



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

**“El Aprendizaje Organizacional en la Clínica Jurídica,
una perspectiva desde los Estudios Organizacionales”**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN
ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

Presenta:

Brenda Pérez López

Directora

Dra. Laura Patricia Peñalva Rosales

Agradecimientos

Este trabajo no hubiera sido posible sin la colaboración y aportación de varias personas, gracias por su paciencia, colaboración y por estar a mi lado.

La Clínica Jurídica y sus directivos por permitirme desarrollar mi investigación en esta grandiosa organización.

Mi familia por brindarme las condiciones necesarias para terminar la maestría y aunque no la pudiera ver tan seguido siempre estuvieron conmigo.

Mis profesores que me impartieron clases en el posgrado, quienes me ayudaron a adquirir nuevos conocimientos que utilice para finalizar este proyecto.

A mi asesora la Dra. Laura, gracias por sus aportaciones, guiarme, tenerme paciencia y hacerme ver otras perspectivas que no había considerado.

A mis lectores, la Dra. Silvia Pomar y el Dr. Sergio Bastar por sus comentarios.

¡Mil gracias a todos!

Índice

Introducción	10
Planteamiento del problema	15
Pregunta de investigación	15
Objetivo general	15
Justificación	15
Marco conceptual	19
CAPÍTULO I Aprendizaje Organizacional	27
Hilo conductor	28
1. Del aprendizaje al aprendizaje organizacional	31
1.1 Aprendizaje	31
1.2 ¿Qué es lo organizacional?	32
1.3 Definición Aprendizaje organizacional	32
1.4 ¿Las organizaciones aprenden? A favor o en contra de la organización que aprende	35
1.5 Modelos de Aprendizaje organizacional.	38
1.5.1 El aprendizaje organizacional a partir de las metáforas.	38
1.5.2 Un marco de aprendizaje organizacional: de la intuición a la institución	45
1.5.3 Modelo cibernético: aprender a aprender	47

1.5.4 Aprendizaje organizacional: una teoría de perspectiva de acción (Organizational learning: a theory of action perspective)	48
1.5.5 Proceso de creación del conocimiento	49
1.5.6 La quinta disciplina: aprendizaje sistémico.	53
1.5.7 La dimensión tácita	57
CAPÍTULO II Enseñanza Clínica	58
2. Enseñanza clínica	58
2.1 Conociendo la enseñanza clínica	58
2.1.1 Definición	58
2.1.2 Origen	59
2.1.3 Tipos de enseñanza clínica	64
2.2 Implementación de la enseñanza clínica	66
2.2.1 Metodología	67
2.2.2 Importancia	68
2.2.3 Finalidad de la enseñanza clínica	70
2.2.4 ¿Existe enseñanza clínica en México?	71
CAPÍTULO III Metodología	74
3. Metodo cualitativo	76
3.1 Definición	77
3.2 Características	77

3.2.1 Estrategia del investigador	81
3.2.2 Acercamiento a la organización	81
3.2.3 Informantes	82
3.3 Técnicas	87
3.3.1 Entrevista.	87
3.3.2 Observación.	88
3.3.3 Análisis documental.	89
3.3.4 Diagnóstico organizacional	89
CAPÍTULO IV Caso: Clínica jurídica	94
4. Clínica jurídica	95
4.1 Información general	95
4.2 Diseño organizacional	96
4.2.1 Historia y trabajo de la organización	97
4.2.2 Cultura organizacional	108
4.2.3 Estructura	110
4.2.4 Comunicaciones	119
4.2.5 Conflicto	121
4.2.6 Motivación	126
4.2.7 Descripción, evaluación de cargos y desempeño	127
4.2.8 Toma de decisiones	130

4.3 Dinámica organizacional que posibilita el aprendizaje en la organización	132
4.3.1 Enseñanza clínica	133
4.3.1.1 Aprendizaje individual.	134
a) <i>Derecho.</i>	136
b) <i>Trabajo Social.</i>	141
c) <i>Psicología.</i>	148
d) <i>Pedagogía.</i>	153
4.3.2 Multidisciplina.	158
a) Derecho y Trabajo Social.	161
b) Derecho y Psicología.	162
c) Derecho y Pedagogía.	162
d) Derecho-Psicología-Trabajo Social.	163
e) Derecho- Psicología-Pedagogía.	164
f) Trabajo social y Psicología.	164
g) Psicología y Pedagogía.	164
h) Otras disciplinas.	165
4.3.3 Aprendizaje organizacional	165
Hallazgos	176
Conclusiones	178

Propuestas	185
Referencias	187
Anexos	194
Anexo 1	194
Anexo 2	197
Anexo 3	200
Anexo 4	213
Anexo 5	218

Índice de Tablas

Tabla 1. Autores a considerar para el estudio de la Clínica Jurídica bajo el enfoque de Aprendizaje Organizacional	24
Tabla 2. Características de una organización que aprende	35
Tabla 3. Ramas del Aprendizaje Organizacional.....	36
Tabla 4. Estudiantes entrevistados.....	83
Tabla 5. Coordinadores entrevistados	84
Tabla 6. Niveles de aprendizaje y procesos	174
Tabla 7. Imágenes de la organización	194

Índice de Figuras

Figura 1. Imágenes de la organización	41
Figura 2. Aprendizaje organizacional como proceso dinámico	46
Figura 3. Aprendizaje de bucle simple y doble	48
Figura 4. Creación del conocimiento Nonaka y Takeuchi	52
Figura 5. Enseñanza clínica en México	61
Figura 6. Enseñanza clínica en México	61
Figura 7. Metodología de la enseñanza clínica	67
Figura 8. Método de investigación en la clínica jurídica	76
Figura 9. Línea del tiempo de la Clínica Jurídica	104
Figura 10. Continuación: Línea del tiempo de la Clínica Jurídica	105
Figura 11. Organigrama de la Clínica Jurídica	114
Figura 12. Aprendizaje en estudiantes de Derecho	138
Figura 13. Aprendizaje de doble bucle en estudiantes de Derecho	141
Figura 14. Aprendizaje en estudiantes de Trabajo Social	143
Figura 15. Aprendizaje en estudiantes de Trabajo Social	143
Figura 16. Aprendizaje en estudiantes de Psicología	149
Figura 17. Aprendizaje de doble bucle en estudiantes de Psicología	152
Figura 18. Aprendizaje en estudiantes de Pedagogía	154
Figura 19. Aprendizaje de doble bucle en estudiantes de Pedagogía	157
Figura 20. Aprendizaje multidisciplinario	161
Figura 21. Aprendizaje organizacional en la CJ	169

Aprendizaje organizacional en la Clínica Jurídica (UNAM), una perspectiva desde los estudios organizacionales

Introducción

Nuestra vida transcurre en organizaciones, desde que nacemos hasta que morimos. Nuestro cerebro es el encargado de procesar la información que recibimos sobre el entorno, a través de conexiones interneuronales (sinapsis), generando la experiencia, habilidades, conocimientos y sentimientos que todo ser humano posee; todo ello se da en el marco de organizaciones, por lo que podríamos afirmar que nuestro conocimiento es, en una gran proporción, de origen organizacional.

Las organizaciones educativas proporcionan a los prestadores de servicio social, voluntariado o prácticas profesionales elementos indispensables para su desarrollo laboral, pero no proveen todos los conocimientos para el desempeño en el trabajo. Muchos de los estudiantes, al egresar de instituciones de educación superior, no tienen un conocimiento significativo que avale su experiencia; la parte práctica les concede la posibilidad de vincular lo teórico y la praxis, las organizaciones evalúan esas aptitudes prácticas debido a que todo parte de la acción¹.

En México hay pocas organizaciones que proveen a los estudiantes la oportunidad de aprender mediante un ir y venir de conocimientos (de lo tácito a lo

¹ Los estudiantes universitarios adquieren práctica profesional mediante voluntariados, estancias de investigación, en el servicio social o realizando prácticas profesionales.

explícito y viceversa), resulta interesante preguntarse ¿por qué no todas las instituciones educativas de nivel superior proveen a sus estudiantes la parte práctica?

La “Clínica Jurídica” (CJ) es una organización definida como un proyecto docente, de investigación y de vinculación social del Programa Universitario de Derechos Humanos. Su objetivo “es promover la experiencia de la práctica profesional entre los estudiantes de Derecho de la UNAM, asumiendo casos en los que se defienden los derechos humanos” (PUDH-UNAM, 2018).

En su forma operativa, los estudiantes, no sólo de Derecho, sino también de otras profesiones como Psicología, Pedagogía, Trabajo Social, Antropología, Comunicación, Ciencias Forenses y Sociología; recurren a ella a realizar voluntariado, prácticas profesionales o servicio social; formando un equipo multidisciplinario donde interactúan para ofrecer un servicio integral a los usuarios.

Dentro de lo estudiado de Teoría de la organización, una de las corrientes teóricas que más me interesó es el Aprendizaje Organizacional, porque considera que las organizaciones pueden aprender de los individuos que la conforman. La organización que retomo (Clínica Jurídica) está integrada por un equipo multidisciplinario, por lo que el aprendizaje que puede integrar tiene su origen en los diversos saberes proporcionados por los integrantes que tienen contacto directo con el usuario.

El aprendizaje organizacional es un constructo que sirve para entender cómo una organización aprende de sus integrantes. Se da de manera bidireccional, de

sus miembros a la organización y de la organización hacia sus miembros. Este aprendizaje es dual, es un proceso dinámico, dialéctico y se da mediante la interacción de sus integrantes.

La presente investigación se realizó en la CJ, centrándose en analizar y comprender cómo aprenden los estudiantes y posteriormente como incorporan sus conocimientos a esta organización que cada semestre renueva su plantilla estudiantil, aspecto que servirá para conocer cómo se da el aprendizaje organizacional.

En un primer momento se podrá encontrar el planteamiento del problema que sustenta nuestra investigación, la pregunta de investigación, el objetivo general y la justificación; posteriormente, el hilo conductor que nos guiará y el marco conceptual considerado.

El reporte de la investigación se integra por cuatro capítulos que dan sustento a ella, iniciando por conceptualizar el aprendizaje organizacional, seguido de ello, en el capítulo dos se considera la enseñanza clínica aplicada en la organización, en el capítulo tres se incorpora la metodología y el último estará destinado al estudio de caso.

La estructura de presentación que se desarrollará en este documento se presenta a continuación:

En el Capítulo I, se proporcionarán algunos conceptos sobre el aprendizaje, de igual manera se recalcó a que se refiere con el término organizacional el

aprendizaje organizacional que es el tema central de la presente investigación, también se incorporará algunas definiciones, seguido de ello se describirán algunos modelos de aprendizaje, tales como Nonaka & Takeuchi (1999), Senge (1998), Polanyi (2009), Peirce (1998), entre otros.

Capítulo II está destinado a conocer la “Enseñanza clínica” que es una forma de aprendizaje (individual, grupal y organizacional) en principio individual porque a los estudiantes se les permite relacionar sus conocimientos teóricos, posteriormente, se convierte en grupal, debido a la forma en cómo se trabaja para llevar un caso y finalmente, organizacional dado que sus aprendizajes son explicitados y comunicados a sus compañeros e incluso forman parte de su memoria organizacional.

De la misma se describe la importancia de este tipo de aprendizaje, que disciplinas hacen uso, cómo se implementa y la utilidad en el aprendizaje en los estudiantes.

Capítulo III se detalla la metodología utilizada. Primeramente, definiendo el método cualitativo, posteriormente, el método utilizado y se justificará las técnicas empleadas (observación participante, entrevista semiestructurada y análisis documental y diagnóstico organizacional) y su pertinencia.

Capítulo IV destinado al estudio de caso: Clínica Jurídica, primeramente, se detallarán aspectos como la estrategia del investigador, proceso de captación de información, elección de informantes, posteriormente se describe el diseño de la organización considerando diferentes variables que nos darán un panorama de la

misma y el tercer apartado es la dinámica organizacional que tiene la CJ, considerando el aprendizaje individual, grupal y organizacional, tomando como referencia el modelo de Crossan, Lane & White (1999)

Finalmente se incluirán los hallazgos, conclusiones, propuestas que puede adoptar la organización, referencias y anexos.

Uno de los modelos que se retomará para el análisis es el de Crossan, Lane y White (1999), el cual describe cuatro fases², en cada una de las cuales se puede explicar de manera clara cómo es el proceso de aprendizaje dentro de la organización. Otro de los modelos que se retomará es el de los autores Nonaka y Takeuchi (1999), debido a que explica cómo se da el proceso de creación de conocimiento y aprendizaje organizacional a partir del conocimiento tácito y explícito presente en la organización, y mediante una espiral del conocimiento (socialización, exteriorización, combinación e interiorización).

² Fase de intuición, fase de interpretación, fase de integración y fase de institucionalización.

Planteamiento del problema

El problema del cual deriva la pregunta de investigación es a partir del conocimiento de esta organización que está integrada en un gran porcentaje por estudiantes de diversas áreas sociales y tiene una constante rotación de personal por tal motivo resulta interesante indagar cómo puede aprender a partir de su composición y permanencia efímera de sus integrantes.

Pregunta de investigación

¿Cómo se da el proceso de aprendizaje organizacional dentro de la “Clínica Jurídica” y cómo ésta hace uso de los nuevos conocimientos proporcionados por los prestadores de servicio social, prácticas profesionales o voluntarios para el desarrollo de sus actividades?

Objetivo general

Reconocer y explicar la dinámica organizacional de la “Clínica Jurídica”, que permite el aprendizaje de los prestadores de servicio social, voluntariado o prácticas profesionales, y cómo esos nuevos conocimientos adquiridos por los estudiantes son retomados por la organización y utilizados para su desarrollo de sus actividades.

Justificación

Diversas disciplinas han realizado investigaciones que retoman aspectos que se dan o atañen a las organizaciones, no obstante, los estudiosos de las organizaciones deben aportar su conocimiento hacia el entendimiento-comprensión de las organizaciones tal cual son, esto es en toda su complejidad. El presente análisis retoma de los Estudios Organizacionales una de las corrientes teóricas: “el

aprendizaje en las organizaciones (Aprendizaje Organizacional)". La organización a investigar es la "Clínica Jurídica", perteneciente al Programa Universitario de Derechos Humanos de la UNAM.

El interés por investigar a esta organización deriva de experiencias personales, que me aportaron a mi formación como profesionista. Realicé mi servicio social dentro de la CJ y aunque había tenido algunas prácticas y relación con diversos grupos poblacionales por atender en diverso tipo de organizaciones, cada organización en la que te encuentras es totalmente distinta, las reglas, normas, procedimientos, lenguaje, etc., cambian.

Nunca me había relacionado con otras disciplinas de las ciencias sociales para trabajar como parte de un equipo. El trabajador social, tiene como objetivo intervenir en las problemáticas sociales, y dentro de sus funciones está desarrollar actividades tales como: la gestión, coordinación, organización, etc.

En mi caso, no había tenido la necesidad de trabajar con otras disciplinas y mucho menos formar parte de un equipo multidisciplinario, encaminado a tratar asuntos legales.

Formar parte de este equipo, me permitió desarrollar aún más mis habilidades de investigadora, porque, si bien se realizaban entrevistas con los beneficiarios que acudían a solicitar apoyo legal, no bastaba con las respuestas que éstos nos pudieran proporcionar. Había que ayudar a observar ciertos aspectos que otras profesiones no toman en cuenta, como el contexto en el que los entrevistados

se encuentran, la forma en cómo te lo dicen, y corroborar datos, con sus familiares, amigos, y allegados; era un trabajo arduo el que se realizaba.

Una de las experiencias que más me marcó fue impartir talleres a personas con discapacidad psicosocial e intelectual. Había tenido la oportunidad de tener contacto con personas con discapacidad, pero sólo les proporcionaba información sobre programas sociales, pero en esta organización, vencí uno de los temores que tenía frente a este grupo poblacional. Aunque al principio me resultaba difícil trabajar con ellos, conforme vas conociendo al grupo y los demás compañeros de las diversas disciplinas que integran el servicio de la Clínica proporcionan su conocimiento para guiarte, te sientes en confianza. Es un orgullo haber pertenecido a esta organización que sin duda favoreció mi desarrollo profesional.

A partir de mi estancia en la CJ consideré necesario retribuir mi conocimiento, debido a las buenas experiencias vividas. Cuando ingresé a la Maestría en Estudios Organizacionales (EO), sólo tenía una posible organización que me interesaba conocer-comprender, pero me faltaba definir el tema.

A raíz de las asignaturas de Teoría de la organización I y II, fui definiendo e investigando diversas corrientes teóricas que me interesaban, pero... ¿Qué corriente teórica elegir?, ¿Cuál sería la que más podría categorizar las actividades que realiza la Clínica? La corriente teórica de los EO, y la que más llamó mi atención fue la de Aprendizaje Organizacional.:

Realmente hay pocas organizaciones que facilitan el aprendizaje y delegan a los estudiantes una responsabilidad de construir su conocimiento para utilizarlo

acorde a las necesidades del beneficiario, esto es planear una estrategia para prever todos los posibles escenarios y como cada una de las disciplinas aportará su conocimiento al caso.

Por ello, es importante investigar cómo la dinámica del proceso de aprendizaje organizacional en la CJ, permitirá entender-comprender que no sólo los estudiantes de Derecho aprenden en la praxis, sino que también las otras disciplinas que integran los equipos de trabajo tienen ese mismo proceso y sus conocimientos que aportan favorecen al enriquecimiento y del aprendizaje organizacional.

Los estudiosos de las organizaciones, no han tenido la posibilidad de analizar a una Clínica jurídica, que utilizan un modelo de enseñanza clínica, donde el estudiante es el encargado de llevar un caso, plantear una estrategia, hacerse responsable de la situación, y que no solo tiene que enfrentarse a la vida real, tiene un compromiso social con sus colegas, su equipo, coordinadores, directora y con el beneficiario.

Él debe lidiar con un aparato burocrático que es el sistema de justicia y a partir de lo legal incidir en aspectos sociales. El aprendizaje que tienen los estudiantes se puede describir a partir de lo individual, grupal y es a través de las diversas generaciones que se va construyendo lo organizacional y esa última parte es lo que nos interesa, porque a pesar de que es una organización con pocos años de vida, ha sobrevivido a pesar del contexto y poco apoyo institucional.

Sí existen otras organizaciones en México que hacen uso de la enseñanza clínica del derecho, pero esta es la única en nuestro país y que forma parte de la

máxima casa de estudios que da pauta para que otras disciplinas de las ciencias sociales (Psicología, Trabajo Social, Pedagogía, Comunicación, Antropología, Ciencias Forenses) puedan aplicar sus conocimientos con casos reales y tengan un aprendizaje vivencial, rompiendo los esquemas de un aprendizaje tradicional.

Esta organización, no te dice qué hacer, cómo hacerlo, el estudiante no importando la disciplina tiene que reflexionar y saber utilizar correctamente sus conocimientos aprendidos en las aulas, si el estudiante requiriera apoyo lo solicitará a sus compañeros, coordinador de área o directora.

La relevancia social de esta investigación radica en que, a partir de conocer la forma de cómo se aprende en esta organización y cómo se fomenta el aprendizaje organizacional, se puede proponer que más organizaciones universitarias incluyan formas de trabajo multidisciplinarias que permitan a los estudiantes aplicar con un mayor impacto sus conocimientos adquiridos en las aulas, no solo en el ámbito legal.

De esta manera, cuando el estudiante busque su primera oportunidad de empleo, pueda dar como referencia no sólo los cursos que ha tomado, sino experiencias vividas en una organización que les permitió desarrollar sus conocimientos o habilidades en alguna área. También se podría evitar que los estudiantes universitarios se les precarice laboralmente.

Marco conceptual

La vida transcurre en organizaciones desde que nacemos hasta que morimos. Una forma de analizar la vida es mediante el proceso de aprendizaje, ya

que, prácticamente desde que nacemos, comenzamos un proceso de desarrollo cerebral, que, a través de millones de conexiones interneuronales (sinapsis), generan la experiencia, habilidades, conocimientos y sentimientos que todo ser humano posee. Todo ello en el marco de organizaciones que proporcionan, regulan, limitan y controlan el conocimiento que se adquiere, por lo que podría afirmar que nuestro conocimiento es en una gran proporción organizacional.

En México, hay pocas organizaciones que proveen a los estudiantes de mecanismos que promuevan un ir y venir entre conocimientos tácito y explícito. Este aprendizaje es dual, es decir de la organización a sus integrantes, en este caso a sus estudiantes y de los estudiantes hacia la organización. Es un proceso dinámico, dialéctico que se da mediante la interacción de sus integrantes. Este proceso de intercambio de conocimiento y de generación de aprendizaje organizacional es un constructo que se ve reflejado en productos, servicios, prácticas, rutinas, normas y formas de trabajo; que le permiten a la organización desarrollar sus actividades.

De igual manera resulta interesante saber cómo es que a partir de los individuos y grupos dentro de las organizaciones, la misma organización aprende de sus miembros y, a partir de un conocimiento nuevo propuesto por los integrantes, luego avalado por sus compañeros, este aprendizaje se institucionaliza.

El aprendizaje organizacional permite que los miembros de la organización conozcan y aprendan nuevos saberes, pero hay que reconocer que la organización

también puede aportar conocimientos, ya institucionalizados pero derivados de los individuos que la conforman.

Los estudiosos de las organizaciones aportan su conocimiento hacia el entendimiento-comprensión de las organizaciones tal cual son, en toda su complejidad. El presente protocolo retoma de los Estudios Organizacionales una de las corrientes teóricas: “el Aprendizaje organizacional”, así como a algunos de los autores que trabajan tal teoría.

Polanyi (2009) en su obra “La dimensión tácita” se identifican dos formas de aprendizaje: el tácito y el explícito. El tácito hace hincapié en que es difícil de expresarlo con palabras hacia otros individuos, argumentando que podemos saber más de lo que podemos decir. El explícito tiene un lenguaje formal que ya ha sido codificado.

Existen diversas formas de conocimiento-aprendizaje, Nonaka & Takeuchi, (1999), considera el aprendizaje tácito³ y explícito⁴ que se encuentra enmarcado en un “espiral del conocimiento” está integrado por: la socialización, exteriorización, combinación e interiorización.

³ Las características del conocimiento tácito son: parten de un conocimiento subjetivo y se adquiere a partir de la experiencia, se da en un contexto específico (aquí y ahora), la comunicación es un elemento importante que le permite procesar lo que se ha adquirido. El conocimiento parte de la experiencia que posee una persona, la socialización y la exteriorización son formas en como el conocimiento puede transmitirse. Un ejemplo de este tipo de conocimiento es cuando un albañil le comparte sus saberes a su aprendiz; la socialización se daría cuando el aprendiz observa los movimientos de su superior y la exteriorización cuando el albañil le dice al aprendiz como debe hacer el trabajo o mediante un consejo.

⁴ Las características del conocimiento explícito son: el conocimiento es objetivo, metafísico y racional, las teorías creadas a partir de este conocimiento son generales sin importar el contexto. Este tipo de conocimiento está conceptualizado, codificado y es transmitido a los demás por medio de la comunicación, la combinación e interiorización son formas de transmisión del conocimiento.

El punto de partida es una experiencia donde el conocimiento que hemos aprendido se materializa a partir del ensayo y error. El proceso de socialización se presenta cuando una persona divulga sus saberes a otra persona, ese aprendizaje que ya posee se transmite, comienza a transformarse en conceptos que posteriormente los mismos individuos van a saber distinguir (exteriorización), seguido de ello, los conceptos que ya se poseen se afinan creando un sistema de conocimiento (combinación) y finalmente la interiorización de un conocimiento donde se tiene un conocimiento generalizado, pero con los nuevos aprendizajes adquiridos se crean nuevos conocimientos, dando pauta para crear un nuevo espiral del conocimiento.

Partimos de un conocimiento propio y conforme avanzamos nuestro desarrollo biopsicosocial nuestras habilidades, aptitudes y destrezas se van haciendo más finas y pueden partir de lo tácito y llegar a un conocimiento explícito, favoreciendo la divulgación propiciando un aprendizaje en otras personas.

De Senge, (1998), se retomará “La Quinta disciplina”, las organizaciones inteligentes permiten un proceso de aprendizaje organizacional, tomando en cuenta el dominio personal⁵, el modelo mental⁶, la visión compartida⁷, el aprendizaje en

⁵ “...es una disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente” (Senge, 1998, pág. 3) esta segunda disciplina permite tener en claro las aspiraciones que deseamos cumplir para tener un objetivo y no desviarnos de lo que realmente queremos cumplir.

⁶ “...son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar” (Senge, 1998, pág. 3) la tercera disciplina se concibe como la forma en que otras personas a partir de una caracterización proyectada, los individuos que nos rodean crean un significado y asigna características y formas de actuar.

⁷ “...es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear” (Senge, 1998, pág. 4), esta disciplina refiere a que todos los individuos que pertenecen a una organización para triunfar

equipo⁸, generando un pensamiento sistémico⁹, que hace referencia a la quinta disciplina. Recalca que el aprendizaje no solo es de la organización hacia sus integrantes, sino que estos últimos contribuyen a la subsistencia de la organización.

Crossan, Lane y White (1999) y su modelo de aprendizaje nos proporcionan una idea de cómo se puede dar el aprendizaje organizacional, los autores consideran que se puede dar a nivel individual, grupal u organizacional, de igual manera hay cuatro fases (socialización, exteriorización, combinación e interiorización) por las cuales pasa este aprendizaje. Este modelo es de gran utilidad para explicar en primera instancia como se ha dado el proceso de aprendizaje individual y organizacional, pero se le incorporarán otras fases que se presenten en la organización a investigar.

Pierce C.S. (1998), considera que el aprendizaje en primera instancia es intuitivo.

Argyris & Schön (1978), visualizan el aprendizaje¹⁰ a partir de la corrección de errores operacionales. El proceso inicia cuando un individuo dentro de una organización realiza una acción y si el resultado es el esperado, se continúa con el

deben tener en claro cuál es el objetivo, metas y valores que se desean proyectar ante los demás, cuando se cumple una visión genuina la organización sobresale.

⁸ "...comienza con el "dialogo", la capacidad de los miembros del equipo para "suspender los supuestos" e ingresar en un auténtico "pensamiento conjunto" (Senge, 1998, pág. 4), el aprendizaje en equipo es considerado como la quinta disciplina tiene como eje primordial el dialogo entre los diversos individuos que conforman un equipo, generando mejores resultados, de los que se pudieran obtener a partir del trabajo individual.

⁹ "...es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas... para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos" (Senge, 1998, pág. 3) este concepto hace referencia a que un acontecimiento, está vinculado con otros elementos y todos deben ser tomados en cuenta a partir del todo para comprender.

¹⁰ El modelo retomado por los autores es mejor conocido como Modelo cibernético, considera a las organizaciones como un sistema cibernético que corrige errores. Las organizaciones no pueden ser consideradas a partir de un sistema que corrige errores operacionales, no son un sistema cibernético, pero permite explicar por qué se corrigen ciertas acciones rutinarias que traen malos resultados a las organizaciones.

proceso establecido (bucle simple), en caso contrario se corrige el error creando un doble bucle.

Levitt & March (1988), estos autores dan relevancia a la experiencia directa, que los individuos pueden obtener a partir de su participación dentro de una organización. También consideran que se aprende a partir de la experiencia de los demás integrantes. Otra forma de aprendizaje es mediante la interpretación de la experiencia que un individuo tiene y se externa hacia los demás integrantes. Un punto clave que se debe resaltar es la memoria organizacional, la cual es utilizada para explicitar y teorizar lo que ha aprendido la organización, esto se puede visualizar en los manuales de procedimientos, reglas operativas, etc.

Tabla 1. Autores a considerar para el estudio de la Clínica Jurídica bajo el enfoque de Aprendizaje Organizacional	
Autor	Conceptos e ideas relevantes
Polanyi (2009)	Determina que hay dos tipos de aprendizaje el tácito y el explícito. El tácito hace hincapié en que es difícil de expresarlo con palabras hacia otros individuos, argumentando que podemos saber más de lo que podemos decir. El explícito tiene un lenguaje formal que ya ha sido codificado.
Nonaka y Takeuchi (1999)	Explican cómo es el proceso de creación de conocimiento y aprendizaje organizacional a partir del conocimiento tácito y del explícito, mediante un “espiral del conocimiento” (socialización, exteriorización, combinación e interiorización) La clave de la creación del conocimiento es la movilización y conversión del conocimiento tácito. Niveles en las entidades creadoras de conocimiento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional).

	Dimensiones en las que se da un espiral del conocimiento (ontológico y epistemológico).
Senge (1998)	Nos menciona que todos somos aprendices. Su concepto clave es organización inteligente; para llegar a ser una de ellas, las organizaciones deben adaptarse al ambiente, tener un pensamiento sistémico, un dominio personal, un modelo mental, una visión compartida y un aprendizaje en equipo.
Crossant Lane y White (1999)	El modelo de aprendizaje propuesto por estos autores está compuesto por cuatro procesos: intuición, interpretación, integración e institucionalización, en cada etapa el grado de aprendizaje es distinto partiendo del individual, posteriormente grupal y finalmente organizacional.
Peirce, C.S. (1998)	Hace énfasis en que la intuición de un conocimiento es fundamental para el aprendizaje, y tiene mucha relación con el modelo que se seguirá referente a Crossan, Lane y White (1999).
Argyris & Schön (1978)	Proporciona una tipificación del aprendizaje (Single-loop learning, double-loop learning y deuterio-learning), reiterando que, con base en los errores detectados, los integrantes de la organización pueden modificar incluso su normatividad, pero el último tipo, se centra en la comprensión del sistema de aprendizaje, para evitar y corregir errores de procedimiento que se presenten dentro de la organización. Estos errores pueden presentarse por un cambio ambiental que repercute en lo establecido.
Levitt & March (1988)	Las organizaciones aprenden mediante codificación de las rutinas que posteriormente forman parte de su comportamiento, los autores establecen tres maneras de aprendizaje: experiencia directa, experiencia de los demás y a partir de los paradigmas o interpretación de su experiencia. La memoria organizacional permite independientemente de la forma de aprendizaje conservar lo aprendido aun cuando exista rotación de personal.

Fuente: Elaborado con base en Senge (1998), Nonaka y Takeuchi (1999), Polanyi (2009), Crossan, Lane & White (1999), Pierce, C.S. (1998), Argyris & Schön (1978) y Levitt & March (1988).

CAPÍTULO I Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje se da en todas las esferas de nuestra vida y las organizaciones no son la excepción debido a que nos situamos en un entramado organizacional, como bien lo menciona Pfeiffer & Sutton (2005) “Las organizaciones no son neutras al aprendizaje. La cultura y las estructuras predominantes facilitan la adopción de ciertas innovaciones y dificultan la de otras. Siempre es preciso cerrar la brecha entre lo que se sabe y lo que se hace”, este es uno de los autores que considera el aprendizaje como una estrategia, que promueve la innovación y el cambio.

En este apartado se abordará desde lo organizacional, que es todo lo que está alrededor de la organización y lo organizado Contreras & De la Rosa (2013), es decir que se va a estudiar el aprendizaje a partir de lo que involucra a la organización y los mecanismos que se han utilizado para que el aprendizaje ya sea tácito o explícito esté en constante dinamismo permitiendo un ir y venir de conocimientos bidireccionalmente, es decir de los miembros de la organización y la organización misma.

Para ello es necesario establecer que se va a entender por aprendizaje, lo organizacional y posteriormente aprendizaje organizacional, existe dos corrientes, una a favor y una en contra sobre si las organizaciones son capaces de aprender, es necesario mencionar este punto para decir desde mi perspectiva que sí aprenden sino los avances teóricos o científicos no tendrían una razón de ser.

Posteriormente se describirán algunos modelos de aprendizaje organizacional que nos podrán dar una perspectiva más amplia, dependiendo del

autor es como se considera el aprendizaje. Finalmente, se incluirá una breve conclusión del capítulo.

Hilo conductor

El proceso de aprendizaje organizacional (AO) dentro de la CJ es diverso, debido a que los integrantes de la organización son de diferentes disciplinas y temporalidad; no obstante, se establecerá por un periodo de tiempo determinado la forma en que podemos reconocer y explicar la dinámica organizacional que se sigue para el aprendizaje en y de la propia organización.

Esta dinámica se reconocerá mediante entrevistas semiestructuradas dirigidas hacia los estudiantes, coordinadores y directora de la organización, que nos detallarán cómo se da ese proceso y cómo son sistematizados sus saberes. De igual manera, se contactará a la ex directora de la misma organización que dejó documento y actualmente son utilizados por los integrantes de la misma; para determinar este último punto, se recurrirá al análisis documental y previa entrevista a la coordinadora.

Las entrevistas a los actuales integrantes serán relevantes debido a que, dentro de las preguntas a responder, una de las preguntas eje para reconocer si el conocimiento se explicita tal como lo describe (Nonaka & Takeuchi, 1999), será: ¿los prestadores de servicio social, voluntariado o prácticas profesionales, hacen uso de algún documento que permita su desarrollo de actividades dentro de la organización? Otro de los autores que se retomará es (Senge, 1998), del cual resulta interesante reconocer el aprendizaje en equipo; una pregunta eje respecto

a lo señalado por este autor es: ¿Cómo el conocimiento que tiene cada uno de los prestadores de servicio social, voluntariado o prácticas profesionales, contribuye por medio de sus sesiones de aprendizaje clínico¹¹ (aplicado al derecho) al aprendizaje organizacional?

Uno de los modelos de aprendizaje organizacional que primeramente se retomará es el de los autores Crossan, Lane, & White (1999), mediante este modelo se verificará si el aprendizaje organizacional sólo procede de los prestadores de servicio social, voluntariado, prácticas profesionales, coordinadores de área o directora¹², que enriquecen con sus aportaciones al aprendizaje organizacional.

Se trata entonces de descubrir ¿Cómo aprenden los individuos dentro de esta organización? ¿Qué actores contribuyen más al aprendizaje organizacional? Finalmente, otro autor que apoya a una de las fases (intuición) es Peirce, C.S. (1998) del cual se revisará su aportación.

Sin duda, otro autor base por considerar es Polanyi (2009), con sus conceptos de conocimiento tácito y explícito. Todo esto abona a conocer la gestión de conocimiento dentro de la organización que lleva al aprendizaje organizacional.

¹¹ El término aprendizaje clínico es retomado de la medicina, que hace uso de esta forma de aprendizaje, donde los estudiantes a la par que tienen clases teóricas, complementan sus conocimientos con la práctica. El aprendizaje clínico aplicado a la abogacía, puede definirse como “esta forma de aprender (..) retomado por la abogacía, para complementar su aprendizaje. propone centralmente que el estudiante asuma el papel de abogado y aprenda a tomar decisiones frente a situaciones concretas, es decir, que aprenda a partir de la práctica, en escenarios simulados o, en la medida de lo posible, reales. (Courtis, 2007: pág. 12)

¹² Estos dos últimos sujetos de investigación son los profesionistas que supervisan a los estudiantes en sus diversas modalidades

Primera parte: Marco Teórico y Metodológico

1. Del aprendizaje al aprendizaje organizacional

1.1 Aprendizaje

Muchos se preguntarán ¿A qué nos referimos con aprendizaje y aprendizaje organizacional?, si este último parte del individuo, grupo o de la organización, si juntos lo conforman, ¿Cómo se da ese proceso?, ¿Qué importancia tiene para una organización? son interrogantes que en un inicio me hicieron interesarme por esta corriente de los estudios organizacionales.

Lo cierto es que el aprendizaje es parte de nuestra vida a lo largo de ella transitamos de un lugar a otro y nos desenvolvemos de manera distinta, será que a partir de ello depende que sigamos el curso que nos planteamos, o quizá que debemos aprender para sobrevivir, será un instinto de supervivencia o derivado de nuestra voluntad, a cada lugar que vamos, estamos en contacto con organizaciones que nos permiten aplicar conocimiento, así como asimilar el que es transmitido, lo que genera experiencia y aprendizaje, pero ¿Qué factores originan el conocimiento? ¿Quiénes determinaron esos comportamientos y conocimientos/formas de actuar?

El aprendizaje según la RAE, lo define a partir de su raíz aprendiz, la cual alberga tres significados, la primera hace alusión a la “Acción y efecto de aprender algún arte, oficio u otra cosa”, la segunda al “Tiempo que se emplea en el aprendizaje” y la última derivado de la psicología, “Adquisición por la práctica de una conducta duradera”, de las tres definiciones, la que más se asemeja es la proporcionada por la psicología, debido a que a partir de esta, podemos ligarlo a las organizaciones y la conducta que adoptamos dentro de una.

1.2 ¿Qué es lo organizacional?

Sería impreciso dar una definición de lo que conlleva lo organizacional, sin antes mencionar a qué nos vamos a referir con organización, una de las definiciones más aceptadas de organización es la siguiente:

“Una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad”
(Hall, 1996, pág. 33)

Ahora sí, lo organizacional va a ser entendido como “todo lo que existe en y alrededor de la organización -como entidad- y de lo organizado -como proceso de construcción de una entidad-, puede ser significado como organizacional siempre y cuando se refiera a o sea referido por la organización y/o lo organizado” (Contreras Manríque & De la Rosa Alburquerque, 2013, pág. 24)

1.3 Definición Aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional según Levitt & March (1988), es definido como: “codificación de inferencias de la historia en rutinas que guían el comportamiento” (p.320) esta definición, está muy ligada a la corriente psicológica conductista, pero no por ello debe de existir un estímulo respuesta esperada dentro del ámbito

organizacional, como ya se había mencionado, la organización es considerada como compleja, ambigua y añadiría inefable, en cuanto al comportamiento de los individuos, el cual es determinado por su entorno.

