<br/>(Cualitativo)</b> |
|----------------------------------------------|----------------------------------------|
| 0-25                                         | Poca                                   |
| 26-50                                        | Alguna                                 |
| 51-75                                        | Mediana                                |
| 76-100                                       | Mucha                                  |

**Tabla 29.** Escala porcentual de significación.

A continuación se presentan los resultados de las respuestas obtenidas:

| <b>Componente:<br/>Escala:</b> | <b>Funcionamiento<br/>Organizacional</b> | <b>Factores<br/>Sociales</b> | <b>Tecnología</b> | <b>Ambiente<br/>Físico</b> |
|--------------------------------|------------------------------------------|------------------------------|-------------------|----------------------------|
| <b>Muy en<br/>desacuerdo</b>   | 0                                        | 0                            | 0                 | 5,0                        |
| <b>En desacuerdo</b>           | 0                                        | 2,5                          | 2,5               | 2,5                        |
| <b>De acuerdo</b>              | 45,0                                     | 47,5                         | 37,5              | 22,5                       |
| <b>Muy de acuerdo</b>          | 55,0                                     | 50,0                         | 60,0              | 70,0                       |
| <b>Total</b>                   | 100,0                                    | 100,0                        | 100,0             | 100,0                      |

**Tabla 30.** Porcentajes de respuesta por flujo organizacional.



**Gráfico 6.** Porcentaje de respuesta por flujo organizacional

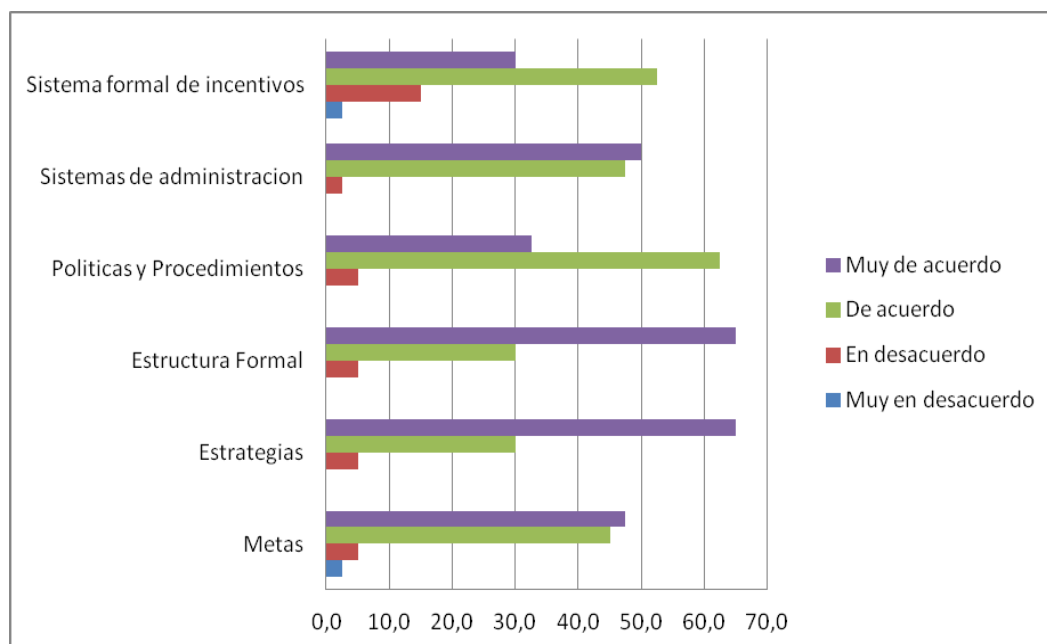
Se puede ver en la tabla 30 y en el gráfico 6 el funcionamiento organizacional en forma general, lo que permite percibir de manera resumida el comportamiento de los cuatros flujos de trabajo. En promedio el 70% de la población encuestada se encuentra de acuerdo con el actual funcionamiento de la Unidad Técnica, resultado que arroja una significacion media ya que el personal docente y terapeuta considera que se engranan de manera adecuada los aspectos de la organización diseñados para coordinar formalmente el comportamiento de las personas y el funcionamiento de las distintas partes.

Este resultado es importante para la institución ya que permite conocer que las estrategias para mantener el funcionamiento organizacional han sido fructíferas formando un clima que propicia el cumplimiento de los objetivos establecidos, sin embargo existe un 5% de la poblacion encuestada muy en desacuerdo en algunos aspectos que se desarrollan en el flujo ambiente físico así como un 2,5 % de la poblacion en desacuerdo en los flujos: factores sociales, tecnología y ambiente físico, aunque el resultado es poco significativo se debe considerar para conocer qué debilidades generan obstáculos en el desarrollo del funcionamiento de la Unidad Técnica y evaluar si las mismas coinciden con los aspectos de mejora ya identificados por las líderes en los instrumentos aplicados con anterioridad.

A continuación se muestran más detallada las variables flujos por componentes e ítems de preguntas, donde se expresan las estrategias aplicadas por la institución que han sido positivas para el cumplimiento de las actividades de las docentes y terapeutas y las áreas de mejora de los procesos que conforman los flujos organizacionales.

| Escala            | Metas | Estrategias | Estructura Formal | Políticas y Procedimientos | Sistemas de administración | Sistema formal de incentivos |
|-------------------|-------|-------------|-------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------------|
| Muy en desacuerdo | 2,5   | 0           | 0                 | 0                          | 0                          | 2,5                          |
| En desacuerdo     | 5,0   | 5,0         | 5,0               | 5,0                        | 2,5                        | 15,0                         |
| De acuerdo        | 45,0  | 30,0        | 30,0              | 62,5                       | 47,5                       | 52,5                         |
| Muy de acuerdo    | 47,5  | 65,0        | 65,0              | 32,5                       | 50,0                       | 30,0                         |
| Total             | 100,0 | 100,0       | 100,0             | 100,0                      | 100,0                      | 100,0                        |

**Tabla 31.** Porcentaje de respuesta de los componentes del funcionamiento organizacional



**Gráfico 7.** Porcentaje de respuesta de los componentes del funcionamiento organizacional

En la tabla 31 y la gráfico 7 se puede apreciar que en promedio el 90% de la población esta de acuerdo en cómo se aplican los procedimientos referentes al sistema formal de incentivos, resultado que tiene mucha significacion por su peso en respuesta para la organización, ya que este evalúa y retribuye a la persona por su contribución al éxito del sistema para alcanzar sus metas, teniendo un impacto directo sobre los miembros de la organización.

|  | Considera usted que en la unidad técnica se | No respondió | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|--|---------------------------------------------|--------------|-------------------|---------------|------------|----------------|
|--|---------------------------------------------|--------------|-------------------|---------------|------------|----------------|

|                                     |                                                                                               |     |      |      |      |      |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|------|------|
| <b>Metas</b>                        | comunican las metas que se deben lograr                                                       |     | 7,5  |      | 55,0 | 37,5 |
|                                     | tienen definida las metas para sus colaboradores                                              |     | 2,5  | 5,0  | 62,5 | 30,0 |
| <b>Estrategia</b>                   | aplican las estrategias específicas para el logro de sus objetivos y metas                    |     |      | 5,0  | 40,0 | 55,0 |
|                                     | establecen los procedimientos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos y metas        | 2,5 |      | 2,5  | 52,5 | 42,5 |
| <b>Estructura Formal</b>            | especifican los flujos de comunicación que se deben seguir                                    |     | 2,5  | 5,0  | 35,0 | 57,5 |
|                                     | adapta su estructura organizacional a los requerimientos de la organización                   | 2,5 |      | 5,0  | 67,5 | 25,0 |
| <b>Política y Procedimientos</b>    | aplican las políticas que definen la manera de hacer las cosas                                |     | 2,5  | 5,0  | 67,5 | 25,0 |
|                                     | aplican los procedimientos requeridos por la organización                                     | 2,5 |      | 2,5  | 67,5 | 27,5 |
| <b>Sistemas de Administración</b>   | tiene un manejo eficaz de los sistemas administrativos establecidos                           |     |      | 10,0 | 60,0 | 30,0 |
|                                     | tiene una coordinación efectiva para cumplir con las actividades establecidas                 |     | 2,5  | 2,5  | 52,5 | 42,5 |
| <b>Sistema Formal de Incentivos</b> | evalúan con regularidad los resultados de trabajo mediante una reflexión acerca de los mismos | 2,5 | 2,5  | 7,5  | 42,5 | 45,0 |
|                                     | propicia en la evaluación del desempeño un feedback entre el evaluador y el evaluado          | 2,5 | 5,0  | 10,0 | 45,0 | 37,5 |
|                                     | reconocen los éxitos individuales de su personal                                              |     | 10,0 | 22,5 | 37,5 | 30,0 |

