

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION
DIVISION DE POST-GRADO



TRABAJO EN EQUIPO

(Análisis de las condiciones para implementar equipos
de trabajo en Instituciones de Educación Superior)

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

P R E S E N T A

Lic. Joel Mendoza Gómez

CD. UNIVERSITARIA, N. L.

FEBRERO DE 1999

TM
HD66
.M4
1999
c.1

(Análisis de las condiciones para implementar equipos
de trabajo en Instituciones de Educación Superior)



1080092529

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION
DIVISION DE POST-GRADO



TRABAJO EN EQUIPO

(Análisis de las condiciones para implementar equipos
de trabajo en Instituciones de Educación Superior)

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTA

Lic. Joel Mendoza Gómez



CD. UNIVERSITARIA, N. L.

FEBRERO DE 1999

TM
HD66
.M4
1999



**Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Contaduría Pública y Administración
Secretaría de Postgrado**

TRABAJO EN EQUIPO

**(Análisis de las condiciones para implantar equipos
de trabajo en instituciones de educación superior)**

**TESIS QUE SE PRESENTA PARA OBTENER LA MAESTRIA EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Lic. Joel Mendoza Gómez

Cd. Universitaria, N. L.

Febrero de 1999

Tabla de Contenido

I. RESUMEN EJECUTIVO	IV
1.1. Objetivo del Trabajo.....	IV
1.2. Justificación del Trabajo	IV
1.3. Marco Teórico	V
1.4. Modelo de Implantación de Trabajo en Equipo	VI
1.5. La Educación Superior y La Perspectiva Teórica	VI
1.6. Hipótesis y limitantes del estudio.....	X
1.7. Análisis desarrollado en la Investigación.....	XI
1.8. Análisis de Situación al nivel de la Organización.....	XIII
1.9. Análisis de Situación al nivel de Grupo	XV
1.10. Análisis a Nivel Individual.....	XVI
1.11. Conclusión General	XVII
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.12. Justificación del Trabajo	6
2. MARCO TEÓRICO	18
2.1. La teoría de sistemas	18
2.2. Los tres niveles o enfoques en la organización	21
2.3. Nivel de toda la organización	22
2.4. Nivel grupal	30
2.5. Análisis en el nivel individual (Liderazgo)	42
2.6. La Educación Superior y la perspectiva teórica	53
2.7. Nivel Grupo	67
2.8. Nivel individual	68
3. HIPOTESIS	71
3.1. Campos de conocimiento	71
3.2. Hipótesis e Interrogantes	72
3.3. Limitantes.....	73
4. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	75
4.1. Procedimiento de Análisis de Situaciones.....	75
4.2. Identificación de situaciones	78
4.3. Situación inicial o histórica	78
4.4. Situación “ideal”.....	81
4.5. “Ideal orientado al aprendizaje”	85
4.6. Aplicación del procedimiento	87
4.7. Elementos que integran la organización.....	88
4.8. Análisis de situaciones al nivel de la organización	93
4.9. Análisis de situaciones a nivel del grupo	107
4.10. Análisis de situaciones en el ámbito individual	117
5. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.....	130
5.1. Conclusión General	135
6. BIBLIOGRAFÍA.....	136
7. ANEXOS.....	140
7.1. Anexo # 1	141
7.2. Anexo # 2	143
7.3. Anexo # 3	147
7.4. Anexo # 4	154

Lista de Figuras

FIGURA		PAGINA
1	Niveles en la organización.	17
2	Elementos que integran la organización.	29
3	Tipos de trabajo.	48
4	Impacto de un líder tradicional / Impacto del constructor eficaz en equipos.	49
5	Modelo de trabajo en equipo en una institución de educación superior.	52
6	Contexto sociocultural y económico de la educación universitaria.	54
7	El modelo educativo.	62
8	Formato de análisis de comparaciones.	77
9	Elementos que integran una organización educativa.	92
10	Perfil de la materia en base a la evaluación a maestros por alumnos.	129

I. RESUMEN EJECUTIVO

1.1. Objetivo del Trabajo

El objetivo de este estudio implica desarrollar un modelo para la implantación del trabajo en equipo en una institución de Educación Superior. Este modelo se desarrolla considerando los distintos aspectos teóricos relevantes para establecer estos fundamentos.