Otra de las definiciones de aprendizaje organizacional es la expuesta por Gherardi (2000) entendido como: “un sistema de representación de una organización como si fuera una red de transmisión de conocimiento, adquisición, creación, juego y subversión” (pág. 1058) le imprime un dinamismo, le atribuiría el uso del lenguaje (comunicación) como eje para esa creación de nuevo conocimiento.

“Aprendizaje organizacional es el proceso de cambio en el pensamiento y la acción individual y compartida. Lo que se ve afectado e incrustado en las instituciones de la organización. Cuando el aprendizaje individual y grupal se institucionaliza, se produce aprendizaje organizacional y el conocimiento se integra en depósitos no humanos como rutinas, sistemas, estructuras, cultura y estrategia” (Dusya & Crossan, 2005)

Hurst, Rush & White (1989), consideran que el aprendizaje organizacional “se puede concebir como un medio principal para lograr la renovación estratégica de la empresa”, esta definición considera que el aprendizaje es indispensable para visualizarse como una organización innovadora, lo cual puede ser utilizado a favor y mantenerse como un referente ante otras organizaciones.

A partir de lo expresado por los autores, vamos a entender el aprendizaje organizacional como: las acciones individuales y grupales que después de cierto

asentimiento por parte de los miembros que componen una organización se institucionalizan y guían el comportamiento de los individuos, este comportamiento es transmitido por medio de la comunicación, primeramente, se da a nivel individual y posteriormente grupal y organizacional, este puede ser considerado de manera estratégica para seguir a la vanguardia.

Una organización que aprende según Antonio Bolívar (2000) cuando “logra optimizar el potencial formativo de los procesos que tienen lugar en su seno, adquiriendo una función cualificadora para los que trabajan en ella, al tiempo que está atenta a responder a las demandas y cambios externos. En este sentido, institucionaliza procesos (reflexión, trabajo en equipo, autoevaluación para la mejora permanente creciendo como organización)”

El aprendizaje organizacional, no forzosamente tiene un modelo único ni un procedimiento que se pueda replicar en todas las organizaciones, cada organización acorde a sus variables tanto externas como internas va construyendo su propio aprendizaje organizacional.

Tabla 2. Características de una organización que aprende

Características de una organización que aprende		
Estrategia	Desarrollo continuo	Dirigido a la misión Corto y mediano plazo Racional e intuitivo Activo y proactivo Diversos enfoques
Estructura	Redes orgánicas	Unidades y equipos combinados flexiblemente Con base en combinaciones de mercado y producto Descentralización Mezcla de pensadores (estaf) y hacedores (línea) Coordinación a través de la discusión
Cultura	Cultura orientada a las tareas	Flexible Orientada a la resolución de problemas Creativa
Sistemas	Sistemas de apoyo	Información para reflexionar, "sobre el sistema" Información para actuar, "dentro del sistema" Lidiar con lo complejo

Fuente: Swieringa & Wierdsma (1995)

1.4 ¿Las organizaciones aprenden? A favor o en contra de la organización que aprende

Existen dos perspectivas sobre el aprendizaje organizacional, las cuales discrepan, los defensores consideran que la organización al estar integrada por individuos o grupos, son ellos los que influyen para establecer pautas de trabajo, por otra parte, los escépticos ponen en duda al cuestionarse si en realidad existe un aprendizaje y los denominan como funcionalistas. A continuación, las características principales de cada rama.

Tabla 3. Ramas del Aprendizaje Organizacional		
	Defensores de la organización que aprende	Escépticos del aprendizaje organizacional
Idea central	Su concepción de la organización que aprende “se centra en la idea de una participación colectiva de equipos de individuos, en especial de trabajadores, en el desarrollo de nuevas pautas de trabajo, de trayectorias de la carrera y de arreglos para combinar la vida familiar y laboral”	Pone al centro preguntas como: “¿Qué significa aprendizaje organizacional?, ¿Cómo es que éste es factible?, ¿qué clases de aprendizaje organizacional son deseables y para quiénes y con qué probabilidad de ocurrencia real?” Sitúan el aprendizaje organizacional como contradictorio
Contribuciones	Prescripciones para facilitar un aprendizaje organizacional: Estructuras organizacionales planas, descentralizadas; Sistemas de información que proporcionan una retroalimentación pública rápida acerca del desempeño de la organización en su conjunto y de sus varios componentes; Mecanismos para hacer salir a la superficie y criticar las teorías organizacionales implícitas de la acción y para cultivar programas sistemáticos de investigación experimental;	Sus contribuciones van encaminadas a dudar sobre lo expuesto por la otra rama, su escepticismo gira en torno a: El aprendizaje es contradictorio, paradójico o que carece de significado El aprendizaje organizacional es aceptado como noción significativa, negando que el aprendizaje organizacional sea benéfico Duda respecto a que las organizaciones en el mundo real aprenden de

	Medidas del desempeño organizacional; Sistemas de incentivos orientados a la promoción del aprendizaje organizacional; Ideologías asociadas con esas medidas, tales como calidad total, aprendizaje continuo, excelencia, apertura y cruce de fronteras.	forma productiva y que son capaces de hacerlo.
Sesgos	Poco interés por el significado del aprendizaje organizacional No profundizan sobre las brechas sobre sus prescripciones para implantar de manera efectiva el aprendizaje organizacional	El aprendizaje organizacional es considerado pragmático/funcionalista y lo sitúan a nivel individual, interpersonal y social, de igual manera consideran que sí existe como tal en las organizaciones debe existir un status quo y apoyar un control administrativo.
Fuente: Elaboración con base en Argyris (2000)		

Después de haber revisado lo más importante de cada una de las perspectivas del aprendizaje organizacional, podemos ver que son posturas distintas y reflejan formas de ver el aprendizaje, no por ello son erradas.

Respecto a mi posición, yo me sitúo más en la rama de que las organizaciones aprenden con base en los conocimientos de sus miembros, ya sea de manera individual, grupal o social y es mediante la explicitación del conocimiento cuando el aprendizaje organizacional se ve concretizado, tal vez no de manera

escrita, en un primer momento, pero sí llevado a la práctica por los miembros de la organización y que más adelante detallaremos con los modelos de aprendizaje organizacional, ya que cada autor, tiene sus formas de percibir este proceso de aprendizaje.

1.5 Modelos de Aprendizaje organizacional.

En el presente apartado se abordarán algunos modelos de aprendizaje que fueron consultados hasta el momento y que se plantean utilizar para el análisis del proceso de aprendizaje en la organización a investigar.

1.5.1 El aprendizaje organizacional a partir de las metáforas.

De los EO, se retoma el concepto de aprendizaje organizacional, y como es de esperarse hace uso de un lenguaje metafórico que es una característica que distinguen a los EO de la Teoría de la Organización (TO). Primeramente, se mencionan algunas metáforas y posteriormente, se retomará una metáfora acorde al aprendizaje organizacional.

Uno de los autores que retoman las metáforas es Morgan (1998), donde describe diversas formas de ver una organización¹³ va desde una visión funcionalista hasta llegar a una postura subjetiva e intersubjetiva de analizar a una organización.

La organización como máquina, tiene una concepción de la vieja administración científica, donde al trabajador se le considera una apéndice, destinado a obedecer y no tiene la capacidad de razonar, su trabajo es rutinario,

¹³ Ver Anexo 1: Imágenes de la organización

trasladándolo a una organización, estas se visualizan como si fueran máquinas, en la cual su trabajo es rutinario, eficiente, exacto y predecible, la burocracia hace acto de presencia, debido a que tiene ciertos patrones que seguir (manuales), no se puede salir de su lugar. Hay un jefe a quien se debe obedecer, debido a que hay una planificación y una ejecución (trabajador) y por lo tanto no se hace uso de la iniciativa.

La organización es como organismo, es un sistema vivo, está dentro de un medio ambiente y del cual depende para satisfacer sus necesidades, al igual que con los animales, hay diferentes especies (tipos), su adaptación depende del ambiente. Aquí la organización, tiene empleados, los cuales tienen necesidades específicas que buscan satisfacer y si se satisfacen, trabajan mejor, esto es lo que busca, la eficiencia mediante la satisfacción.

La organización como cerebro, esta parte de nuestro cuerpo almacena información sustancial para el funcionamiento de los demás órganos, y de igual manera tiene la capacidad de reconstruir a partir de una imagen una serie de acontecimientos que sucedieron; trasladándolo a una organización podemos decir que como sistema de información, está a cargo de los burócratas que procesan la información con referencia a normas predeterminadas y los directivos estratégicos toman las decisiones por medio de procesos formalizados (políticas o planes), aunque cabe destacar que tienen una racionalidad limitada, como un holograma, todos los trabajadores tienen un mismo conocimiento, y se les implantan valores comunes, se les hace sentir pertenecientes y como consecuencia mejoran la productividad, calidad, innovación y calidad de vida laboral.

Otra forma de visualizar la organización es como una cultura, esta es visualizada como amplia y variada de acuerdo al estado de desarrollo de la sociedad y permite construir una realidad social. En esta postura se deja de ver al burócrata como parte importante, todo individuo es cobra relevancia y si se conoce su cultura hay que adaptarlos y explotarlo en favor de la empresa, de esta manera se podrá organizar acorde a las necesidades.

Es importante tomar en cuenta rituales, lenguajes, gestos, comportamientos, religión, costumbres, valores para estructurar una organización gerencial y se tendrá un punto a favor de la organización.

La organización como sistema político, puede ser entendida como un juego de poder y las intrigas interpersonales conforman el flujo organizacional, hay diversas formas de organizarse (autocracia, burocracia, tecnocracia, democracia), hay tres elementos que se toman en cuenta: intereses, conflictos y poder.

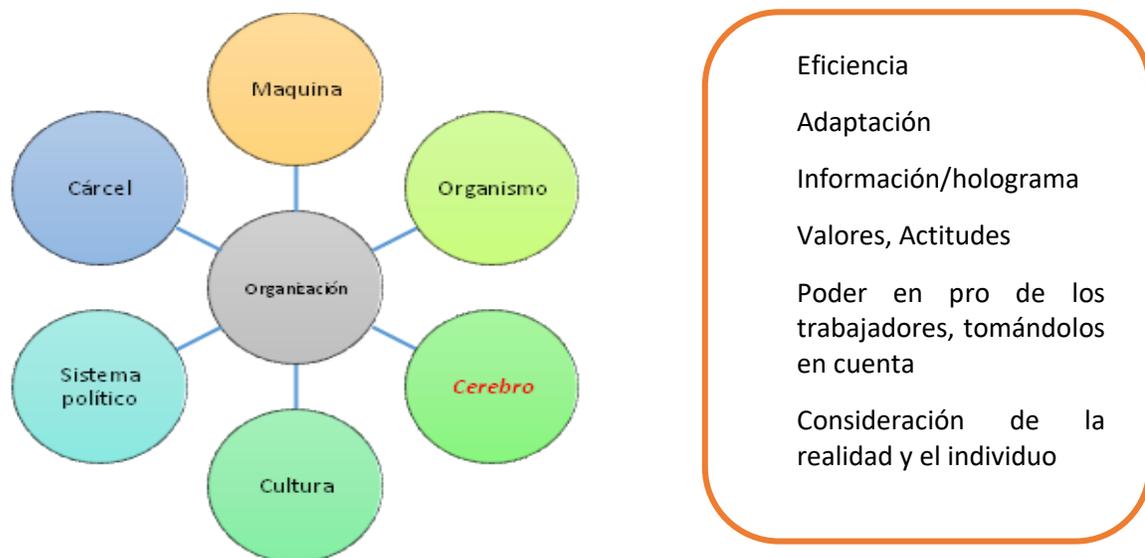
Dentro de una organización hay alguien que determina que actividades se van a desarrollar, pero hay ciertas formas de realizarlo, en una autocracia, las decisiones se harán de forma tajante, en la burocracia, las decisiones son tomadas con base a manuales, en cuanto a la tecnocracia, se ejecutan considerando la mejor forma de realizar las cosas y por último la democracia se toman en cuenta a los trabajadores para decidir.

La postura de organizaciones como cárceles psíquicas supone que estas están creadas y alimentadas en última instancia por procesos conscientes e inconscientes... la gente puede llegar a estar realmente incluida o limitada por las

imágenes, ideas, pensamiento y acciones a las cuales estos procesos dan alza. En esta metáfora, la organización y sus miembros llegan a estar atrapados por construcciones de la realidad y entienden el mundo de manera imperfecta, y al no comprender el exterior, se apegan a su cultura organizacional y cuando tienen que cambiar, el proceso es complicado, porque no ven más allá de lo que sus ojos les permiten.

A continuación, se presenta un diagrama de las diferentes metáforas de la organización y en el cuadro de la derecha se puntualiza la característica principal de cada metáfora, la imagen se puede leer iniciando por la metáfora como máquina y su secuencia es como las manecillas del reloj.

Figura 1. Imágenes de la organización



Fuente: Elaboración propia, con base en Morgan (1998)

La que más se asemeja con respecto al aprendizaje es la organización como cerebro, esta analogía refleja lo complicado que implica procesar información,

resulta complejo describir cómo es que una parte de nuestro cuerpo pueda controlar nuestros movimientos, a partir de estímulos entre neuronas que son las encargadas de transmitir impulsos nerviosos hacia otras, este proceso denominado sinapsis es constante y realizado millones de veces.

Esta parte de nuestro cuerpo almacena información sustancial para el funcionamiento de los demás órganos y de igual manera tiene la capacidad de reconstruir a partir de una imagen una serie de acontecimientos que sucedieron.

Relacionando esta metáfora a una organización podemos decir que está integrada por diversas partes (áreas o departamentos) y todos a su vez están en constante comunicación (proceso sináptico) lo que les permite tener una organización y conocimiento de las actividades que los demás realizan, en dado caso que no se estén cumpliendo con lo establecido se tiene un referente del porqué.

Si existiera alguna amenaza ambiental que repercute en el comportamiento de los individuos, se reestructura la forma de trabajo, permitiendo que se desarrollen nuevos procesos de cómo desarrollar las actividades, permitiendo a los integrantes de la organización, la posibilidad de incorporar su conocimiento a la organización.

Otra autora que retoman el uso de la metáfora es Gherardi (2000) de ella se destaca:

“El lenguaje metafórico es más rico que el lenguaje literal porque transmite la magia y el misterio del mundo cotidiano. Ayuda a ver el aprendizaje de un grupo como situado en metáforas a través de metáforas, donde su construcción social de la realidad procede

nombrando experiencias, dando sentido a las perspectivas conflictivas, generando nuevo conocimiento, negociando las implicaciones y luego simplemente haciendo un sentir: proporciona un centro de conciencia, un sistema conceptual entre pensamiento y acción. El nombramiento de experiencias es más para organizar e imponer límites a las posibles experiencias. Por lo tanto, las metáforas pueden verse como artefactos organizacionales que producen identidades, significados, artefactos materiales, acciones colaborativas” (pág.1074)

El lenguaje metafórico¹⁴ resulta ser más comprensible, respecto al tema que estamos tratando (Aprendizaje organizacional), permite comprender algunos términos complejos. En el ámbito de las organizaciones su multiracionalidad, ambigüedad, complejidad, etc., la metáfora es un auxiliar, podría catalogarse como un brazo derecho para el entendimiento/comprensión de la organización a estudiar.

En el plano organizacional Gherardi (2000) refiere que: “el aprendizaje organizacional es una metáfora que combina dos conceptos: aprendizaje y organización, y permite la exploración de la organización como si fuera una materia que aprende, que procesa información, que reflexiona sobre las experiencias, y que está dotada de un conjunto de conocimientos, habilidades y de un saber cómo” (pág. 1059), invitándonos a contribuir a la creación de metáforas junto con ello los estudiosos de las organizaciones permiten el diálogo constante.

¹⁴ El lenguaje metafórico es uno de los dispositivos más importantes mediante el cual se genera conocimiento, y se basa esencialmente en un proceso analógico que establece A (el término ya conocido) en relación con B (el término que uno desea saber). Gherardi (2000)

“El término aprendizaje organizacional es una metáfora raíz que permite ver a las organizaciones en relación con el conocimiento del saber” (Gherardi S., 1995, pág. 3938)

La metáfora es de acuerdo con Nonaka & Takeuchi (1999) “es una forma de percibir o entender intuitivamente una cosa imaginando otra cosa simbólicamente” (pág. 74) se hace necesario recurrir a lo simbólico para poder entender la pluriracionalidad de la organización.

El uso metafórico contribuye a tener una perspectiva organizacional y comprender de una mejor manera la complejidad organizacional, donde converge en una misma organización: la institución, el discurso, la acción organizada, el conocimiento, la incertidumbre/ambigüedad, la cultura; favorece “la creación de conocimiento organizacional (...) entendida como un proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento creado por los individuos y lo solidifica como parte de la red de conocimiento de la organización. Este proceso se lleva a cabo en el interior de una creciente comunidad de interacción, la cual atraviesa niveles y fronteras intra e interorganizacionales” (Nonaka & Takeuchi, 1999, pág. 65)

Dependiendo el nivel de análisis, es cómo se construyen las metáforas, “para proporcionar ideas sobre cómo los miembros de la organización dan sentido al mundo, acciones legítimas, establecer objetivos y crear identidades” (Gherardi, 2000), podríamos decir que este lenguaje sutil debe utilizarse responsablemente tanto por quienes crean dichas metáforas, como quien las utiliza, según sus necesidades, debido a que “el lenguaje metafórico se usa para comunicarse tanto

como el pensamiento metafórico se usa para construir una realidad colectiva” Ibid. pág. 1061

1.5.2 Un marco de aprendizaje organizacional: de la intuición a la institución

Uno de los modelos de aprendizaje que nos ayudan a comprender este proceso en las organizaciones es el expuesto por Crossan, Lane y White (1999), explicado en 4 fases a continuación se explica cada una de ellas (Ver Fig. 2):

1. *Fase de intuición.* Puede catalogarse como el principio para un nuevo aprendizaje. Es un proceso consciente y subjetivo que se da a nivel individual, no existe un patrón establecido para realiza ciertas actividades dentro de una organización, sin embargo, resulta difícil explicar y compartir ese conocimiento. La intuición comienza por el individuo, no obstante, puede repercutir en otros por medio de la interacción que se tiene con otros.

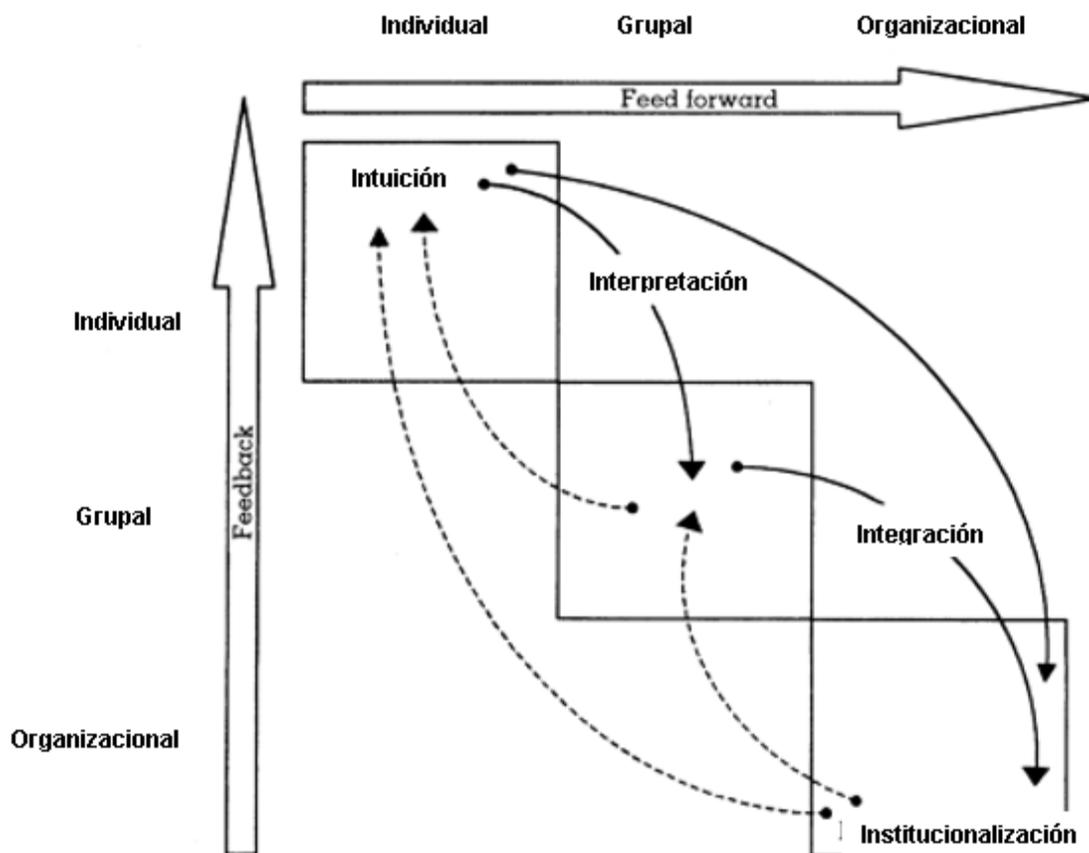
Algunos recursos utilizados para visualizar ese nuevo aprendizaje son las metáforas, visiones o imágenes.

2. *Fase de interpretación.* El individuo hace consciente su proceso de aprendizaje y es capaz de comunicar su conocimiento que tiene sobre una actividad y transmitirlo a sus compañeros...se crea y refina un lenguaje común, aclara las imágenes y crea un significado y entendimiento compartido.

3. *Fase de integración.* Es una acción coherente y colectiva que permite a los individuos desarrollar una comprensión compartida y a partir de ello una coordinación y ajuste mutuo. Para llegar a este punto es necesario tener un diálogo entre los integrantes.

4. *Fase de institucionalización.* Comienza cuando existe una acción coordinada y recurrente que resulta significativa para los miembros de la organización, se sitúa dentro del nivel organizacional; el aprendizaje adquirido en los otros niveles (individual y grupal), es indispensable para la organización y se comienzan a establecer patrones de interacción que son necesarios por tal motivo se formalizan y desarrollan rutinas, se incluyen en los sistemas, estructuras, procedimientos y estrategias. La organización aprovecha el aprendizaje de sus integrantes.

Figura 2. Aprendizaje organizacional como proceso dinámico



Fuente: Crossan, Lane & White (1999)

1.5.3 Modelo cibernético: aprender a aprender

Otro de los modelos que explican el proceso de aprendizaje es el cibernético, utilizado en un inicio para control táctico de armas de fuego. El modelo cibernético tenía una connotación para las ciencias exactas (expertos en matemáticas, ingeniería, medicina etc.) posteriormente se incorporaron otras ciencias tales como: comunicaciones y sociología logrando combinar su destreza y perspicacia con el fin de crear máquinas con la capacidad de adaptación, esta adaptación representaba un aprendizaje debido a que fuerzas externas se imponían y la organización requería actuar ante los nuevos cambios. (Morgan, 1998)

Las máquinas inventadas por la cibernética deben tener la capacidad de aprender a aprender, es decir aprender de los errores y actuar de acuerdo con las circunstancias. Dentro de los modelos cibernéticos, existen distinciones, entre sistemas simples y complejos.

Los primeros, “son capaces de detectar y corregir desviaciones desde normas predeterminadas; pero son incapaces de cuestionar lo apropiado de lo que están haciendo” (Morgan, 1998, pág. 75); los segundos se asemejan a un cerebro humano u ordenador avanzado. “son capaces de detectar errores de las normas operativas e influir en los patrones que guían sus detalladas operaciones... son capaces de aprender a aprender y organizarse a sí mismos” Ídem. (1998)

Estos modelos de aprendizaje son mejor conocidos como: aprendizaje de bucle simple y aprendizaje de bucle doble.

Figura 3. Aprendizaje de bucle simple y doble

Fig. 2: Bucle simple

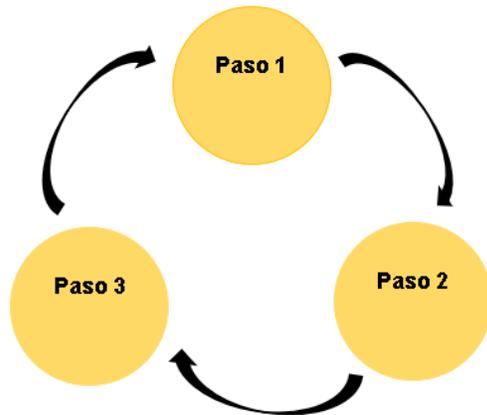
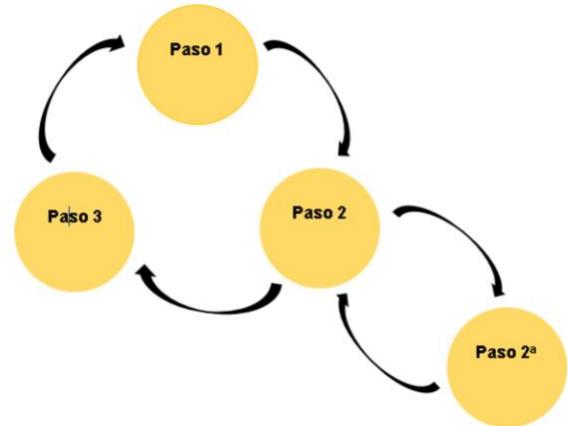


Fig. 3: Bucle doble



Fuente: Morgan, (1998)

1.5.4 Aprendizaje organizacional: una teoría de perspectiva de acción (Organizational learning: a theory of action perspective)

Otro de los modelos relacionados con el anterior es el propuesto por Argyris & Schön (1978), los cuales hacen una clasificación sobre los tipos de aprendizaje organizacional (Single-loop learning, double-loop learning y deuterio-learning).

- Single-loop learning: se produce cuando el error es detectado y corregido permite a la organización llevar a cabo sus políticas actuales o archivar los objetivos actuales, entonces ese proceso de detección y corrección de errores es aprendizaje de un solo acto.
- Double-loop learning: se produce cuando se detecta un error y se corrige de manera que implica la modificación de normas, políticas y objetivos subyacentes de una organización.

- Deutero-learning: consiste en investigar el sistema de aprendizaje mediante el cual una organización detecta y corrige sus errores.

Cabe destacar que, en este modelo, se agrega otro tipo de aprendizaje, en este plantea que los miembros de la organización tienen la iniciativa de investigar para que funciona, por así decirlo, cada una de las piezas que conforman la organización y no realizan las actividades de manera mecánica, va muy relacionado con las facilidades (Intención, Autonomía, Fluctuación, Redundancia y Variedad de requisitos), expuestas por Nonaka & Takeuchi (1999) y que más adelante detallaremos.

1.5.5 Proceso de creación del conocimiento

Uno de los modelos de creación del conocimiento imprescindible es el de Nonaka y Takeuchi (1999), el cual, a partir de sus cuatro fases nos explica el proceso del aprendizaje organizacional.

“... el conocimiento es un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad” “el conocimiento está en esencia relacionado con la acción humana” según lo refieren Nonaka & Takeuchi, (1999, pág. 63) los representantes más conocidos de esta corriente teórica del aprendizaje y conocimiento organizacional.

Estos autores nos mencionan que hay dos formas de conocimiento (los sitúan en una dimensión epistemológica) el tácito¹⁵ y el explícito¹⁶, pero existen formas para que exista una conversión de uno al otro y de ahí parte la creación del conocimiento: “las cuatro formas de conversión de conocimiento (...) surgen cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan. Estas cuatro formas, que llamamos socialización, exteriorización, combinación e interiorización, constituyen el motor del proceso de creación de conocimiento” las cuatro formas de conocimiento corresponden a una dimensión ontológica.

Mientras tanto, la organización, juega un papel importante: “es el de proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimiento en el nivel individual” (Nonaka & Takeuchi, 1999), pero para ello será necesario contar con ciertas facilidades: Intención, Autonomía, Fluctuación, Redundancia y Variedad de requisitos.

La intención organizacional puede entenderse como: “la aspiración que una empresa tiene por alcanzar sus metas”, con relación a los negocios se le denomina estrategia.

La autonomía¹⁷ puntualiza que los individuos, al ser autónomos, acorde a las circunstancias, incita a que los integrantes de una organización aumenten sus

¹⁵ Este conocimiento se adquiere cuando una persona aprende de manera natural a realizar alguna actividad, sin la necesidad de tomar algún curso, se podría catalogar como el saber hacer, sin que existan lineamientos a seguir.

¹⁶ El conocimiento explícito es cuando ya se tiene algún documento o lineamiento a seguir y solo se ejecuta o se transmite (explícita) a otras personas.

¹⁷ Referente a la autonomía hay que aclarar que “Las ideas originales emanan de individuos autónomos, se difunden en el interior del equipo y entonces se vuelven ideas organizacionales” (Nonaka & Takeuchi, 1999), un ejemplo de ello es que tanto individuos como equipos determinan el

posibilidades y “que los individuos se motiven a sí mismos para crear nuevo conocimiento (...) una organización así tiene más oportunidad de mantener mayor flexibilidad en la adquisición, interpretación y relación de información” Nonaka & Takeuchi, (1999)

La fluctuación y el caos creativo¹⁸ “estimulan la interacción de la organización y el ambiente externo”, referente a la fluctuación, se hace hincapié que en un principio el orden no es fácil de predecir, no obstante, mantienen una relación de alerta con respecto al ambiente y a las circunstancias que puedan ocurrir, el caos creativo se da a partir de una crisis, “incrementa la tensión en el interior de la organización y hace que los miembros se concentren en definir el problema y resolver la crisis”

La redundancia¹⁹ alude a “la existencia de información que va más allá de los requerimientos operacionales inmediatos de los miembros de la organización” el conocimiento organizacional parte del individuo o grupo y cuando ya se realizó un nuevo aporte, el explicitar hacia los otros compañeros permitirá tener empatía sobre lo que se enuncia, “la redundancia de información permite que los individuos transgredan mutuamente sus límites funcionales y que se den consejos o nueva

límite de sus tareas, pero para ello todos deben de ser multifuncionales, es decir, tener conocimiento de todas las actividades desarrolladas por la organización y saber realizarlas.

¹⁸ Cabe destacar que esta fluctuación y caos creativo trae mejores resultados cuanto todos los miembros de la organización reflexionan las acciones que realizan, “Cuando alguien reflexiona mientras está activo, se vuelve un investigador en la práctica” como lo refiere Schön (1983), citado en (Nonaka & Takeuchi, 1999),

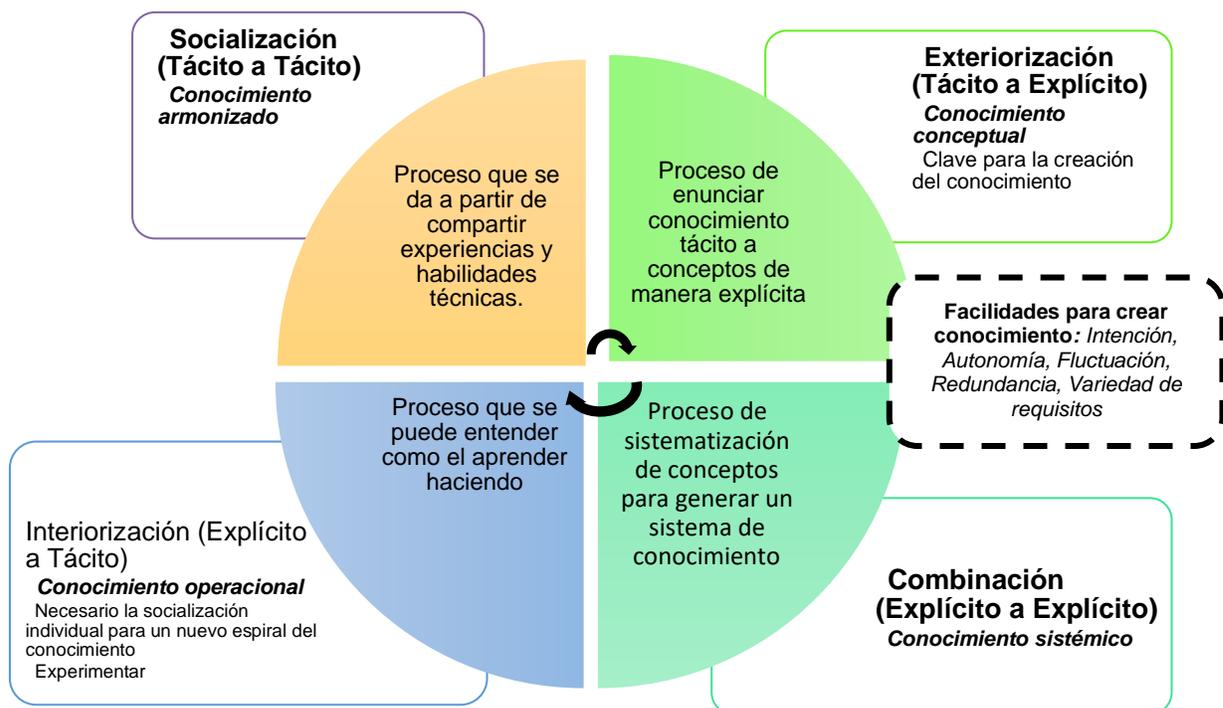
¹⁹ La redundancia de la información puede ocasionar sobrecarga para almacenarla y para evitarlo, se puede recurrir a determinar dónde se va a localizar y donde se almacenará dicha información”

información a partir de perspectivas diferentes” (Nonaka & Takeuchi, 1999, págs. 92-93)

Y, por último, la variedad de requisitos, consiste en que la organización tenga una diversidad interna que le permita permanecer ante lo suscitado al exterior, un ejemplo de ello es rotar al personal y conozcan todos los procedimientos que se desarrollan impidiendo que, ante una inasistencia, el trabajo no se realice.

A partir de esa conversión un conocimiento individual se explicita y se difunde en la organización “el conocimiento individual es enunciado y amplificado hacia adentro y a través de la organización” (Nonaka & Takeuchi, 1999, pág. 62)

Figura 4. Creación del conocimiento Nonaka y Takeuchi



Fuente: Adaptación de esquema de Nonaka y Takeuchi (1999: 70-80)

El conocimiento de una persona, puede partir de algo empírico derivado de su experiencia, con la práctica va desarrollando habilidades y entendimiento de cómo funciona cierto objeto, a medida que tenga la necesidad de transmitirlo o que alguien desee conocer el proceso se explicitará para que sea utilizado con los fines establecidos, posteriormente, se estructura el proceso y transcribe (combinación), es decir se conceptualiza dicha acción y finalmente, algo ya establecido se puede volver tácito para el mismo sujeto, el cual cuestiona lo establecido y comienza a preguntarse sobre el funcionamiento de lo que ya está establecido. Ese es el momento cuando nuevamente comienza el “espiral del conocimiento” se reinventa o experimenta con nuevos pasos lo ya establecido.

El proceso de aprendizaje-conocimiento no finaliza con la interiorización, es un espiral, y a medida que termine, continua su camino, haciéndolo dinámico como bien lo mencionaban los autores es un constructo, debido a que cada uno de los individuos que conforman una organización aportan su granito de arena reinventado o encontrando nuevas formas de hacer las cosas.

1.5.6 La quinta disciplina: aprendizaje sistémico.

Otro de los autores que abordan el aprendizaje es Senge (1998), el cual no tiene un modelo del aprendizaje organizacional, pero menciona que las organizaciones pueden ser inteligentes a partir de su aprendizaje “Una organización inteligente es un ámbito donde los individuos descubren continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla” (pág. 22)

El autor concibe que: “A través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos (...) nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos (...)

percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él (...) ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida” (pág. 24) en gran medida, el aprendizaje parte de lo individual, pero tiene relación con el entorno.

El aprendizaje es parte de los seres humanos, el cerebro es el órgano de nuestro cuerpo que nos permite procesar la información que recibimos a través del exterior, desde que nacemos, o como bien lo menciona Senge (1998), “en el fondo todos somos aprendices” (pág. 12), debido a que a partir de ello nuestra supervivencia está en juego, aunado a esto, nos encontramos inmersos en organizaciones, para realizar determinadas actividades necesitamos tener un conocimiento/aprendizaje de cómo conducirnos, por tal motivo, se concibe que el aprendizaje es organizacional, partiendo del individuo e imprimiendo sus saberes a las organizaciones, lo cual permite el desarrollo de sus actividades y continuamente sus conocimientos son mejorados, es a lo que se denomina organización inteligente²⁰.

Senge (1998), establece cinco “tecnologías de componentes”, que deben ser utilizadas para que las organizaciones puedan convertirse en organizaciones inteligentes, las cuales son: Pensamiento sistémico, Dominio personal, Modelos mentales, Construcción de una visión compartida y el Aprendizaje en equipo.

²⁰ “... organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a prender en conjunto” (Senge, 1998: pág. 10)

Pensamiento sistémico. Para explicar esta disciplina primero refiere un ejemplo que comúnmente sucede en el entorno, como lo es la lluvia. Este fenómeno natural nos puede proporcionar una enseñanza, es decir que cada elemento tiene una razón de ser (ciclo), y están interrelacionados. De la misma manera que sucede con la naturaleza, esto se encuentra presente en las organizaciones, cada uno de los departamentos tienen relación y por tal motivo deben conocer para tener una visión sistémica y conocer los alcances que pueden proporcionar.

Dominio personal. Esta disciplina tiene que ver con el gusto que tenga un individuo de realizar una actividad dentro de la organización. Si un individuo está satisfecho con lo que realiza, por ende, se entregará a su trabajo, es decir tendrá un dominio personal de su profesión u oficio; mientras más pueda aprender y desarrollarse profesionalmente lo hará. Pero para ello primero los individuos deben tener claro sus intereses; el aprendizaje es un principio individual, pero posteriormente, se convertirá en organizacional cuando este se vea reflejado o explicitado a sus demás compañeros y se difunda en los demás niveles de la organización.