**Tabla 32.** Pcentaje de respuesta de los items que componen el flujo funcionamiento organizacional

El resultado de este componente refleja que las estrategias aplicadas por la unidad técnica para motivar a su personal son aceptadas por la mayoría, lo que implica que la

organización trabaje en el mantenimiento y fortalecimiento de las mismas o producir nuevas técnicas con mayores beneficios que le propicie una ventaja competitiva dentro del mercado donde se desenvuelve y siga siendo una de sus fortalezas, sin embargo vale la pena señalar que un 17.5% de la población respondió no estar de acuerdo con alguna de las fases del proceso del sistema de incentivos, aunque su resultado es poco significativo, se observa que ese pequeño grupo considera que no se propicia el feedback entre el evaluador y el evaluado durante la evaluación de desempeño, así como un 12% piensa que se debe evaluar el trabajo con regularidad y propiciar la reflexión del mismo y un 32% cree que se deben reconocer los éxitos individuales (Tabla 32). Este hallazgo poco significativo pudiera ser parte de la consecuencia de lo indicado por las líderes en el grupo focal de no poseer el tiempo suficiente para reunirse con su personal.

Otro componente que tiene mucha significación con un 90% de respuesta es el relacionado con las metas, considerando que se define lo que cada individuo debe alcanzar y se comunica lo que la organización intenta lograr. Cabe destacar que se encontró un resultado poco significativo del 7.5% donde el personal señala no estar de acuerdo en cómo se definen y se comunican las metas (Tabla 32). Es probable que esto tenga relación con los problemas de comunicación identificados por la organización y las líderes en el grupo focal.

Por último los componentes políticas, procedimientos, estructura formal, estrategia y sistemas de administración tienen un porcentaje con mucha significación del 90% de respuesta indicando que el personal docente y terapeuta está de acuerdo con los sistemas formalmente establecidos y diseñados para facilitar la coordinación de la organización, las reglas formales que definen la manera de hacer las cosas, las relaciones de autoridad, los flujos formales de comunicación, la aplicación de las estrategias para alcanzar sus metas así como las funciones generales de cada área de la organización.

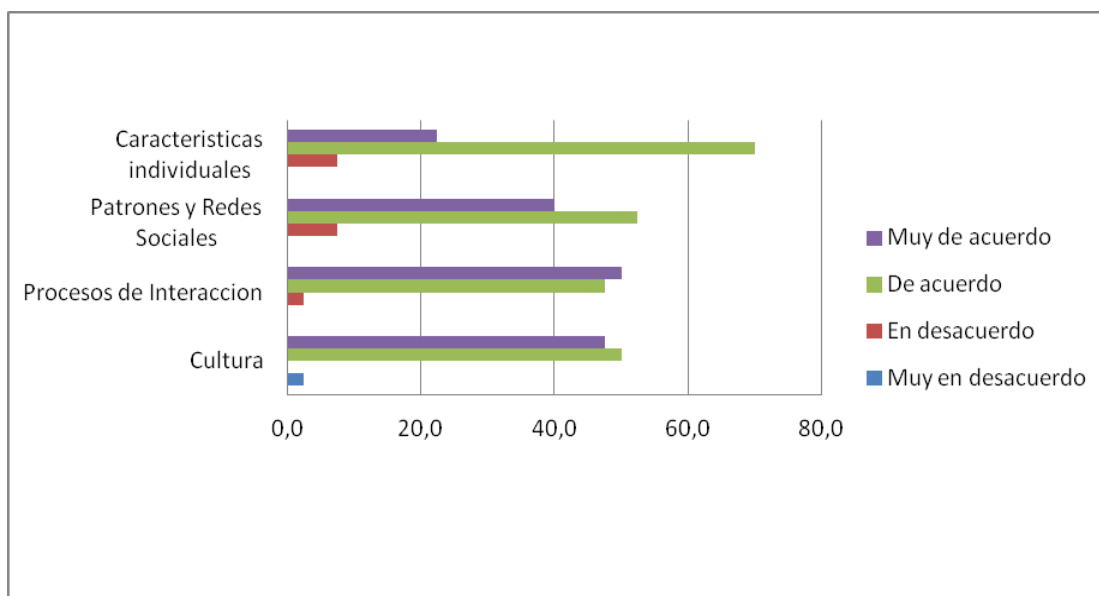
Se debe destacar que hay un resultado poco significativo del 5% de respuesta para estos componentes donde los encuestados piensan que no se aplican las estrategias para el logro de metas, no se especifican los flujos de comunicación que se deben seguir, consideran que la estructura organizacional no se adapta a los requerimientos de la organización y no se aplican las políticas que definen la manera de hacer las cosas; y un 10% de la población considera que no se tiene un manejo eficaz de los sistemas administrativos, ni una coordinación efectiva para cumplir con las actividades establecidas. (Tabla 32).

Es importante resaltar que bajo estos conceptos se desarrolla la cultura organizacional que dirige el funcionamiento de la unidad técnica, estos resultados apuntan a que la organización cuenta con una cultura fuerte siendo otra ventaja competitiva y una fortaleza, en donde se observa que el proceso de coordinación de actividades realizado por la Unidad Técnica facilita la ejecución de las actividades a realizar por el personal que conforma la misma, sin embargo se debe destacar que las líderes hicieron énfasis en el grupo focal en mejorar los flujos de comunicación y adaptar la estructura de la organización a la realidad ya que consideran necesario la entrada de más personal, además de reforzar la políticas y normativas que definen la manera de hacer las cosas para obtener una efectiva coordinación de los procesos de trabajo y una fluida comunicación, áreas de mejoras que refleja una minoría poco significativa dentro del promedio de respuesta de los encuestados a lo que quizás la organización pueda prestar atención para fortalecer este flujo que pudiera ser parte de las causas de los cuellos de botellas dentro de los procesos de trabajo.

|                          | <b>Cultura</b> | <b>Procesos de Interacción</b> | <b>Patrones y Redes Sociales</b> | <b>Características individuales</b> |
|--------------------------|----------------|--------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Muy en desacuerdo</b> | 2,5            | 0                              | 0                                | 0                                   |
| <b>En desacuerdo</b>     | 0,0            | 2,5                            | 7,5                              | 7,5                                 |

|                       |       |       |       |       |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|
| <b>De acuerdo</b>     | 50,0  | 47,5  | 52,5  | 70,0  |
| <b>Muy de acuerdo</b> | 47,5  | 50,0  | 40,0  | 22,5  |
| <b>Total</b>          | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

**Tabla 33.** Porcentaje de respuesta de los componentes del flujo factores sociales



**Gráfico 8.** Porcentaje de respuesta de los componentes del flujo factores sociales

En la tabla 33 y gráfico 8 se puede apreciar un resultado de mucha significación con un promedio de respuesta del 90% indicando que la población se encuentra de acuerdo en la forma en como se genera el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones, los manejos de autoridad, los procesos para compartir información y las prácticas de liderazgo.