Probar el modelo en una institución real es un trabajo de tal magnitud que sobrepasa los límites de esta investigación sin embargo, en el desarrollo de esta investigación se ha considerado importante contrastar el modelo con algunos aspectos reales; para llevar acabo esta situación se ha tomado como referencia principal a la UANL y a su dependencia FACPyA, organizaciones que se encuentran en procesos de cambio y transición en la búsqueda de niveles superiores de desempeño. Sin embargo, se hará referencia a otras instituciones de Educación Superior, así como a organismos relacionados con la Educación Superior.

1.2. Justificación del Trabajo

En este apartado inicialmente destaca el hecho de que debido a los cambios que han estado aconteciendo en la sociedad, en las organizaciones, en la familia, etc., es necesario considerar que en el análisis de las instituciones mencionadas para introducir un concepto o herramienta de mejoramiento; las mismas se encuentran en un proceso de transición que se requiere ponderar en el análisis y los resultados del mismo.

Otra situación a señalar es la necesidad de considerar la perspectiva de sistemas en el análisis de una organización, de manera que en su estudio se consideren las interrelaciones entre los elementos que integran su sistema, así como, la influencia del medio ambiente exterior en la organización, de tal manera que la utilización de este marco de referencia permite profundizar en el conocimiento del objeto de estudio.

Considerando lo anterior se plantea el “trabajo en equipo” como concepto y herramienta que puede utilizarse para lograr el mejoramiento de la organización; para tal efecto, ésta se estudia en tres distintos niveles; el nivel organización, el nivel grupo y el nivel individual, en los mismos se estudian diversos conceptos y su manera de explicar la realidad para utilizarlos en el desarrollo de un modelo que permita implantar el trabajo en equipo en la organización.

1.3. Marco Teórico

En la revisión de conceptos, en el nivel de organización, se encontró primero, que en la misma los elementos que la forman integran una estructura la cual determina los procesos que se desarrollan y con los que funciona la organización; si se sigue ésta línea de pensamiento se hace necesario entonces detectar la situación de los principales elementos de la estructura de la organización para conocer su funcionamiento; así de la revisión bibliográfica en este nivel se pueden mencionar cuatro categorías de elementos a considerar en el funcionamiento de la organización: a) Administrativa, b) Humana / Social, c) Tecnología y d) Ambiente físico.

En esta misma revisión de conceptos, pero, en el ámbito de grupo se precisó el concepto de equipo estableciendo la diferencia con respecto al concepto de grupo; de igual manera, se estableció el concepto de equipo de alto desempeño y la existencia de relaciones entre el nivel de organización y este último nivel al encontrar planteamientos conceptuales que señalan que si la organización es de alto desempeño, esta situación propicia un ambiente para el desarrollo de equipos de la misma categoría; o bien que algunas de las características de la organización del tipo educativo tienen un efecto significativo en los procesos educativos que en la misma se desarrollan. Igualmente este nivel es relevante ya que en él se encuentran aspectos esenciales de este trabajo.

Por último, en el nivel individual se establece las características amplias con las que debe concebirse un puesto directivo, de manera que se subraya el concepto de liderazgo, de sus

elementos que la integran en la actuación individual como son: el líder y el otro elemento del equipo como son los seguidores.

1.4. Modelo de Implantación de Trabajo en Equipo

De la anterior revisión surgen las bases que respaldan la propuesta de este trabajo, la que consiste en el diseño de un modelo que incorpora el trabajo en equipo en una organización para posteriormente llevar a cabo un análisis de las condiciones a fin de implantarlo en una institución de educación superior.

En este modelo de trabajo en equipo la propuesta incluye los tres niveles que se ha considerado en la organización, de manera que en cada uno de ellos se requiere considerar el trabajo en equipo; así se plantea el establecimiento en el ámbito organizacional de una cultura de trabajo en equipo; en el nivel de grupo de trabajo en equipo (colegiado) en la organización académica; y por último, en el ámbito individual, el trabajo en equipo en el aula.

Debido a que la organización objeto de estudio es una institución superior a partir del nivel de grupo e individual, este modelo enfatiza el trabajo en equipo en el contexto académico.