Modelos mentales. Son los estereotipos que se han generado por los individuos y se difunden como la única forma de hacer las cosas (se han institucionalizado), sin considerar si son adecuados a sus necesidades organizacionales. Lo que intenta desarrollar esta disciplina es cuestionar los patrones que se han adoptado por la organización y los individuos que conforman la organización puedan aportar sus conocimientos para construir un nuevo modelo mental.

Aprendizaje en equipo. Uno de los elementos indispensables para desarrollar esta disciplina es el dialogo, permitiendo que sus integrantes puedan llegar a un consenso. Al considerar a un conjunto de personas y no a un individuo, coloquialmente se diría “la unión hace la fuerza”, esta frase puede sintetizar lo que propone este autor, referente a la quinta disciplina (aprendizaje en equipo), considerar a un grupo de personas puede favorecer el aprendizaje tanto individual como organizacional. Incluso Senge (1998) establece que: “la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo” (pág. 20).

Así mismo también explica que existen algunos problemas de aprendizaje, debido a que no son consideradas las disciplinas que acabamos de enunciar.

Uno de ellos es que estamos casados con el puesto en el que nos encontramos sin mirar o realizar ninguna actividad que no esté dentro de nuestras funciones, cuando se comete algún error, culpamos a todos, menos a uno mismo, reflexionando podemos visualizar que pudimos evitar ese descuido conociendo un poco más sobre la organización en la que nos encontramos, siendo proactivos, no debemos fijarnos en un solo hecho, sino prestar atención al entorno.

A pesar de los errores que se hayan cometido, o mejor denominado experiencia, la organización no solo está conformada por individuos, hay equipos de trabajo, los errores se enfrentan grupalmente se debe modificar la posición individualista que nos han creado.

1.5.7 La dimensión tácita

Polanyi M. (2009), este autor de igual manera no formula un modelo de aprendizaje, pero en la obra consultada da una caracterización entre el conocimiento tácito y el explícito. El tácito parte de algo personal, relacionado con un entorno en específico e incluso difícil de explicar a otros. “reconsideraré el conocimiento humano partiendo del hecho de que podemos saber más de lo que podemos decir” (Polanyi, 2009, pág. 4). Por otra parte, el conocimiento explícito es aquel que ya se plasmó o codificó y es utilizado formalmente.

El conocimiento intuitivo o tácito como ya se había mencionado tiene la peculiaridad de la dificultad para poder explicitarlo, llegando a considerar que: “el conocimiento que puede expresarse con números y palabras representa sólo la punta del iceberg que es el cuerpo total del conocimiento” (Polanyi, 2009).

Finalmente, según Kim D. (1993), citado en Argyris (2000) “Un modelo de aprendizaje organizacional debe resolver de alguna manera el dilema de atribuirle capacidades de inteligencia y de aprendizaje a una entidad no humana, sin antropomorfizarla”, la posición que plantea es simplemente conocer y entender cómo se da la dinámica de aprendizaje organizacional en la organización que posteriormente se describirá.

CAPÍTULO II Enseñanza Clínica

En este capítulo se podrá conocer el termino de la enseñanza clínica, la cual es utilizada en algunas organizaciones para proporcionar a sus estudiantes de diversas ciencias y disciplinas; y dentro de las respectivas profesiones una práctica de sus conocimientos teóricos.

2. Enseñanza clínica

2.1 Conociendo la enseñanza clínica

2.1.1 Definición

La enseñanza clínica remite a la forma de trabajo de profesiones como la medicina o enfermería, donde los estudiantes a la par llevan asignaturas teóricas y prácticas, este concepto ahora es aplicado a la enseñanza del Derecho. En nuestro país esta profesión no cuenta con un lugar específico para practicar los conocimientos adquiridos en las aulas, pero diversas organizaciones universitarias han optado por concederles un lugar para practicar lo aprendido.

Londoño (1995), recalca que la enseñanza en el contexto de la Clínicas Jurídicas va a ser entendida como: “la prestación de servicios jurídicos por parte del estudiante para el beneficio social, debe hacerse bajo la supervisión, dirección y orientación de profesores” citado en: Almanza (2010, pág. 75)

Un método de enseñanza-aprendizaje cuyo objetivo es integrar el aprendizaje doctrinal y teórico, destrezas de análisis, comunicación y persuasión al manejo de situaciones conflictivas que pueden ser resueltas por un abogado.

El método de enseñanza clínico: “está enfocado hacia la profesión del abogado propicia en los estudiantes la obtención de una mejor formación técnica jurídica desde una perspectiva más práctica, lo cual asimismo despierta en los alumnos mayor grado de sensibilización social y profundiza en la lucha por la efectividad de los derechos” Almanza (2010, pág. 75)

Villareal & Curtis (2007) recalca que: “Actualmente muchos se encuentran familiarizados y cómodos con las clínicas médicas en las cuales los estudiantes de medicina diagnostican y tratan a los pacientes bajo la supervisión y dirección de sus profesores. De hecho, este tipo de clínicas constituye un fenómeno común en muchos países. Las clínicas médicas son ampliamente aceptadas y se les considera útiles en la formación de nuevos doctores para sus futuras carreras. No obstante, la aplicación del mismo concepto a la disciplina del derecho genera ciertas inquietudes” (pág. 27)

Algunas de las inquietudes planteadas son la pertinencia del contacto que deben establecer los estudiantes con casos reales, tipo de supervisión que se debe tener por parte de maestros a estudiantes, la utilidad de este tipo de organizaciones en la sociedad, entre otros.

2.1.2 Origen

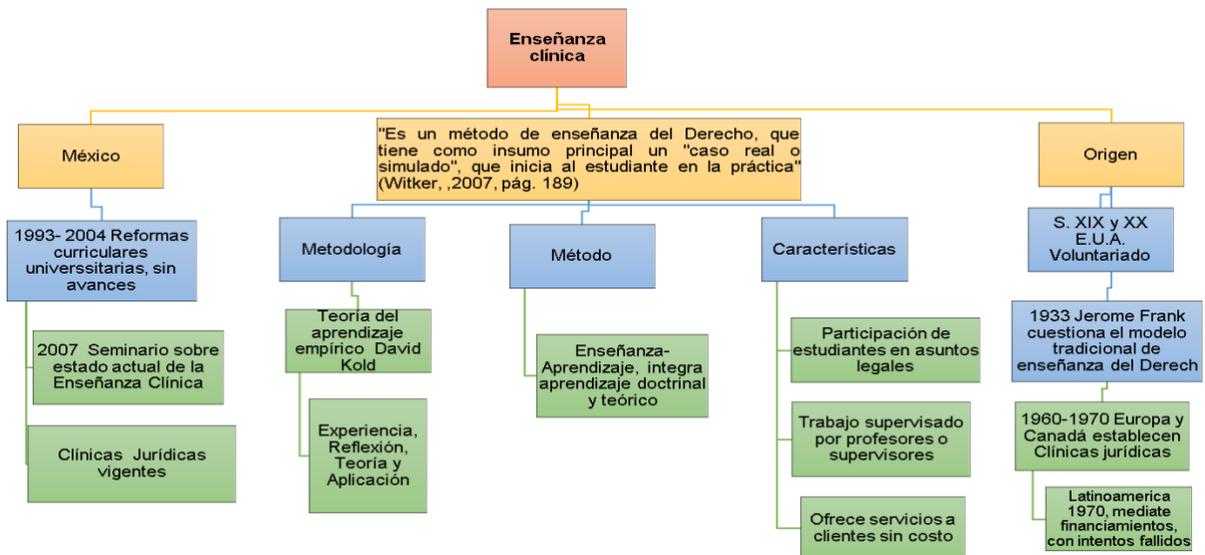
Antes de que se utilizara la enseñanza clínica en el ámbito del Derecho, está ya tenía sentado sus bases en la Medicina y por muchos siglos se ha aplicado.

“El método clínico, surge en Grecia con la escuela Hipocrática de Medicina, en el cual la clínica tiene un lugar protagónico en la búsqueda del diagnóstico

médico. Dicho método es reconocido como el proceso o secuencia ordenada de acciones que los médicos han desarrollado para generar su conocimiento desde el comienzo de la era científica, cuando se aplica a la práctica clínica se elabora y reconstruye el conocimiento médico porque cada paciente representa una individualidad irrepetible” (Santana Santana, Pereda Miraval, & Mirabal Mirabal, 2016, pág. 499)

Las primeras Clínicas Jurídicas aparecieron a finales del siglo XIX y principios del XX en las Facultades de Derecho en Estados Unidos, los primeros programas se integraron por voluntarios sin ningún sueldo, posteriormente, los programas incorporaron asistencia jurídica al público, pero ya no tenían un vínculo con las Facultades. (Witker, 2007)

Figura 5. Enseñanza clínica en México



La enseñanza clínica es una forma de aprendizaje que se opone al modelo tradicionalista que por muchos años se implantó no solo en la enseñanza del Derecho, también en otras disciplinas y aún se encuentra vigente, pero las condiciones ambientales exigen que los profesionistas tengan un conocimiento práctico y no sólo teórico que sustenta su actuar.

Fuente: Elaboración propia, con base en Witker (2007)

Si bien desde el siglo XIX y principios del XX, ya había Clínicas jurídicas fue hasta la década de 1930 cuando diversos investigadores comenzaron a cuestionar la enseñanza tradicional del Derecho. En este momento las Clínicas estaban orientadas “hacia lo social, con énfasis en el servicio comunitario, y más tarde se reconocieron como un proyecto pedagógico y político” (Londoño Toro, 2016, pág. 123)

Jerome Frank (1933) en su artículo *Why Not a Clinical Lawyer School? (¿Por qué no una Escuela Clínica Legal?)*, cuestiona la enseñanza del Derecho al regirse por una enseñanza tradicional memorística y repetitiva, detalla que el método de enseñanza es en honor al profesor Cristóbal Colón Langdell, y a la vez su modelo representa su personalidad tan mecanicista y centrada en la teoría.

Un estudiante que no tiene práctica antes de ejercer profesionalmente, es como lo recalca Jerome, (1933) “son como futuros horticultores que limitan su estudio a las flores cortadas, como los arquitectos que estudian imágenes de edificios y nada más” (pág. 912). Las razones por la que muchas universidades en México no tienen esta forma de enseñanza pudiera deberse a que no existe presupuesto disponible, personal capacitado para implementarlo, no se ha debatido esta forma de enseñanza y pudieran ser otras razones no contempladas, pero cabe recalcar que debe considerarse dentro de los planes de estudio.

Se comienza a cuestionar un método de enseñanza obsoleto debido a que el ejercicio profesional requiere no sólo saber que dicen los estatutos legales sino reflexionar la posición de su cliente, tener un contacto con la sociedad, saber redactar, saber qué hacer en un tribunal, entre otras actividades que solo se llegan a conocer en la práctica. Una de las propuestas es que los profesores que enseñan deben tener una experiencia en la práctica real y no solo transmitir y reafirmar lo que dicen los textos.

Se lanza la encomienda de crear espacios cómo lo hacen las escuelas de medicina, (clínicas gratuitas o dispensarios), donde atiendan casos reales y el estudiante pueda concebir de manera práctica la vida laboral. Este espacio debe

ser dirigido por un profesor que tiene una amplia experiencia y auxilio de estudiantes graduados, subgraduados y líderes de colegios locales. Un aspecto a considerar es que en su proceso de enseñanza debe tener conexión con otras ciencias sociales y considerar la ética profesional en su ejercicio profesional.

Fue hasta las décadas de los 60 y 70's que comenzaron a ser más recurrentes en Estados Unidos. La Fundación Ford, considerando viable la propuesta de Jerome, lanza el programa *Council on Legal Education for Professional Responsibility (CLEPR)* que financió varias clínicas dando paso a esta nueva metodología.

Este nuevo concepto de enseñanza se expandió a otras latitudes, el movimiento del 68 le imprimió matices de justicia social, es así como en Europa y Canadá dieron apertura a sus Clínicas.

En Iberoamérica, surgen a raíz del Movimiento por el Derecho al Desarrollo en los 70's y la Fundación Ford aportó capital para primeras propuestas, pero es hasta los años 90's cuando se comienzan a establecer, cabe destacar que su razón de ser está vinculada con la violación sistemática de derechos humanos acontecida en los países iberoamericanos, por ello su connotación de justicia social. (Londoño Toro, 2016)

Las Clínicas Jurídicas se convierten en espacios donde el estudiante puede “conocer y manejar los procesos multidimensionales de la actividad profesional, recibiendo una formación profesional coherente con su entorno y prestando un servicio a la comunidad, que puede fortalecer su responsabilidad y compromiso

social” (García Medina, Arangüeña Fanego, Vidal Fernández, De Hoyos Sancho, & Domínguez Luelmo, 2014)

2.1.3 Tipos de enseñanza clínica

La enseñanza clínica para el ejercicio del Derecho si bien no es tan antigua se ha forjado un lugar en diversos espacios universitarios mediante diversos acuerdos y presión por parte profesores y estudiantes, exigiendo un espacio donde practicar sus conocimientos y aprender en la práctica.

No cuenta con una literatura extensa, ni una diversificación de cómo se enseña en su interior, no obstante, a partir de diversos artículos que evidencian su existencia Witker (2007) describe tres tipos de enseñanza clínica, cabe destacar que solo es con fines pedagógicos y no significa que solo existan en su estado puro. A continuación, se muestra un diagrama, con las características principales del tipo de enseñanza clínica.

Figura 6. Tipos de enseñanza clínica



Fuente: Elaboración propia, con base en Witker (2007)

- **Simulación.** Este tipo de enseñanza se caracteriza por abordar casos previamente elaborados y a partir de ellos los estudiantes estructuran con ayuda de un profesor las estrategias necesarias para resolverlos. A la par que se resuelve, los estudiantes conocen y practican técnicas y destrezas que les serán útiles en la vida laboral tales como la entrevista, interrogar al cliente, analizar, investigar, elaborar escritos, hablar en público, entre otras. El profesor o supervisor a cargo observa el actuar del estudiante y le proporciona una crítica constructiva sobre sus acciones.
- **Pasantía.** Se desarrolla en un bufete, donde conviven abogados y estudiantes, estos últimos observan el actuar de los profesionales y proporcionan su perspectiva respecto al caso, es un trabajo colaborativo, el cual permite

visualizarse en un lugar que no le será ajeno y obtener un aprendizaje de primera mano. Existen diversas formas de implementación, algunos incluyen un supervisor que los vigile, otros consideran necesario escribir diarios de campo donde plasman sus experiencias, aprendizajes y reflexiones de los casos. Cada universidad establece su forma de trabajo, aunque hay Organizaciones de la Sociedad Civil que también permiten que estudiantes realicen una pasantía en sus instalaciones.

- ***Clínica jurídica.*** El estudiante ejerce el rol de abogado y realizan las actividades propias de su profesión, es supervisado por un profesor. Su actuar se ejecuta bajo lineamientos de ética profesional, responsabilidad social, debido a que se trata directamente con clientes, permitiendo no solo ver un caso desde el punto de vista teórico, sino que el estudiante desarrolla las estrategias necesarias para llevar un caso. Las universidades que han optado por designar un espacio a este tipo de enseñanza (organizaciones), ofrecen sus servicios a personas con escasos recursos, permitiendo fortalecer el compromiso social de los estudiantes con la población de igual manera proporcionar un punto de vista reflexivo sobre los casos que se abordan.

2.2 Implementación de la enseñanza clínica

En este apartado se explicará la forma en cómo se implementa la enseñanza clínica, como primer punto se describe la metodología que utiliza, la importancia que tiene exclusivamente para los estudiantes de derecho y cuál es la finalidad que tiene esta forma de enseñanza.

2.2.1 Metodología

La enseñanza clínica tiene un sustento metodológico basado en la teoría del aprendizaje empírico enunciada por Kold establecida en 1984, la cual está integrada por cuatro fases:

Figura 7. Metodología de la enseñanza clínica



Fuente: Elaboración propia, con base en Witker, (2007)

El aprendizaje empírico parte de la experiencia de los estudiantes ya sea analizando casos a partir de la simulación o un caso real; después de haber leído el expediente, se hace una reflexión considerando conocimientos aprendidos en las aulas y se hace una revisión de elementos teóricos y el estudiante es el encargado de desarrollar técnicas necesarias para llevar el caso, este primer acercamiento le permitirá desarrollar un aprendizaje significativo y cuando se llegue a presentar un nuevo caso, ya sabrá la forma en cómo deberá proceder.

Es importante la labor que desempeña el profesor a cargo, debe saber dirigir a sus estudiantes, proporcionarles indicios de cómo, dónde y qué materiales jurídicos le serán útiles revisar para abordar el caso.

Los sujetos que se ven implicados dentro de la enseñanza clínica son los estudiantes y el coordinador o docente; cabe destacar que existen otras personas implicadas como los clientes (beneficiarios), organizaciones que colaboran o con las cuales se realizan trámites, pero para efectos de la enseñanza clínica se describe brevemente a los dos primeros.

- Los estudiantes tienen como propósito poner en práctica sus conocimientos teóricos y contrastarlo con un caso práctico; recurre al coordinador para asesoría y determinar una forma de proceder
- El coordinador es una guía dentro del proceso académico que orienta al estudiante, recurre a alternativas como seminario, mesas redondas o discusión grupal para incentivar a que el estudiante por sí mismo encuentre la respuesta de lo que busca. (Almanza, 2010)

2.2.2 Importancia

La enseñanza clínica ha adquirido relevancia por las condiciones contextuales en las cuales nos vemos inmersos, las cuales exigen tener práctica en las diferentes áreas en las que nos encontremos. Antiguamente la enseñanza tradicionalista era la única forma de transmitir conocimientos hacia los estudiantes, los cuales tenían que aprender memorísticamente conceptos y almacenarlos para cuando se requiriera.

La información era almacenada sin una reflexión o cuestionamiento, además no se consideraban las múltiples inteligencias que existen (Lingüística, Espacial, Musical, Lógico-Matemática, Kinestésica, Interpersonal e Intrapersonal) se enseñaba de una forma homogénea sin considerar las características de cada estudiante.

Existen distintas teorías sobre el aprendizaje entre las que se encuentran: Conductismo, Cognitivismo, y Constructivismo; el constructivismo uno de los autores que se relaciona con la teoría del aprendizaje empírico de David Kold (1984) es el aprendizaje significativo²¹ de Ausubel, esta teoría nos menciona que los alumnos ya tienen un conocimiento previo propiciado en las aulas y en la organización que se implemente la enseñanza clínica se van a enfrentar a nuevos conocimientos (simulación de casos o casos reales), creando una compaginación de aprendizajes, modificación y evolución de lo que conocían.

La enseñanza clínica pone al estudiante en contacto con la realidad y crea un aprendizaje significativo a partir de lo empírico, obligándolo a buscar herramientas necesarias y entender el procedimiento a partir de los actos que realicen.

La vinculación con la realidad palpable no solo permite conocer el proceso, también saber tratar al cliente (beneficiario); sabemos que algunos tienen más

²¹ El aprendizaje significativo: "Es el producto significativo de un proceso psicológico cognitivo («conocerse») que supone la interacción entre unas ideas «lógicamente» (culturalmente) significativas, unas ideas de fondo («de anclaje») pertinentes en la estructura cognitiva (o en la estructura de conocimiento) de la persona concreta que aprende y la «actitud» mental de esta persona en relación con el aprendizaje significativo o la adquisición y la retención de conocimientos" (Ausubel, 2002, pág. 9)

desarrollada la inteligencia intrapersonal, otros carecen de ella y se les dificulta relacionarse e interpretar qué es lo que se desea, justamente por eso es primordial fortalecer ciertas habilidades y competencias requeridas para el ejercicio profesional.

Promover la enseñanza clínica va a fortalecer las habilidades de los estudiantes, no solo del área de Derecho, es apta para aplicarse a otras disciplinas, teniendo en cuenta sus particularidades.

2.2.3 Finalidad de la enseñanza clínica

Existen diversas opiniones que versan sobre la enseñanza clínica, pero no existe consenso alguno sobre el objetivo que debe cumplir, no obstante, Witker (2007), señala que debe: “proveer al estudiante de técnicas de análisis y destrezas profesionales que sirvan de medio para aprender de su propia experiencia” (pág. 196)

“La práctica hace al maestro”, una frase coloquial, pero describe con certeza lo que puede aportar la enseñanza clínica, es en la práctica cuando se aplica lo aprendido, a pesar de que en la universidad se proporcionan los conocimientos teóricos no conoces la totalidad, solo una pequeña parte de la inmensidad de conocimientos.

La universidad son 4 o 5 años, pero se pasarán más de 30 años en el mercado laboral y es cuando el aprendizaje se pone en práctica, la construcción del conocimiento se hace más preciso.

Lo que se pretende es que el estudiante con base en sus conocimientos y lo que puede vivir en los diversos casos construya un aprendizaje significativo, que no solo le va a permitir resolver un caso, sino que sea utilizado en otros ámbitos de su vida profesional.

2.2.4 ¿Existe enseñanza clínica en México?

La enseñanza clínica en nuestro país, es poco aplicada por su complejidad, existen pocos modelos que se pueden retomar para estructurar una organización con las características que se han mencionado en apartados anteriores.

A pesar de que a finales del siglo XIX y principios del XX diversas universidades estadounidenses ya tenían en sus instalaciones organizaciones con estas características, no fue hasta la década de los 60 y 70's cuando se hicieron populares en América Latina, por los diversos conflictos sociales que aquejaban a la sociedad.

En México no se tiene antecedentes tan lejanos a la década de los 90. En el periodo entre 1993 y 2004, la educación superior se sometió a grandes reestructuraciones curriculares pero la enseñanza clínica que ya era un modelo a seguir específicamente para el área de Derecho en otros países, no hizo eco entre los catedráticos y especialistas en pedagogía.

Los logros que se obtuvieron a partir de las reformas curriculares fueron: "actualización de contenidos, traducida en incorporación de nuevas materias como derecho ambiental, derecho de las telecomunicaciones, derechos de los tratados,

etcétera, dejando de lado el perfeccionamiento de sus rudimentarias prácticas forenses como expresión de esta metodología educativa” (Witker 2007, pág. 204)

Diversas instituciones educativas consideraron la viabilidad de ofrecer servicios a la población por medio de despachos, entre ellos la Universidad Nacional Autónoma de México, la Universidad de Colima y la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. El tipo de enseñanza clínica que más se aplica es la Clínica jurídica.

Por otra parte, el CIDE en su división de Estudios Jurídicos, fue una de las primeras organizaciones en estructurar una forma de enseñanza basada en la metodología de enseñanza aprendizaje, para lo cual se estructuró su malla curricular y capacitó a profesores para esta nueva forma de enseñanza a los alumnos.

La doctora Blanca Heredia, en ese entonces ocupaba el cargo de Directora académica y con el financiamiento de la Fundación Hewlett se comenzó a estructurar esta nueva forma de enseñanza aprendizaje, establecieron como objetivo: “Contribuir a la construcción y consolidación de Estado de Derecho en México, a través de la generación de un modelo y filosofía de la educación legal, que impacte en el fortalecimiento de la formación de los profesionales y operadores del derecho en México” (Witker, 2007, pág. 205)

La UNAM en el año 2012 se comenzó a trabajar el proyecto de la Clínica Jurídica, pero fue hasta enero del 2013 que la primera generación de estudiantes de la Facultad de Derecho tuvo un espacio asignado para desarrollar esta metodología de aprendizaje a cargo de la Dra. Guadalupe Barrena Nájera, los casos

que se atendieron eran relacionados a los Derechos Humanos. Este proyecto estaba a cargo del Programa Universitario de Derechos Humanos.

Diversas instituciones educativas a nivel superior comenzaron a establecer Clínicas Jurídicas utilizando el aprendizaje vivencial. No existe un dato preciso que indique cuántas organizaciones se han conformado y que implementan este método de aprendizaje. Londoño (2016) en su artículo: *“Los cambios que requieren las Clínicas Jurídicas Iberoamericanas estudio de caso en seis países de la región”*, realiza un censo en seis países y que universidades tienen Clínicas jurídicas, que es una de las formas en las cuales se desarrolla la enseñanza clínica.

Si bien señala universidades que tienen clínicas consolidadas, clínicas en formación también destaca clínicas que han desaparecido, por factores internos tales como recursos disponibles para solventar los gastos que implica o cuestiones políticas.

En México destaca que solo hay una clínica consolidada (CIDE) y cinco universidades con clínicas en formación: Universidad Nacional Autónoma de México²², Universidad La Salle campus Cuernavaca, Escuela de Derecho Universidad Autónoma de Chihuahua, Escuela Libre de Derecho de Monterrey y el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) con su clínica que aborda la Trata de personas. Respecto a las clínicas que han desaparecido está la Escuela Libre

²² En el artículo señala que es la Universidad Autónoma de México.

de Derecho en la Ciudad de México, Universidad Iberoamericana²³ y en el ITAM la Clínica Legal de Interés Público.

El interés por dar a conocer y cuestionar a los gobiernos a incorporar a nivel superior este tipo de enseñanza (enseñanza clínica), ha hecho que diversas universidades latinoamericanas hayan conformado una Red Latinoamericana de Clínicas Jurídicas y difundan su propuesta pedagógica.

Las universidades mexicanas que conforman esta Red son: Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) campus Monterrey, Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) campus Distrito Federal²⁴, Universidad Iberoamericana y la Universidad Nacional Tucumán. (Universidad de Palermo, 2019)

Cada universidad tiene una forma distinta de aplicar la enseñanza clínica y los temas que trabaja son diversos, pero no exime la colaboración que hay entre ellas referente a los derechos humanos.

CAPÍTULO III Metodología

La metodología es el conjunto de “procedimientos o métodos para la construcción de la evidencia empírica (...) se apoya de los paradigmas, y su función en la investigación es discutir los fundamentos epistemológicos del conocimiento”

²³ Respecto a esta universidad, se revisó en la página oficial y se encuentra ofreciendo sus servicios con la temática de Migración.

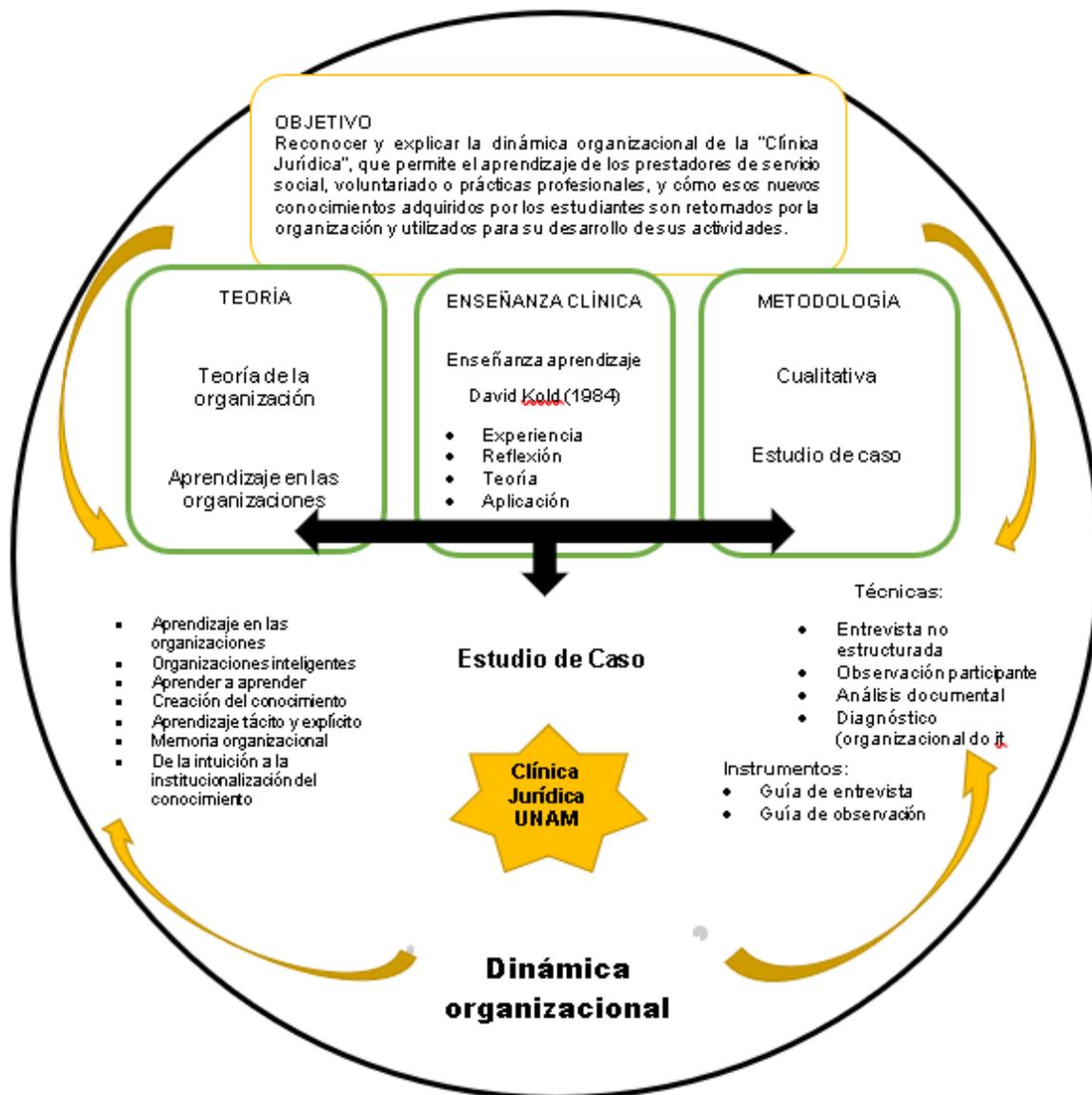
²⁴ Ahora Ciudad de México

(Sautu, Boniolo, Dalle, & Elbert, 2005) Las ciencias sociales cuentan con dos tipos de método: Cualitativo y Cuantitativo.

En el presente capítulo se abordará el método a utilizar, así como técnicas e instrumentos necesarias para realizar la presente investigación.

3. Metodo cualitativo

Figura 8. Método de investigación en la clínica jurídica



3.1 Definición

La metodo cualitativo se puede entender como: “la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Quecedo, 2019), es decir que describe la realidad a partir de lo que el investigador puede visualizar en su entorno, aunque no estoy de acuerdo en que se denomine como “datos”, porque se confunde con la investigación cuantitativa.

La metodo cualitativo describe la realidad que observa el investigador, la cual es múltiple y depende la perspectiva que se elija, algunas de las características de este tipo de investigación es que tiene un diseño flexible, el investigador tiene una relación directamente con su objeto de estudio, el análisis va más allá de datos numéricos, entre otras más.

3.2 Características

Álvarez-Gayou (2003) hace una recopilación de diversos autores, donde menciona que las características a destacar de la metodología son las siguientes: su punto de partida es la realidad, los fenómenos o hechos y los sujetos son examinados en términos de cantidad, intensidad o frecuencia, la realidad se considera estática, se pretende objetividad en el investigador, las situaciones extrañas afectan la observación y la objetividad del investigador se controlan y evitan, se considera que la realidad debe ser estudiada, capturada y entendida.

Otros autores que ahondan en este tipo de investigación son Taylor & Bogdan (1994), destacando diez características básicas de la investigación cualitativa:

1. *La investigación cualitativa, es inductiva.* Los investigadores cuantitativos recogen datos para evaluar o demostrar ciertas hipótesis preconcebidas basadas en una teoría, por otra parte, los investigadores cualitativos al comenzar su investigación parten de una interrogante que no está estructurada del todo, pero se va puntualizando conforme avanza la investigación, por ello se le caracteriza por una flexibilidad.
2. *El investigador ve el escenario y a las personas en una perspectiva holística.* Cuando se realiza una investigación cualitativa, el escenario que se va a estudiar es concebido como un todo considerando el contexto, pasado y el momento en el que se encuentran los individuos.
3. *Los investigadores son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio.* La forma en que se obtienen la información, se da mediante un trato natural, que no modifique la forma de actuar de los individuos y se pueda obtener la información fidedigna, se busca que sea mediante una conversación normal y no algo tan estructurado que limite al investigador preguntar y que el investigado conteste arbitrariamente.
4. *Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.* Se retoma la fenomenología, es decir que el investigador pueda experimentar de primera mano lo que el objeto de estudio experimenta en su vida cotidiana, para ello se tienen que tener una empatía hacia las personas que se estudian para comprender la situación por la que atraviesan y observar cómo se vive.

5. *El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.* El investigador debe observar todo lo que acontece alrededor de su objeto de estudio y ponerle atención como si esa acción no volviera a repetirse o no la hubiera observado antes, todo debe captarlo y nada aceptarlo o concebirlo como sobreentendido.
6. *Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas.* El investigador busca captar la realidad de todo tipo de personas, sin considerar la ética o la moral que se establezca en un lugar determinado, todos son tratados como iguales y todas perspectivas, tanto de un delincuente, un doctor, un niño, un ama de casa, un enfermo mental, todos tienen su lugar y merecen ser investigados a partir de su percepción, por ello la empatía y comprensión debe ser clave.
7. *Los métodos cualitativos son humanistas.* La investigación cualitativa se aboca a conocer a las personas, experimentar sus sentimientos, comprender su cotidianidad. Aprendemos sobre conceptos tales como belleza, dolor, fe, sufrimiento, frustración y amor, cuya esencia se pierde en otros enfoques investigativos” (pág. 26)
8. *Los investigadores cualitativos ponen en relieve la validez de su investigación.* Una de las técnicas utilizadas en la investigación cualitativa es la observación y el investigador debe observar objetivamente, recabar información a partir de lo que dicen, los documentos que le pueden proporcionar y finalmente analizar con rigor lo obtenido para posteriormente plasmar sus resultados.

9. *Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio.* Todo aspecto de la vida puede ser estudiado, no importando la frivolidad o trivial, todo puede aportar para un mejor entendimiento de su realidad. Escenarios y personas pueden ser similares y únicos. La similitud se puede encontrar en un grupo o escenario, donde se pueden estudiar determinados procesos sociales que se ven impresos. La unicidad se da a partir de que cada escenario o informante nos puede proporcionar algún rasgo importante de su vida social.
10. *La investigación cualitativa es un arte.* No hay un método riguroso que dicte cómo se debe realizar una investigación, le corresponde al investigador crear su propio método. Solo existen directrices que marcan el proceso, pero no son reglas establecidas. “Los métodos sirven al investigador; nunca el investigador es el esclavo de un procedimiento o técnica” (pág. 28)

El método que se utilizará para llevar a cabo esta investigación será cualitativo que permitirá al investigador tener un entendimiento-comprensión de la organización a investigar. Se retomará un estudio de caso, para reconocer y explicar las dinámicas organizacionales y su relación con el aprendizaje de los estudiantes y la aportación que éstos le proporcionan a la organización por medio de sus actividades, generando un conocimiento mutuo entre ambos (organización-estudiantes), complejizando el proceso de aprendizaje y permitiendo la subsistencia de la misma organización.

3.2.1 Estrategia del investigador

Una de las primeras acciones que se determinó fue establecer el contacto con la CJ, determinar quiénes iban a ser los informantes, a cuántos se iban a entrevistar, para posteriormente realizar las guías de entrevista y observación, y solicitar los documentos que nos permitieran abordar el objeto de estudio a partir de diversas técnicas de investigación.

3.2.2 Acercamiento a la organización

El acercamiento con la organización comenzó en octubre del 2018, me comuniqué con la que consideraba aún la directora de la CJ, pero lamentablemente me comentó que ella ya no la dirigía desde agosto, sin embargo, me proporcionó los datos para que me contactara con la actual directora.

El primer contacto con la directora fue mediante correo electrónico, donde le expresé que yo había sido parte de la organización y había considerado a la CJ como parte de mi investigación sobre aprendizaje organizacional, debido a que consideraba me podía aportar un entendimiento de cómo es la dinámica de aprendizaje. Pasaron varias semanas sin recibir una respuesta, nuevamente envié otro correo sobre lo que le proponía desarrollar en la organización, adicione una presentación con el protocolo de investigación y los avances que llevaba hasta el momento.

En esta ocasión obtuve una respuesta inmediata y se acordó una cita para que le explicara personalmente lo que pretendía. El día de la cita le expliqué mi protocolo de investigación y lo que pretendía desarrollar, así como las diversas técnicas a utilizar para obtener mi información. Sólo me sugirió que calendarizar las

actividades y no distraer a los estudiantes, debido a que tienen diversas acciones por realizar.

Además, una colaboradora de la CJ y a su vez funge como coordinadora de Pedagogía y coordinadora de los talleres multidisciplinarios, me comentó que me podía proporcionar referencias bibliográficas para complementar el marco teórico ya que ella es pedagoga. Aunado a esto, quedaron de proporcionarme toda la información que necesitara, así como lo recopilado por otra compañera que también había realizado su investigación sobre esta misma organización.

La recopilación de la información se comenzó a realizar desde el día que se acudió con la directora, el día 26 de noviembre del 2018 se le entrevistó para realizar un diagnóstico organizacional e identificar cuáles son los diversos elementos de diseño organizacional que se tienen que conocer para poder comprender en un principio a esta organización.

Posteriormente, se programaron las entrevistas a los estudiantes, que comenzaron en junio 19 y concluyeron el 25 de julio.

3.2.3 Informantes

Para resguardar la identidad de los entrevistados se utilizará la siguiente nomenclatura en los testimonios recuperados o se puntualiza el cargo que tienen.

- **EXD: Ex Directora**

- **CP: Coordinadora de Pedagogía**

- **CPS: Coordinadora de Psicología**

- **CD: Coordinador de Derecho**

- **CTS: Coordinadora de Trabajo Social**
- **ED: Estudiante de Derecho (Prácticas profesionales y voluntariado)**
- **EPS: Estudiante de Psicología (Voluntariado)**
- **ETS: Estudiante de Trabajo social (Prácticas profesionales)**
- **EP: Estudiante de Pedagogía (Voluntariado)**

Los sujetos de estudio fueron 12 en total, 9 mujeres y 4 hombres; 7 de los entrevistados fueron estudiantes y 5 personal que integra la CJ. De los estudiantes entrevistados 4 realizan voluntariado y 3 prácticas profesionales, los estudiantes realizan sus estudios en disciplinas tales como: Derecho, Psicología, Trabajo Social y Pedagogía, además se encuentran en los últimos semestres de la Licenciatura a excepción de una estudiante que apenas está en tercer semestre.