|                                | <b>Considera usted que en la unidad técnica se</b>                             | <b>Muy en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>De acuerdo</b> | <b>Muy de acuerdo</b> |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------|-------------------|-----------------------|
| <b>Cultura</b>                 | contribuye con el cumplimiento de la normativa organizacional                  | 2,5                      |                      | 55,0              | 42,5                  |
|                                | practica un liderazgo efectivo                                                 | 2,5                      | 10,0                 | 62,5              | 25,0                  |
| <b>Procesos de interacción</b> | comparte la información a través de los medios establecidos con las maestras y | 2,5                      |                      | 35,0              | 62,5                  |

|                                     |                                                                                                                                    |     |      |      |      |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|------|
|                                     | terapeutas                                                                                                                         |     |      |      |      |
|                                     | proporciona espacios de encuentros entre el personal                                                                               |     | 5,0  | 40,0 | 55,0 |
|                                     | utiliza el tiempo suficiente para comunicar la información que es importante conocer                                               |     | 5,0  | 57,5 | 37,5 |
| <b>Patrones y redes sociales</b>    | Delegan en los equipos de trabajo las responsabilidades para la resolución de problemas.                                           |     | 5,0  | 35,0 | 60,0 |
|                                     | permite la participación de los equipos de trabajo en la toma de decisiones                                                        |     | 10,0 | 55,0 | 35,0 |
|                                     | tienen claros los niveles de autoridad y jerarquía para tomar decisiones                                                           | 2,5 |      | 50,0 | 47,5 |
| <b>Características individuales</b> | fomenta el trabajo en equipo entre sus integrantes                                                                                 | 2,5 | 5,0  | 42,5 | 50,0 |
|                                     | Considera usted que en la unidad técnica se refuerzan las habilidades de liderazgo                                                 | 5,0 | 30,0 | 47,5 | 17,5 |
|                                     | Considera usted que en la unidad técnica se tienen las habilidades para interactuar eficazmente con otras áreas de la organización |     | 2,5  | 57,5 | 40,0 |

**Tabla 34.** Porcentaje de respuesta de los ítems que componen el flujo factores sociales

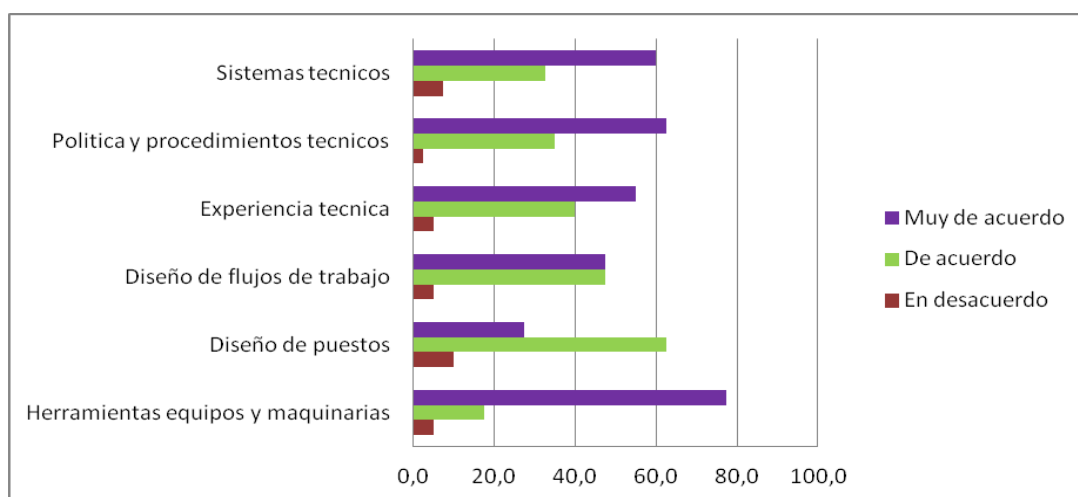
Realizando un análisis detallado en la tabla 34 se puede apreciar que los componentes que conforman el flujo factores sociales obtuvo un resultado muy significativo con un promedio de respuesta del 90% lo que indica que personal se encuentra de acuerdo con los componentes que se desarrollan en el flujo factores sociales, considerando que se practica un liderazgo efectivo, se proporcionan los espacios de encuentro entre el personal, se emplea el tiempo suficiente para comunicar información importante al igual que se genera la delegación de responsabilidades dentro de los equipos de trabajo así como también se permite la participación de estos en la toma de decisiones.

Cabe destacar que existe un 35% de la población (tabla 34) que considera que no se refuerzan las habilidades de liderazgo dentro del personal, este resultado podría tener alguna significación y ser de provecho para la organización para reforzar sus

cuadros de reemplazo y el proceso de desarrollo de carrera del personal operativo, contribuyendo con el fortalecimiento de habilidades y destrezas que generen ventajas competitivas para la organización.

|                              | Herramientas<br>equipos y<br>maquinarias | Diseño<br>de<br>puestos | Diseño<br>de<br>flujos<br>de<br>trabajo | Experiencia<br>técnica | Política y<br>procedimientos<br>técnicos | Sistemas<br>técnicos |
|------------------------------|------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------|------------------------|------------------------------------------|----------------------|
| <b>Muy en<br/>desacuerdo</b> | 0                                        | 0                       | 0                                       | 0                      | 0                                        | 0                    |
| <b>En<br/>desacuerdo</b>     | 5,0                                      | 10,0                    | 5,0                                     | 5,0                    | 2,5                                      | 7,5                  |
| <b>De<br/>acuerdo</b>        | 17,5                                     | 62,5                    | 47,5                                    | 40,0                   | 35,0                                     | 32,5                 |
| <b>Muy de<br/>acuerdo</b>    | 77,5                                     | 27,5                    | 47,5                                    | 55,0                   | 62,5                                     | 60,0                 |
| <b>Total</b>                 | 100,0                                    | 100,0                   | 100,0                                   | 100,0                  | 100,0                                    | 100,0                |

**Tabla 35.** Porcentaje de respuesta de los componentes del flujo tecnología



**Gráfico 9.** Porcentaje de respuesta de los componentes del flujo tecnología

|                                                   | Considera usted<br>que en la unidad<br>técnica se                                            | Muy en<br>desacuerdo | En<br>desacuerdo | De<br>acuerdo | Muy de<br>acuerdo |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|---------------|-------------------|
| <b>Herramientas<br/>equipos y<br/>maquinarias</b> | cuenta con las<br>herramientas<br>necesarias para<br>coordinar las<br>actividades<br>diarias | 2,5                  | 5,0              | 17,5          | 75,0              |

|                                   |                                                                                    |     |      |      |      |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|------|
|                                   | cuenta con los equipos y las herramientas necesarias para cumplir sus funciones    | 2,5 | 5,0  | 22,5 | 70,0 |
| <b>Diseño de puesto</b>           | permite el crecimiento y desarrollo dentro de la organización                      | 5,0 | 10,0 | 40,0 | 45,0 |
|                                   | dispone del tiempo suficiente para cumplir con las diversas actividades a realizar | 5,0 | 15,0 | 70,0 | 10,0 |
|                                   | tiene una adecuada distribución de las funciones asignadas al personal             |     | 5,0  | 52,5 | 42,5 |
| <b>Diseño de flujo de trabajo</b> | ejecutan las actividades de acuerdo a la programación establecida                  | 2,5 |      | 30,0 | 67,5 |
|                                   | establecen las actividades de acuerdo a la dinámica de trabajo diario              | 2,5 | 5,0  | 42,5 | 50,0 |
|                                   | utiliza eficazmente el tiempo para el desarrollo de las actividades requeridas     |     | 17,5 | 50,0 | 32,5 |
| <b>Experiencia Técnica</b>        | comparte el conocimiento personal con el equipo de trabajo                         | 2,5 | 5,0  | 40,0 | 52,5 |
|                                   | posee el conocimiento específico para cumplir las tareas asignadas                 | 2,5 | 5,0  | 40,0 | 52,5 |
|                                   | poseen habilidades físicas para la ejecución de las actividades establecidas       |     | 2,5  | 40,0 | 57,5 |

|                                            |                                                                                                   |     |     |      |      |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|------|------|
| <b>Políticas y procedimientos técnicos</b> | aplican las políticas establecidas por la organización para efectuar las tareas asignadas         |     | 5,0 | 55,0 | 40,0 |
|                                            | proporciona al personal los procedimientos técnicos necesarios para efectuar las tareas asignadas | 2,5 | 5,0 | 50,0 | 42,5 |
| <b>Sistemas Técnicos</b>                   | dispone de los sistemas tecnológico necesarios para ejecutar sus tareas                           |     | 7,5 | 32,5 | 60,0 |