Tabla 4. Estudiantes entrevistados

Estudiantes entrevistados									
Número de entrevistado	Profesión de los estudiantes entrevistados				Sexo		Tipo de estancia		
	D	TS	PS	P	H	M	V	SS	PP
1	X					X			X
2	X					X	X		
3		X			X				X
4		X				X			X
5			X		X		X		
6			X			X	X		
7				X		X	X		
TOTAL	2	2	2	1	2	5	4	0	3

Respecto a los Coordinadores todos tienen terminada una licenciatura, algunos tienen estudios de posgrado o están en proceso de culminarlos. También se realizó una entrevista a la ex directora de la CJ y lamentablemente no se tuvo la oportunidad de entrevistar al Coordinador del Programa Universitario de Derechos Humanos y a la Coordinadora de Trabajo Social.

Tabla 5. Coordinadores entrevistados									
Número de entrevistado	Profesión de los coordinadores entrevistados			Sexo		Tipo de puesto			
	D	PS	P	H	M	D	ED	C	
8	X			X				X	
9		X			X			X	
10			X		X			X	
11	X				X	X			
12	X				X		X		
TOTAL	3	1	1	1	4	1	1	3	

La investigación toma como referencia un periodo de 6 meses, debido a que es el periodo en el que los estudiantes prestan sus servicios mediante voluntariado, prácticas profesionales o servicio social pero las actividades en cada una de las modalidades no se diferencian, solo existe distinción de actividades por profesión.

El acceso a la organización fue viable, debido a que yo formé parte de la misma y siempre he mantenido contacto con la anterior directora; mi rol dentro de la organización en el proceso de investigación fue meramente como investigadora, no como miembro de la organización.

Para obtener la información pertinente y abordar nuestro objeto de estudio:

Se realizó una entrevista semiestructurada dirigida hacia los prestadores de servicio social, voluntariado o prácticas profesionales (dos de cada área, a excepción de Pedagogía), a los coordinadores de tres áreas (Derecho, Psicología y Pedagogía), a la directora actual y a la ex directora cada uno de los entrevistados expresaron su disposición a expresar sus vivencias y cómo había sido su estancia dentro de la CJ.

La tarea del investigador fue reconstruir cómo fue el proceso de aprendizaje tanto individual como grupal y organizacional. (Ver anexo 3)

Una entrevista semiestructurada a la directora de la CJ nos dio su postura frente al modelo de enseñanza clínica, la cual es una buena forma de aprendizaje teórico-práctico para los estudiantes y enfrentamiento con la realidad; las ventajas de este modelo, en la facilitación del aprendizaje de los estudiantes; además la ex directora tiene conocimiento sobre la constitución de esta organización y a través del tiempo la instauración del aprendizaje organizacional.

También, se pensaba realizar una entrevista semiestructurada al coordinador del PUDH, que es la organización de la cual depende la “Clínica Jurídica” (de acuerdo con el organigrama), lamentablemente no se pudo concretar.

La observación participante se llevó a cabo en una sesión²⁵ del taller y en una asesoría a estudiantes de derecho²⁶, de la misma manera, cuando se realizaron las entrevistas en las instalaciones de la CJ, se pudo observar el comportamiento de los estudiantes hacia sus coordinadores, directora y pares.

En el anexo 4 y 5 se puede consultar la Guía de observación y Asesoría a estudiantes de Derecho respectivamente.

Los documentos que se revisaron fueron proporcionados por la coordinadora de la CJ y la coordinadora de Pedagogía. Cabe mencionar que se solicitaron documentos tales como: manuales de procedimientos, funciones que describen el proceso de todos los integrantes, documentos que constatan los inicios de la misma, la actual directora de la CJ tenía poco tiempo de estar en su puesto y argumentó que no se encontraban disponibles y necesitaban actualizarse.

Sin embargo, facilitó documentos de la planeación de actividades que se llevan a cabo durante los talleres (cartas descriptivas) y la coordinadora de Pedagogía dio acceso a los formatos de evaluación, así como a los avances de los estudiantes que dan cuenta de cómo es su proceso de aprendizaje individual (sistematización de evaluación).

²⁵ Los comportamientos observados fueron: dinámica de grupo, participación, asistencia, atención prestada; en cuanto a la práctica pedagógica se consideraron técnicas grupales, acomodación de mobiliario y la impartición del taller. Los comportamientos determinados para este taller se eligieron porque son aspectos que deben ser considerados por un tallerista para una intervención de impacto y nos puede decir más un comportamiento que las palabras que nos puedan expresar los estudiantes en una sola entrevista. Cabe destacar que ese día se realizó la entrevista a la coordinadora de Pedagogía

²⁶ Los comportamientos observados fueron: Interacción entre coordinador-estudiantes y tipo de comunicación, determinados para ver la relación que se tiene entre estas dos jerarquías y como es la forma de trabajo, así como constatar lo que nos mencionan en las entrevistas

Los documentos que se necesitaban tales como manuales de procedimientos, reglas, actividades que debe desarrollar cada disciplina, etc.; y no se obtuvieron, no eran tan importantes como se pensaban, debido a que las entrevistas solicitadas tuvieron información sustancial que dejaban palpar la información que se requería para la investigación.

El modelo que se eligió para el diagnóstico organizacional fue el Modelo para armar (Do it yourself) el cual no posee una estructura tan rígida y permite a los investigadores seleccionar aspectos que consideren relevantes acorde a sus necesidades, existen diversas variables que se pueden describir, pero en la presente investigación solo se consideraron ocho de esta forma permitió a la investigadora considerar variables que son necesarias para poder comprender a la misma organización.

3.3 Técnicas

Las técnicas utilizadas fueron las entrevistas semiestructuradas, la observación participante y el análisis documental para reconocer y explicar las dinámicas organizacionales y su relación con el aprendizaje de los estudiantes y las aportaciones que éstos le proporcionan a la organización por medio de sus actividades, generando un conocimiento mutuo y permitiendo su subsistencia.

3.3.1 Entrevista.

La entrevista, es una técnica de corte cualitativo, se caracteriza por una conversación flexible y dinámica”, “relato verbal” (Taylor & Bogdan, 1987) que tiene como objetivo conocer y entender la postura del entrevistado sobre un tema en

específico (vida, experiencias y situaciones) a partir de conocer su posición y entorno en el cual se encuentra (Álvarez-Gayou Jurgenson, 2003).

Existen diversos tipos de entrevista, sin embargo, para esta investigación, se utilizó la semiestructurada, la cual se puede catalogar como una conversación, pero donde un punto a destacar es que el entrevistador, previamente desarrolla algunos temas o preguntas clave sobre un tema de interés (guía de entrevista) y que realizará al entrevistado, con puntos relevantes que deben ser contestados; no necesariamente debe ser respondida como fue planteada en un inicio, debido a que la dinámica será con relación a lo emitido por el entrevistado. Resulta relevante destacar que se requiere una preparación previa para una buena interacción y resultado de ésta.

3.3.2 Observación.

La observación, es una técnica catalogada como “una piedra angular del conocimiento”, según Álvarez-Gayou Jurgenson (2003); sin embargo, no se debe confundir la simple observación cotidiana con la observación para un fin científico, esta última requiere una precisión de lo que se va a observar, así mismo de un registro meticuloso, donde no solo uno de nuestros sentidos interviene, para realizar una observación, se requiere estar en contacto con los sujetos que se pretenden investigar.²⁷

²⁷ Algunos autores han realizado algunas clasificaciones sobre los tipos de observación (participante y no participante), pero los que optan por ser cualitativos, conciben que toda observación es participante, no importando el contacto directo o no.

La observación participante es una técnica que se caracteriza por una: “interacción social entre el investigador y los informantes” (Taylor & Bogdan, 1987) se entra a su espacio de interacción con el objetivo de encontrar información de primera mano, el investigador busca la manera para que los informantes no se sientan incómodos con la presencia de un extraño, emplea estrategias y técnicas para recabar información sobre un tema en específico, lo observado es registrado para no olvidar aspectos que son clave para la investigación.

La pertinencia de esta técnica es de suma importancia para visualizar el comportamiento de la CJ en su vida cotidiana e integrantes, de esta manera corroborar si lo que mencionan en las entrevistas es tal cual lo relatan.

3.3.3 Análisis documental.

El análisis documental, es una técnica que permite al investigador recuperar información, mediante “documentos, registros y materiales oficiales y públicos, disponibles como fuentes de datos” (Taylor & Bogdan, 1987, pág. 149) sobre una organización en específico, los que dan cuenta de aspectos generales sobre la misma.

3.3.4 Diagnóstico organizacional

Un diagnóstico organizacional de acuerdo con Rodríguez, D. (2006: Pág. 42) es definido como: “...el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica. La efectividad incluye tanto las capacidades de desempeño de tarea (es decir, cuán bien estructurados se encuentran los diversos componentes de la organización y cómo funcionan en su logro de tareas), como el impacto que tiene el sistema organizacional sobre sus miembros individuales”

De esta definición se destacaron diversos componentes de la organización que nos permitieron comprender por qué sus integrantes actúan de tal o cual forma en el ejercicio de sus actividades. Cabe destacar que existen otros aspectos como el ambiente o la cultura que también deben ser tomados en cuenta.

Otra definición que nos permite entender el diagnóstico organizacional es la siguiente:

“un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional. Esta evaluación se refiere a la organización como un todo y ha de considerar el rango completo de variables que comprenden el comportamiento organizacional. Las organizaciones presentan características sistémicas, es decir, están compuestas por elementos interdependientes que funcionan en relación mutua en el contexto de un entorno con el que tienen transacciones regulares” (Rodríguez, 2006, pág. 42)

Todas las organizaciones son distintas, por tal motivo, realizar un diagnóstico organizacional requiere que se capte información a partir de los individuos que la integran para detectar por múltiples factores que intervienen la realización de sus actividades y la organización debe comprenderse a partir de todos ellos.

Para comprender a la organización a partir de sus componentes, ya sea porque se encuentra en un momento de crisis, o se deseen modificar aspectos que

imposibilitan el cumplimiento de los objetivos, o diseñar, o se requiera una nueva estrategia ante los cambios inminentes, o para realizar una investigación u otra razón de peso; es necesario un diagnóstico organizacional. Para ello, se recurre a un modelo, que permita analizar cada componente de la organización.

Un modelo de diagnóstico abstrae aspectos de una organización y por ende deja fuera características que la hacen única, los modelos son utilizados para interpretar el funcionamiento organizacional, clasificar y tipificar en estándares establecidos. (Rodríguez, 2006)

En este sentido, retomar sólo un modelo encasillar a la CJ, y sólo se explicarían ciertos elementos que éste considere, por ello, se ha optado por un Modelo para armar (Do it yourself), el cual se construye a partir de las variables que considere el investigador y no lo limita a un modelo en específico, debido a que diversos modelos solo enfatizan en la parte interna de la organización, olvidando la teoría de la contingencia (fuerzas externas que también influyen en el comportamiento de la organización), el modelo establece algunas variables, pero el investigador puede ir confeccionando su propio modelo acorde a las necesidades.

“Los modelos de diagnóstico son modelos de funcionamiento de las organizaciones. Indican las variables consideradas claves para la mejor comprensión del quehacer organizacional. Tratan de develar la operación de las organizaciones, a objeto de permitir que se hagan notorias las eventuales fallas que pudieran encontrarse en organizaciones concretas” (Rodríguez, 2006, pág. 48)

El modelo diagnóstico nos permite entender funciones y disfunciones de las organizaciones. Las variables que interactúan, nos pueden representar una estructura organizacional, y señalar componentes o elementos que deben mejorarse para el cumplimiento de los objetivos; sin embargo, como se mencionó antes, hay ciertos aspectos que no pueden explicarse con un solo modelo. Incluso Mintzberg (1989), cuando describe los seis elementos de una organización, que funcionan como mecanismos de coordinación, para posteriormente identificar los tipos de organización que existen, precisa que éstas no pueden presentarse en la vida real tal cual lo describe, sino que son una utopía y se dan combinaciones de estos tipos utópicos, las cuales pueden describir de una mejor manera a la organización a estudiar.

Existen diversos modelos de diagnóstico organizacional como: el modelo de contingencias, el de Mintzberg, el cual destaca aspectos estructurales²⁸, el Modelo de Hax y Majluf que concibe que no hay una mejor forma de organización y opta por una organización híbrida²⁹, entre otros; sin embargo, retomar un modelo de alguna manera nos obliga a catalogar a una organización o alinear a sus parámetros sin considerar otros aspectos. Debido a la rigidez de un modelo armado, se decidió diseñar uno que se amolde a la naturaleza propia de la CJ.

²⁸ El modelo de Mintzberg tiene una relación con el enfoque de la contingencia. Considera los componentes que tiene una organización (Ápice estratégico, Tecnoestructura, Línea media, Staff de apoyo, Núcleo operativo e Ideología) y dependiendo de la relación que se establezca entre ellos y cual domine se establece una configuración (Empresarial, mecánica, diversificada, profesional, innovadora y misionera)

²⁹ Hax y Majluf, plantean que el diseño de la organización va a depender de la estrategia a seguir. El diseño de la organización no se presenta en estado puro, sino una combinación de formas (funcionales, divisionales y matriciales) creando organizaciones híbridas. consideran aspectos culturales, normativos y valóricos.

Segunda parte: Estudio de caso

CAPÍTULO IV Caso: Clínica jurídica

El presente capítulo está integrado por tres apartados y está destinado a conocer a la CJ, primeramente, presentará información general y posteriormente, se conforma por un diagnóstico organizacional.

Finalmente, en el tercer apartado se presentará la dinámica que permite el aprendizaje organizacional. Conformada por tres aspectos, los dos primeros son característicos de la CJ: la multidisciplina y el aprendizaje clínico, el último es para conocer el aprendizaje organizacional por el cual ha transitado la organización.

4. Clínica jurídica

4.1 Información general

La CJ es un tipo de organización poco común en nuestro país y les facilita a los estudiantes la comprensión y reflexión teórico-práctica de los conocimientos aprendidos dentro del aula y se aplica su aprendizaje en casos jurídicos reales.

La CJ es una organización, que inició labores en el 2013 a cargo del Programa Universitario de Derechos Humanos (PUDH), ambos dependientes de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Es catalogada como un proyecto docente de investigación y vinculación con el PUDH, tiene como objetivo: “promover la experiencia de la práctica profesional entre los estudiantes de Derecho de la UNAM asumiendo casos en los que se defienden los derechos humanos” (PUDH-UNAM, 2018)

Esta organización en un principio solo estaba integrada por estudiantes de Derecho, no obstante, fue ampliando su panorama y ahora confluyen en ella estudiantes de las licenciaturas de Trabajo Social, Psicología, Pedagogía, Periodismo y Antropología, los cuales pueden realizar su servicio social, prácticas profesionales o voluntariado y están interesados en incidir en problemáticas de Transparencia, Migración y Discapacidad.

En la CJ, aparte de atender casos legales, los estudiantes de Derecho y Psicología toman 2 talleres uno multidisciplinario y otro por disciplina. El taller multidisciplinario es dirigido por la coordinadora de Pedagogía y se lleva a cabo cada quince días durante los cuales se abordan temas como: la perspectiva de

género, diversidad, intercultural, entre otros temas que son ligados a los Derechos Humanos y no son ajenos a los casos que llevan.

Por otra parte, el taller por disciplina es dirigido por cada coordinador de área, se realizan en días distintos a los del taller multidisciplinario, los temas que se revisan, dependen de lo que se estén trabajando.

Los temas tratados tanto en los talleres multidisciplinarios como por disciplina son diseñados acorde a las necesidades de la organización, es decir, lo requerido por los casos y las habilidades que los integrantes necesitan desarrollar para llevar los casos asignados.

Ubicación.

La CJ comparte instalaciones con el Programa Universitario de Derechos Humanos, que se ubican en la Calle Pino 88-1 Col. Villa Coyoacán, Delegación Coyoacán.



4.2 Diseño organizacional

En este apartado se presenta un diagnóstico organizacional de la Clínica Jurídica, con base en el: Modelo para armar (Do it yourself) donde se considerará:

Organización-ambiente, Cultura y cultura organizacional, Estructura, Comunicaciones, Conflicto, Motivación, Descripción, evaluación de cargos y desempeño y Toma de decisiones.

4.2.1 Historia y trabajo de la organización

Esta organización surgió como una necesidad de los estudiantes, específicamente de Derecho, que no contaban con un lugar que les permitiera aplicar sus conocimientos como lo hicieran otras profesiones tales como Medicina o Enfermería. Por ello, para dar un apoyo al perfeccionamiento de su aprendizaje, se propuso la construcción de un espacio donde se pudieran aplicar los conocimientos teóricos que los alumnos reciben en clase, mediante un modelo de aprendizaje experiencial.

El objetivo que se plantea desde la creación de este espacio es: “promover la experiencia de la práctica profesional entre los estudiantes de Derecho de la UNAM asumiendo casos en los que se defienden los Derechos Humanos” (Pinkus Aguilar, 2018)

A principios del 2012, la primera directora de la Clínica entabló una conversación con el Coordinador del PUDH. Posteriormente, en el mes de mayo, se concretó otra reunión con el Coordinador y se comenzó a dialogar sobre el proyecto en puerta, se delinearon algunos puntos estratégicos que definiría su futuro.

La CJ no comenzó labores en ese momento debido a compromisos que tenía la directora, pero en noviembre del mismo año se publicó la primera convocatoria en Gaceta UNAM para los estudiantes. Fue hasta enero del 2013 que se realizaron

las entrevistas a 25 estudiantes, de los cuales se quedaron sólo 8 repartidos en dos turnos.

En febrero del 2013, ingresó la primera generación de estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de México pertenecientes a la Facultad de Derecho. Sus integrantes en un principio eran, además de los estudiantes, una Directora y un Asistente que ayudaba a coordinar las actividades.

Debido a la demanda de profesionales no solo del ámbito legal, se fueron incorporando otras disciplinas, específicamente por el tema de discapacidad y por requerir una visión integral sobre los casos, logrando obtener avances sobre la dimensión social de la discapacidad y construir un sistema de apoyo más integral.

En el 2013, se publicó una convocatoria para ser parte de la CJ durante el verano donde se aceptaron estudiantes de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán y Aragón. (Entrevista a EXD)

En este año, llega un caso de Cuernavaca con la temática de discapacidad, la persona que acudió a la CJ era una Licenciada en Psicología y proporcionó a la organización orientación en cuanto a discapacidad psicosocial e intelectual, a cambio la Clínica le proporcionaba asesoría jurídica.

Durante el transcurso del 2013 se solicitó un financiamiento para trabajar temas sobre discapacidad, el cual fue aprobado en 2014. Los recursos financieros obtenidos permitieron solventar gastos de los estudiantes y para traslados, copias, etc.

En septiembre, Ana Codi, profesora australiana de la University South Wales que ya había conocido a la entonces Directora durante un congreso internacional de Clínicas (2012) llega a la CJ y permanece durante un año, ella proporcionó a la organización material que ayudó a estructurar la impartición de los talleres y a dar seguimiento al desempeño de los estudiantes. (Entrevista EXD)

En ese mismo año, en octubre, se integra la primera trabajadora social que colaboró con otra perspectiva de cómo ver la discapacidad y cuestionó la forma en cómo se estaba abordando.

En el año 2015, la CJ comenzó a recibir más casos de diferentes áreas, y al finalizar el año, las trabajadoras sociales diseñaron el primer taller pedagógico que fue implementado con la siguiente generación. (Entrevista EXD)

Desde el 2013 al 2016 se tuvieron colaboradores voluntarios en diferentes áreas, especialmente del área psicológica; en un principio, sólo permanecían en tiempos específicos y sólo se hacían intercambios de perspectivas profesionales para entender el comportamiento de la discapacidad psicosocial e intelectual.

En el año 2016 se integran las primeras psicólogas a la CJ, las cuales realizaron su servicio social comenzando un trabajo conjunto entre estudiantes de Derecho y Trabajo social. Cabe destacar que las estudiantes de Psicología tenían dos coordinadores voluntarios que las asesoraban.

El taller pedagógico diseñado buscaba que los estudiantes comenzarán a sentirse parte de esta organización y responsabilizarnos sobre las actividades que tenían asignadas, por este motivo se determinó que ellos iban a dirigir los talleres

por disciplina. Se escogieron temas que las tres disciplinas tenían que conocer: actividades que caracterizan a cada disciplina, entrevista, códigos de ética, entre otros temas. Otro suceso que aconteció en este año fue el convenio que se firmó con la Escuela Nacional de Trabajo Social.

En el 2017, la Coordinadora de Psicología deja de ser voluntaria y se integra de manera permanente a la CJ. En el transcurso de este año la actual coordinadora de Pedagogía llega al PUDH como investigadora y, al contar con un doctorado en Pedagogía, le interesó la labor que realizaban los estudiantes de la CJ desde esa fecha comenzó a compartir e incorporar nuevas formas de impartir un taller. (Entrevista a EXD)

Uno de los aspectos que fortalecieron a los talleres fue incluir temas como la perspectiva de género, diversidad y perspectiva intercultural; los que no eran ajenos a la CJ, debido a que ya estaba llevando algunos casos con esta temática.

La metodología que se comenzó a utilizar para estos talleres fue el aprendizaje experiencial, donde al estudiante, de manera dinámica se le presentan diversos recursos (en videos, relatos de la vida cotidiana), y se reflexiona en torno a ellos. Adicionalmente se le presentan protocolos que deben tomar en cuenta para intervenir con diversas poblaciones, de manera que cuando llegue un caso pueda actuar acorde a los requerimientos y protocolos legales.

Los estudiantes ya no imparten los talleres, pero, para sistematizar su asistencia, se comenzó a utilizar un recurso denominado “reacciones”, donde los estudiantes expresan lo que viven durante el taller.

La primera Directora dejó el puesto que ocupaba en junio-julio 2018 y se lo delegó a su antes coordinadora. En este año también se incorporan dos coordinadores para el área de Derecho, uno de medio tiempo y otro de tiempo completo. En octubre de ese año, estudiantes de Pedagogía se integran a la CJ para realizar su servicio social, actualmente, su labor es diseñar los talleres y registrar la evaluación de los estudiantes de Psicología y Derecho.

La generación que se investigó entró la primera semana de agosto del 2019. Una semana antes, las generaciones entrantes reciben una inducción, espacio creado con la intención de pasar la estafeta a los nuevos estudiantes.

“pasan la estafeta con los casos entonces, les platican sobre los casos un poco de cómo han sido los retos a que van, que es lo que tendrían que hacer, algunas sugerencias (...) algunas cuestiones de género, análisis intersectorial, como para que no solo vean o discapacidad o migración, sino que puedan ver discapacidad, migración género etc. Entonces les explicamos como lo que ha sido la clínica” (Entrevista a CPS)

A continuación, se presenta una línea del tiempo, en la cual se puede ver en de manera gráfica los acontecimientos que ha tenido la CJ en estos primeros seis años de existencia. Ver Figura 9 y 10.

Actualmente estudiantes de las licenciaturas de Derecho, Psicología, Trabajo Social, Pedagogía, Antropología, Sociología, Comunicación y Ciencias Forenses que tengan la intención de realizar un voluntariado, prácticas profesionales o servicio social, pueden formar parte de esta organización.

La convocatoria se realiza dos veces al año (diciembre y mayo), para permanecer en la CJ un periodo mínimo de seis meses y un máximo de un año.

La CJ tiene dos turnos de atención.

Algunos de los integrantes, como lo son los coordinadores y la directora se encuentran de tiempo completo.

Los estudiantes de Derecho asisten de lunes a viernes realizar 4 horas de actividades, teniendo un total de 20 horas semanales,

Los estudiantes de Psicología sólo asisten tres días 4 horas a la semana y el tiempo restante realizan el trabajo en casa por cuestiones de espacio,

Trabajo Social no asiste a la Clínica Jurídica, sólo en ocasiones extraordinarias, pero, como disciplina se reúne en la Escuela Nacional de Trabajo Social, donde cumple un horario establecido debido a que realizan una práctica regional³⁰.

Los alumnos de Pedagogía no asisten a la Clínica Jurídica, pero se reúnen como disciplina para elaborar talleres que se imparten a los estudiantes, tanto de Derecho como de Psicología.

Los estudiantes de las disciplinas: Comunicación, Ciencias Forenses, Antropología, participan dependiendo de las becas que reciba la CJ por parte de las financieras.

La CJ se apoya de un método clínico, el cual es concebido, desde la formación del Derecho, como: “un método de enseñanza aprendizaje cuyo objetivo

³⁰ En el año 2016, la Escuela Nacional de Trabajo Social realizó un convenio de colaboración con la Clínica Jurídica; y la forma de trabajar es mediante una práctica regional, que es una materia que los estudiantes deben cursar un año. Cada práctica tiene una temática diferente (Derechos Humanos en este caso), un horario establecido y espacio designado. Una profesora de la ENTS, dirige a los estudiantes que elijan trabajar con esta temática y esta práctica tiene un turno de la tarde de 4:00 pm a 8:00 pm. con un total de 12 horas semanales los días martes, jueves y sábados.

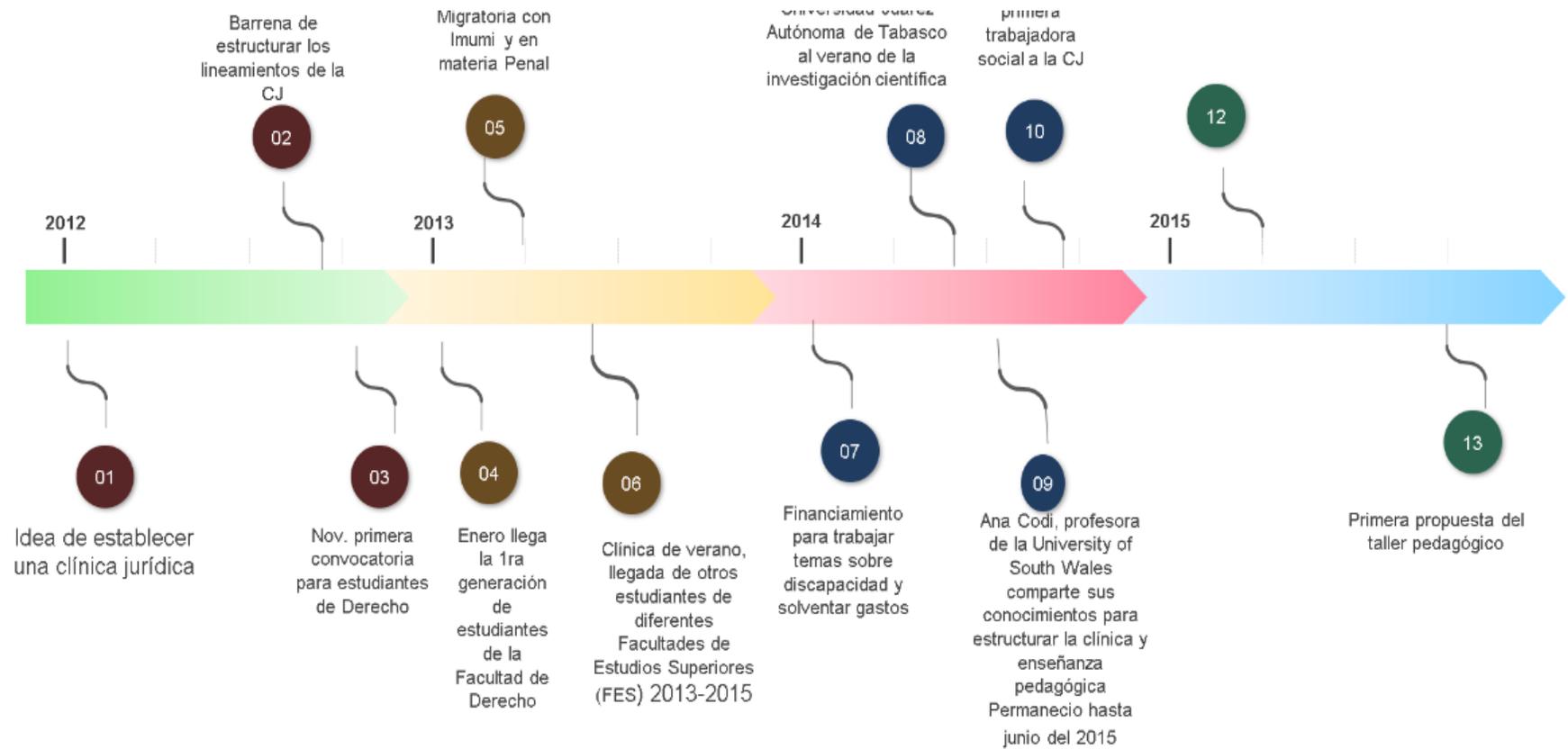
es incorporar el aprendizaje doctrinal y teórico, las destrezas de análisis, comunicación y persuasión al manejo de situaciones conflictivas que puedan ser resueltas por un abogado” (Álvarez, 2007, págs. 225-226)

En agosto del 2018 se hizo un cambio y se han realizado modificaciones, permitiendo tener un mayor control de los asuntos que se llevan, favoreciendo la resolución de los casos. Uno de los coordinadores, que tuvo la oportunidad de trabajar con la directora anterior, nos expresa su perspectiva sobre las modificaciones que se han realizado:

“ponen énfasis en cosas distintas, a parte son estilos distintos de dirigir; no sé, como con la Directora anterior siento que tenía mayor libertad y como que la actual directora es más enfocada, lo cual también es bueno porque ya tienes límites”
(Entrevista a CD)

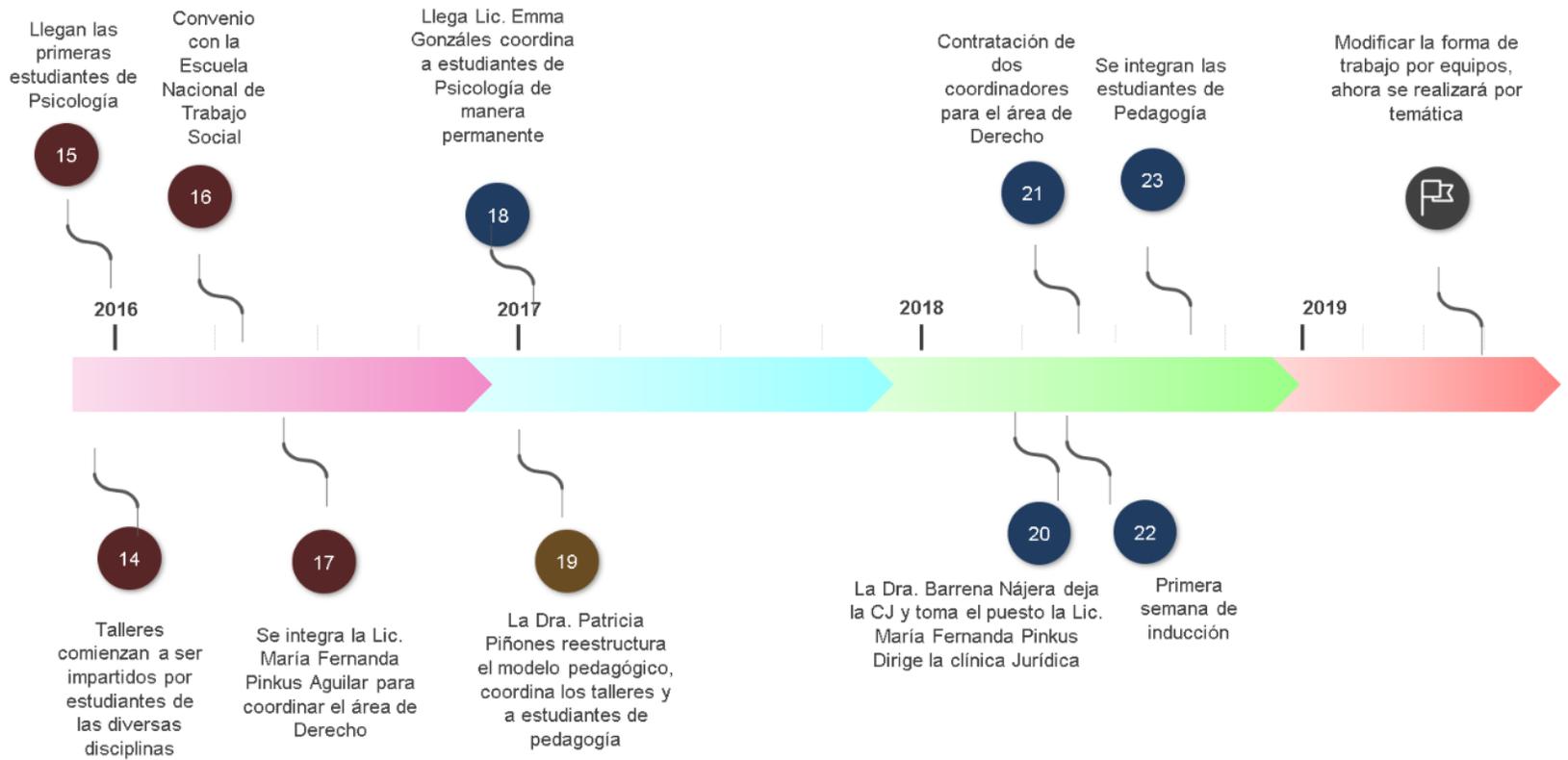
A continuación, en la Figura 9 y 10 se representa una línea del tiempo de la organización y sus eventos críticos y representativos por los que ha transitado en estos seis años.

Figura 9. Línea del tiempo de la Clínica Jurídica



Fuente: Elaboración propia

Figura 10. Continuación: Línea del tiempo de la Clínica Jurídica



Fuente: Elaboración propia

Los temas que abordan los integrantes en la CJ son en materia penal, migratoria, acceso a la información, discapacidad psicosocial o intelectual, laboral y violencia de género. Si una persona llega a las instalaciones, puede recibir asesoría gratuita por parte de los estudiantes.

Esta organización se caracteriza por tener contacto con las personas que enfrentan situaciones en las cuales sus Derechos Humanos han sido violentados y tienen recursos escasos para pagar a un abogado. La elección de un caso, para asesorar, es a partir de “lo residual de lo residual”, es decir que ninguna otra organización lo acepta, y sólo con la ayuda de la CJ el ciudadano puede tener acceso a la justicia, la Universidad Nacional Autónoma de México ofrece una alternativa a la ciudadanía.

Un ejemplo de lo que se hace la CJ es defender los derechos de las personas con discapacidad, las cuales no tienen capacidad jurídica y no pueden ejercer su voto o se les niega su participación en un asunto legal. A pesar de que México suscribe lo establecido por la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, lo fijado en dicho documento es ignorado.

La CJ “trabaja en colaboración con diversas organizaciones no gubernamentales especializadas, que comparten su experiencia e incluyen a los estudiantes en proyectos conjuntos” (PUDH-UNAM, 2018) pues, al ser parte del

PUDH³¹, tiene vinculación con diversas organizaciones afines y promueve la investigación y ejercicio a fin de garantizar mejoras sustanciales para el país en materia de seguridad pública y justicia penal.

Otras organizaciones con las que mantiene relación son la Confederación Mexicana de Organizaciones en favor de la Persona con Discapacidad Intelectual A. C. (CONFE) y Documenta: análisis y acción para la justicia social A.C.; junto con las cuales promueve a nivel nacional la inserción de personas con discapacidad, teniendo como eje rector el reconocimiento de los Derechos Humanos de este sector desprotegido, e impulsando recursos legales que visibilicen la situación en la que se encuentran las personas con discapacidad, con el objetivo de modificar leyes a nivel nacional.

Otras organizaciones con las cuales se vincula son: Instituto para las Mujeres en la Migración (Imumi), donde se desarrollan políticas migratorias; el Centro de Estudios de Justicia de las Américas; la Comisión Nacional de Derechos Humanos; el Centro de Estudios para la Enseñanza y Estudio del

³¹ El PUDH tiene su génesis en la Conferencia Internacional sobre Seguridad y Justicia en Democracia, organizada por nuestra Universidad y el Instituto Iberoamericano de Derecho Constitucional, con el propósito de que algunos de los más reconocidos especialistas, nacionales y extranjeros, expusieron sus ideas en materia de seguridad pública y justicia penal. Con base en esos planteamientos y otros formulados por diversos estudiosos de esos temas se redactó la *Propuesta de una política de estado para la seguridad y la justicia*.

Tal propuesta se nutre de la letra y el espíritu de preceptos fundamentales de la legislación universitaria. El artículo 1º de la Ley Orgánica de la UNAM señala, entre los fines de la Universidad, la organización y realización de investigaciones principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales. El artículo 3º del Estatuto General de la UNAM indica que el propósito esencial de la Universidad será estar íntegramente al servicio del país y de la humanidad con un sentido ético y de servicio social. (PUDH, 2019)

Derecho. También mantiene contacto con algunas instituciones financieras y convenios con el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), con The American Bar Association Rule of Law Initiative (ABA ROLI), con el cual comparte conocimientos en temas de derecho laboral y el Centro de Solidaridad.

4.2.2 Cultura organizacional

El proceso de asesoría inicia cuando llega un nuevo caso, los estudiantes de Psicología o Derecho se reúnen para atender al usuario, realizando la entrevista correspondiente, posteriormente, los resultados son comunicados a la directora y entre todos los estudiantes, se valora el nuevo caso. Se emiten sus posturas de cómo podría ser abordado el caso, qué recursos utilizar y se comienza a plantear una estrategia. En el caso de que lo que se requiera resolver no sea de los temas que maneja la organización, se vincula al beneficiario con otras organizaciones que puedan auxiliarlo.

El trabajo en equipo permite a los estudiantes dialogar con otras profesiones y juntos establecer una estrategia, en la temática de discapacidad, como se puede ver en la Figura 11, todos los estudiantes de las diversas disciplinas participan, no obstante, sólo los estudiantes de Derecho participan en las demás ramas del Derecho (representados en los cuadros verdes).

A diferencia de otras Clínicas Jurídicas, ésta tiene la particularidad de que el estudiante diseña la estrategia legal y las demás disciplinas hacen su aportación, en ningún momento el coordinador o la directora les dice que hacer, sólo se les orienta.

El coordinador es uno de los puestos recientemente creados y su labor es aconsejar a los estudiantes, considerando que tiene más experiencia y les puede proporcionar otra perspectiva del caso, así como sugerirles revisar alguna ley, revisar sus avances y hacerles notar los puntos débiles de su estrategia.

La multidisciplinariedad, permite a los estudiantes conocer el trabajo de otras disciplinas, las funciones que pueden realizar y, a partir de ello, visualizar los casos legales desde diferentes posturas.

“Equipo multidisciplinario, eso es muy interesante porque, al menos en el Derecho, no lo vinculamos tanto no creemos que pueda estar vinculado...con Psicología y Trabajo Social, y como sí nutre tu trabajo y te cambia la perspectiva, entonces si es necesario tomar otras disciplinas...” (Entrevista a ED)

A diferencia de otras Clínicas Jurídicas en México, en ésta no sólo se brinda asesoría legal, además se visualizan aspectos psicológicos y del entorno. También se favorece el trabajo en equipo y se incentiva la solidaridad entre los integrantes de la CJ, con la finalidad de crear un ambiente de intercambio constructivo y crítico de ideas. (PUDH-UNAM, 2018)

Uno de los aspectos que referencian los entrevistados, y que mejoraron durante su experiencia en la CJ, es el trabajo en equipo, debido a que los estudiantes en su etapa universitaria no se familiarizan con otras profesiones.

Ética profesional es uno de los temas que se abordan dentro de los talleres impartidos los días martes, debido a que el actuar de los estudiantes no sólo conlleva obtener un beneficio económico o proporcionar un servicio, todo acto

tiene repercusiones que benefician o perjudica a la organización y a su actuar profesional. Los códigos de éticos de cada profesión se exponen y se analizan en los talleres.

4.2.3 Estructura

Los miembros de la organización son estudiantes con edades de 19 a 30 años, cursan la licenciatura en diferentes disciplinas de las ciencias sociales y acuden a la CJ para perfeccionar los conocimientos propios de su profesión y aprender nuevos conocimientos interrelacionados. Tanto la directora como los coordinadores tienen una licenciatura concluida y dirigen a sus colegas y estudiantes.

La mayoría de los estudiantes que actualmente integran a la organización proceden del área metropolitana, sin embargo, en generaciones anteriores han participado estudiantes de otras universidades, es el caso de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) en el Verano de la Ciencia.

Uno de los elementos básicos para conocer la organización es el organigrama, el cual refleja de manera gráfica la forma en que, por especificación de funciones, divide sus actividades y procesos la organización, así como identifica a los responsables de los mismos. Daff, R. (1998) refiere que existen tres componentes de la estructura, los dos primeros se visualizan de manera vertical y el tercero horizontalmente. A continuación, se explica cada uno.

1. Se reflejan las relaciones formales de reporte, es decir a quien se le rinde cuentas (superior inmediato), niveles en la estructura y el control existente entre gerentes y supervisores.
2. Se identifican a los individuos en los diferentes departamentos que se encuentran dentro de la organización.
3. Se representan los sistemas de comunicación, coordinación e integración entre los diferentes departamentos.

La directora tiene poco tiempo que asumió el cargo, expresa que se han realizado diversas modificaciones estructurales (por ejemplo, se contrató personal que supervisa a los estudiantes y ellos le comunican los avances de los casos) y por ende no se ha actualizado el organigrama.

Sin embargo, existen diferentes formas de representar a una organización, las cuales expresan sus particularidades, a continuación, se reflejan de manera gráfica la forma en que se organiza el trabajo de la CJ.

Esta organización podría catalogarse con una estructura matricial³² y funcional, se destaca que la CJ no proporciona un producto sino un servicio a la ciudadanía y el recurso escaso en el servicio se presenta cuando no existe un profesional de determinada disciplina o hay pocos y no se dan abasto con las

³² Este tipo de estructura se presenta cuando existen recursos escasos en la línea de productos, existe una presión ambiental, tanto por la calidad técnica como por nuevos productos, el ambiente es complejo e incierto, lo cual requiere que los departamentos mantienen una interdependencia entre ellos, requiere una coordinación y procesar información horizontal y verticalmente, los integrantes se ven sometidos a una autoridad dual. (Daff, 1998)

actividades; respecto a la autoridad dual se hace presente al recibir órdenes por parte de la Directora, la Coordinadora o Coordinadores y sus compañeros de equipo.

Su *estructura matricial* puede visualizarse a partir de la coordinación del trabajo, específicamente en materia de discapacidad, e incluso hace referencia a su multidisciplina, donde los estudiantes y profesionistas de Derecho, Psicología y Trabajo Social colaboran en conjunto en materia especificada anteriormente.

En los inicios de la CJ, los estudiantes de Derecho, afrontaron una limitación al no poder entender lo que es la discapacidad en su dimensión social, sólo la percibían desde la perspectiva legal, la cual los encaminaba a concebir la interdicción como la mejor opción para una persona con discapacidad, respecto a las otras materias del Derecho, no presentaban ninguna complicación debido a que no requerían tener contacto con otras profesiones y el beneficiario les explicaba lo que deseaban con su caso.

“Realmente eso fue algo muy intuitivo, porque empezaron a llegar las cosas relacionadas con discapacidad y decía - ¿Qué hago con esto?...Pero el problema con las personas con discapacidad...es que las personas no necesariamente sabían que era lo que querían, porque tenían discapacidades intelectuales o habían estado interdictos mucho tiempo...”
(Entrevista a EXD)

“... entre abogados no teníamos idea de qué era un apoyo o no teníamos herramientas ...*Pues llego una perspectiva distinta que nos abrió el panorama y, de alguna manera, que no habíamos visto. Entonces llegó Trabajo Social, aportó una visión, después llegó Psicología y aportó otra visión, y pues vimos que las tres visiones se complementaban y creo que ahí ha funcionado ahorita, ya hemos avanzado en nuestra forma de*

interpretar los apoyos que menciona la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y, como no hay mucho, es cuestión de ir creando, y para eso se necesitan muchas visiones” (Entrevista a CD)

El aprendizaje individual que han adquirido los estudiantes, tanto en la forma de trabajo por equipo como en los nuevos conceptos, se lleva a la práctica mediante los alegatos, formatos y talleres que se han realizado durante su estancia.

Los estudiantes, debido al espacio tan limitado, se reúnen en la Escuela Nacional de Trabajo Social. Psicología, Derecho y Trabajo Social discuten la forma de conceptualizar la discapacidad, así como la forma en cómo se van a coordinar, establecer acuerdos, tiempos de trabajo y objetivos conjuntos.

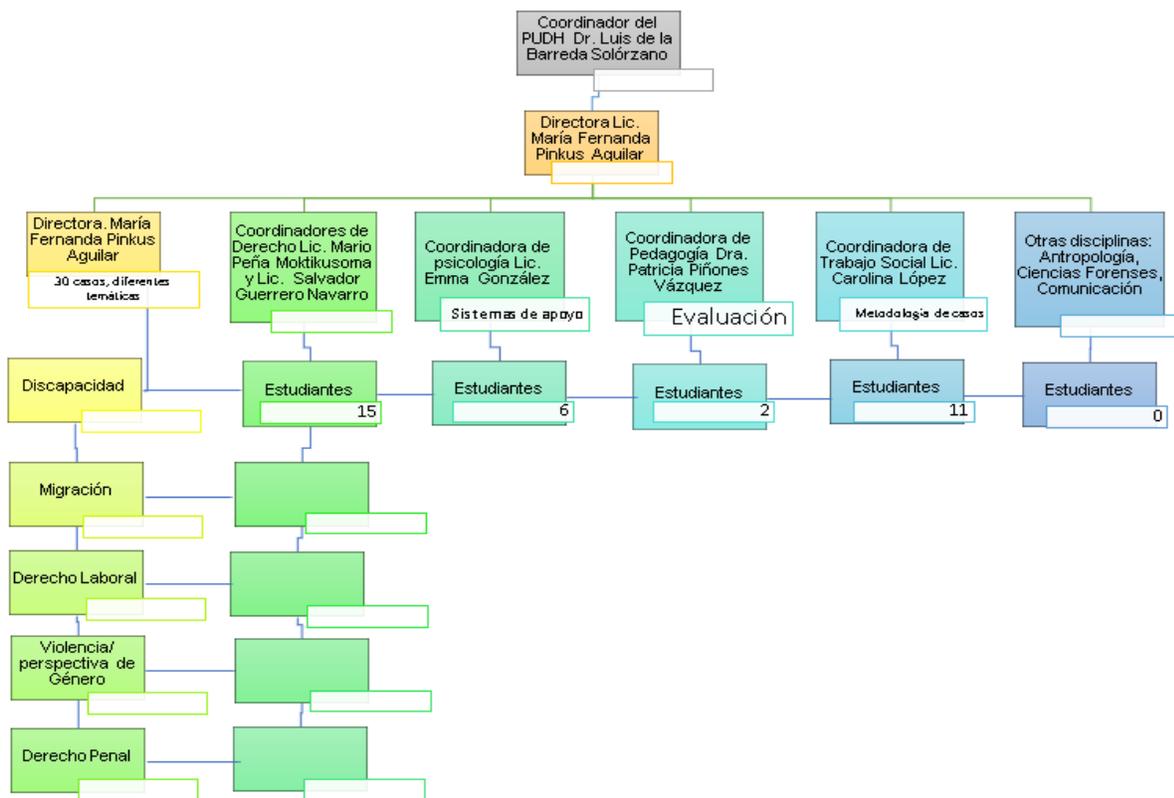
Una de las acciones para tener en claro la línea de trabajo y lo que se espera de Trabajo Social se recurrió a especialistas en la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad los cuales explicaron lo que se está haciendo en otros países y adoptar un modelo similar con las respectivas modificaciones acorde a nuestro país, a partir de ello se comenzó a trabajar.
(Entrevista a ETS)

Las funciones descritas en la estructura están implícitas en cada una de las disciplinas que conforman la organización, debido a que tienen tareas propias de su área y cada una le proporciona un aspecto en específico; los estudiantes de Derecho le proporcionan resolución legal, los Psicólogos interpretan la conducta de las personas con discapacidad y buscan formas de interpretar sus

requerimientos, los Trabajadores Sociales están diseñando una metodología que integre a todas las disciplinas, los Pedagogos diseñan los talleres y sistematizan el avance o de los estudiantes.

Conforme a lo expresado, se elaboró un organigrama representando las relaciones de la CJ. Está integrada por una directora, por coordinadores de Derecho, Psicología, Trabajo social y Pedagogía y estudiantes.

Figura 11. Organigrama de la Clínica Jurídica



Fuente: Elaboración propia³³

³³ Los cuadros verdes debajo de los estudiantes de Derecho se encuentran porque son ellos los que inciden en todas las materias del Derecho especificados, a diferencia de las otras disciplinas que sólo tienen incidencia en materia de discapacidad.

Como se puede observar en la Figura 11, en la cima de la organización se encuentra el Coordinador del Programa Universitario de Derechos Humanos, el cual no dirige la Clínica, pero le proporciona recursos; debajo del Coordinador se encuentra la Directora, que supervisa el progreso de los asuntos legales e interviene cuando las/los estudiantes o no están realizando bien sus actividades, o el caso que llevan es de suma importancia para la CJ o existe poco tiempo para redactar un recurso legal.

En la línea media se encuentran los Coordinadores de Derecho, Psicología, Pedagogía y Trabajo Social, las tareas que desempeñan son: orientar al estudiante sobre las acciones que debe realizar o hacerle ver que hay otras posibilidades, de igual manera retroalimentan su trabajo, dan un seguimiento y comunican avances de los casos a su superior. En el caso de Trabajo Social no es así, no se tiene un contacto directo con los usuarios y el enlace de comunicación es la Coordinadora de Psicología, la que transmite a la Coordinadora de Trabajo Social lo que se requiere.

El núcleo operativo está integrado por 34 estudiantes pertenecientes a las licenciaturas: Derecho, Trabajo social, Psicología y Pedagogía.

Algunas de las actividades que realizan los estudiantes de Derecho son: redacción de alegatos, lectura y revisión de expedientes, visita a juzgados, entrevista a clientes, etc.

Los estudiantes de Psicología realizan: diseño de talleres, conversatorios con familiares y personas con discapacidad, entrevistas, lectura de expedientes, diseño de los sistemas de apoyo, etc.

Los estudiantes de la práctica regional de la Escuela Nacional de Trabajo Social se han dividido por grupos cada uno con una tarea en específico: elaborar un directorio sobre diversas organizaciones que atienden la discapacidad, elaborar un formato único para usuarios; también están desarrollando una metodología de casos que será utilizada en todos los casos legales, además dan seguimiento de casos y asisten a los conversatorios esporádicamente.

Los procesos en los que está implicada el área de Pedagogía son seis: proceso de convocatoria, selección, inducción, intervención, seguimiento y evaluación. La convocatoria y selección se estructura semestralmente; posteriormente, la inducción se lleva a cabo por la coordinadora; la intervención (talleres³⁴), seguimiento y evaluación es diseñado para los estudiantes de Psicología y Derecho.

Existen otras disciplinas que como: Ciencias Forenses, Antropología y Comunicación que forman parte de la CJ por ciertos periodos; no obstante, su estancia depende de financiamientos.

³⁴ espacio destinado a perfeccionar habilidades cruciales para la organización, algunos temas que revisan son: redacción, diseño de entrevistas, códigos de ética, clima laboral, pensamiento estratégico, *¿Cómo se aprende en la clínica?*, entre otros temas, en el periodo de enero- junio se revisaron temas de perspectiva de género, violencia y diversidad

Del lado lateral izquierdo del diagrama de la Figura 11 se visualiza que existen cinco temáticas: Discapacidad, Migración, Derecho laboral, Violencia de género y Derecho Penal; los equipos se conforman por estudiantes de Derecho y Psicología.

El número de estudiantes varía de acuerdo al requerimiento y pertinencia de la disciplina en el asunto legal, a la importancia que se le confiera, (tiene que ver con el tiempo disponible para redactar un alegato) y al interés de los estudiantes por contribuir a las diferentes temáticas.

A partir del concepto de “adhocracia” o “innovación sofisticada” (Mintzberg, 1989), el cual refleja el hecho de que las organizaciones ya no tienen una sola forma de estructurarse y más bien se han ido adaptando tanto a las circunstancias ambientales como a los requerimientos y estrategias que se planteen las mismas organizaciones³⁵

Como bien se había mencionado antes, la CJ se caracteriza por atender casos legales, donde los estudiantes pertenecientes a diversas disciplinas

³⁵ La organización innovadora se caracteriza por: *“una estructura altamente orgánica, con poca formalización del comportamiento; trabajos especializados basados en una preparación experta; una tendencia a agrupar a los especialistas en unidades funcionales para los fines de orden interno, pero al desplegarlos en pequeños equipos de proyectos para que hagan su trabajo; se confía en los equipos, grupos de trabajo y en los directores integradores de varias clases para fomentar la adaptación mutua, que es el mecanismo clave de coordinación, dentro y entre estos equipos, que están situados en varios lugares de la organización e implican varias mezclas de directores de línea y expertos de staff y operaciones”* (Mintzberg, 1989, págs. 232-233)
“La innovación... requiere una configuración muy diferente, a una que sea capaz de fusionar a expertos procedentes de diferentes disciplinas en equipos para proyectos ad hoc que funcionen apaciblemente” (Mintzberg, 1989).

pueden complementar la estrategia legal y otorgan una perspectiva más holística. Podríamos catalogar a la CJ como una organización innovadora por su forma de proceder multidisciplinariamente, juventud y capacidad de adaptarse a los requerimientos (tanto legales y ambientales, como a las exigencias organizacionales entre otros).

Uno de los elementos que podemos destacar es que los coordinadores, al vigilar a los estudiantes establecen formas de proceder propias de cada profesión. Un ejemplo de ello puede ser el vocabulario técnico que manejan o incluso la forma de vestir.

Este tipo de organización se caracteriza por ser flexible. Si bien se presenta un organigrama que pareciera señalar ir en contra de la flexibilidad, éste es una forma de poder ubicar gráficamente a todos sus elementos. Como bien lo explicaba en una entrevista la directora, “la clínica está en constante cambio y por el momento no hemos actualizado el organigrama”. El organigrama presentado en la Figura 11 es una construcción con base en la información obtenida y se diseñó para efectos académicos.

La CJ tiene una forma peculiar de trabajar, se respalda por el método clínico, donde existe una estructura que le delega cierto grado de responsabilidad a los estudiantes para que apliquen sus conocimientos teóricos en la vida real, contemplando los diversos elementos que pudieran verse implicados (leyes, reglamentos, modificaciones, derogaciones, etc.)

4.2.4 Comunicaciones

El tipo de comunicación es descendente, ascendente y horizontal. A continuación, se explicarán las razones.

De primera instancia es descendente, la directora les confiere cierto grado de poder a los coordinadores y éstos delegan responsabilidad al núcleo operativo (estudiantes). El PUDH, a quien reporta, sólo visualiza la agilidad, la forma en cómo se abordan los diferentes casos y el aprendizaje que han adquirido los estudiantes.

Tanto la directora como los supervisores no les dicen a los estudiantes que hacer, les proporcionan el caso y sus documentos correspondientes, ellos deben de tener autonomía y capacidad de investigación para proponer sus acciones y realizarlas, por su parte los coordinadores sólo dan retroalimentación

La relación que se mantiene con el PUDH y otras organizaciones es burocrático, hay un documento implícito con copia y firma de recibido que evita problemas de comunicación y tergiversación de información. También se hace uso de los medios de comunicación como son el correo electrónico, grupos de WhatsApp (entre equipos), que facilita comunicar a todos las actividades pendientes o asuntos imprevistos que pudieran surgir.

Las reglas establecidas se encuentran escritas en un manual de procedimientos, empero, no se nos permitió acceder a él, debido a que argumentan que se encuentra desactualizado y consideraron pertinente

explicarlo de manera general. También en las instalaciones hay carteles que indican de forma simple lo que se debe hacer cuando alguien contesta el teléfono, reglas generales de llegada, etc.

El manual es presentado a los integrantes en la semana de inducción. Cuando yo formé parte de esta organización se nos presentó, pero era muy extenso lo que dificultaba su lectura, además, el lenguaje que maneja era exclusivo para abogados, el mismo refiere cómo debe ser su forma de comportamiento y cómo deben realizar sus actividades con apego a su ética profesional.

La semana de inducción les sirve a los nuevos estudiantes para conocer a detalle las actividades que van a realizar y los avances de los casos que van a representar.

La comunicación ascendente se da cuando coordinadores y estudiantes presentan avances a la directora.

La comunicación ascendente puede ser verbal o escrita, el instrumento que se utiliza para ello es un pizarrón que se encuentra en la oficina en el cual todos anotan acciones a seguir como puede ser: una cita con un cliente, un nuevo acuerdo que va a salir y se tiene que ir a juzgados, asuntos pendientes que se tengan, entre otros asuntos.

La comunicación horizontal se expresa en los equipos multidisciplinarios y trabajo de pares, donde se establece la forma de trabajar. Entre los colegas se

dialoga para establecer una manera de trabajar que unifique y, al mismo tiempo, marque una distancia entre lo que puede aportar una perspectiva Psicológica, una propia del Derecho y la del Trabajo Social, que son las disciplinas predominantes en la Clínica.

En los diversos talleres, se abordan diferentes temas que contribuyen al desempeño de los estudiantes dentro de la organización; temas como el pensamiento estratégico, cómo aprendo en la clínica, clima laboral, entrevista, perspectiva de diversidades, etc.; además los talleres son considerados un elemento importante para el desarrollo de habilidades y perfeccionamiento de las mismas, por ello se busca que los ejemplos que se proporcionen tengan una relación directa con el estudiante y se llegue a una reflexión.

Además, van complementando su formación académica y a su vez se incentiva la necesidad de no solo contar con una perspectiva.

4.2.5 Conflicto

Al incorporar diversas perspectivas, existen ciertos conflictos y juegos de poder entre los distintos grupos de profesionales. Al ser la única manera de incorporar nuevos miembros a partir de una convocatoria en muchas ocasiones no se puede tener un equilibrio en el número de profesionales.

Esto genera, en ocasiones, sobrecarga de trabajo e ineficiencia, al existir demasiados integrantes de una sola profesión o no tener profesionales de un área en específico³⁶.

A continuación, se enuncian los conflictos encontrados y cómo se han enfrentado:

- Desconocimiento de lo que hacen otras profesiones
- Carga de trabajo
- Espacio reducido para trabajar
- T. S es una práctica y no tienen disposición para trabajar cuando se le requiere

Las diferencias profesionales. - Al ser una CJ que se dedica a resolver casos legales, los integrantes de Derecho mantienen un control en la organización, muchas veces relegando a otras disciplinas. No se conoce qué hacen las otras profesiones o lo que pueden aportar, limitando la intervención de Psicología, Trabajo Social y Pedagogía.

“...todas las disciplinas se necesitan, no es que una importe más que otra, todas deben tener su espacio y tener en claro qué límites tienen ellos, para no pedirles cosas que no pueden hacer...” (Entrevista a ED)

Los estudiantes consideran que es necesario establecer límites entre las profesiones, evitando realizar tareas que podría hacer otra profesión o desempeñar acciones que no le corresponde a una disciplina.

³⁶ La falta de profesionales puede deberse a una mala difusión de la convocatoria o un desfase entre convocatorias internas y periodos establecidos para hacer trámites para servicio social.

Resalta la necesidad de reunirse, así se evitaría el desconocimiento hacia otras profesiones “porque si no te quedas con una idea errónea”, refiriéndose a lo que realiza cada profesión.

Un conflicto referido por la directora es que al no poder captar de manera equitativa a los diferentes profesionales se genera una sobrecarga para ciertas profesiones. Mintzberg, (1989) refiere que: “una fuente de ineficiencia reside en la carga de trabajo no equilibrada”. Un ejemplo, el área de Psicología, tiene periodos donde sólo se dedican a elaborar material o diseño de sesiones para los conversatorios, pero hay momentos que requieren de su ayuda en varios casos y no pueden ejercer sus funciones de manera idónea debido a la sobrecarga laboral y presión por parte de coordinadores y directora.

Otro inconveniente que afecta el trabajo en equipo y multidisciplinario (en los casos específicos sobre discapacidad) es que los integrantes de Trabajo Social,³⁷ que realizan prácticas, no se adecuan al horario que la organización requiere, sólo colaboran de acuerdo al horario que tienen establecido y no tiene presencia en los talleres y el desconocimiento de estos.

“...Trabajo social está como práctica nada más no se si prácticas o alguna materia, pero realmente no están en la clínica y para algunos casos es necesario que estén aquí... la comunicación no es tan fluida ni tan constante con los de Derecho y eso hace que la información sea mala con los clientes...” (Entrevista a EPS)

³⁷ La práctica institucional de la Escuela Nacional de Trabajo Social, desarrolla actividades de colaboración con la Clínica Jurídica, mediante un convenio realizado en el año 2016.

El que Trabajo Social solo tenga ciertas horas asignadas para la CJ generado en los estudiantes de otras profesiones una mala concepción al no poder recurrir a ellos cuando se requiera en un caso, además, el espacio físico de la misma organización imposibilita que se pueda llegar a un acuerdo respecto a la forma de integrar diferentes perspectivas disciplinarias en los casos de las diversas materias del Derecho, debido al número de alumnos y al poco espacio disponible para trabajar cómodamente.

Los estudiantes de Trabajo Social, a diferencia de las otras profesiones, no presentan los requisitos que emite la convocatoria de la CJ, pues son admitidos en automático por la ENTS³⁸.

Respecto a la práctica, la profesora a cargo determina la forma de evaluación y, al no ser evaluados por la organización, pudieran no estar completamente comprometidos con los casos, simplemente se enfocan a aprobar su materia sin proporcionarle la seriedad que implica, aportar su perspectiva cuando se requiera.

Ante el distanciamiento de los estudiantes de Trabajo Social, una acción que se ha tomado para subsanar esta lejanía es que la coordinadora de Psicología tiene que ir a la ENTS, junto con sus estudiantes, para establecer la manera en cómo se va a trabajar; en algunas ocasiones han acudido estudiantes

³⁸ Los únicos requisitos son: ser estudiante e inscribirse en la práctica regional de Derechos Humanos, la cual tiene una duración de un año, pero los estudiantes tienen la posibilidad de cambiarse culminando el primer semestre y buscar otra de su agrado

de Derecho para dialogar sobre algunos casos, pero no existe un momento en que los estudiantes de todas las profesiones tengan una sesión conjunta de taller, donde cada disciplina exprese su aportación al caso.

Estudiantes de Derecho expresan que, al no acudir los estudiantes de Trabajo Social y Pedagogía, no saben qué están realizando o qué otras actividades puedan realizar.

El espacio físico donde se ubica la clínica, se ha vuelto un inconveniente para trabajar con comodidad. El espacio es muy pequeño, una habitación de 5 m x 5 m, donde confluyen 25 personas al día. Incluso una de las interrogantes que se les hizo fue sí cambiarían algo de la CJ para que funcionaran mejor, la mayoría de los estudiantes concordaron en destinar un espacio más grande donde pudieran estar todas las disciplinas y tener un trato con todos.

La forma en que se ha encontrado viable para trabajar es tener dos turnos. Los estudiantes de Psicología sólo asisten 3 veces a la semana, los de Pedagogía y Trabajo Social muy pocas veces acuden; cuando llegan a estar todos juntos, hay incomodidad debido a las dimensiones del lugar.

Los talleres son una propuesta para reconocer los problemas, externalizarlos y entablar mecanismos que incentiven al diálogo. En las sesiones se concede primero un espacio para reunir a todos los integrantes, debido a que los estudiantes eligen su horario de acuerdo a sus actividades escolares y a lo largo de la semana no pueden verse; segundo, es un espacio para discutir los

diferentes puntos de vista sobre un caso; y, tercero permite la convivencia, entablar relaciones y conocer la forma en cómo proceden las distintas disciplinas.

Una de las propuestas de esta administración fue incorporar temas a los talleres sobre: perspectiva de género, violencia de género, que son áreas del derecho que están abordando y se requieren

Empero los talleres también suelen generar cierta controversia, al tener un periodo de tiempo reducido que no es suficiente para expresar el sentir de los colaboradores respecto a su estancia y la resolución de casos. Podrían, estos talleres, catalogarse como un arma de doble pues, al ser el único espacio donde se encuentran todos los colaboradores, no permite desarrollar un trabajo conjunto por la escasez de tiempo para discutir todos los temas, generando entonces ineficiencia en la comunicación o, incluso, ocupar demasiado tiempo en la escucha y no llegar a un acuerdo.

4.2.6 Motivación

La motivación es un mecanismo utilizado por la organización para cumplir sus objetivos, el cual se puede usar consciente o inconscientemente.

Pinkus (2018) refiere que una forma en que se motiva a los estudiantes es mediante los resultados favorables que se tengan a raíz de sus acciones, es decir, el número de casos que han tenido una resolución y han hecho eco a nivel nacional.

La motivación está, primero, en que les guste a los estudiantes abordar los temas que maneja la CJ; si les gustan las actividades y el contacto con los usuarios, no sólo ponen en práctica sus conocimientos, a su vez los perfeccionan.

Otra forma de encontrar motivación es mediante el reconocimiento de las acciones por parte de un superior, lo cual es frecuente en la Clínica y se lleva a cabo en los talleres, frente a todos los compañeros.

Otra forma de aportar motivación es mediante la investigación que se hace en colaboración con el PUDH, muchos de los escritos son publicados en la revista Perseo.

Motivar a los colaboradores, de manera individual o colectiva, tiene repercusiones que, al hacerlas visibles y utilizarlas en favor del cumplimiento de objetivos, facilitará no sólo el aprendizaje organizacional sino el compromiso e interés que otorgue a un caso el estudiante.

4.2.7 Descripción, evaluación de cargos y desempeño

Esta organización al estar en constante innovación, no tiene una estructura definida, tanto por las condiciones ambientales como por los requerimientos de trabajo de la organización. Sin embargo, se identifica que su estructura es más bien plana, sólo tiene una directora que funge como ápice estratégico, los supervisores de cada área que son la línea media y los estudiantes de diversas disciplinas forman parte del núcleo de operaciones.

Sus reglamentos presentan cierta flexibilidad y les permiten a los estudiantes innovar, sobre todo a los Trabajadores Sociales, Psicólogos, Pedagogos, a los cuales les confieren libertad para diseñar su aportación a la CJ. Estos reglamentos necesitan ser actualizados ya que en un inicio la organización sólo contemplaba como colaboradores a los estudiantes de Derecho.

La evaluación, de los participantes en la CJ, en cuanto a temporalidad es parcial y final, y se complementa con una autoevaluación y crítica constructiva por parte de sus compañeros. La coevaluación es algo que se implementó, pero requiere modificaciones. Los comentarios emitidos por los estudiantes hacia sus compañeros les permitió resaltar sus habilidades y considerarlas para futuras actividades.

“Al final del semestre hacemos una evaluación final, va enfocada a generar objetivos de cómo implementar el conocimiento aprendido en la clínica en el futuro, qué me quedó pendiente aprender y qué sienten que les faltó aprender, esta evaluación es muy importante” (Entrevista a D)

Los estudiantes de Trabajo Social, tienen un proceso de evaluación diferente, cuyos lineamientos son determinados por la coordinadora de esta área.

Los estudiantes no reciben un pago por sus labores, pero los encargados que ya tienen una licenciatura, coordinadores de Derecho y Psicología sí. Su sueldo es solventado por la CJ.

El ambiente de trabajo es influenciado por el número de casos que tenga asignado cada equipo multidisciplinario (Derecho y Psicología), de la mano va la

carga de trabajo, pero generalmente, al ser estudiantes y, al no estar en la CJ por una remuneración, el ambiente se relaja. La relación que tienen los estudiantes, los coordinadores y la directora se trata que sea horizontal para no establecer relaciones de poder.

La relación entre estudiantes es de compañeros, pues se motivan a partir la praxis de los conocimientos adquiridos en las aulas además que, para muchos, resulta ser su primer contacto con la realidad.

Frases como: “llegué muy en blanco, pero me voy con muchos aprendizajes” (Entrevista a ED) reflejan que este tipo de aprendizaje clínico incide realmente para que los estudiantes tengan un contacto con su realidad y comiencen a tener una práctica reflexiva de su quehacer como futuros profesionistas.

Por otra parte, coordinadores y directora están atentos a cualquier movimiento que se suscita tales como la respuesta que tienen los estudiantes ante determinados temas impartidos en los talleres, avances en los casos, formas de trabajo en equipo, formas de evaluación y distribución de casos, así mismo, tienen la posibilidad de modificar lo establecido, esto depende mucho de cómo reaccionen los estudiantes durante los semestres.

“El trabajo en la Clínica es eso...estamos atentos, atentas a sus competencias y vamos viendo por donde vehiculizamos desarrollo de competencias y habilidades, para eso nos sirve el proceso de evaluación” (Entrevista a CP)

El interés y gusto que tienen los coordinadores para trabajar con jóvenes les permite aprender, es un aprendizaje individual recíproco

“A mí me gusta mucho trabajar con estudiantes jóvenes ...todo ese me parece muy interesante, me gusta escuchar cómo los alumnos se expresan al final de su aprendizaje aquí en la clínica, para mí es muy importante para la plática reflexiva, con este método generan muchos más conocimientos que con solo una cátedra...me gusta más esta parte de estar haciéndolos pensar” (Entrevista a D)

4.2.8 Toma de decisiones

Respecto a la toma de decisiones que determinarán el rumbo tales como organización de equipos, evaluación, elección de casos, tareas que van a desarrollar por disciplina, temas que se manejan en los talleres, éstas son evaluadas por los coordinadores y la directora; considerando riesgos, una de las decisiones que se ponen en práctica, por ejemplo, es la aceptación de un nuevo caso.

Este tipo de decisiones se consensuan entre la directora y coordinadores, considerando aspectos de: aprendizaje significativo, carga de trabajo, así como el hecho de que son “lo residual de lo residual”, esto refiere al hecho de que ninguna otra organización aceptaría llevar el caso sin ningún costo.

Cuando si se acepta el caso es necesario que nadie más lo pueda atender pero que nuestros estudiantes tengan el tiempo y el conocimiento para hacerlo, así como los recursos, y finalmente, otro de los factores es la carga de trabajo con la que contamos en ese momento “(Entrevista a D)

Posteriormente, se hace una valoración y, si se decide no aceptar el caso, se remite a otra organización que se especialice en la materia.

“si no vamos a llevar su caso le damos esa asesoría con la información correspondiente y los lugares a los cuales ella puede acudir donde será atendida gratuitamente” (Entrevista a D)

Las decisiones siempre se toman mediante consenso entre los coordinadores y la directora.

La toma de decisiones encaminadas a aceptar un nuevo miembro como parte de la organización tiene que ver con un procedimiento claramente establecido, el cual se especifica en la convocatoria de participantes: llenar un formulario, escribir un ensayo y acudir a una entrevista.

Se evalúan los requisitos y la persona encargada de realizar la entrevista comunica el resultado a la directora, entre todos los integrantes del equipo determinan si se acepta o no al aspirante. Los encargados de realizar las entrevistas son los mismos estudiantes.

Cabe mencionar que la directora refiere que aceptar un nuevo integrante resulta ser un poco arbitrario debido a que se consideran intereses, disponibilidad de horario, currículum y necesidad de la disciplina, además de lo que la Clínica le puede ofrecer a su desarrollo profesional.

4.3 Dinámica organizacional que posibilita el aprendizaje en la organización

Los apartados anteriores nos muestran un panorama general de cómo se estructura la organización presentando diferentes aspectos, pero ahora es turno de explicar el verdadero objetivo de la investigación, conocer la dinámica organizacional que posibilita su aprendizaje organizacional.

La dinámica organizacional no se refiere a la estructura sino a un conjunto de elementos que han caracterizado a esta organización como: la multidisciplina, la estructura, la rotación de personal, el modelo pedagógico, el entorno y el objetivo que debe cumplir la misma organización.

El siguiente apartado está conformado por dos aspectos sustanciales que caracterizan a la organización, uno de los aspectos a revisar es la *enseñanza clínica* y el otro es la *multidisciplina*, pero agregaremos un tercero que dará cuenta de su proceso de aprendizaje.

Uno de los modelos que se retomarán para explicar el proceso de aprendizaje en la CJ es el de Crossan, Lane y White (1999), el cual está conformado por diferentes niveles que existen en la organización individual, grupal y organizacional y su proceso de aprendizaje parte de la intuición, interpretación, integración e institucionalización.

Para analizar a la CJ se partirá a razón de los niveles: en el nivel individual se analizará a partir del aprendizaje clínico; el grupal será entendido como la

multidisciplina, y en el organizacional se reconceptualiza el modelo de los autores antes mencionados.

Respecto a la enseñanza clínica, se puede concebir como el proceso de aprendizaje que se tiene en la CJ, se puede entender a partir de tres dimensiones: individual, grupal y organizacional, pero en este apartado sólo se retomará el individual es así como se explicarán los modelos revisados.

En la multidisciplina se abordarán las relaciones que entablan cada una de las disciplinas y se explicará que aporta cada una de las ciencias sociales que la conforman a la organización; posteriormente, cómo se puede ver esa multidisciplina dentro de la organización, consecutivamente, se detalla lo que tiene pensado realizar la organización al construir un modelo multidisciplinario.

Finalmente, el aprendizaje organizacional que ha tenido la CJ a lo largo de sus seis años de existencia y cuáles son los grandes aprendizajes que ha tenido y que le han permitido subsistir a pesar de las adversidades.

4.3.1 Enseñanza clínica

Cuando se tiene un caso real, cometer un error es lo último que se desea, porque estaría en juego el esfuerzo que han realizado generaciones anteriores con ese mismo caso; pero, otra forma de ver ese error es como oportunidad de aprendizaje, porque no se volverá a cometer o actuar de la misma forma sin pensar antes con detenimiento.

El método de enseñanza utilizado en esta organización es la Clínica, donde los estudiantes llevan a la praxis sus conocimientos. Diversas Clínicas jurídicas retoman el modelo de Kold (1984), donde el primer recurso al que se remiten es la experiencia, posteriormente, la reflexión, el uso de la teoría y, finalmente, la aplicación.

Esta organización retoma el modelo, pero éste ha sido adecuado acorde a las condiciones que requiere la CJ, su enseñanza ha recaído en manos de la directora, coordinadores de área y la coordinadora de Pedagogía, quien juega un rol importante con los talleres.

4.3.1.1 Aprendizaje individual.

En este apartado se detalla el proceso de aprendizaje individual por el cual transita cada uno de los estudiantes de cada disciplina al llegar a la clínica, por esta razón se hará una descripción breve de cada disciplina y su vinculación con el modelo de enseñanza clínica.

El aprendizaje individual, independientemente de qué disciplina o ciencia se esté hablando, se da a partir de la praxis; la teoría puede proporcionar una explicación de cómo funciona la realidad o qué procedimientos se pueden utilizar, pero, son tipos ideales que sólo pueden existir bajo determinadas condiciones. Sin embargo, cuando se trata de aplicar esos conocimientos a la vida real, no es como se plantean, se deben poner en práctica la reflexión y la conjunción de varios modelos para poder explicar un acontecimiento, finalmente, se aplica una idea específica para ver qué sucederá con determinadas condiciones.