**Tabla 36.** Porcentaje de respuesta de los ítems que componen el flujo tecnología

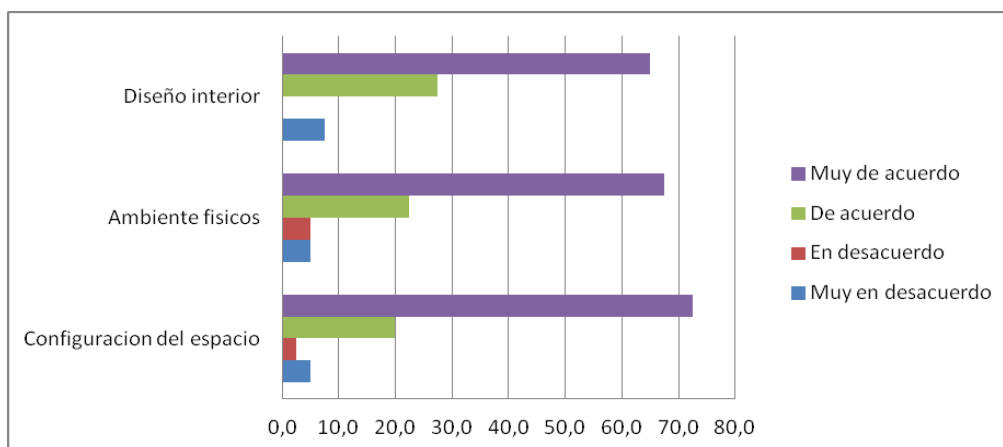
Analizando la tabla 36 se aprecia que en promedio el 70% de la población encuestada con un porcentaje de significación medio se encuentra de acuerdo con el funcionamiento de los diversos componentes que se desarrolla en el flujo tecnología, considerando que la Unidad Técnica suministra la estructura sobre la cual puede ocurrir la coordinación y el manejo de los procesos, proporcionando información acerca del estado y contenido del trabajo a realizar, además de contar con los equipos técnicos y herramientas necesarias para el desarrollo de las tareas. Este resultado señala que la agrupación de labores y sus resultados se fusionan de modo que generan los objetivos planificados y que la unidad técnica posee el nivel de conocimiento y habilidades físicas que le permiten efectuar el trabajo. Encontrando otra fortaleza ya que cuenta con los factores que contribuyen directamente con la transformación de los recursos organizacionales en productos.

Sin embargo se debe destacar (Tabla 36) un porcentaje de poca significación donde el personal docente y terapeuta considera con un 15% de desacuerdo que no se permite el crecimiento y desarrollo dentro de la unidad, un 20% piensa que no se dispone del tiempo suficiente para la realización de las actividades, así como un 17.5% considera que no se emplea el tiempo eficazmente para el desarrollo de

actividades. De acuerdo al análisis anterior se evidencia con una baja significación que el flujo tecnología requiere reforzar los componentes diseño de puestos y flujos de trabajo, relacionado con las áreas de mejoras identificadas por las líderes en el grupo focal donde manifiestan exceso de trabajo, la revisión de las funciones, así como reforzar los flujos de comunicación y el requerir mas equipos de trabajo, lo que pudiera causar la falta de tiempo para la realización y desarrollo de las actividades así como retraso en el trabajo por falta de equipos técnicos. Por último se debe recalcar como una oportunidad de mejora lo mencionado con anterioridad así como el desarrollo de habilidades y destrezas dentro del personal para futuros reemplazos y fortalecimiento del desarrollo de carrera que le permita promocionar el crecimiento dentro de la Unidad el cual se muestra con poca significación en el porcentaje de respuesta pero que la organización podría considerar y convertirlos en una fortaleza.

|                          | Configuración del espacio | Ambiente físico | Diseño interior |
|--------------------------|---------------------------|-----------------|-----------------|
| <b>Muy en desacuerdo</b> | 5,0                       | 5,0             | 7,5             |
| <b>En desacuerdo</b>     | 2,5                       | 5,0             | 0               |
| <b>De acuerdo</b>        | 20,0                      | 22,5            | 27,5            |
| <b>Muy de acuerdo</b>    | 72,5                      | 67,5            | 65,0            |
| <b>Total</b>             | 100,0                     | 100,0           | 100,0           |

**Tabla 37.** Porcentaje de respuesta de los componentes del ambiente físico



**Gráfico 10.** Porcentaje de respuesta de los componentes del flujo ambiente físico

|                                  | Considera usted que en la unidad técnica se                                        | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|------------|----------------|
| <b>Configuración del espacio</b> | cuenta con la infraestructura necesaria para ejecutar las actividades diarias      | 5,0               | 2,5           | 20,0       | 72,5           |
| <b>Ambiente físico</b>           | cuenta con las condiciones ambientales necesarias para cumplir con las actividades | 5,0               | <b>5,0</b>    | 22,5       | 67,5           |
| <b>Diseño interior</b>           | cuenta con el mobiliario adecuado para ejecutar las actividades                    | <b>7,5</b>        |               | 27,5       | 65,0           |

**Tabla 38.** Porcentaje de respuesta de los componentes del flujo ambiente físico

La tabla 37 y el gráfico 10 reflejan que en promedio el 80% de la población encuestada se encuentra de acuerdo con el funcionamiento de los diversos componentes que se desarrolla en el flujo ambiente físico, siendo un porcentaje de respuesta de mucha significación para la unidad técnica y la organización ya que la distribución del espacio de trabajo, la ubicación de las oficinas o áreas de trabajo, las características del ambiente como tipo de luz, clima, nivel de ruido, el mobiliario, decoración, colores de piso, paredes y techo son los necesarios y adecuados para el desarrollo de las actividades diarias.

Estos resultados señalan que la organización cuenta con la infraestructura necesaria para desarrollar todas las actividades planificadas y el cumplimiento de sus objetivos a pesar existir un 7.5% de la población con poca significación en el porcentaje de respuesta que no se encuentra de acuerdo con la infraestructura con la que cuenta la organización para el desarrollo de actividades.

Para cerrar se puede señalar que el personal operativo de la unidad técnica, no percibe una disfunción dentro de la misma, siendo un punto positivo para la unidad ya que la líderes no permiten que se perciban los inconvenientes que se generan día a día dentro del proceso de trabajo y coordinan dentro de los límites posible el trabajo que

debe realizar el personal operativo que lleva a su cargo para lograr el cumplimiento de las metas establecidas.

## **CAPÍTULO 6**

### **6. Conclusiones y recomendaciones**

#### **6.1. Conclusiones**

##### **6.1.1. Funcionamiento organizacional**

- **Metas y estrategias:**

No se evidencian fallas dentro de estos componentes, se encontró un resultado de alta significación que indica que la unidad técnica aplica los procedimientos para definir lo que la organización quiere alcanzar y describe los comportamientos deseados para lograr las metas y objetivos. Lo que posiblemente tiene un efecto positivo en el funcionamiento y contribuye con el engranaje de las distintas partes que componen el sistema para su coordinación.