Justamente de eso se trata la CJ, poner en práctica esos conocimientos teniendo un aprendizaje reflexivo.

“No importa si son abogados o Psicólogos o Trabajadores sociales o Pedagogos en donde realmente donde uno aprende es en la práctica... es haciendo,” (Entrevista a CP)

Cada persona posee una historia que explica su pasado, de igual manera sucede con cada una de las disciplinas, su paso por las aulas tiene un trasfondo y son educados dependiendo del perfil profesional que se requiere.

El grado de aprendizaje teórico- práctico depende de su acercamiento con la realidad en la que viven. En el caso de los abogados, llevar algún caso; los Psicólogos y Trabajadores Sociales, tener prácticas con diversos grupos poblacionales; los Pedagogos, tener un espacio para enseñar; y así podríamos describir diversas profesiones, pero muy pocas tienen un acercamiento con situaciones reales, durante la estancia en la universidad.

Esta organización ofrece la posibilidad de avocarse a los Derechos Humanos y cada profesión ha ido construyendo su participación, la explicitación del conocimiento se puede constatar en su aplicación a los diversos casos y en la incidencia que ha tenido en la vida de las personas.

En este apartado se pretende dar una descripción de lo que conlleva el aprendizaje individual de cada una de las disciplinas.

a) Derecho.

La estancia de esta disciplina en la CJ se encuentra desde la génesis de la organización, de hecho, es por ella que se justifica la creación de ésta, a partir de la falta de la práctica profesional del estudiante de Derecho antes de contar con un título universitario.

Los estudiantes de Derecho pasan 5 años en las aulas, sin tener un conocimiento de lo que es realmente el rol de un abogado; al egresar se enfrentan a una vida laboral, como primer contacto con la realidad y comienzan a practicar sus conocimientos.

En algunas ocasiones, los estudiantes tienen la posibilidad de perfeccionar sus conocimientos si entran a un despacho mientras estudian, en otras ocasiones, realizando un voluntariado o en su servicio social; no obstante, esta última opción si bien es obligatoria para todos universitarios como requisito de titulación en México, no siempre realizan actividades acordes a sus conocimientos, o simplemente los limitan a ordenar los expedientes o sacar copias, en el peor de los casos.

El estudiante de Derecho, dentro del aula, hace lo que el profesor le pide: transcribe los códigos; tiene que aprenderse de memoria (en muchos casos) artículos de la ley; participa, cuando es necesario, en la revisión de casos. Esto caracteriza una enseñanza tradicional, lejos de lo constructivismo y lo vivencial.

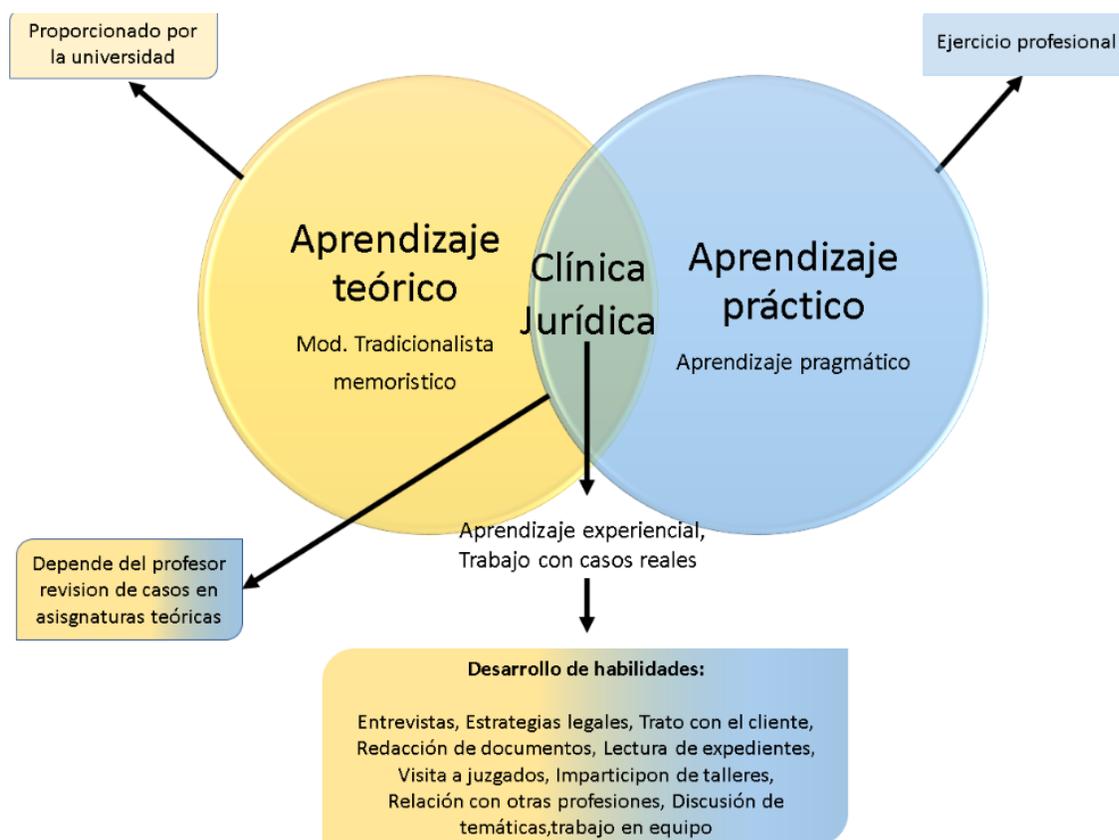
El proceso de aprendizaje del estudiante de Derecho en la CJ se complementa, debido a que en el aula sólo se estudia la teoría y en esta organización se llevan a la práctica todos los conocimientos aprendidos; lo que implica un análisis constante, investigación, reflexión, entre otros elementos que no se pueden adquirir solamente en la academia.

Cuando llegan los estudiantes a la CJ tienen una concepción fragmentada de sus funciones. En clase se acostumbra escuchar al profesor y hacer caso en todo lo que indique, pero uno de los primeros obstáculos a los que se enfrentan es que, en esta organización, no se les dice que hacer; el estudiante mismo el que debe buscar la forma de hacer las cosas, ya con un caso a resolver en las manos.

“...los chavos si sufren mucho al principio porque no entienden, ¿Por qué? -dicen - ¿Que no me vas a dar el formato?, porque en Derecho todo son formatos, así se resuelve en despachos...que aquí se hagan cargo ellos, pero que tengan una responsabilidad, estamos haciendo que muy temprano asuman compromisos éticos...” (Entrevista a CP)

El contacto con la realidad confiere un aprendizaje adicional a lo que puede brindar la revisión de un caso hipotético o real; la praxis, a la par, que hace investigar y cuestionar, es vivencial y los seres humanos recordamos mejor las cosas cuando se explica y se vive ese proceso.

Figura 12. Aprendizaje en estudiantes de Derecho



Fuente: Elaboración propia

“yo ya había terminado la carrera...cuando entré, me falta mucho, me faltaba muchísimo todavía por aprender, entonces si fue como esta cuestión de estar aprendiendo constantemente...”
(Entrevista a ED)

En el mejor de los casos, dentro del aula uno de los métodos de reflexión utilizados por los profesores es hacer una revisión de casos y procedimientos legales por los cuales transitan, pero no se abocan a hacer una interacción real con la persona implicada o cliente, esa interacción cara a cara no te la provee la estancia universitaria.

“...en varios veíamos casos, veíamos como el desarrollo del caso...pero pues en sí es bien distinto, porque ahí es de esta persona tuvo un problema y, pero nunca había sido de relacionarme con alguien como la conexión que puedes tener con una persona ...en la clínica realmente despiertas esta parte humanitaria que en la carrera te quitan muchas veces...” (ED)

La revisión de códigos y leyes, entre otros instrumentos legales, se da; pero, es dentro de la práctica que se da este proceso de reflexión, los estudiantes pueden ver aplicados los códigos y relacionarlos con un caso en específico. Si no se tuviera el conocimiento, el instinto de investigación tiene que explotarse; además de ello, el que la CJ confiera al estudiante un caso real y él sea el encargado de armar la estrategia legal, conlleva una responsabilidad, tanto con los coordinadores, con los propios compañeros y con el beneficiario.

Teniendo un caso real, una responsabilidad, los compañeros esperan de uno una aportación, al igual que un beneficiario que necesita resolver un problema. Es un conjunto de elementos que sólo se puede experimentar dentro de la CJ. La educación formal tiene una forma estandarizada de transmitir conocimiento, pero la CJ hace que se viva el proceso. Uno de los elementos que se promueve es el trabajo en equipo, el cual muy pocas personas han desarrollado la habilidad para realizarlo.

La enseñanza clínica, a simple vista, parece un proceso sencillo, pero requiere desarrollar o perfeccionar habilidades tales como la entrevista, trato con el cliente, análisis, reflexión, trabajo en equipo; no todos los estudiantes cuando egresan tienen bien desarrolladas estas habilidades. Una de las entrevistadas

comentaba que sus clases teóricas y su estancia en la clínica son muy diferentes, porque, a la hora de aplicarlos, sus conocimientos se le dificulta explicitarlos.

Los coordinadores tienen una función importante, al proporcionar asesoría a los estudiantes cuando no tienen una idea clara de lo que tienen que realizar; les hacen sugerencias, pero nunca les indican qué hacer precisamente.

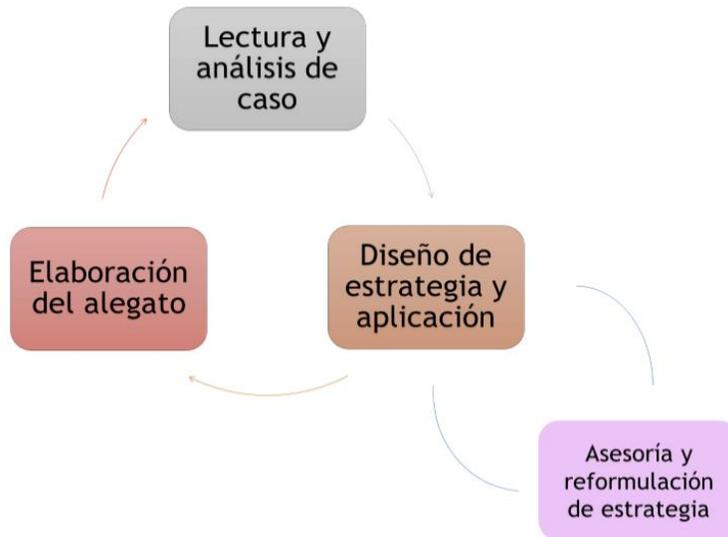
“...muchas veces al principio es como oye es que no sé esto, y sí lo sabes y es lo bueno es que no te dan la respuesta de inmediato, sino investigalo o pues no lo sé, entonces eso ayuda mucho a que tu desarrolles tus habilidades de investigación” (Entrevista a ED)

Una reflexión adicional que se debería promover esta forma de aprendizaje para todas las disciplinas, para tener en claro no sólo conceptos, sino esa combinación e interiorización Nonaka y Takeuchi (1999) de los múltiples aprendizajes.

“aprendí más un año en la clínica que en toda la carrera, entonces yo creo que debería de ser una muy buena forma de enseñanza... la verdad sirve bastante es una muy buena forma de enseñanza” (Entrevista a ED)

El aprendizaje individual se puede referir al modelo de Morgan (1998): el estudiante hace una lectura y analiza el caso, posteriormente, diseña una estrategia; si su idea está bien planteada, elabora el documento y se sigue con el proceso legal, pero sí resulta un inconveniente o desconoce algún término, consulta al coordinador, el cual da una retroalimentación o sugiere revisar algún documento y hace el alegato.

Figura 13. Aprendizaje de doble bucle en estudiantes de Derecho



Fuente: Elaboración propia, retomando el modelo de Morgan (1998)

Hay múltiples variables internas y externas que influyen en el desarrollo de actividades, como el tiempo estimado para hacer un alegato, no considerar un hecho, una declaración, no tener una buena comunicación con el equipo, el cliente quiere modificar algún aspecto, etc.; que llevan al estudiante a actuar sin considerar una consecuencia, por ende se comete un error y se plantea una alternativa, y nuevamente se actúa; por ello, se reflexiona, actúa y se sigue reflexionando.

b) Trabajo Social.

La disciplina de Trabajo Social llega en 2014 y da una perspectiva diferente a la entonces directora. La estudiante que se incorpora comienza a colaborar con la voluntaria de Psicología, de igual manera la relación con Derecho se hace constante, debido a que dicha estudiante realizaba servicio social lo que le

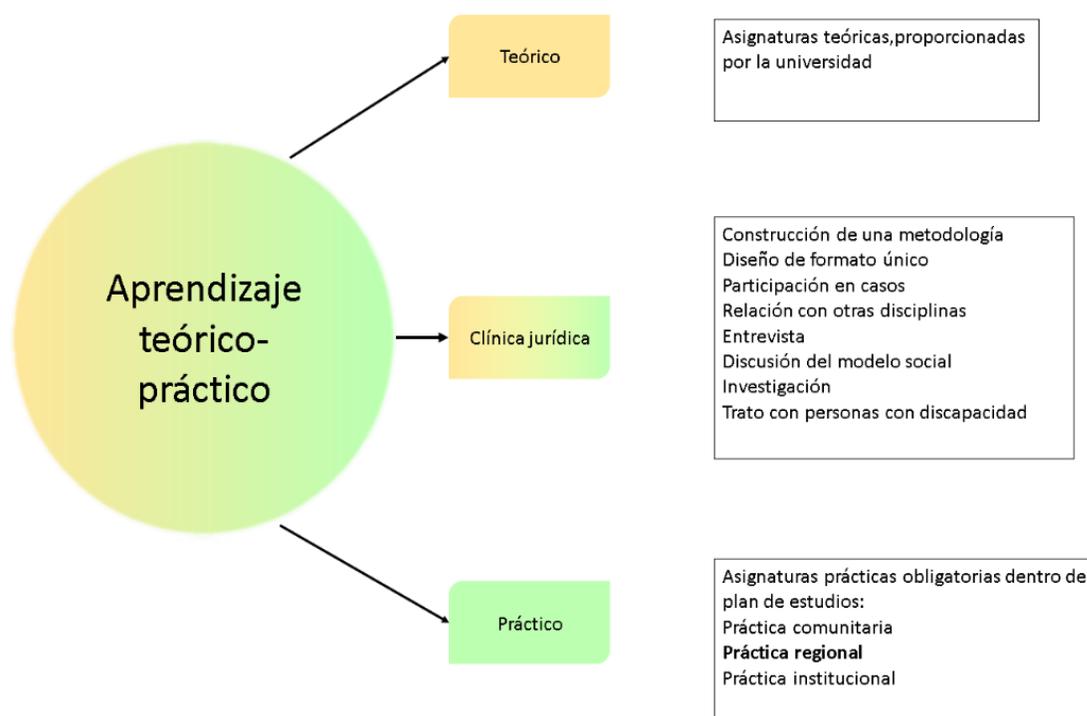
permitía tener una estancia más prolongada. Durante el periodo de investigación, tiene una relación con algunos de los integrantes, pero no en sus instalaciones, no por ello está ajena a lo que acontece dentro de la CJ.

El proceso de aprendizaje es más directo con la realidad, parte de sus asignaturas las hacen en comunidad, regiones o alguna institución (organización gubernamental o no gubernamental), y aplican metodologías, técnicas, talleres y un sinfín de herramientas revisadas en asignaturas teóricas.

Las expectativas que tienen los estudiantes antes de ingresar a la CJ era errada, y la ENTS contribuye a ello debido a que no explica de manera adecuada lo que se realizará en esta práctica y con qué organizaciones se trabajará, incluso están mal planteada al situarla como una práctica regional.

Cuando llegan a la clínica, muchos de los estudiantes saben, o tienen una idea, de lo que se puede realizar; es otro espacio que les permite desarrollar aún más sus habilidades y complementar sus saberes en un área que aún no han explorado, e incluso pueden innovar.

Figura 14. Aprendizaje en estudiantes de Trabajo Social



Fuente: Elaboración propia

“Algo que he practicado mucho más en la clínica es la cuestión de las entrevistas y la elaboración de los instrumentos... combinar los lenguajes, como traer lo jurídico al caso, problematizar aún más el tema, y ampliar la discusión o construir más argumentos propios del tema” (Entrevista a ETS)

Los estudiantes de Trabajo Social llegaron en el mes de febrero, una semana después de comenzar labores con la nueva generación de estudiantes de las carreras de Derecho, Psicología y Pedagogía.

La temática que desarrollan en la CJ es Derechos Humanos en personas con discapacidad, específicamente discapacidad psicosocial, que es un tema que no están tan desarrollado por investigadores de Trabajo Social o existe poca información y difusión al respecto.

Los estudiantes de Trabajo Social tienen una directriz, por parte de Psicología, la cual les indica qué deben hacer, les describe lo que se pretende realizar en conjunto. Al ser un tema nuevo y poco trabajado, se tiene que aprovechar la capacidad de innovar, pero también apegarse a lo que pretende la CJ respecto a los sistemas de apoyo; esto debe quedar en claro para de ahí, y a partir de Trabajo Social, construir algo que en las leyes mexicanas no se encuentra tipificado, que es la figura del acompañante terapéutico.

El enfoque que maneja discapacidad es un tema por construir en el área de Trabajo Social, sobre todo cuando se habla de determinadas discapacidades y en conjunto trabajarlo con otras profesiones. Los estudiantes de esta disciplina no han analizado el tema a profundidad, por ello se les proporcionan diversas herramientas teóricas y jurídicas, para conocer otros aspectos y, con base en lo teórico, construir una metodología, entre otras actividades que realizaron.

La forma de enseñanza de la coordinadora de Trabajo Social se apega al modelo pedagógico de la CJ, donde al estudiante no le van a decir qué buscar ni, qué hacer, él mismo tiene que analizar la situación; se le brinda la posibilidad de proponer y, con base en sus conocimientos, decide qué realizar y da una justificación teórica de su actuar.

Los estudiantes de Trabajo Social tuvieron un acercamiento con otras profesiones y sus aprendizajes individuales se desarrollaron más al compartir sus perspectivas, posicionamientos y construir algo en conjunto.

“...ha sido muy enriquecedor, aprendo bastante creo que desarrolló lo que yo sé lo que yo conozco y poder construir y el abordar las cosas desde lo más integral que puedas ha sido de las mejores cosas que he aprendido” (Entrevista a ETS)

La ENTS, proporciona la posibilidad de partir de un conocimiento tácito a lo explícito, pero hay conocimientos que no se profundizan, hasta que lo vives, y eso lo proporciona la CJ en la temática de discapacidad.

“temas sobre prejuicios, representaciones sociales, construcciones sociales, creo que los teníamos que reforzar mucho, esto del estigma no. Tuvimos que reforzar trabajo social individualizado... yo sí había tenido la materia de Trabajo Social individualizado, pero no lo había llevado a la práctica” (Entrevista a ETS)

Dentro de las habilidades que desarrollan o perfeccionan los estudiantes de esta disciplina, se encuentran la entrevista, el entendimiento y comprensión de otro tipo de lenguaje disciplinar, trato con personas con discapacidad, investigación, discusión de otras perspectivas, entre otras habilidades.

El modelo pedagógico de la enseñanza clínica es aplicado en los estudiantes de Trabajo Social sin importar su participación en esta práctica; pero los que deciden hacerlo su proceso de aprendizaje individual en materia de discapacidad se profundiza. Por el momento, sólo se presenta la experiencia, reflexión y uso de la teoría, su aplicación será puesta en marcha en el segundo semestre del 2019.

La experiencia al trabajar con personas con discapacidad no la tuvieron directamente, la parte que más desarrollaron fue la reflexión y uso de la teoría, la

escucha de argumentos legales y psicológicos. Basándose en el modelo social de discapacidad, se construyó una metodología y un formato único de atención a usuarios que van a ser utilizadas por todas las disciplinas.

Una de las primeras acciones que hicieron los estudiantes de esta disciplina fue investigar y diseñar una metodología aplicable para la atención de los usuarios que llegan a la CJ.

El modelo de Morgan (1998), nos menciona que hay dos tipos de sistemas los simples y los complejos, los primeros actúan acorde a reglas predeterminadas pero capaces de detectar y corregir algún error, no obstante no se cuestionan lo que realizan, en cambio los complejos detectan los errores y son capaces de aprender a aprender modificando las reglas establecidas, aplicado a una de las actividades que desarrolla TS, es la metodología de trabajo que está diseñando y una de los componentes de esta metodología es el formato único de atención que será aplicado a los beneficiarios y considerando a todas las disciplinas que integran la CJ.

Para ello, se investigó y diseñó una metodología de casos y sus respectivos instrumentos, las posibles modificaciones que se pudieran hacer aún están pendientes.

Figura 15. Aprendizaje de doble bucle en estudiantes de Trabajo Social



Fuente: Elaboración propia, retomando el modelo de Morgan (1998)

El error y la reflexión que conlleva modificará, en la práctica, la metodología diseñada, debido a que no se han tomado en cuenta aspectos tales como: la pertinencia de alguna técnica, no se conoce el caso por completo, el perfil que debe tener la persona para aplicar la metodología, el beneficiario tiene características diferentes a las contempladas, la teoría no coincide con la praxis, nuevos integrantes se incorporan y dan una nueva perspectiva, entre otras.

La importancia de diseñar esta metodología radica en que no se tiene un protocolo multidisciplinario de atención y cada disciplina atiende por separado un caso sin considerar su totalidad o sólo se ofrece un servicio en específico, lo que plantea esta disciplina es llegar a un consenso metodológico.

Recordemos que una metodología de caso se va a ir adaptando y no se puede aplicar por completo a todos los casos, por igual, debido a que todos tienen una particularidad.

c) Psicología.

La llegada de una profesional en Psicología a la CJ en 2014, fue para dar retroalimentación voluntaria; sin embargo, en 2016 estudiantes llegan a realizar su servicio social y en 2017 la psicóloga voluntaria forma parte de la CJ, como coordinadora, de manera permanente.

Los estudiantes de Psicología, en su formación universitaria, comparten un modelo de enseñanza similar a los estudiantes de Trabajo Social; donde el profesor les explica la parte teórica, pero también llevan a la praxis sus aprendizajes, en menor medida, generalmente se aplican pruebas psicológicas y pocas prácticas tienen salida fuera del aula.

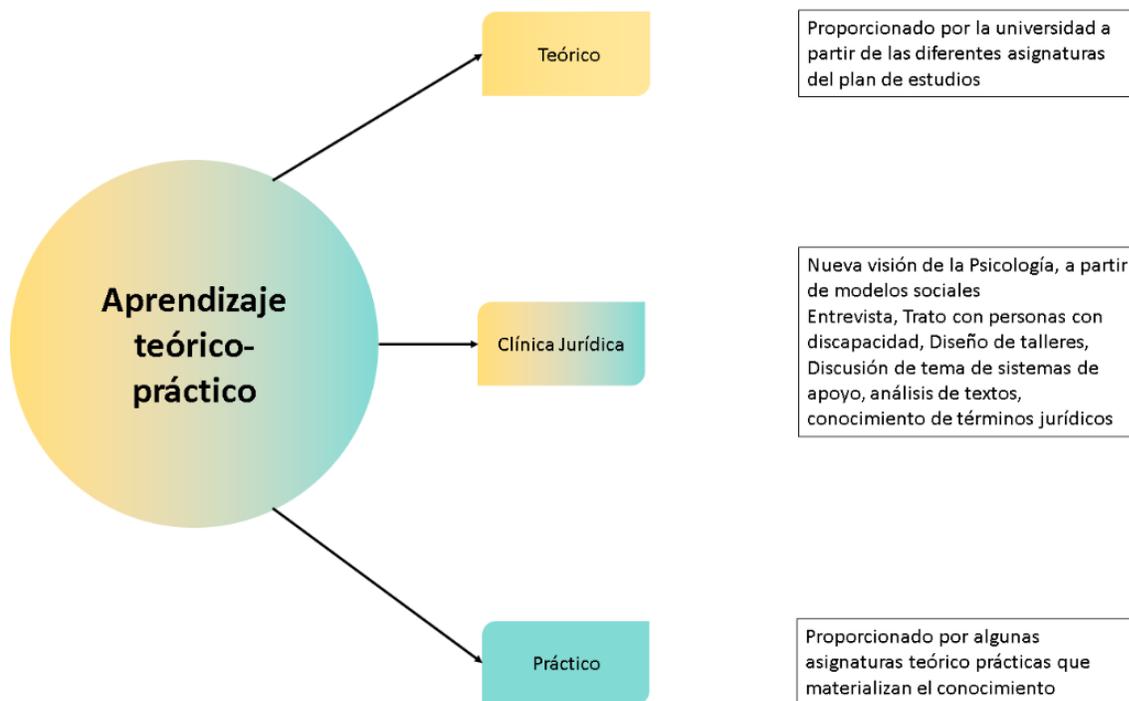
Las expectativas que tenían los estudiantes al entrar a la CJ era realizar peritajes, pero esa idea fue modificada en el transcurso de su estancia, ya que esta organización tiene una idea distinta de proceder y tratar la discapacidad.

La CJ les da la posibilidad de conocer y tratar la discapacidad desde otra perspectiva, completamente diferente a la psicología clínica, que es lo común en la Facultad de Psicología. Al llegar a la CJ se encuentran que su principal labor es buscar la manera en cómo comunicarse con las personas con discapacidad, e infantilizarlos no es la manera idónea para intervenir en los casos.

“...yo en lo personal y en lo académico no había tenido este contacto con los chicos ... y pues aquí te enseñan que no, que tienes que hablarles normal...” (Entrevista a EPS)

El contacto con la realidad les ha permitido a los estudiantes tener otra perspectiva sobre la discapacidad que el aula no les hubiera permitido, además les da otra idea aplicar sus conocimientos y otras formas de proceder.

Figura 16. Aprendizaje en estudiantes de Psicología



Fuente: Elaboración propia

La academia, en el caso de Psicología, sólo ha destinado ciertos espacios para laborar, así como técnicas y actividades catalogadas como específicas del área, por ende, ofrece un panorama diferente para poder ejercer la psicología.

“...la Facultad te da como esta parte de que los diagnósticos son importantes las evaluaciones y ... en la Clínica nos enseñan pues que realmente un chico con autismo A es diferente a chico con autismo B... en la facultad no me hablaron sobre discapacidad, entonces yo entré en blanco a la clínica” (Entrevista a EPS)

Los estudiantes, cuando llegan a la CJ se enfrentan a una situación que no se les había presentado, y tienen que investigar, reflexionar y actuar: Uno de los apoyos que tuvieron fue que su coordinadora les orientara, pero la relación con sus pares fortaleció su trabajo y conocimientos aprendidos.

“...en general los que tomamos decisiones y promovemos toda la teoría del caso, hacemos las indagaciones y demás, todo lo hacemos nosotros; ellos simplemente nos dicen por dónde puede ser y por dónde no, y qué es lo que beneficiaría o lo que afectaría a los demás; pero es un modelo muy auto formativo en ese ámbito” (Entrevista a EPS)

Fueron diversos retos a los cuales se enfrentaron los estudiantes de Psicología y modificaron su forma de repensar su disciplina: desde la relación con personas con discapacidad, cómo tratarlos, enfrentarse a un público para dar algún taller, trabajar con familias, manejar límites con los clientes, colaborar en equipo, tener relación con otras disciplinas; entre otros aspectos que fortalecieron y les permitirán ejercer profesional y personalmente.

El área de Psicología, al tener poco tiempo dentro de la CJ, no tiene aún delimitados las funciones que tiene asignadas, y es un lienzo en blanco que les permite a los participantes diseñar respecto al tema de discapacidad. Su coordinadora, proporciona un eje de seguimiento.

“Al menos desde el área de Psicología como no se tienen bien definidas... es mucho de estar experimentando y lo entiendo ya que somos una de las pocas organizaciones que trabajan este tipo de casos sobre todo en la defensoría...” (Entrevista a EPS)

Los talleres fortalecen sus habilidades y enfatizan aspectos de la discapacidad, y uno de los temas que se manejan es la violencia, aspecto que la coordinadora de Pedagogía hace que vivencien.

“Nos hace reflexionar mucho sobre lo que nosotros creíamos y que ya no es, ósea por ejemplo, esta carga de nuestros prejuicios es lo que más hemos tocado en los talleres y también me parece muy importante los espacios que nos dan para nosotros expresarnos...” (Entrevista a EPS)

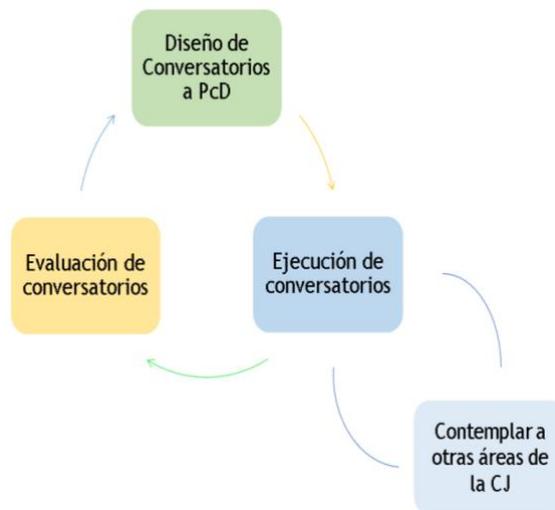
El aprendizaje individual por el cual transitan los estudiantes de Psicología, parte de un conocimiento teórico con el cual ya cuentan, a su llegada, se familiarizan con los casos y la temática de discapacidad, posteriormente, con los debates entre las distintas disciplinas. En los talleres reflexionan sobre la situación de la interdicción y sistemas de apoyo, con base en ello, deciden realizar los conversatorios. Otra forma en la que colaboran en mostrar la visión que se tiene sobre la discapacidad es mediante una obra de teatro.

El aprendizaje individual de esta disciplina se puede asemejar con el modelo de bucle simple y doble bucle, donde los errores son corregidos. A manera de ejemplo, se dará una descripción de una de las actividades que desarrollan los integrantes del área de Psicología.

Los conversatorios son enfocados a dos poblaciones personas con discapacidad y familiares; con los primeros se trabaja mediante técnicas grupales, con los familiares se hace una exposición de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Para llevar a cabo esta actividad se hizo un diseño de ejecución sin considerar al área pedagógica que la integra a la CJ.

Al no tener una colaboración multidisciplinaria con otras áreas que integran a la CJ no se consideró las técnicas grupales pertinentes para trabajar con personas con discapacidad, lenguaje adecuado y explicación sintética de la convención.

Figura 17. Aprendizaje de doble bucle en estudiantes de Psicología



Fuente: Elaboración propia, retomando el modelo de Morgan (1998)

El aprendizaje individual de esta disciplina se ve permeada por diversos agentes que inciden, el error y modificación va a depender de no considerar qué

tipo de discapacidad tienen, cuáles son las características de la población, tiempo estimado para dar un taller, actividades no acordes al tipo de población, etc., está en los mismos estudiantes actuar de manera asertiva y sacar el taller, pero el error, es un aprendizaje y en futuros conversatorios considerar aspectos que no funcionaron o deben modificarse.

d) Pedagogía.

La llegada del área de Pedagogía fue en 2017, cuando la coordinadora de esta área llegó al PUDH y uno de los proyectos que vio fue el de la CJ, al cual decidió integrarse, las estudiantes arribaron en octubre del 2018. La labor principal de esta área es la sistematización del aprendizaje de los estudiantes de Derecho y Psicología.

La coordinadora lleva la batuta y las estudiantes hacen su aportación: transcribiendo reacciones de los estudiantes, rediseñan la convocatoria, realizando videos introductorios para las nuevas generaciones, sistematizando información de generaciones pasadas y de la generación en que se encuentren.

Las estudiantes ya contaban con una referencia antes de ingresar a la CJ por el hecho de que la coordinadora comentó en una de sus clases sobre esta organización e invitó a que se sumaran, por ende, se interesaron a realizar su servicio social.

“...siempre me han llamado la atención los Derechos Humanos y como se defienden también, porque era una oportunidad de aprendizaje muy grande... la discapacidad era algo que no me llamaba tanto la atención, yo creo que por eso

para descubrir otros campos en los que podía intervenir la Pedagogía” (Entrevista a EP)

La temática de Derechos Humanos y Discapacidad, no es contemplada dentro de la licenciatura en Pedagogía y la CJ profundiza en este tema, no obstante, los que no tienen un bagaje sobre ello se les explica su función y lo esencial para que realicen sus actividades y tengan el enfoque de Derechos Humanos.

Figura 18. Aprendizaje en estudiantes de Pedagogía



Fuente: Elaboración propia

Los aprendizajes que se llevan las estudiantes son muchos y variados:

“...aprendí a ser autodidacta...Paty es la coordinadora, pero no es la que me tiene que decir... aprender a buscar, también a ponerme tiempos...también aprendí que tengo que eliminar un chorro de estigmas y prejuicios...aprendí a sistematizar las experiencias y aprendí a conocer más a las personas independientemente de que estudien una carrera o la otra...” (Entrevista a EP)

Uno de los espacios donde tienen más contacto con los estudiantes, los estudiantes de Pedagogía les sirven a éstos para poder verificar si el diseño de talleres, es adecuado, o se tiene que modificar la dinámica de aplicación; además, al final de cada sesión los estudiantes escriben sus reacciones³⁹ y apreciaciones.

La forma de aprendizaje se asemeja al aprendizaje de doble bucle de Morgan (1998), donde una organización, en este caso la alguna de las disciplinas, al no tener el conocimiento de alguna variable, porque todos los casos y personas con las que se trata son distintas, dan una propuesta y, posterior a ello, reciben una retroalimentación para ver posibles modificaciones.

Una de las actividades que desarrollan los estudiantes de Pedagogía es el diseño de instrumentos para evaluar a los estudiantes de Derecho y Psicología, su labor comienza cuando se conocen. Los instrumentos de evaluación se modifican acorde a los resultados obtenidos en la generación pasada, se vuelven

³⁹ Las reacciones son documentos que posterior a su entrega, las pedagogas transcriben y analizan el avance que han tenido los estudiantes, además los contrastan con las evaluaciones periódicas que realizan.

aplicar y se realizan nuevas modificaciones a ellos si no se diseñaron correctamente. La información obtenida se sistematiza.

A pesar de no tener un contacto constante con los estudiantes de Pedagogía, sí tuvieron la posibilidad de asistir a visitas con personas con discapacidad, no son ajenas a los temas que se manejan y se tuvo la oportunidad de asistir a diversas conferencias que le permitieron conocer más del tema.

La experiencia que obtuvieron las estudiantes les permitió desarrollar algunas habilidades y derribar estigmas sobre el trabajo con otras carreras, y fue una forma de poner en práctica sus conocimientos aprendidos en el aula que propició en una estudiante reflexionar y aplicarlos en los talleres.

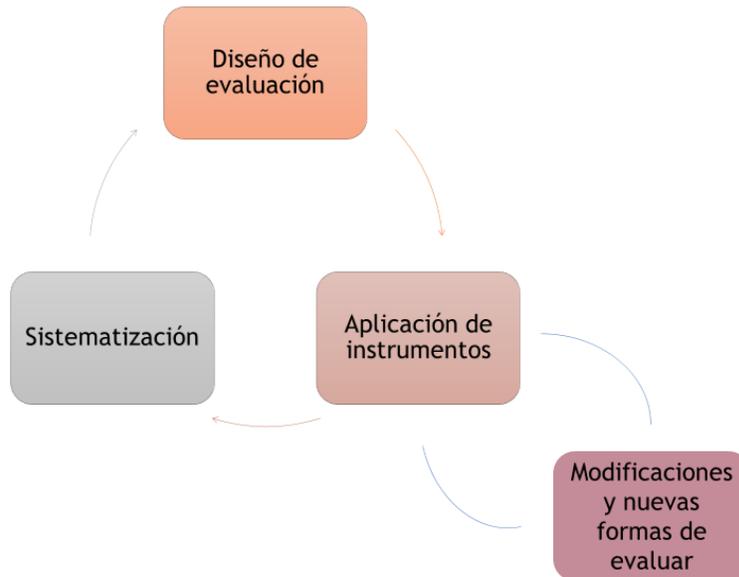
A partir de su aplicación, se sistematizan los resultados obtenidos, en este caso las reacciones y evaluaciones periódicas, de los asistentes a los talleres, además, permite visualizar los posibles cambios que requieren.

“Lo que se busca con este tipo de modelo pedagógico es explicitar la necesidad del desarrollo de habilidades para ello, aparte de que se llevan casos reales se revisan temas tales como: entrevista, perspectiva de género, pensamiento estratégico, discapacidad, dependiendo de la necesidad” (Pinkus, 2019)

A pesar de que cada disciplina tiene su propia manera de aprender, se puede referir al Modelo cibernético de Morgan (1998) aprendizaje de doble bucle, un constante ensayo y error, en el caso de las disciplinas Psicología, Trabajo

Social y Pedagogía, donde los estudiantes realizan las actividades y, si visualizan que ha salido bien, la siguen realizando, pero, si observan que no tiene los resultados esperados, se modifica.

Figura 19. Aprendizaje de doble bucle en estudiantes de Pedagogía



Fuente: Elaboración propia, retomando el modelo de Morgan (1998)

El error puede deberse a una mala aplicación del instrumento, mal diseño o a no considerar otra forma de evaluación; pero, más que errores, son aprendizajes que se van descubriendo de acuerdo con las generaciones y comportamiento de éstas, a pesar de que se haga una planeación hay circunstancias que van surgiendo con cada nueva generación.