- **Estructura formal:**

Dentro de este componente se encontró que la estructura de la organización (organigrama) no refleja los flujos de comunicación necesarios para la coordinación y comunicación entre las sub unidades y de éstas con el personal docente y terapeuta. Pudiendo generar efectos negativos importantes sobre la interacción social, ya que la comunicación no cuenta con direccionalidad, está delimitada a través de manuales, hay poca comunicación oral, la red de comunicación es informal entre grupos de las mismas sub unidades y se nota un déficit de habilidades de liderazgo participativo que contribuyen con las barreras de comunicación por la predominancia del liderazgo autoritario.

Por otra parte se evidencio que la estructura no se adapta a la dinámica de la organización, ocasionado el exceso trabajo y la imposibilidad de delegación por la falta de personal, lo que trae como consecuencia el incumplimiento de objetivos en el tiempo previsto tanto del personal docente como de las líderes de las sub unidades.

También se encontró la falta de personal de enfermería capacitado para cubrir las emergencias y la administración de medicamentos. Siendo esto un hallazgo negativo debido a que el personal no se encuentra capacitado para enfrentar ciertas emergencias medicas, aumentando el riesgo de incurrir en una falta grave por no atender a tiempo alguna emergencia por desconocimiento.

Por último se pudo conocer que la unidad de servicios generales no está ubicada dentro de la estructura formal de la organización por lo que su dependencia y canal de supervisión no está determinado, ocasionando fallas en los tiempos de respuesta a las necesidades propias de los niños y las maestras, generando retrasos en el trabajo de la unidad técnica.

- **Políticas y procedimientos:**

Dentro de esta variable como componente importante de la cultura organizacional se evidenció el incumplimiento de las políticas y normativas de la organización por parte del personal como los padres y representantes lo que afecta el funcionamiento de la dinámica organizacional generando un retraso importante de trabajo

- **Sistemas de administración:**

Se corroboró en este componente la falta de coordinación espacio-tiempo, ya que no se notifican los cambios de los procedimientos administrativos para el uso de los espacios comunes, evidenciando deficiencia en la comunicación inter-departamental, la escasa administración de los espacios comunes y la inadecuada distribución del tiempo de uso de los mismos.

- **Sistema formal de incentivos:**

Dentro de esta variable se evidencio con alguna significación que la organización presenta fallas en la generación de feedback y reconocimientos individuales, lo que pudiera ocasionar desmotivación dentro del personal operativo.

#### **6.1.2. Factores sociales**

- **Cultura:**

En este componente se evidencia que hay poco debates dentro de la organización para la resolución de conflicto, lo que ocasiona que no se genere debates constructivos que produzcan la construcción colectiva de soluciones en pro del beneficio de la organización.

También se determinó que las líderes de la unidad poseen escasas habilidades de liderazgo lo que no les permite reforzar habilidades de liderazgo dentro del personal operativo, generando un efecto negativo dentro de la organización ya que no se desarrollan los cuadros de reemplazo y el proceso de desarrollo de carrera se mantiene a través del tiempo sin retos atractivos, provocando la desmotivación y la rotación del personal.

- **Procesos de interacción:**

Se evidenció dentro de este componente pocos espacios de tiempo para la comunicación y coordinación entre las líderes, maestras, terapeutas dirección técnica, dirección general, padres y representantes, cabe destacar que la organización ha trabajado sobre el tema, sin embargo aún existen fallas en la administración del tiempo para la comunicación lo que produce estancamiento en la dinámica de trabajo vinculado también al exceso de trabajo.

- **Patrones, redes sociales y características individuales:**

En estas variables se encontraron resultados significativos los que indican que la Unidad Técnica tiene como fortaleza un conjunto de patrones que modifican la conducta y el personal que allí se desenvuelve posee las habilidades, creencias y actitudes necesarias para cumplir con el trabajo solicitado.

### **6.1.3. Tecnología**

- **Herramientas equipos y maquinarias:**

Se detectó que los equipos tecnológicos y las herramientas de trabajos no son suficientes para la realización de las diversas actividades dentro de la organización lo que ocasiona retraso en el trabajo.

- **Diseños de puestos:**

Existe la percepción hacia la Dirección Técnica no como una unidad asesora sino más bien como supervisora, lo que ocasiona que no se busque su ayuda en la resolución de problemas, en temas de evaluación o llamados de atención.

En este componente también se encontró que los diseños de puestos para las líderes y maestras no se ajustan a la dinámica organizacional y no permite el desarrollo del personal ni el tiempo suficiente para la realización de todas las actividades.

- **Diseño de flujo de trabajos:**

Para esta variable se encontró diferencias entre las actividades que ejecutan las líderes y las señaladas en el documentos de roles, contemplando que no hay una distribución equitativa de las funciones adicionales a pesar de que en el documento se establece una cantidad equilibrada de actividades para las 3 líderes, también se evidencia una variación en la ejecución del procedimiento de trabajo en el turno de la

tarde con relación al turno de la mañana generada por factor tiempo y la falta de personal; lo que ocasiona exceso de trabajo, deficiencias en la comunicación, variación en la el tiempo de ejecución de trabajo entre otras.

- **Experiencia técnica;**

En este componente se encontró que el personal docente y terapeuta nuevo ingreso como el más antiguo de la organización, no posee las habilidades suficientes para atender el trabajo en aula y distintas emergencias, lo que retrasa el trabajo dentro de la unidad por desconocimiento de ciertas técnicas que les ayude a desarrollar el trabajo que le corresponde o en el momento de asistir una emergencia.

Se evidencia que la gestión del proceso de adiestramiento genera exceso de trabajo en las líderes de las sub- unidades lo que no permite llevar un proceso de evaluación y control eficiente.

- **Políticas y procedimientos técnicos:**

Se pudo detectar que existe un manual operativo de las actividades que las docentes y terapeutas deben abordar en el aula con los niños en base al plan educativo individualizado, sin embargo se determinó que no existe un manual de procesos de trabajo de la Unidad Técnica que contenga cómo se debe abordar el proceso de trabajo desde las coordinaciones en las distintas áreas del apresto preescolar y el turno de la tarde, lo que ocasiona desconocimiento del proceso de trabajo dentro de la Unidad Técnica con las distintas sub unidades.

- **Sistemas técnicos:**

En este componente se encontró que la organización cuenta con los equipos técnicos necesarios para realizar sus actividades sin embargo se requiere de más

equipos para poder avanzar con algunos procesos que deben abordar las maestras y que los mismos se retrasan debido a que los equipos son insuficientes.

#### **6.1.4. Ambiente físico**

- **Configuración del espacio, ambiente físico y diseño interior:**

Dentro de este componente se determinó que las instalaciones son las adecuadas para el desarrollo de las actividades, sin embargo se observó que el espacio físico de las líderes no es exclusivo para ellas, lo que dificulta la ejecución del trabajo administrativo por las frecuentes interrupciones.

#### **6.2. Recomendaciones**

##### **6.2.1- Funcionamiento organizacional:**

- **Metas y estrategias:**

- Se recomienda mantener las estrategias establecidas para el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización. Las cuales son trabajar en paralelo y en forma alineada con los niños, adolescentes, los padres y los maestros a través de la planificación coordinación y evaluación del proceso educativo y la normativa para mantener los estándares de comportamiento y las ventajas competitivas.

- **Estructura formal:**

- Se sugiere incorporar a la estructura los canales formales de comunicación entre las sub unidades y la unidad docente así como fortalecer el proceso de comunicación dentro de la organización para que el mismo contribuya con la fluidez y dinamismo de la organización.
- Se propone incluir 2 cargos uno que apoye a las líderes en el trabajo administrativo además de la planificación y ejecución del adiestramiento del personal de nuevo ingreso y el cargo de enfermera que pueda atender

emergencias; administración de medicamentos entre otras actividades relacionadas con la salud de los niños.