4.3.2 Multidisciplina.

Otros elementos que se ven implicados en este modelo de enseñanza es la multidisciplinaria y esto adiciona una característica que muy pocas clínicas han incluido.

Beuchot (2008), define a la multidisciplinaria como: “la convivencia de muchas disciplinas diferentes que estudian un determinado fenómeno que se proponen ante sí como su objeto” pág. 130

Otra definición, emitida por International Rice Research Institute (2005), es “una combinación de varias disciplinas en la búsqueda de un objetivo, no necesariamente trabajando de forma integrada o coordinada”; la RAE (2019) define el término multidisciplinaria como: “Que abarca o afecta a varias disciplinas”.

Recordemos que la CJ se concibe en su forma de trabajo como multidisciplinaria, debido a que se parte del trabajo de varias disciplinas para atender casos legales; pero, durante la estancia y entrevistas en la organización, se constata que la multidisciplinaria sólo es aplicada para los casos de discapacidad y algunos otros casos extraordinarios.

En este caso, la CJ ha realizado un trabajo conjunto entre Derecho, Psicología y Trabajo Social, que son las disciplinas que entablan una relación más estrecha en el tema de discapacidad.

La multidisciplinaria no inició desde la génesis de la organización, se incorporó poco a poco, por necesidad de comprender términos a partir de otras disciplinas, en este caso sobre la discapacidad a partir de un modelo social

La primera Trabajadora Social, acudió a la CJ en 2014, porque le interesaban los temas que manejaba la organización, tocó la puerta y le comentó a la directora que quería ser parte de la organización. “Ella nos enseñó a preguntarnos otras cosas diferentes” (Entrevista a EXD)

De igual manera aconteció con el área de Psicología, al ver, los integrantes de la CJ, que a partir de otras disciplinas se podía explicar lo que sucedía con la discapacidad, se requirió de su aportación. El punto crucial fue aceptar, en el caso de la ex directora, que ella no podía tener una visión global de todas las disciplinas y fue así que se hizo explícita la participación de otras perspectivas.

Con la llegada de estudiantes de Psicología en el 2016 se comenzó a tener mayor estructura en la organización y se contaba con la participación de dos coordinadores voluntarios.

Ya se tenía conformado un equipo multidisciplinario para los temas de discapacidad, no obstante, en abril del 2016, las Trabajadoras Sociales dejaron la CJ al concluir su servicio social. En 2017 llegan estudiantes de esta disciplina, pero de la práctica regional de la ENTS.

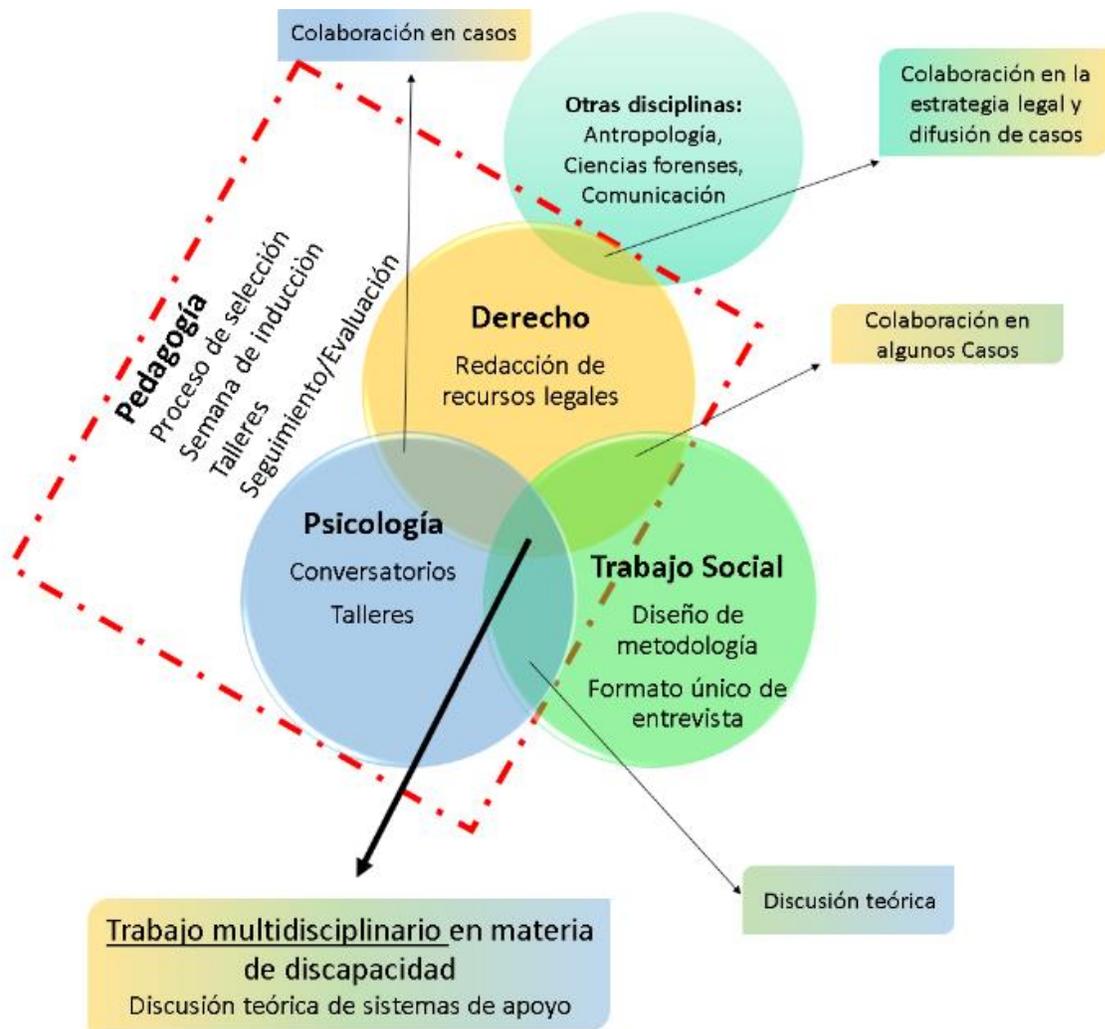
La multidisciplinaria está enfocada a la materia de discapacidad, es un tema en donde los abogados no tienen un panorama muy claro pero otras profesiones

les hacen comprender nuevas formas de intervenir legalmente, incluso a pesar de la lejanía de los estudiantes Trabajo Social.

La multidisciplinaria no ha trastocado en este momento otras áreas del Derecho, los estudiantes de Psicología, Trabajo Social y Pedagogía han podido incidir en algunos casos, pero se está trabajando para incorporarla.

A continuación, se explicará brevemente la relación que entablan las disciplinas que convergen en la CJ, a través de las tareas que desempeñan, la representación gráfica se puede visualizar en la Fig. 20

Figura 20. Aprendizaje multidisciplinario



Fuente: Elaboración propia

a) Derecho y Trabajo Social.

La relación que entablan los estudiantes de Derecho y Trabajo Social es en las sesiones de los martes, donde discuten el tema de los sistemas de apoyo y, si se llega a necesitar, el auxilio en los casos, la intermediaria es la coordinadora de Psicología.

No hay otro momento en que los estudiantes de estas dos disciplinas se puedan encontrar, todo se realiza en esas sesiones; pero cabe recalcar que no asisten cada semana, sino sólo en ocasiones específicas.

Podría catalogarse como un trabajo “a distancia” que por el momento les ha funcionado, pero también dificulta su avance a los estudiantes de Trabajo Social por la lejanía y el espacio limitado que existe en la misma organización.

b) Derecho y Psicología.

Derecho y Psicología conviven en la CJ regularmente, integrados a los equipos de trabajo. Los estudiantes de Derecho primero hacen su estrategia y, si se les complica entender un aspecto de lo social, llaman a los estudiantes de psicología para que éstos puedan aportar su perspectiva y auxilio en el caso.

Es importante mencionar que los psicólogos no siempre se encuentran en la CJ debido al espacio tan reducido que existe.

c) Derecho y Pedagogía.

La relación que se entabla entre estas dos disciplinas es mínima, la segunda no incide en los casos, pero juega un rol fundamental, ya que es la encargada de establecer los talleres complementarios a la formación de los estudiantes como integrantes de la CJ.

“...casi no las veo, pero entiendo que su labor es ayudarnos un poco a diseñar estrategias pedagógicas ya sea para la elaboración de los talleres o para las formas de evaluación o autoevaluación y también para temas como la convocatoria o la selección de nuevos integrantes” (Entrevista a CD)

Sólo son dos estudiantes que se encuentran por el momento y ellas asisten los martes y el día en que les toca su taller por disciplina. Se reúnen en la casa de su coordinadora, de la misma forma sucede cuando revisan algún asunto, esta decisión se ha tomado debido a que no existe un espacio para cada disciplina.

d) Derecho-Psicología-Trabajo Social.

La forma de trabajo es la siguiente: estudiantes, tanto de Psicología como de Derecho, acuden a la Escuela Nacional de Trabajo Social para dialogar sobre el modelo social de la discapacidad; esta forma de trabajo está favoreciendo la construcción de los sistemas de apoyo.

“cada disciplina abordaba desde su punto a que nos referíamos con determinados temas para así poder compararlos, en que sí compaginamos y en que no había nada que ver, entonces eso si fue algo muy bueno” (Entrevista a ED)

A partir de esas conversaciones, se ha podido diseñar una metodología de trabajo para que sea la forma de intervención; también se ha diseñado un formato único donde se integran interrogantes de las tres disciplinas que será utilizado en la primera entrevista.

Otro de los momentos en que se pueden conjuntar los estudiantes de estas disciplinas es en los conversatorios. Psicología lleva la batuta al diseñar la forma en cómo se procederá a impartir esta actividad y detectar las habilidades que permitirán establecer el medio comunicativo con las personas con discapacidad. Cuando se trata de explicar aspectos legales, les corresponde a los estudiantes de Derecho, por su parte Trabajo Social acude a ver la dinámica que se maneja

tanto en conversatorios como las actividades que realizan las dos disciplinas antes mencionadas.

e) *Derecho- Psicología-Pedagogía.*

Otra relación que se da en la CJ es entre Psicología, Derecho y Pedagogía, el encuentro se da cada quince días en los talleres multidisciplinarios, donde la coordinadora de Pedagogía es la encargada de dirigirlos y se abordan temas de género, violencia, sobre la discapacidad, entrevista, entre otros.

Los temas de los talleres son seleccionados antes de iniciar el nuevo semestre y los coordinadores hacen una selección acorde a las necesidades.

“...nosotros cada semestre cambiamos algo de acuerdo con lo que vemos que funciona más o mejor para ejercer la profesión de clínica de manera activa” (Entrevista a D)

f) *Trabajo social y Psicología.*

Trabajo social y Psicología tienen una relación de dos horas semanales, donde se discuten aspectos de los sistemas de apoyo y se retroalimentan a partir de documentos donde otros han conceptualizado los sistemas de apoyo en otros países. La coordinadora de Psicología es quien dirige las sesiones.

g) *Psicología y Pedagogía.*

Es una relación a la que no se ha podido llegar, los estudiantes sólo se pueden ver en los talleres cada quince días, incluso hay un desconocimiento de las actividades que realizan debido al poco contacto que tienen.

A pesar de ello, consideran importante el trabajo multidisciplinario

Se requiere una mayor comunicación de las actividades desempeñadas en la CJ y funciones que los pedagogos pudieran estar desarrollando con las otras disciplinas, como el diseño de los conversatorios o el espacio donde se imparten talleres, donde los psicólogos no tienen suficiente conocimiento de cómo estructurarlos.

h) Otras disciplinas.

Hay otras disciplinas que también tienen relación con la CJ, pero sus participaciones son por períodos específicos y sus tareas se concretan a darle difusión a la organización sobre los casos, éste es uno de los aspectos que la directora destaca, justamente porque en nuestro país no hay gran difusión del periodismo jurídico, y existe un desconocimiento de términos y procesos legales en los que se encuentran los casos.

“...algunas veces se agregan otras carreras con el fin de que los estudiantes se formen en comunicación con perspectiva de Derechos Humanos y que a la vez nos ayuden a comunicar un mensaje de manera adecuada, así como la adecuada interpretación de estos” (Entrevista a D)

La participación y estancia de otras disciplinas depende de la existencia de un financiamiento, por ende, no han estado de manera permanente y la convivencia que puedan entablar con las demás disciplinas es esporádica.

4.3.3 Aprendizaje organizacional

Cuando se indaga sobre las reglas que los individuos y los grupos tienen que cumplir, estamos hablando de un aprendizaje organizacional.

El aprendizaje organizacional refiere a rutinas o procesos institucionalizados. En el caso de la CJ, se ha identificado un proceso que se va construyendo a través del tiempo, conforme se fueron entrevistando a los coordinadores y a la directora, se constató que hay ciertos procedimientos que se han establecido como formas de trabajo.

Las formas de cómo proceder, la postura que se tiene referente a determinados temas, la forma de trabajo, los puestos creados para organizar y vigilar a los estudiantes; establecer qué actividades va a realizar determinada disciplina, los horarios de trabajo, la complementariedad de sus habilidades mediante talleres, expedientes de casos, diseño metodológico de casos, planificación, ejecución y evaluación de talleres, son algunos de los aprendizajes organizacionales que tiene esta organización y que a continuación se explicarán a detalle.

La forma de proceder se establece desde la forma en cómo se debe contestar el teléfono, en carteles que se encuentran en el espacio de trabajo, incluso dentro de la semana de inducción se proporciona esta información a los estudiantes.

Si se atiende un nuevo caso, se deben considerar otros aspectos como llenar un formato y recabar la información necesaria del caso, hacerle una cita para atenderlo en los horarios previstos, los lunes o miércoles, y apartar la sala para la respectiva reunión, además se debe considerar la pertinencia de que estén presentes estudiantes de Psicología y Trabajo social.

Cuando se lleva un caso, todos tienen que acatar ciertas normas de trato con el beneficiario, para evitar malentendidos, existen límites que se deben que marcar, como el no proporcionar ningún número telefónico personal al beneficiario, todo debe ser referenciado al número de la CJ.

La entrevista no se debe realizar individualmente, se considera la pertinencia de que esté presente otro compañero. En un inicio se conforman los equipos de trabajo, ellos eligen su forma de trabajo, adicionalmente, cada equipo de Derecho incluye a dos estudiantes de Psicología

La protección de los Derechos Humanos es el eje central y se busca su protección; bien existen muchas organizaciones que ofrecen este servicio, en la CJ se aborda desde una perspectiva distinta, incluso en la modificación de leyes o en que se cumpla de lo que dicen los tratados internacionales.

Por ejemplo, uno de los temas que se manejan es la discapacidad y, en términos legales, si se le pregunta a un abogado, considera que la interdicción⁴⁰ es la mejor opción; no obstante, la CJ está en contra de esta posición y toma como referencia la Convención para las personas con discapacidad que

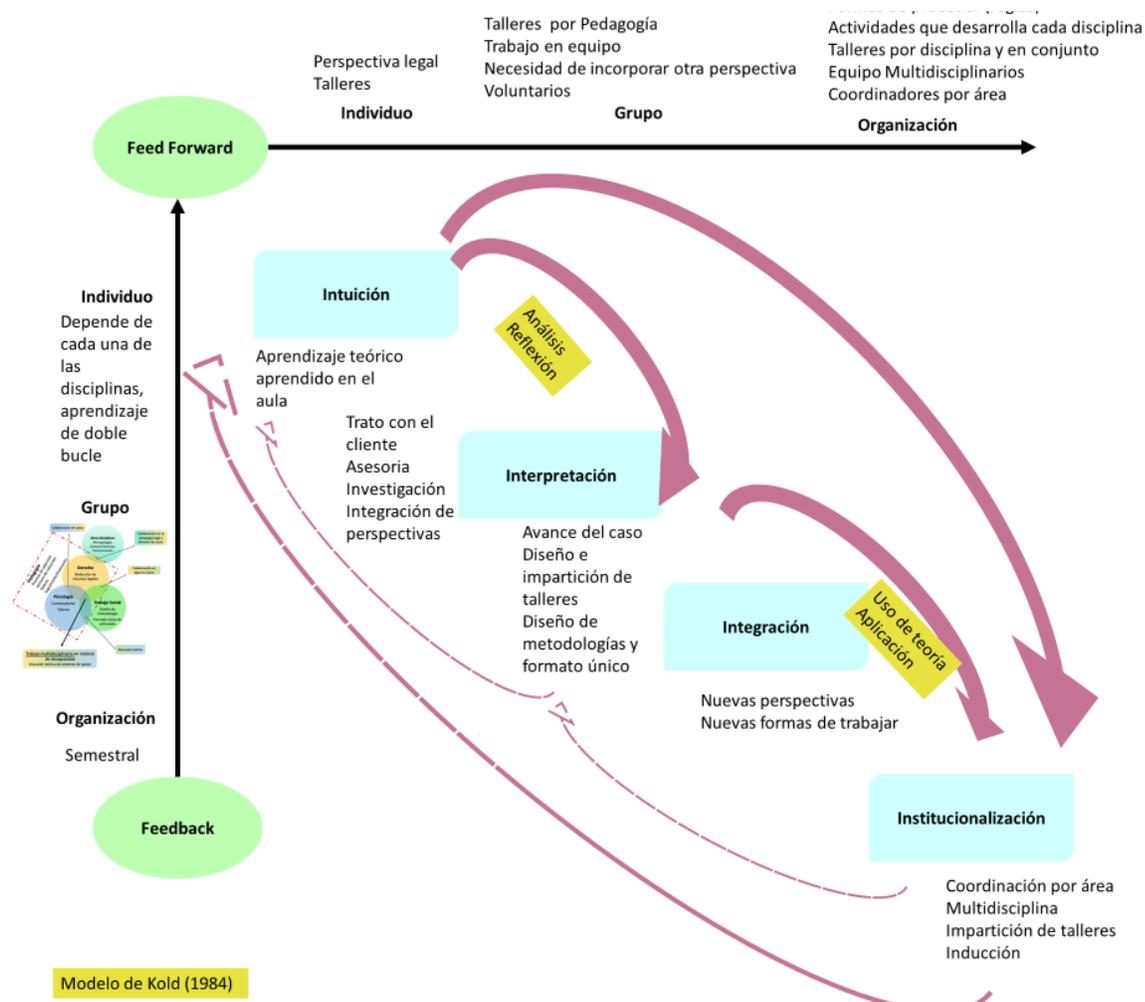
⁴⁰ “...estado jurídico en que se encuentra una persona que careciendo de las aptitudes generales para gobernarse y administrar sus bienes por sí misma, es declarada incapaz por sentencia judicial y sometida a la guarda de un tutor o tutriz, quien cuidará de la persona incapaz mayor de edad, administrará sus bienes y la representará tanto en juicio como en todos los actos jurídicos” (Pérez Carbajal & Campuzano, 2014, pág. 235). La interdicción pone en cuestión la discapacidad y los sistemas jurídicos que han entorpecido la labor de no ofrecerle a este sector de la población mecanismos para tener una vida plena.

establece sistemas de apoyo; uno de los documentos que México reconoce, sin embargo, no se tiene esta figura en el país.

Los estudiantes de Derecho que desean ingresar deben escribir un ensayo, una de las temáticas es la discapacidad, es mediante estos ensayos que se elige a los que serán parte de la CJ.

Estudiantes de Derecho, Psicología y Trabajo Social están en constante coordinación para ofrecer una resolución a esta problemática social mexicana, se han revisado diversos artículos y recibido retroalimentación a partir de las aportaciones por parte de expertos.

Figura 21. Aprendizaje organizacional en la CJ



Fuente: Elaboración propia retomando el modelo de Crossan, Lane & White (1999)

Ya con estudiantes dentro de la CJ, se comenzó a contratar personal para asesorar a los estudiantes de Derecho, Psicología y Pedagogía; aunque la coordinadora de Trabajo Social no está contratada por la CJ.

El personal contratado apoya a los estudiantes, si éstos tienen alguna duda o se les dificulta encontrar cómo hacer una actividad se recurre a ellos para

que proporcionen algunas ideas, dejando al estudiante para que investigue, reflexione y actúe con base en lo que considera pertinente o se auxilie con su equipo para tomar una decisión adecuada.

La contratación de personal fue acorde a las necesidades de la misma organización, logrando así que los estudiantes tengan una direccionalidad en sus actividades y cuenten con otras visiones disciplinarias.

Como bien lo refiere Swieringa & Wierdsma (1995) una forma en que se puede ver que la organización ha aprendido es cuando se adapta constantemente a las exigencias, pero conserva sus objetivos e identidad.

Otro de los aspectos que demuestran el aprendizaje organizacional son las actividades que se le asignan a cada disciplina, pues, aunque los miembros de la misma organización no tienen en un principio claridad respecto a qué actividades pueden desempeñar o cómo podrían hacer que todos sus casos pudieran tener una perspectiva multidisciplinaria, porque no han conocido a profundidad lo que puede aportar cada una, respecto a la temática de discapacidad la organización ha determinado qué es lo que se debe y puede trabajar conjuntamente:

Derecho se encarga de la parte legal, de investigar, redactar, y expresarles a las demás disciplinas las posibilidades que pueden delimitar su actuar, con referencia al marco legal.

Psicología identifica las conductas que tienen las personas con discapacidad psicosocial, considerando que cada uno actúa de manera distinta, se busca una forma de transmitirles conocimientos y hacer que ellos expresen su sentir y lo que desean.

Trabajo Social se está encargando de realizar una metodología de intervención y un formato único que integrará preguntas de cada una de las disciplinas y será aplicado en la primera entrevista con el beneficiario, que ayudará a las otras disciplinas abordar un caso.

Pedagogía, por el momento sólo diseña los talleres, sistematiza el proceso de evaluación y apoya para reforzar ciertas habilidades que son necesarias para la enseñanza clínica.

La única tarea que se distingue por todos los estudiantes es la labor de Derecho, las demás disciplinas tienen un amplio espectro de intervención que se ha construido en el transcurso de la estancia de las mismas en la CJ.

El conocimiento tácito adquirido por los estudiantes cada semestre corre el riesgo de fugarse sino codifican su aprendizaje disciplinario durante su estancia o comparten sus experiencias en la semana de inducción con los nuevos estudiantes.

La organización ha aprendido a estar atenta al comportamiento de los estudiantes de cada generación, conforme es su respuesta va modificando las actividades, los temas de los talleres, las formas de trabajo, la organización de

equipos, cada generación tiene nuevas exigencias y los estudiantes las expresan a sus superiores, lo que lleva a modificar la CJ cada semestre.

Particularmente los pedagogos, al estar en una posición de observación y escucha activa, se han percatado de situaciones que pueden beneficiar a la organización, por ello, al final de cada generación, coordinadores y directora se reúnen para planear que se hará el siguiente semestre y cómo se va a trabajar con los casos.

Esto es señal de que la organización aprende de los individuos que la conforman y registra este aprendizaje en un cambio de reglas o procedimientos que se aplican en adelante para futuras generaciones de estudiantes, pero esta actividad de aprendizaje no está explicitada en un documento, es información implícita que se desarrolla entre los dirigentes de la organización.

Este proceso de constante modificación, que depende de las propias estrategias y requerimientos ambientales, se asemeja con lo descrito por Mintzberg (1989), cuando describe la adhocracia, en termines de sus elementos, uno de ellos es la profesionalización en sus integrantes, la formación de equipos y la adaptación mutua, en este caso a partir de la multidisciplina. También Swieringa & Wierdsma (1995) refieren que la organización que aprende se distingue por “procesos de trabajo complejos y en constante cambio, que requieren un alto grado de capacitación y profesionalismo” (Swieringa & Wierdsma, 1995, pág. 78)

Uno de los momentos en los cuales se puede tener conocimiento de cada una de las actividades y reglas que se han establecido se comunican en la semana de inducción, a los estudiantes tanto Derecho, Psicología y Pedagogía⁴¹.

Una organización que aprende “da un valor añadido al aprendizaje natural de sus miembros en una triple vertiente: aumento de las capacidades profesionales y personales de los miembros, incremento de nuevos métodos de trabajo o saberes específicos, y crecimiento de expectativas de supervivencia y desarrollo de la organización, por sus mejores resultados e imagen, o capacidad de adaptación al entorno cambiante” (Moreno Peláez, 1997 citado en Zapata, y otros, 2008, pág. 5)

Cuando existe aprendizaje organizacional, la organización ha aprendido de sus miembros, de sus grupos de trabajo, y esos saberes se han explicitado. En el caso presentado los directivos están conscientes de esta situación y, por ello, tanto los coordinadores como la directora están atentos a los cambios que resultan de su planeación y la modificación de las mismas acciones.

Uno de los modelos que explica el proceso de aprendizaje en la CJ es el de Crossan, Lane & White (1999); el mismo está compuesto por cuatro fases: intuición, interpretación, integración e institucionalización y tres niveles de

⁴¹ Los estudiantes de Trabajo Social no asisten debido a que se incorporan una semana posterior, cuando lo marca el calendario de la UNAM.

aprendizaje: individual, grupal y organizacional; que dan fruto al aprendizaje organizacional.

La intuición e interpretación forman parte del aprendizaje individual, el grupal se conforma por la interpretación e integración, y el nivel organizacional se conforma por la integración e institucionalización de los procesos.

Tabla 6. Niveles de aprendizaje y procesos

Aprendizaje / renovación en las organizaciones: cuatro procesos a través de tres niveles		
Nivel	Fases	Entradas/resultados
Individual	Intuición	Experiencias Imágenes Metáforas
	Interpretación	Lenguaje Mapa cognitivo Conversación/dialogo
Grupal	Integración	Entendimientos compartidos Ajuste mutuo Sistemas interactivos
Organizacional	Institucionalización	Rutinas Sistema diagnóstico Reglas y procedimientos

Fuente: Crossan, Lane & White (1999)

La fase de la intuición se consolidó a partir de las diferentes experiencias individuales y disciplinares que han aportado todos los estudiantes en su paso por la CJ, al intentar dar una respuesta de sus estrategias o actividades por desarrollar. Las intuiciones acertadas, basadas en un aprendizaje sustentado que tuvieron una explicación, se aplicaron y dieron buenos resultados, de igual manera fueron socializándose (proceso de explicitación) hacia sus compañeros y directora.

Los estudiantes que escucharon la explicación de la intuición de un individuo que constituyó su versión, de un caso particular, así como el estudiante que la dio, fueron interpretando e intercambiando perspectivas sobre lo que sucedía, dando paso a la fase de interpretación.

Uno de los ejemplos que se pueden proporcionar es el siguiente:

En un inicio sólo existían estudiantes de Derecho, conforme se dieron cuenta que una sola disciplina no podía explicar lo que pasaba con las personas con discapacidad y al no ser capaces de obtener la versión propia de estas personas, porque no sabían cómo comunicarse, buscaron, qué otros aspectos retomar para poder atender al beneficiario de una manera integral. Es así que se fueron considerando trabajar con otras disciplinas, esta es una de las razones que en materia de discapacidad sea multidisciplinaria.

La fase de integración se dio cuando se entabló un diálogo entre las diversas disciplinas y se debatió el tema de discapacidad desde un modelo social. Cada una de las disciplinas expuso que elementos deben considerarse para un sistema de apoyo; justo ese momento de integrar conocimientos fue el semestre de investigación, donde todos se reunían en la Escuela Nacional de Trabajo Social y debatían el tema de la discapacidad.

La fase de institucionalización se está comenzando a dar. A partir de la labor que cada una de las disciplinas proporcionó, el resultado que se obtuvo fue la metodología de caso, proporcionada inicialmente por Trabajo Social y que se

aplicará en la segunda parte del semestre. De dar buenos resultados, ya se tendrá un modelo que será aplicado a los casos, en un principio sólo los de discapacidad, viendo la posibilidad de encontrar una manera de homogeneizar el trabajo de la multidisciplinaria en otros temas del Derecho.

El proceso descrito se ha visto reflejado en la CJ y, como lo afirmaron Swieringa & Wierdsma (1995) “el aprendizaje es un proceso interminable y de repetición constante” (Pág. 26). Aún quedarán diversos espirales del conocimiento Nonaka y Takeuchi, (1999), que irán complementando los saberes de la propia organización y acrecentando su memoria organizacional, Levitt & March (1988)

Hallazgos

La investigación realizada en la CJ me permitió darme cuenta de que la multidisciplinaria aplicada dentro de esta organización sólo se ha aplicado por el momento en materia de discapacidad.

Los coordinadores y la directora no conocen a detalle lo que hacen otras profesiones, es por ello que no ha sabido cómo concatenar sus saberes hacia otras materias del Derecho.

Respecto a Pedagogía y Trabajo Social, al asistir los estudiantes de estas disciplinas esporádicamente a la CJ, el grupo de estudiantes de las otras disciplinas no sabe lo que realizan, por lo que se tienen una mala concepción de sus saberes o sólo se les relaciona con tareas específicas.

El espacio físico de la CJ ha influido para que los integrantes de las disciplinas tales como Trabajo Social y Pedagogía no se sientan parte de ella y no tengan un contacto tan cercano con estudiantes de otras disciplinas.

No se han delimitado claramente las tareas que deben realizar otras disciplinas, la única que tiene establecido qué hacer específicamente es Derecho, por ende, sólo se busca que los estudiantes de otras disciplinas tengan un espacio y su asistencia asegurada de lunes a viernes.

Falta tener una comunicación más fluida entre todos los estudiantes de las disciplinas, para que todos tengan una concepción de lo que realizan y las actividades que desempeñan dentro de la CJ.

Los formatos de evaluación sólo son aplicados al trabajo de las disciplinas de Derecho y Psicología.

No se ha buscado tener un acercamiento con los estudiantes de Trabajo Social para que se integren a los talleres.

Los coordinadores son una figura que ha permitido direccionar el aprendizaje individual de los estudiantes y permite agilizar ciertos procesos, pero falta delimitar las tareas de cada disciplina.

La interacción en los equipos es favorable y tienen un ambiente relajado, lo cual les permite convivir sanamente. Un punto a favor del aprendizaje organizacional es que las relaciones de poder no están marcadas, incluso los

coordinadores tratan de tener un perfil de mayor confianza en los colaboradores, sin ordenar lo que deben hacer los estudiantes.

El organigrama diseñado muestra niveles jerárquicos, pero en realidad la relación es de horizontalidad entre todos. Aunque todos conviven en un espacio muy reducido, a nadie, ni a la misma directora, se le habla de usted, porque lo que se desea es generar una confianza entre todos; si se tiene una duda o no se sabe, los estudiantes se acercan a preguntar y tienen el valor para expresar una duda.

El número de aspirantes que se inscriben a la convocatoria está en incremento y obligó a requerir más personal que retroalimenta a los estudiantes. Actualmente se tienen a 5 coordinadores que colaboran y asesoran.

Uno de los detonantes del aprendizaje primeramente individual es su pasión por adquirir nuevos conocimientos, trabajo en equipo y con otras disciplinas; donde nadie te va a decir que debes hacer, el estudiante debe construir su forma de trabajo y procedimiento con un caso real, esta forma de aprendizaje clínico le da a los estudiantes un acercamiento a la forma en cómo deben ejercer profesionalmente, aspecto poco desarrollado en estudiantes o universidades que no cuentan con esta forma de enseñanza práctica.

Conclusiones

El aprendizaje individual y grupal se da de forma constante, pero el organizacional no se puede ver tan directo. Este es establecido por los

coordinadores y la directora, los cuales están trabajando en una continua reestructuración de tareas y modificando semestralmente: talleres, formatos de evaluación y actividades que van a desarrollar las diversas disciplinas a partir de lo que la organización ha aprendido de la contribución de estudiantes de generaciones pasadas.

El aprendizaje organizacional es el conjunto de conocimientos que los individuos y grupos de trabajo han explicitado a sus superiores y compañeros de nuevas generaciones, así como los documentos que plasman su experiencia y actividades que desarrollaron durante su estancia.

El aprendizaje individual se da de manera distinta en cada una de las disciplinas, pero en su mayoría aprenden a partir del ensayo y error, rectifican dependiendo de la respuesta que resulte y nuevamente vuelven a formular su forma de actuar, estaríamos hablando que corresponde a un modelo cibernético de aprendizaje, de doble bucle.

Los conocimientos adquiridos en la universidad sólo muestran una forma en cómo se puede abordar determinadas temáticas, así como técnicas y procedimientos que les han funcionado a los profesionistas. Pero actualmente se podría decir que todas las organizaciones están interrelacionadas y expuestas a diversas variables contingenciales. Se han creado nuevas necesidades, se han establecido otros espacios donde los profesionistas pueden aportar sus conocimientos y las organizaciones han ido modificando su percepción sobre los

fenómenos y situaciones sociales, considerando viable la aportación de los equipos multidisciplinarios.

En general, el aprendizaje de los estudiantes de todas las disciplinas, a nivel individual se da mediante el ensayo y error, pues, al no tener conocimiento de todas las variables que intervienen y no considerar ciertos elementos, cometen errores a partir de los cuales aprenden, en el aprendizaje clínico, es por medio de la experiencia que se aprende. Pero los errores son importantes y sirven de experiencia profesional a los estudiantes que es uno de los objetivos que busca desarrollar el aprendizaje clínico.

Uno de los elementos que se deben de considerar, para que esto sea aprovechable para las siguientes generaciones, es la memoria organizacional.

La memoria organizacional, (Levitt & March, 1988) debe estar en constante actualización, para evitar errores que se repitan.

La constante rotación de estudiantes hace que el aprendizaje individual no sea tomado en cuenta y la nueva generación empiece de cero y experimente el mismo proceso de aprendizaje de la generación anterior, como lo destaca Levitt & March (1988) “A menos que las implicaciones de la experiencia puedan ser transferidas de quienes lo experimentaron... es probable que las lecciones de la historia se pierdan debido a la rotación de personal” (pág. 328)

Se requiere que la experiencia sea socializada en la semana de inducción y todo el aprendizaje individual de cada una de las disciplinas sea explicitado a

la nueva generación, de igual manera es recomendable que los estudiantes transcriban sus vivencias y sean expuestas, guardando la confidencialidad del autor si así se acordara entre los estudiantes, las reacciones recabadas por las estudiantes de Pedagogía deben ser conocidas no solo por esta área.

El aprendizaje grupal, que se da en los equipos, es mediante un ajuste mutuo donde se van acoplando sus saberes, aunque en este caso falta hacer explícitos los límites de cada disciplina.

La multidisciplina ha permitido aprender de lo que realiza otra disciplina, los entrevistados sólo conocían una faceta, incluso se han quitado estigmas de ciertas disciplinas. Tener un acercamiento y colaboración con otras profesiones permite ir desarrollando esa habilidad que en un futuro será indispensable para el ejercicio profesional.

Diversos aspectos se han ido modificando con el paso de las generaciones y cada una ha aportado en mayor o menor medida a establecer una regla.

Los talleres son actividades que desde un inicio se tenían, porque era importante reforzar habilidades necesarias para el desarrollo de actividades y se han ido retroalimentando por las disciplinas.

Ahora son coordinados por el área de Pedagogía, pues se aprendió que era necesario dejar que lo hiciera una experta en la materia sea la que dirija esta área, además de invitar a participar a estudiantes de Pedagogía para que tengan

una concepción distinta, se acerquen a la realidad y expliciten ese conocimiento intuitivo basado en sus experiencias, trayectoria escolar y sea aplicado en la CJ.

Iniciar a los estudiantes en el trabajo de la CJ mediante la semana de inducción es otro de los aprendizajes que ha tenido la organización.

La inducción es uno de los elementos que transfiere todos los aprendizajes, experiencias y reglas institucionalizadas y que deben llevarse a cabo por todos los estudiantes, sí se les llegara a olvidar alguna regla, existen algunos carteles dentro de las instalaciones, que las refuerzan, no es un manual, porque se tiene una mala concepción de ellos, pero hay carteles con indicaciones precisas.

La materialización del semestre de investigación, en el que estudiantes de Derecho, Psicología y Trabajo Social se reunían para construir un modelo mental Senge (1998) referente a la discapacidad y, tomando en cuenta las tres disciplinas, delinear los sistemas de apoyo que requieren las personas con discapacidad, se logró con el diseño de instrumentos (Metodología de caso y formato único) que aún están por aplicarse.

Los formatos de evaluación son una muestra de un aspecto que se ha institucionalizado. Estos formatos son elaborados por el área de Pedagogía y semestralmente se modifican considerando los comentarios de la generación anterior y evaluaciones de otras organizaciones. En el semestre más reciente se incorporó la coevaluación y, próximamente, personal externo a la organización

evaluará el seguimiento de los casos y cuestionará a los estudiantes sobre sus aportaciones y aprendizajes.

La presencia de los coordinadores ha representado un aprendizaje de lo que la misma organización requería. Debido a que inicialmente era la directora la que indicaba las actividades a realizar, pero sólo tenía una visión abocada al Derecho y un desconocimiento de lo que otras áreas podrían aportar, esto representaba una barrera comunicacional y, por ende, que no se tuviera una direccionalidad en las acciones

Los aprendizajes detectados se han institucionalizado por las exigencias de saberes y habilidades que requieren los estudiantes. Hasta ahora la CJ ha aprendido, como lo refiere Swieringa & Wierdsma (1995), utilizando un modelo viajero, donde no se conoce con precisión el rumbo y menos el lugar de arribo, no se escoge una dirección, se construye en la marcha, y no es que no se tenga una planeación, simplemente si se requiere hacer un cambio se hace.

Uno de los máximos aprendizajes que ha tenido la CJ es cómo lograr su supervivencia. Debido al entorno cambiante y a que este tipo de organizaciones que buscan una profesionalización y aprendizaje de estudiantes en la práctica es poco común, se ha ido construyendo a través de diferentes perspectivas y extendiendo su espiral del conocimiento con las múltiples generaciones y con más de 300 alumnos que se han formado con el eje temático de los Derechos Humanos.

En México existen pocas organizaciones de este tipo, en su mayoría son diseñadas para estudiante de Derecho; que hacen uso del litigio estratégico, pero ninguna conformada por diversas disciplinas. Lo que sigue para la CJ es consolidarse y formar un modelo que pueda adaptarse a las condiciones y diversas universidades lo adopten.

El modelo clínico permite al estudiante tener un acercamiento con la realidad y los jóvenes tienen esas ansias de cambiar la forma en cómo se ejercen diversas profesiones. A través de ellos, las organizaciones aprenden los encargados deben estar atentos a los requerimientos que se necesitan para explicitar ese conocimiento tácito de sus colaboradores.

La constante rotación de personal no es un obstáculo para el aprendizaje, al contrario, cada generación ha aportado algún aprendizaje y las nuevas generaciones lo cuestionan, es parte de la reflexión que se hace; el conocimiento se modifica (combina) y se establece otro nuevo. Este es un proceso cíclico que permite un dinamismo y que el aprendizaje no se estanque, hay ideas innovadoras y la misma flexibilidad de la organización lo permite.

Una organización que aprende se basa en una filosofía en la que los miembros consideran que, ellos mismos y los demás, son adultos: gente que tiene la voluntad y el valor para asumir la responsabilidad de su propio funcionamiento con relación al de los otros, y que espera lo mismo de los demás. (Swieringa & Wierdsma, 1995, pág. 85)

Propuestas

Buscar una manera de incluir a todas las disciplinas desde un principio en el caso, para que no sea complicado leer todo el expediente y retrasar más el tiempo de entrega.

Ofrecer otro tipo de servicio complementarios, para proporcionarle una atención integral a los beneficiarios.

Establecer un horario para que los integrantes de todas las disciplinas puedan convivir y conocer las actividades que desarrollan, específicamente a los de la práctica de Trabajo Social la cual no se siente perteneciente a la misma organización.

Fortalecer el buen clima laboral entre todos los integrantes de la CJ mediante un taller, donde se entable una convivencia más activa y no sólo en el ámbito académico.

Entablar una conversación con la Coordinadora de Trabajo Social para que comunique a sus estudiantes la posibilidad de que asistan a los talleres de los martes, los cuales pueden ayudar a mantener una relación más estrecha entre integrantes y pueden brindar conocimientos necesarios para abordar los casos.

Solicitar un espacio más grande para que todos los estudiantes que ingresan a la CJ puedan relacionarse y no existan problemáticas sobre el mobiliario, computadoras y todas las disciplinas tengan un espacio para desarrollar sus actividades.

La codificación de la información es necesaria y requiere que todas las disciplinas escriban sus avances de casos, procedimientos, técnicas que son útiles en el desarrollo de los casos y sea un requerimiento leer para los nuevos integrantes y así tener una memoria organizacional y no perder el aprendizaje individual de los estudiantes.

Referencias

- Almanza Iglesia, M. (2010). Las Clínicas Jurídicas y su pertinencia en la formación de abogados. *Justicia*(18), 74-79.
- Álvarez, A. (2007). "La educación clínica. Hacia la transformación de la enseñanza del derecho". En M. Villareal, & C. Courtis, *Enseñanza clínica del derecho: una alternativa a los métodos tradicionales de formación de abogados*. México: ITAM.
- Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós Educación.
- Argyris, C. (2000). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: OXFORD.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: a theory of action perspective*. USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Ausubel, P. (2002). *Adquisición y retención del conocimiento. Una perspectiva cognitiva*. Barcelona: Paidós.
- Barba Álvarez, A. (2013). "Conferencia Administración, Teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, Tres identidades". *Gestión y Estrategia*, 139-151.
- Beuchot, M. (2008). La hermenéutica Analógica en la multidisciplinariedad de la ciencias humanas. En A. M. Chávez Galindo, C. Menkes Bancet, & B. Solares Altamirano, *Ciencias sociales y multidisciplina. Memorias de las*

VII Jornadas Multidisciplinarias (págs. 33-42). Cuenavaca, Morelos: Universidad Nacional Autónoma de México, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias. Obtenido de <https://www.crim.unam.mx/web/sites/default/files/Ciencias%20sociales%20y%20multidisciplina.pdf>

Blumer, H. (1969). *Interaccionismo Simbólico: perspectiva y método*. Englewood: Prentice-Hall.

Buyn, S. T. (1966). *The Human Perspective in Sociology: The Metodology of Participant Observation*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Contreras Manríque, J. C., & De la Rosa Alburquerque, A. (2013). "Organizaciones y políticas públicas. elementos para trabajar una perspectiva organizacional de las políticas públicas". En A. y. De la Rosa Alburquerque, *Hacia la perspectiva organizacional de la política pública. Recortes y orientaciones inicialesd* (págs. 13-56). México: Fontamara.

Courtis, C. (2007). La educación clínica como práctica transformadora". En M. Villareal, & C. Courtis, *Enseñanza clínica del derecho. Una alternativa a los métodos tradicionales de formación de abogados* (págs. 9-24). México: Sans Serif Editores.

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.

- Daff, R. (1998). "Fundamentos de la estructura de la organización". En R. Daff, *Teoría y diseño organizacional* (págs. 200-243). México: Thompson Editores.
- Dusya, V., & Crossan, M. (2005). Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework. En M. Easterby-Smith, & M. A. Lyles, *Handbook of Organizational learning and knowledge management* (pág. 123). USA Middletown: Blackwell.
- García Medina, J., Arangüeña Fanego, C., Vidal Fernández, B., De Hoyos Sancho, M., & Domínguez Luelmo, A. (2014). Clínica jurídica, una forma de aprendizaje-servicio para la protección de Derechos humanos. *Reduca. Serie de Derecho Procesal*, 110-122.
- Gherardi, S. (1995). Organizational Learning. En *International Encyclopedia of business and management* (págs. 3934-3942). London: Routledge: M. Warner.
- Gherardi, S. (2000). "Where learning is Metaphors and situated learning in a planning group". *Human relations*, 8(53), 1057-1080.
- González Miranda, D. R. (2014). "Los Estudios Organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones". *Innovar*, 24(54), 43-58.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.

Hurst, D. K., Rush, J. C., & White, R. A. (1989). Top management teams and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, 87-105.

International Rice Research Institute. (2005). <http://www.knowledgebank.irri.org>.

Recuperado el 12 de agosto de 2019, de <http://www.knowledgebank.irri.org>:

<http://www.knowledgebank.irri.org/images/docs/acronyms-and-glossary-of-rice-related-terminology.pdf>

Jerome, F. N. (1933). Why Not a Clinical Lawyer-School? *University of Pennsylvania Law Review*, 81(8), 907-923.

Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual review of Sociology*, 319-340.

Londoño Toro, B. (2016). Los cambios que requieren las clínicas jurídicas iberoamericanas. Estudio de caso en seis países. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, 119-148.

Marchese, G. (13 de abril de 2019). <https://www.colectivoratio.com>. (C. Ratio,

Editor) Obtenido de <https://www.colectivoratio.com>:

[https://www.colectivoratio.com/single-post/mapear-feminicidios-mexico-](https://www.colectivoratio.com/single-post/mapear-feminicidios-mexico-datos-violencia?fbclid=IwAR3xy4rOY69-fqsPPANpuie3NIkZ8CJDY-q3O3_EjppJusTP7GbFsycA7gU)

[datos-violencia?fbclid=IwAR3xy4rOY69-fqsPPANpuie3NIkZ8CJDY-](https://www.colectivoratio.com/single-post/mapear-feminicidios-mexico-datos-violencia?fbclid=IwAR3xy4rOY69-fqsPPANpuie3NIkZ8CJDY-q3O3_EjppJusTP7GbFsycA7gU)

[q3O3_EjppJusTP7GbFsycA7gU](https://www.colectivoratio.com/single-post/mapear-feminicidios-mexico-datos-violencia?fbclid=IwAR3xy4rOY69-fqsPPANpuie3NIkZ8CJDY-q3O3_EjppJusTP7GbFsycA7gU)

Mintzberg, H. (1989). "Sobre las organizaciones: la organización profesional, innovadora, misionera, política". En H. Mintzberg, *Mintzberg y la dirección* (págs. 203-297). España: Días de Santos Ediciones.

Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. México: Alphaomega.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.

Pfeiffer, J., & Sutton, R. (2005). *La brecha entre el saber y el hacer*. Buenos Aires: Granica.

Pinkus Aguilar, M. F. (26 de Noviembre de 2018). Estructura de la Clínica. (B. Pérez López, Entrevistador)

Polanyi, M. (2009). *The tacit dimension*. The United States of America: Randon House, University of Chicago Press.

PUDH. (29 de marzo de 2019). <http://www.pudh.unam.mx>. Obtenido de <http://www.pudh.unam.mx>:
http://www.pudh.unam.mx/index_clinica_juridica.html

PUDH-UNAM. (28 de mayo de 2018). <http://www.pudh.unam.mx>. Obtenido de <http://www.pudh.unam.mx>:
http://www.pudh.unam.mx/index_clinica_juridica.html

Quecedo, R. C. (27 de marzo de 2019). <https://www.redalyc.org>. Obtenido de <https://www.redalyc.org>: <https://www.redalyc.org/html/175/17501402/>

RAE. (2019). <http://lema.rae.es>. Recuperado el agosto de 2019, de <http://lema.rae.es>: 12

Rodríguez, D. (2006). "El diagnóstico organizacional" y "Modelos de análisis". En D. Rodríguez, *Diagnóstico organizacional* (págs. 34-69). México: Alfaomega.

Santana Santana, L., Pereda Miraval, A. M., & Mirabal Mirabal, M. E. (2016). Clínica jurídica: potencialidades del método para el proceso enseñanza aprendizaje de la ciencias penales y criminológicas. *Ciencias Médicas de Pinar del Río*, 20(4), 497-503.

Sautu, R., Boniolo, P., Dalle , P., & Elbert, R. (2005). *La construcción del marco teórico en la investigación social*. Buenos Aires, Argentina: CLACSO.

Senge, P. M. (1998). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. México: Granica.

Swieringa, J., & Wierdsma, A. (1995). *La organización que aprende*. E.U.A.: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.

Taylor, S., & Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paídos.

Universidad de Palermo. (06 de junio de 2019). <https://www.palermo.edu>.
Obtenido de <https://www.palermo.edu>:
https://www.palermo.edu/derecho/facultad/clinicas_juridicas/red_clinicas.html

Vargas Castillo, M. M. (22 de junio de 2016). <https://archivos.juridicas.unam.mx>.

Obtenido de <https://archivos.juridicas.unam.mx>:
<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/9/4296/24.pdf>

Villareal, M., & Curtis, C. (2007). *Enseñanza clínica del derecho. Una alternativa a los métodos tradicionales de formación de abogados*. México: Sans Serif.

Witker, J. (2007). La enseñanza clínica como recurso de aprendizaje jurídico. *Revista sobre enseñanza del derecho*(10), 181-207.

Zapata, L., Adriaenséns, M., Cárdenas, B., Francke, L., Gómez, M. S., & Manríque, L. (2008). *Aprendizaje organizacional*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Anexos

Anexo 1

Tabla 7. Imágenes de la organización

Metáfora	Ventajas	Desventajas
La organización como máquina	<ul style="list-style-type: none">• La organización trabajará bien siempre y cuando la maquina lo haga de la misma manera• Existe un diseño, servicio estandarizado• Tienen un alto grado de control• La existencia de manuales normaliza y codifican la tarea en el más mínimo detalle.	<ul style="list-style-type: none">• Hay gran dificultad para adaptarse a los cambios circunstanciales• Limita la iniciativa humana• El mecanicismo propicia actitudes negligentes
La organización como organismo	<ul style="list-style-type: none">• Existe una relación entre la organización y su entorno o ambiente• Atiende las necesidades para sobrevivir• Hay diversas organizaciones y permite una comunicación con otras• Permite una innovación flexible y dinámica• Incide en la práctica de la estrategia corporativa	<ul style="list-style-type: none">• Se visualiza como algo concreto no como un fenómeno social• Su dependencia al ambiente puede resultar perjudicial

	<ul style="list-style-type: none"> ● Comprende el mundo actual en el cual vivimos 	
La organización como cerebro	<ul style="list-style-type: none"> ● Las organizaciones innovadoras deben diseñarse como sistemas de aprendizaje, abiertas a la autocrítica y exigencias ● Facilita el aprender a aprender y les permite reorientarse en caso de amenaza del entorno ● Permite una movilidad más allá de la racionalidad limitada ● Los principios cibernéticos, aprendizaje organizacional y autoorganización proporcionan guías de dirección según cambios 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se tiene una mentalidad mecanicista ● La autonomía en las unidades de autoorganización mina la habilidad para tener mano firme en actividades y desarrollos cotidianos ● La autoorganización debe ir acompañada de actitudes, valores, realidades de poder, estas deben reforzarse
La organización como cultura	<ul style="list-style-type: none"> ● Dirige la atención al significado simbólico ● Tiene sistema de significados compartidos y en esquemas interpretativos crean y recrean significados ● La cultura de la organización permite una reinterpretación de conceptos y procesos tradicionales de la dirección 	<ul style="list-style-type: none"> ● La metáfora influye y proporciona aspectos para manipular a los trabajadores ● La cultura adquiere una visión mecanicista e instrumentalista

	<ul style="list-style-type: none"> ● Reinterpreta la naturaleza y significado de relaciones organización-entorno ● Contribuye a la comprensión del cambio organizacional ● Se reconoce la necesidad de estructurar la organización para la gente 	
La organización como sistema político	<ul style="list-style-type: none"> ● Se acentúan las ambiciones de la organización en pro de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tiende a acentuar la mentalidad cínica, egoísta, insensible de seguir a toda costa que convierte a la organización en una jungla corporativa ● Encarna la idea de desconfianza ● Fomenta la organización como un juego de intereses
La organización como cárcel	<ul style="list-style-type: none"> ● El ser humano puede crear y recrear mundos que muchos pueden considerar problemáticos y limitados ● Estimula el análisis crítico de la organización y la sociedad ● Nos enfrenta al significado y consecuencia de nuestros actos ● La organización es considerada desde un punto de vista humano 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se establecen barreras frente al cambio ● Pone demasiado énfasis en el papel del proceso cognoscitivo al crear, mantener y cambiar las organizaciones y la sociedad. ● Anima especulaciones utópicas y críticas, ignoran las realidades de poder

	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce y trata con las formas de poder que dan forma a las leyes de la vida organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Intenta manipular la mente de los demás mediante la cultura corporativa
--	--	---

Anexo 2

Guía de entrevista

Objetivo. Conocer como está diseñada la organización, a partir de su origen, integrantes, proceso de trabajo, actividades que se desarrollan, forma de comunicación, poder que se ejerce y toma de decisiones.

Origen

1. ¿Cómo se formó la clínica jurídica y año?
2. ¿En qué consiste la enseñanza clínica?
3. ¿Qué tipo de casos se atienden?
4. ¿Cómo llegan los casos?
5. ¿Cuántos casos atienden actualmente?

Integrantes y forma de trabajo

6. ¿Cómo es el proceso para formar parte de esta organización?
7. ¿Quiénes integran la clínica?
8. ¿Cuántos estudiantes se encuentran desarrollando actividades y de que profesiones?

9. ¿Cómo se organiza la forma de trabajo?
10. ¿Se han formado equipos de trabajo y cómo se integran?
11. ¿Cómo trabajan las diferentes disciplinas en un caso? que función tiene cada disciplina en un caso legal?
12. ¿Cómo se mantiene la comunicación entre los integrantes?
13. ¿Cómo se organizan las actividades a desarrollar?
14. ¿Cuáles son los roles que tiene cada uno de los integrantes?

Evaluación

15. ¿Cómo evalúa el desempeño de los integrantes?
16. Como se fomenta la participación de los estudiantes en los casos

Nexos con otras organizaciones

17. ¿Qué otras organizaciones colaboran con la Clínica jurídica?

Aún sigue la práctica de la ENTS desarrollando sus actividades

18. ¿Qué participación tiene la practica institucional de la ENTS en asuntos de la clínica jurídica?

Talleres

19. ¿Qué temáticas desarrollan en los talleres?
20. ¿Como se eligen las temáticas?
21. ¿Quiénes los organiza?

Poder y toma de decisiones

22. A partir de qué fecha comenzaste a dirigir la clínica
23. ¿Quién regula las actividades a desarrollar en la clínica?
24. ¿Qué tipo de mando tiene la encargada con los integrantes?
25. Existen otras organizaciones que vigilen el funcionamiento de la organización
¿Cuáles?
26. ¿Qué tan beneficioso es para la clínica tener una clínica multidisciplinaria?
27. ¿A qué retos se enfrenta el estudiante al convivir con diversos profesionales?
28. Existen dificultades para llevar un caso legal de forma multidisciplinaria
¿Cómo se resuelven?

Proceso de trabajo y casos nuevos

29. ¿Existe un procedimiento para atender un nuevo caso?
30. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los integrantes?
31. ¿Cómo es el ambiente de trabajo?
32. ¿Qué tipo de relación se entabla con los compañeros?
33. ¿Quién es la persona que determina aceptar un caso?
34. ¿Qué criterios toma en cuenta para aceptarlo?

Que tan efectivos han resultado los cambios para dirigir la clínica

- ORGANIGRAMA
- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Anexo 3

Guía de entrevista

Directora

Buenos días/ tardes!

Mi nombre es Brenda Pérez López y soy estudiante de la Maestría en Estudios Organizacionales, estoy realizando una investigación sobre el aprendizaje en las organizaciones y me interesa conocer cómo es el proceso de aprendizaje de la CJ.

El objetivo es reconocer y explicar la dinámica organizacional de la “Clínica Jurídica”, que permite su aprendizaje organizacional

Aquí no hay respuestas correctas e incorrectas, siéntase libre de compartir sus ideas, lo que importa es su opinión.

La información que se obtenga será exclusivamente utilizada para la investigación, sus respuestas serán anónimas y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Para agilizar la toma de información, se grabará la conversación debido a que escribir demora tiempo y puede perderse información esencial mientras se escribe. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación será utilizado exclusivamente para el análisis.

¡Muchas gracias por el tiempo que me proporcionará!

Datos generales

Antigüedad en el cargo:

Aprendizaje organizacional en la Clínica Jurídica

- ❖ ¿Cuál es tu rol como encargada de la Clínica Jurídica?
- ❖ ¿La Clínica Jurídica está favoreciendo el aprendizaje de los estudiantes?
¿Porqué?
- ❖ ¿Qué importancia tiene para los estudiantes un espacio como la Clínica Jurídica?
- ❖ Como directora de la Clínica Jurídica ¿Que disciplina tiene mayor área de oportunidad dentro de la Clínica Jurídica? Menciona algunas aportaciones que proporciona cada disciplina: Derecho, Psicología, Trabajo social, Ciencias forenses, Antropología, Comunicación y Periodismo
- ❖ ¿Qué ventajas tiene trabajar en un equipo multidisciplinario?
- ❖ ¿Cuáles son las dificultades a las que se enfrenta al trabajar en un equipo multidisciplinario?
- ❖ ¿Qué conocimientos o habilidades consideras que de los estudiantes deben desarrollar para el funcionamiento de la Clínica?
- ❖ ¿Considera que la Clínica Jurídica está teniendo un impacto social? ¿Por qué?

- ❖ ¿Qué aspectos debe mejorar la Clínica para generar mayor impacto social?
- ❖ Existe una forma para que se le dé continuidad a cada uno de los casos
¿Cuál es el procedimiento?
- ❖ ¿Qué tan pertinente sería desarrollar un manual de acción procedimientos y protocolos? para cada disciplina? ¿Por qué?
- ❖ Respecto a la rotación de estudiantes, ¿consideras que repercute en la resolución efectiva de los casos?
- ❖ ¿En qué aspectos considera que se debe mejorar el proceso de trabajo? en la Clínica Jurídica? ¿Por qué?
- ❖ ¿Considera que la organización también aprende a partir de los procesos con los estudiantes? ¿Cómo?
- ❖ ¿Qué conocimientos ha aprendido la Clínica?
- ❖ ¿Cómo se sistematizan los saberes aportados por los estudiantes de las diversas disciplinas?
- ❖ ¿De qué disciplina se han obtenido mayores saberes?

Cierre

- ❖ ¿De qué manera el Laboratorio Audiovisual está influyendo para que los estudiantes desarrollen sus habilidades profesionales?

- ❖ ¿Qué temas considera necesario agregar para complementar los aprendizajes de los estudiantes?
- ❖ Finalmente, ¿Algún otro comentario que quiera agregar?

¡Muchas gracias!

Guía de entrevista

Encargados de las diferentes disciplinas

Buenos días/ tardes!

Mi nombre es Brenda Pérez López y soy estudiante de la Maestría en Estudios Organizacionales, estoy realizando una investigación sobre el aprendizaje en las organizaciones y me interesa conocer cómo es el proceso de aprendizaje de la Clínica Jurídica.

El objetivo es reconocer y explicar la dinámica organizacional de la “Clínica Jurídica”, que permite su aprendizaje organizacional.

Aquí no hay respuestas correctas e incorrectas, siéntase libre de compartir sus ideas, lo que importa es su opinión.

La información que se obtenga será exclusivamente utilizada para la investigación, sus respuestas serán anónimas y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Para agilizar la toma de información, se grabará la conversación debido a que escribir demora tiempo y puede perderse información esencial mientras se escribe. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación será utilizado exclusivamente para el análisis.

¡Muchas gracias por el tiempo que me proporcionará!

Datos generales

- ❖ ¿Qué profesión estudiaste?
- ❖ ¿Antigüedad en tu puesto?

Aprendizaje organizacional en la Clínica Jurídica

- ❖ ¿Qué actividades desarrollas en la Clínica Jurídica?
- ❖ ¿Cuál es el proceso con el que diriges a tus colegas para resolver los casos?
- ❖ Desde tu perspectiva ¿Qué habilidades desarrollan los estudiantes de las diferentes profesiones en su participación en la Clínica Jurídica?
- ❖ ¿Qué beneficios encuentras al trabajar en un equipo multidisciplinario?
- ❖ ¿Qué dificultades encuentras al trabajar en un equipo multidisciplinario?
- ❖ ¿Qué tan conveniente sería tener un manual de acción de procedimientos y protocolos? para las distintas profesiones? ¿porqué?
- ❖ ¿Consideras que la experiencia en la Clínica Jurídica está contribuyendo a mejorar habilidades en las distintas profesiones?
- ❖ En tu experiencia ¿cuál ha sido el aprendizaje que más te ha ayudado profesionalmente dentro de la Clínica Jurídica? O (¿cuál ha sido el aprendizaje dentro de la Clínica Jurídica que más te ha ayudado profesionalmente?)

Cierre

- ❖ ¿Qué aspectos cambiarías para que de la Clínica tuviera mayor impacto en la sociedad?

- ❖ ¿Qué temas consideras que pueden favorecer más el Laboratorio Audiovisual?
- ❖ Finalmente ¿Algún otro comentario que quieras agregar?

¡Muchas Gracias!

Guía de entrevista

Estudiantes (prestadores de servicio social, prestadores de prácticas profesionales voluntarios)

Buenos días/ tardes!

Mi nombre es Brenda Pérez López y soy estudiante de la Maestría en Estudios Organizacionales, estoy realizando una investigación sobre el aprendizaje en las organizaciones y me interesa conocer cómo es el proceso de aprendizaje de la Clínica Jurídica.

El objetivo es reconocer y explicar la dinámica organizacional de la “Clínica Jurídica”, que permite su aprendizaje organizacional.

Aquí no hay respuestas correctas e incorrectas, siéntase libre de compartir sus ideas, lo que importa es su opinión.

La información que se obtenga será exclusivamente utilizada para la investigación, sus respuestas serán anónimas y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Para agilizar la toma de información, se grabará la conversación debido a que escribir demora tiempo y puede perderse información esencial mientras se escribe. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación será utilizado exclusivamente para el análisis.

¡Muchas gracias por el tiempo que me proporcionará!

Datos generales

- ❖ ¿Qué profesión estudias o estudiaste?
- ❖ ¿Qué tipo de estancia estás realizando en la Clínica Jurídica? (prácticas profesionales, voluntariado o servicio social)

Aprendizaje organizacional en la Clínica Jurídica

- ❖ ¿Por qué elegiste la Clínica y no otro lugar para realizar tu práctica profesional, voluntariado o servicio social?
- ❖ ¿Cuál era tu expectativa antes de entrar a la Clínica?
- ❖ ¿Cómo ha sido tu estancia dentro de la Clínica Jurídica? ¿porqué?
- ❖ ¿Qué dificultades encontraste al desarrollar las actividades dentro de la Clínica?
- ❖ ¿Qué te ha aportado la experiencia dentro de la Clínica Jurídica profesionalmente?
- ❖ ¿Qué le has proporcionado desde tu profesión a la Clínica Jurídica?
- ❖ ¿Consideras necesario que la Clínica Jurídica elabore un manual de procedimientos y protocolos que facilite la tarea de todos los que trabajan dentro de la misma? ¿porqué?
- ❖ ¿Consideras necesario dejar algún documento para que futuros integrantes de la Clínica Jurídica, los utilicen para facilitar su estancia?

- ❖ ¿Cómo fue tu experiencia al trabajar en un equipo multidisciplinario? ¿Qué ventajas destacarías al trabajar en equipo? ¿Qué desventajas tiene trabajar en equipo?
- ❖ Según tu perspectiva, ¿qué factores hacen que la Clínica Jurídica funcione?
- ❖ Con respecto al Laboratorio Audiovisual, ¿Qué habilidades desarrollaste?
- ❖ ¿Qué temas consideras necesarios abordar para enriquecerte profesionalmente?

Cierre

- ❖ ¿Qué aspectos cambiarías para que de la Clínica mejorara su funcionamiento y su impacto?
- ❖ Finalmente ¿Algún otro comentario que quieras agregar?

¡Muchas Gracias!

Guía de entrevista

Directora

Buenos días/ tardes!

Mi nombre es Brenda Pérez López y soy estudiante de la Maestría en Estudios Organizacionales, estoy realizando una investigación sobre el aprendizaje en las organizaciones y me interesa conocer cómo es el proceso de aprendizaje de la Clínica Jurídica.

El objetivo es reconocer y explicar la dinámica organizacional de la “Clínica Jurídica”, que permite su aprendizaje organizacional

Aquí no hay respuestas correctas e incorrectas, siéntase libre de compartir sus ideas, lo que importa es su opinión.

La información que se obtenga será exclusivamente utilizada para la investigación, sus respuestas serán anónimas y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Para agilizar la toma de información, se grabará la conversación debido a que escribir demora tiempo y puede perderse información esencial mientras se escribe. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación será utilizado exclusivamente para el análisis.

¡Muchas gracias por el tiempo que me proporcionará!

Datos generales

Profesión:

Antigüedad en el cargo:

Aprendizaje en la Clínica Jurídica

- ❖ ¿Qué temas se revisan en el Laboratorio Audiovisual?
- ❖ ¿Qué actividades se desarrollan en el Laboratorio Audiovisual?
- ❖ ¿Cuáles son las habilidades que se quieren desarrollar en los estudiantes de la Clínica Jurídica?
- ❖ ¿Cuál es el proceso de diseño de una sesión para el Laboratorio Audiovisual?
- ❖ ¿Cómo se lleva a cabo una sesión en el Laboratorio Audiovisual?
Descripción de una sesión
- ❖ ¿Consideras incorporar nuevos temas al Laboratorio? ¿Porqué?
- ❖ ¿Qué competencias o habilidades está desarrollando el Laboratorio Audiovisual en los estudiantes de la Clínica para las diversas disciplinas?
- ❖ ¿Qué actividades entorpecen el funcionamiento de la Clínica Jurídica?
- ❖ ¿Qué competencias se desarrollan al trabajar en un equipo multidisciplinario?
- ❖ ¿Qué dificultades se presentan al trabajar en un equipo multidisciplinario?

- ❖ Desde tu perspectiva ¿Qué habilidades desarrollan los estudiantes de las diferentes profesiones en su participación en la Clínica Jurídica?
- ❖ ¿Cómo crees que se da el aprendizaje en la Clínica Jurídica?
- ❖ Respecto a la rotación de estudiantes, ¿consideras que repercute en la resolución efectiva de los casos?
- ❖ ¿Qué tan conveniente sería tener un manual de acción de procedimientos y protocolos para las distintas profesiones? ¿porqué?

Cierre

- ❖ ¿Qué aspectos cambiarías para que de la Clínica mejorara su funcionamiento y su impacto?
- ❖ Finalmente ¿Algún otro comentario que quieras agregar?

¡Muchas Gracias!

Anexo 4

Guía de observación

Fecha: 28 de junio

Lugar: Facultad de Derecho UNAM, edificio de posgrado, salón 3

Hora de inicio: 13:00 hrs.

Hora de término: 15:00 hrs

Actividad: Taller violencia de género

Variables a observar:

- Dinámica de grupo
- Participación
- Asistencia
- Atención prestada
- Impartición de los talleres
- Dirección
- Técnicas utilizadas

Relato:

El día 28 de junio del 2019, se llevó a cabo un taller sobre Violencia de género en las instalaciones de la Facultad de Derecho en el salón 3 del edificio de Posgrado.

El taller comenzó a las 13:00 hrs, con pocos estudiantes de Derecho, y la coordinadora la Dra. Patricia Piñones comentó que los estudiantes de Psicología se incorporarían una más tarde, debido a los pendientes que tenían con su coordinadora.

La coordinadora comenzó la sesión preguntando a los asistentes si ya se había visto la película “Te doy mis ojos”, algunos respondieron que sí, otros que no y mencionó que solo se vería un fragmento, pero que era necesario verla completa

en casa para entender la trama y la situación por la que pasan las mujeres víctimas de violencia.

El corto duró media hora, es una película española que relata la violencia de género. Se mostraron algunas escenas donde la protagonista sufre violencia física, psicológica, económica, entre otras y el su entorno social contribuye a que no pueda salir de ahí hasta que toma la decisión de abandonar esa situación. Cabe mencionar que a mitad de la proyección llegaron los estudiantes de Psicología.

Después de ver las escenas, se comentó con todo el grupo ¿Cuál era nuestro sentir al ver estas escenas? ¿Qué aspectos culturales hace que la mujer no se atreva a denunciar?, ¿qué tipos de violencia se presentaban?, ¿Que sucede con las leyes?, ¿cómo debe de atenderse una denuncia? ¿Cuál es la actitud de la mujer ante la violencia que sufre?

Los estudiantes se mostraron participativos cuando se les solicitaba su palabra, todos los asistentes resolvieron las preguntas planteadas, en un principio la participación fue dirigida, en otras ocasiones los mismos estudiantes levantaban la mano para emitir su opinión y aportar su perspectiva sobre la película.

La coordinadora complementa diciendo que los patrones culturales que se tienen arraigados muchas veces dificultan que las mujeres se atrevan a denunciar, aunado a esto, comentó que ella trabaja en el Reclusorio Femenil de Santa Marta y proporciona talleres a mujeres y las mujeres expresan por qué mataron a sus

esposos o que las autoridades muchas veces victimizan a las mujeres cuando denuncian.

Después de esta actividad, la Dra. Piñones comentó que las estudiantes de la Facultad de Filosofía y Letras tiene un grupo informal en Facebook denominado “GeoBrujas-Comunidad de Geógrafas”⁴², tienen una postura feminista y visibilizar la violencia que sufren las mujeres.

Comentó sobre un artículo publicado en su página “Mapas de Femicidios y ambigüedades Cartográficas”⁴³ alientan a que el primer territorio que debemos conquistar es el propio y “abrir espacios para documentar una violencia invisibilizada, normalizada, acallada, que a lo largo de la historia ha tomado la forma de la tierra misma, se ha vuelto nuestro propio mundo, se ha territorializado y corporalizado debido a la deliberada producción y propagación de injusticia e impunidad estructural coordinada por el Estado” (Marchese, 2019)

Después de lo mencionado, sacó de su portafolio y dio algunos escritos (reacciones) de sus alumnos (as) de la Facultad de Ciencias Políticas e indicó que serían leídos por los asistentes al del taller, estos escritos son narraciones de su vida cotidiana.

⁴² Este grupo de Facebook es público y se describe como: “Espacio para construir y compartir un conocimiento geográfico crítico, disidente y subalterno. Somos GeoBrujas, GeoPutas, GeoLocas, GeoTrans, GeoHistóricas”

⁴³ Puede consultarse en la publicación de Facebook del grupo “GeoBrujas” https://www.colectivoratio.com/single-post/mapear-femicidios-mexico-datos-violencia?fbclid=IwAR3xy4rOY69-fqsPPANpuie3NikZ8CJDY-q3O3_EjpiJusTP7GbFsycA7gU, consultado el 05 de agosto del 2019

Consecutivamente se revisaron algunas diapositivas sobre el tema correspondiente y relacionándolo con sesiones pasadas.

Las reacciones tenían un contenido poético reflexivo acerca de la violencia que viven las mujeres en todo momento ya sea por su forma de vestir, pensar, entre otras cuestiones, uno de los escritos que leyeron en voz alta, tenía por título “traidoras” refería a que las mujeres en algún punto somos traidoras, porque tenemos un pensamiento diferente, así mismo mencionaba que nuestro país nos había traicionado por no poder proporcionarnos seguridad y tranquilidad a las mujeres.

Los estudiantes mencionaron que los escritos estaban muy bien estructurados, posteriormente se les proporcionó un texto, también publicado en la página de Facebook antes mencionada, eran slogans, que comúnmente utilizan las revistas para transmitir la moda entre todas las mujeres, pero tenían su parte negativa, denigrando a quienes no son consideradas con una apariencia deseada.

Los párrafos fueron leídos por los estudiantes y explicaban lo que entendían de cada uno, algunos estudiantes mencionaban que lo mencionado lo habían sufrido, incluso se señaló que la violencia, por lo menos todas la hemos sufrido en algún punto de nuestra vida.

De igual manera se recordó cómo las canciones están cargadas de un lenguaje violento y se refirieron a una sesión donde se revisaron las letras de algunas

canciones, muchos de nosotros cantamos sin reflexionar sobre lo que dice la letra.

Como penúltima actividad se presentaron algunas participaciones y la coordinadora pregunto ¿qué se llevan de la sesión? Y ¿dónde lo pueden aplicar? Los asistentes dieron su participación. Finalmente, todos escribieron una reacción, este espacio es dedicado para relatar su estancia dentro de la sesión de taller y su aprendizaje, este escrito se entregó a la coordinadora y se retiraron del aula, mencionando que si necesitaban o requerían algún material de la sesión la tomaran del portafolio.

Observaciones:

Los estudiantes en todo momento se mostraron atentos a las indicaciones y actividades que se realizaron, aportando su opinión y refiriendo a sesiones anteriores, lo cual refleja que han aprendido un poco y criticar todo lo que se les muestra y relacionándolo con su profesión y la vida cotidiana, lo cual tiene un peso sustancial en su aprendizaje. Preciso mencionar que los coordinadores y la directora no estuvieron presentes en la sesión.

Anexo 5

Asesoría de Derecho

El día 13 de junio se acudió a una entrevista a la CJ y al finalizar me quedé a conversar con uno de los coordinadores de Derecho, mientras esperaba a que pasara la lluvia, en ese momento dos estudiantes se acercaron para preguntarle sobre un caso que llevan, debido a que el día lunes iban a tener una reunión con el cliente y saldrían algunos acuerdos importantes para el caso.

Los estudiantes de Derecho le preguntaron si iría el lunes siguiente, debido a que la directora y el otro coordinador de Derecho estarían de vacaciones, el respondió que sí, seguido de su respuesta, les preguntó si ya tenían su estrategia o que iban a realizar, ellos respondieron que estaban leyendo el caso porque les faltaban algunas páginas, él les dio algunos consejos como investigar más sobre un tema, aspecto que asintieron y acordaron revisarlo el fin de semana, también les dijo que tenían que llegar temprano y planear una estrategia para ver qué puntos se debían considerar.

Mientras daba retroalimentación el coordinador, uno de los estudiantes anotaba los puntos que debían considerar en un pizarrón, lugar que tienen seccionado para todos los casos y anotar asuntos de importancia o acciones a seguir y para que todos los estudiantes conozcan avances de todos los casos y la directora y coordinadores esté al tanto de todo lo que sucede.

La conversación no duró más de 10 minutos, en ningún momento se molestaron por las preguntas o incomodaron con las sugerencias, el tono de voz fue ameno, mostraron disposición de colaborar, con lo proporcionado a los estudiantes, les sirvió para tener en claro que debían considerar antes de hablar con el cliente y qué puntos les estaba faltando revisar.

Después de la asesoría, los estudiantes se quedaron platicando y estableciendo algunos acuerdos.



El Aprendizaje Organizacional en la Clínica Jurídica, una perspectiva desde los Estudios Organizacionales.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 10:00 horas del día 28 del mes de enero del año 2020 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DRA. LAURA PATRICIA PEÑALVA ROSALES
DR. SERGIO ANTONIO BASTAR GUZMAN
DRA. SILVIA POMAR FERNANDEZ



BIPIL

BRENDA PEREZ LOPEZ
ALUMNA

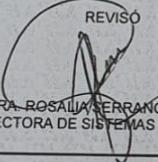
Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretaria la última, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: BRENDA PEREZ LOPEZ

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

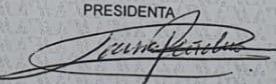
Aprobar

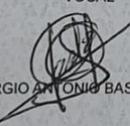
REVISÓ

MTRA. ROSALVA FERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

Acto continuo, la presidenta del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTA

DRA. LAURA PATRICIA PEÑALVA ROSALES

VOCAL

DR. SERGIO ANTONIO BASTAR GUZMAN

SECRETARIA

DRA. SILVIA POMAR FERNANDEZ