- Se recomienda incorporar a la estructura organizacional la unidad de servicios generales definiendo sus roles y sus funciones bajo la supervisión de dirección general, para optimizar los procesos de mejoramiento y servicios de infraestructura en función de las necesidades de los niños y docentes.

- **Políticas y procedimientos:**

- Se plantea rescatar una iniciativa de la organización denominada “Escuela para Padres” con la finalidad de involucrarlos y concientizarlos sobre la normativa de la institución y sobre el espectro autista. Para minimizar el impacto de su incumplimiento dentro de la dinámica de la organización.
- Se propone reforzar la normativa a través de charlas frecuentes, dípticos, carteleras informativas entre otros medios.
- Se recomienda reforzar la normativa de la organización en el personal docente y terapeuta a través de carteleras, dípticos u otros medios para que contribuyan con el cumplimiento y se conviertan en reforzadores de la norma en los padres y representantes.

- **Sistemas de administración:**

- Se plantea establecer una figura que coordine con las diversas áreas de la organización el uso de las áreas comunes y la administración del tiempo de uso, para lograr optimizar el uso de los espacios y conocer los espacios de tiempo disponible para el desarrollo de actividades evitando el choque de horarios y no contar con el personal de servicios generales por falta de coordinación del tiempo.

- **Sistema formal de incentivos:**

- Se sugiere mantener las políticas de incentivos reforzando el proceso de retroalimentación de la evaluación de desempeño y aplicar refuerzo positivo constante en el personal para destacar sus logros individuales, los cuales ayudarán a generar ventajas competitivas y compromiso con la organización.

#### **6.2.2- Factores sociales:**

- **Cultura:**

- Se recomienda a la organización tener apertura con relación a las nuevas ideas e iniciativas del personal así como los aspectos de mejoras que se generen a través de los debates de trabajo, para rescatar oportunidades que apoyen el fortalecimiento de la cultura de la organización, generando ventajas competitivas que les ayude a sobresalir en el mercado donde se desenvuelve.
- Se sugiere ampliar las competencias de liderazgo en las líderes de las diversas sub unidades para fortalecer su habilidades de comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, resolución de problemas, seguimiento, planificación, consecución de la normativa, motivación de supervisado entre otras, permitiéndoles desarrollar un estilo de liderazgo efectivo para la organización.

- **Procesos de interacción:**

- Se propone mantener permanentemente el encuentro entre líderes una vez a la semana para discutir estrategias que impulsen la atención de los aspectos de mejora a fin de contribuir con la optimización de los procesos.

- Se recomienda establecer puntos de encuentro frecuentes con los docentes y terapeutas para incentivar la motivación, realizar seguimiento de normativas, impulsar las actividades de adiestramiento, transmitir experiencias, fomentar formación en temas de emergencias médicas del espectro autista entre otros.
- Se plantea adiestrar al personal docente y supervisor en el tema de administración del tiempo, para propiciar el cumplimiento de las actividades en el tiempo requerido.
- **Patrones, redes sociales y características individuales:**
  - Se sugiere mantener los patrones establecidos que orienten la conducta y actitud del personal para el logro de los objetivos de la organización y fortalecimiento de su cultura

#### **6.2.3.- Tecnología:**

- **Herramientas equipos y maquinarias:**
  - Se propone fortalecer la normativa de uso de las herramientas y equipos para concientizar al personal sobre el cuidado del mismo, así como la adquisición de nuevos equipos y herramientas de trabajo.
- **Diseños de puestos:**
  - Se recomienda destacar el rol Asesor de la Dirección Técnica en la inducción y efectuar reuniones con las docentes y terapeutas con la finalidad de transmitir su función de apoyo o mentor, para lograr la consecución de los objetivos establecidos por esta en los planes de desarrollo de los niños.
  - Se sugiere actualizar y ajustar los diseños de puesto a la dinámica organizacional y realizar la revisión del mismo de manera semestral.

- **Diseño de flujo de trabajos:**

- Se sugiere revisar y actualizar el documento de roles y funciones de las líderes, de las docentes y terapeutas respetando la particularidad de cada sub-unidad para que las mismas puedan conocer que funciones pueden delegar y priorizar.
- Se recomienda evaluar y adaptar según los fines educativos establecidos por la organización la estructura de trabajo desarrollada en el turno de la tarde con el fin de adaptarla a sus necesidades en función del tiempo disponible y determinar el proceso del turno de la mañana que se aplicará a los niños en doble turno.
- Se plantea crear la figura de docente de cambio de turno que se encargue de entregar e informar incidencias de los niños del doble turno para optimizar los procesos de comunicación y aliviar de trabajo a la líder.

- **Experiencia técnica:**

- Se recomienda fortalecer las estrategias de adiestramiento del personal docente para que adquiriera habilidades en diferentes áreas de trabajo que le ayuden a la entrega de tareas y objetivos en el momento requerido minimizando los errores, así como determinar las necesidades de adiestramiento y la elaboración de planes de formación que impulsen el desarrollo de carrera de las mismas para lograr la motivación y disminuir la rotación de este.
- Se sugiere establecer entrenamientos para el personal docente, terapeuta y líderes para la adquisición de habilidades y conocimientos que le permitan atender de manera oportuna una emergencia en aula.

- **Políticas y procedimientos técnicos:**

- Se sugiere realizar un manual de procedimiento de la Unidad Técnica que detalle la ejecución de trabajo de las distintas sub-unidades, donde explique funciones, procedimientos, tareas, actividades y sistemas de

relaciones, para formalizar los canales de comunicación, las secuencias de trabajo, el establecimiento de reuniones, normas entre otros.

- **Sistemas técnicos:**

- Se sugiere adquirir equipos técnicos de computación con la finalidad de avanzar en los procesos de planificación.

#### **6.2.4 Ambiente físico:**

- **Configuración del espacio , ambiente físico y diseño interior:**

- Se sugiere establecer espacios de tiempo exclusivo para líderes que le permitan realizar trabajo administrativo sin interrupciones por períodos cortos de tiempo y/o colocar persianas en la oficina para permitir la privacidad y la concentración en el tiempo de trabajo administrativo.

## 7. Referencias bibliográficas:

Arias, Fidas. *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas. Editorial Episteme. 5ta Edición. Febrero 2006

Faría M. Fernando. *Desarrollo Organizacional, enfoque integral*. Editorial Limusa. México año 2013.

French, W y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*, 5ª edición, México, Prentice Hall.

Hernández R, Fernández C, Batista. *Metodología de la investigación*. Editorial MCGRAW-HILL. México. 1991

Porras Jerry. *Análisis de flujos. Método para diagnosticar y administrar el cambio organizacional*. Estado Unidos de América. Editorial ADDISON-WESLEY. 1988

Valarino, Yáber & Cemborain. *Metodología de la investigación paso a paso*. México. Editorial Trillas. 2012.

Vieytes, Rut (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Buenos Aires. Editorial de las Ciencias.

## 8. Anexos

### A. Guía de entrevista a líderes



#### Guión de entrevista dirigida a las líderes

##### Preguntas centrales

1. ¿Cuáles son los procesos particulares de su unidad?
2. ¿Cuáles son sus responsabilidades y actividades?
3. ¿La unidad en la que se desempeña maneja procesos compartidos con otras áreas de la organización? ¿Cuáles?
4. ¿Estos procesos están definidos de manera formal en algún documento? De ser positiva su respuesta ¿Están actualizadas de acuerdo a la realidad de la organización?, ¿Nos puede hacer entrega de una copia de ese documento?
5. ¿Cómo está distribuido el trabajo dentro de la unidad?
6. ¿Qué tipo de información se maneja dentro de la unidad y a través de qué medio se obtiene y se comparte?
7. ¿Con cuál otra área de la organización se vincula a la unidad a la que pertenece?
8. ¿Cómo son los procesos de coordinación con las otras líderes?
9. ¿Cómo es el proceso de comunicación con las otras líderes?
10. ¿Cómo se genera el proceso de toma de decisiones?
11. ¿Cómo se genera la resolución de conflictos dentro de la Unidad Técnica?
12. ¿Cómo son los procesos de coordinación con sus supervisados?
13. ¿Cómo son los procesos de comunicación con sus supervisados?

## **B. Guía Entrevista Directora Técnica**



**ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**  
**CLIENTE: CEPIA**

### **Guión de entrevista dirigida a DIRECCIÓN TÉCNICA**

#### **Preguntas centrales**

1. ¿Cuáles son las funciones de Dirección técnica?
2. ¿Cuáles son los procesos particulares de Dirección Técnica?
3. ¿Cuáles son sus responsabilidades y actividades?
4. ¿Cuántas personas conforman el equipo de Dirección Técnica?
5. ¿Estos procesos están definidos de manera formal en algún documento? De ser positiva su respuesta ¿Están actualizadas de acuerdo a la realidad de la organización?
6. ¿Cómo está distribuido el trabajo dentro de la Dirección Técnica?
7. ¿Qué tipo de información se maneja dentro de la Dirección Técnica y a través de qué medio se obtiene y se comparte?
8. ¿Cómo son los procesos de coordinación de la Dirección Técnica con las otras áreas de la organización?
9. ¿Cómo es el proceso de comunicación de la Dirección Técnica con las otras áreas de la organización?
10. ¿Cómo es la toma de decisión dentro de la Dirección técnica?
11. ¿Cómo se trasmite los cambios de decisión a las otras áreas?
12. ¿Cómo se genera la resolución de conflictos con las otras áreas de la organización?
13. ¿cuáles son los problemas que se presentan en la unidad?
14. ¿cuáles podrían ser las posibles soluciones?

### C. Guía de Moderador Grupo Focal

|                                                                                   |                                           |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>Guía del Moderador<br/>Grupo Focal</b> |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|

#### ➤ PRESENTACION

- a) Se realizará la presentación de las moderadoras, para que los participantes se sientan familiarizado al momento de realizar las preguntas
- b) Se explicará el objetivo del grupo focal, el cual es identificar el funcionamiento de la Unidad Técnica en términos de sus flujos de trabajo compartidos; el cual se realizará en 2 sesiones.

**SESIÓN I. Etapa I. Identificación, categorización y establecimiento de interconexiones de aspectos de mejoras:** Cada líder identificará los problemas que en su opinión afectan el funcionamiento de la Unidad, una vez identificado los problemas se categorizan de acuerdo a las dimensiones organizacionales tomadas de la teoría y se establecen las interconexiones entre ellos.

**SESIÓN II. Etapa II y III: Análisis de diagrama de flujos, identificación de problemas centrales e identificación de posibles soluciones.** Posterior a la identificación de las interconexiones es necesario analizar el diagrama con la finalidad de diferenciar los síntomas de los problemas centrales, posteriormente las líderes en conjunto deben sugerir estrategias o identificar posibles soluciones a las oportunidades de mejora identificados.

#### ➤ EXPLICACION INTRODUCTORIA

- a) Estamos interesados en sus ideas y comentarios sobre el tema.
- b) Hable una sola persona a la vez, levante la mano para indicar quien habla- respuestas correctas ni incorrectas, por lo tanto todos los comentarios son bien recibidos.

- c) Sientan la libertad para expresar acuerdo y/o desacuerdo con los otros participantes.
- d) ¿Está todo claro?

## **SESIÓN I**

### **Identificación, categorización y establecimiento de interconexiones de aspectos de mejoras**

#### **Actividades de apertura**

1. **Identificación de oportunidades de mejora:** Cada participante identificará los aspectos que en su opinión afectan el funcionamiento de la Unidad Técnica, basados en tres aspectos; 1) los elementos que según ellos reduce la eficacia de la organización, 2) los factores que les impide realizar mejor su trabajo y 3) problemas que nunca se solucionan. Para el registro de los problemas cada líder utilizará hoja excel.

#### **Acciones**

- ✓ Cada Participante identificara un aspecto de mejora y lo dirá en voz alta para conocer si el resto de los participantes están de acuerdo o en desacuerdo.
- ✓ El moderador solicita que cada una exponga los aspectos de mejora identificados y los registra en una hoja de Excel

#### **Actividad de transición**

2. **Categorización de los problemas por flujos:** Los participantes procederán a categorizar los problemas dentro del flujo que corresponda describiéndose brevemente, para ello se graficará una matriz en la hoja de rotafolio con los 4 flujos organizacionales (funcionamiento organizacional, factores sociales, tecnología y ambiente físico) descritos en la metodología de Porras.

### **Acciones**

- ✓ El moderador explicará a las participantes que los aspectos de mejora identificados en el paso anterior deben ser categorizados en los distintos flujos propuestos por las parrillas en la metodología
- ✓ Los participantes clasificarán cada uno de los aspectos de mejora identificados en los flujos organizacionales.

### **Actividad de Cierre**

3. **Establecimiento de las interconexiones:** Una vez categorizados todos los problemas de acuerdo al flujo correspondiente, se procede a la identificación de las interconexiones que se traduce en la diagramación de flechas conectoras que se dibujan en la hoja de rotafolio con el fin de representar todas las relaciones identificadas.

### **Acciones:**

- ✓ El moderador explicará a las líderes que deben llegar a un acuerdo sobre las causas del problema y así poder establecer las interconexiones
- ✓ Los participantes identificarán las interconexiones y se procederá a diagramar las flechas conectoras en la hoja de rotafolio para representar las diferentes relaciones.

Para la ejecución de este paso, se tomarán en consideración una serie de interrogantes que guiarán la discusión para el establecimiento de las interconexiones;

- ✓ ¿Uno de los problemas parece controlar o causar otro?
- ✓ ¿Existe una relación clara e importante entre un problema y algún otro?

**Producto: Diagrama diagnóstico de flujo**

## SESIÓN II

### Análisis de diagrama de flujos, identificación de problemas centrales e identificación de posibles soluciones.

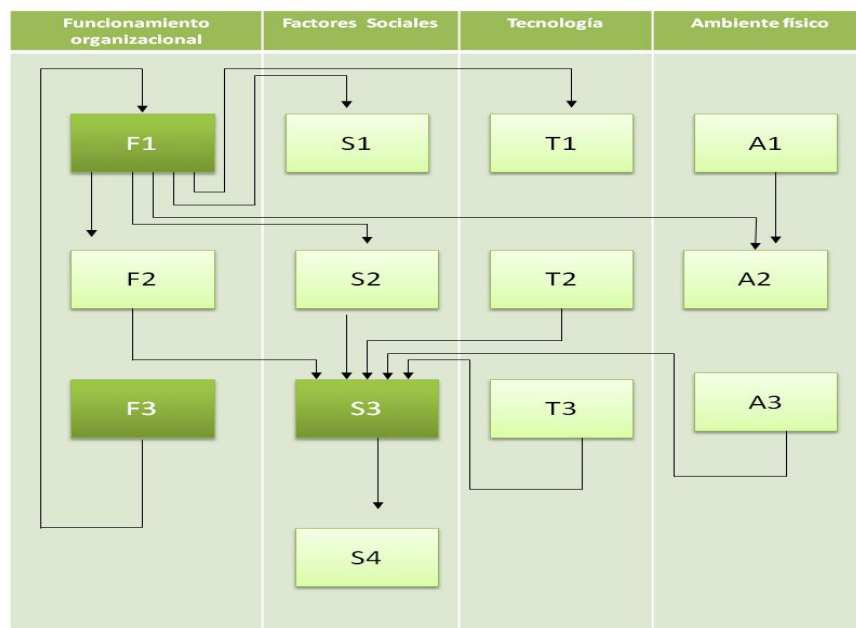
- El moderador hace un breve resumen de las sesiones anteriores, haciendo énfasis en los productos obtenidos
- El moderador presenta el objetivo, actividades y producto de la sesión III, apoyándose en la presentación.

#### Actividad de Apertura

4. **Análisis del diagrama de problemas:** posterior a la identificación de las interconexiones es necesario analizar el diagrama con la finalidad de diferenciar los síntomas de los problemas centrales.

#### Acciones

- ✓ El moderador explica a las líderes que posterior al establecimiento de las interconexiones se deben analizar los problemas y separarlos de los síntomas para lo cual les mostrará un ejemplo



**S3** = Síntoma; tiene varias flechas que van hacia él, su solución no ayudará a eliminar los problemas que lo provocan, por lo que pueden resurgir.

**F1**= Problema básico; tiene muchas flechas de salida, lo que significa que influye en otros problemas de la organización, su solución reducirá la existencia de los problemas.

**F3**= otro tipo de problema. Es un problema aislado que solo influye sobre F1. Ya que influye en un problema que a su vez lo hace en muchos otros, al rectificarlo se logrará un avance aún mayor que al resolver directamente F1. Los problemas de este tipo, que producen otros mayores se llaman problemas básicos fundamentales

- ✓ Las líderes deberán analizar el diagrama e identificar el o los problemas centrales que, de acuerdo a la metodología se pueden identificar ya que de él salen la mayor cantidad de flechas conectoras.

**Producto:** Problemas centrales identificados

### **Actividad de Cierre**

- 5. Identificación de posibles soluciones:** una vez identificados los problemas centrales, las líderes en conjunto deben sugerir estrategias o identificar posibles soluciones a los problemas identificados.

### **Acciones**

- ✓ Una vez identificados los problemas centrales, las líderes deben establecer las posibles soluciones y recomendaciones.
- ✓ Se realiza un cierre del grupo focal, haciendo énfasis en los resultados obtenidos.
- ✓ Agradece la asistencia y colaboración del equipo de trabajo

**Producto:** Problemas centrales identificados, sugerencias y posibles soluciones

## D. Cuestionario

### ENCUESTA DE OPINIÓN

#### INSTRUCCIONES GENERALES

**Objetivo de la encuesta:** Conocer la opinión que Ud. tiene en referencia a diversos aspectos funcionales de la Unidad Técnica

- La encuesta es **Anónima y Personal**, agradecemos dar sus respuestas con la mayor sinceridad y claridad posible
- Responder el instrumento le tomara unos 5 minutos.
- Debe contestar marcando una equis (X) .en el espacio a la derecha que mejor refleje su opinión
- Es importante responder **todos** los planteamientos, al finalizar entréguela al encuestador.

***¡Gracias por su colaboración!***

| N° de Item | Considera usted que en la unidad tecnica se:                                                      | Muy de acuerdo<br>4 | De acuerdo<br>3 | En desacuerdo<br>2 | Muy en desacuerdo<br>1 |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------|--------------------|------------------------|
| 1          | comunican las metas que se deben lograr                                                           |                     |                 |                    |                        |
| 2          | permite el crecimiento y el desarrollo dentro de la organización                                  |                     |                 |                    |                        |
| 3          | tienen definidas las metas para sus colaboradores                                                 |                     |                 |                    |                        |
| 4          | aplican las estrategias específicas para el logro de sus objetivos y metas                        |                     |                 |                    |                        |
| 5          | aplican las políticas establecidas por la organización para efectuar las tareas asignadas         |                     |                 |                    |                        |
| 6          | aplican las políticas que definen la manera de hacer las cosas                                    |                     |                 |                    |                        |
| 7          | aplican los procedimientos requeridos por la organización                                         |                     |                 |                    |                        |
| 8          | comparte el conocimiento personal con el equipo de trabajo                                        |                     |                 |                    |                        |
| 9          | comparte la información a través de los medios establecidos con las maestras y terapeutas         |                     |                 |                    |                        |
| 10         | contribuye con el cumplimiento de la normativa organizacional                                     |                     |                 |                    |                        |
| 11         | cuenta con el mobiliario adecuado para ejecutar las actividades                                   |                     |                 |                    |                        |
| 12         | cuenta con las condiciones ambientales necesarias para cumplir con las actividades                |                     |                 |                    |                        |
| 13         | cuenta con las herramientas necesarias coordinar las actividades diarias                          |                     |                 |                    |                        |
| 14         | cuenta con las infraestructura física necesaria para ejecutar las actividades diarias             |                     |                 |                    |                        |
| 15         | cuenta con los equipos y las herramientas necesarias para cumplir con sus funciones               |                     |                 |                    |                        |
| 16         | delegan en los equipos de trabajo las responsabilidades para la resolución de problemas           |                     |                 |                    |                        |
| 17         | ejecutan las actividades de acuerdo a la programación establecida.                                |                     |                 |                    |                        |
| 18         | Especifican los flujos de comunicación que se deben seguir                                        |                     |                 |                    |                        |
| 19         | establecen las actividades de acuerdo a la dinámica del trabajo diario                            |                     |                 |                    |                        |
| 20         | establecen los procedimientos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos y metas            |                     |                 |                    |                        |
| 21         | evalúan con regularidad los resultados del trabajo mediante una reflexión acerca de los mismos    |                     |                 |                    |                        |
| 22         | fomenta el trabajo en equipo entre sus integrantes                                                |                     |                 |                    |                        |
| 23         | permite la participación de los equipos de trabajo en la toma de decisiones                       |                     |                 |                    |                        |
| 24         | posee el conocimiento específico para cumplir con las tareas asignadas                            |                     |                 |                    |                        |
| 25         | poseen las habilidades físicas necesarias para la ejecución de las actividades establecidas       |                     |                 |                    |                        |
| 26         | practica un liderazgo efectivo                                                                    |                     |                 |                    |                        |
| 27         | propicia, en la evaluación del desempeño, un feedback entre el evaluador y el evaluado            |                     |                 |                    |                        |
| 28         | proporciona al personal los procedimientos técnicos necesarios para efectuar las tareas asignadas |                     |                 |                    |                        |
| 29         | proporcionan espacios de encuentros entre el personal                                             |                     |                 |                    |                        |
| 30         | reconocen los éxitos individuales de su personal                                                  |                     |                 |                    |                        |
| 31         | refuerzan las habilidades de liderazgo                                                            |                     |                 |                    |                        |
| 32         | adapta su estructura organizacional a los requerimientos de la organización                       |                     |                 |                    |                        |
| 33         | se dispone del tiempo suficiente para cumplir con las diversas actividades a realizar             |                     |                 |                    |                        |
| 34         | tiene un manejo eficaz de los sistemas administrativos establecidos                               |                     |                 |                    |                        |
| 35         | tiene una coordinación efectiva para cumplir con las actividades establecidas                     |                     |                 |                    |                        |
| 36         | tiene una adecuada distribución de las funciones asignadas al personal                            |                     |                 |                    |                        |
| 37         | tienen claros los niveles de autoridad y jerarquía para tomar decisiones.                         |                     |                 |                    |                        |
| 38         | tienen las habilidades para interactuar eficazmente con otras áreas de la organización            |                     |                 |                    |                        |
| 39         | utiliza eficientemente el tiempo para el desarrollo de las actividades requeridas                 |                     |                 |                    |                        |
| 40         | utilizan el tiempo suficiente para comunicar la información que es importante conocer             |                     |                 |                    |                        |
| 41         | dispone de los sistemas tecnológicos necesarios para ejecutar sus tareas.                         |                     |                 |                    |                        |