1.5. La Educación Superior y La Perspectiva Teórica

Como se señaló la organización a la que se enfoca este trabajo pertenece a una institución de educación superior, se estudió la misma en relación con el marco teórico planteado y así se encontró lo siguiente: en la educación superior se considera la perspectiva sistemática la cual favorece al desarrollo de las instituciones ubicadas en este campo; se acudió a la revisión del concepto de educación superior y se encontraron dos perspectivas en el mismo; la primera enfocada a lo cuantitativo, a los indicadores que resultan de la acción de las instituciones de manera que se considere su impacto y puedan ser evaluadas por la sociedad; la otra, se enfoca a lo cualitativo y tiene que ver principalmente con las acciones en el aula y la manera como

proporcionan un nivel distinto de educación y una formación específica en el estudiante que accede a la educación superior.

En cuanto a la calidad en la educación superior se revisaron distintas referencias y se encontró lo siguiente:

Primero, se revisaron varios conceptos de calidad en la educación superior, uno de ellos identificado con la exclusividad, con la elite, la cual sin embargo, no se presta a la medición y aunque se puede decir que se tiene o no se tiene, la misma no aporta un concepto operativo de calidad. En contraste con lo anterior, el concepto de calidad como mejoramiento continuo de lo que se hace, de los procesos, implica la situación opuesta y de tal manera que se puede obtener resultados de calidad, además, propicia la medición de estos esfuerzos. Estos conceptos, más los otros que se revisaron dan un amplio panorama de la inquietud actual por desarrollar y alcanzar altos estándares de calidad en la educación superior.

Segundo, se revisó un modelo educativo que integra tres campos del conocimiento, el primero de ellos, obviamente es el campo de la educación, con sus objetivos, metas, procesos y conceptos; el segundo, precisamente el de la calidad que aporta sus herramientas para que dichos objetivos y procesos alcancen estándares de excelencia; el tercero, la tecnología entendida en un concepto amplio como el “saber hacer”, de tal manera que engloba aspectos muy importantes como el proceso de toma de decisiones de tecnología para el proceso de producir el servicio educativo, punto del que más adelante se comentará con mayor amplitud.

También, se revisó este modelo, con una perspectiva de aplicarlo en el aula, partiendo del supuesto de que el profesor representa la alta dirección en la misma. Esta situación destaca la relevancia de buscar y desarrollar la calidad en todos los matices que se desarrollan en el proceso de enseñanza / aprendizaje en el aula.

Otro concepto a destacar en esta revisión de la educación superior que se ha mencionado se relaciona con la idea de universidad y de la universidad como organización. Con respecto a la primera se establecieron sus acciones primordiales: “producción, transmisión y utilización de los conocimientos”. De igual manera, se mencionó que su función principal se encuentra en: “mantenerse al paso de la evolución del resto del mundo y la de preparar los dirigentes sociales. En esta misma línea vale la pena mencionar que la universidad enfrenta dos alternativas cruciales a las que debe responder, por un lado, se encuentra la enseñanza de la tradición y lo establecido y por otro, las enseñanzas para resolver los problemas y necesidades actuales sin tomar en cuenta la tradición, esta disyuntiva y la posición que se tome con respecto a la misma determinará el rumbo de la institución.

En cuanto a la universidad como organización también se encontró algunas cuestiones fundamentales ya que como se señala en el texto se habla de ella como una "anarquía organizada" y de las mismas se deriva un conjunto de elementos que vale la pena de destacar; primero, con relación a los objetivos se habla de su falta de claridad, de tal manera que es posible para alguien justificar algo y a la vez, otro trate de impugnar lo que el primero justificó; los clientes de este proceso piden participar en el proceso, se habla de la utilización de una tecnología integral y no rutinaria, de esta manera en la conformación de estas organizaciones, los profesionales que las integran demandan en mayor medida el control de las decisiones de la institución. Es claro que estas características representan aspectos estructurales que han determinado la orientación de las instituciones educativas denominadas universidades.

Por último, en este campo de la educación superior que se ha revisado vale la pena ampliar el comentario con respecto a la tecnología en el modelo educativo señalando lo siguiente: primero que todo, se requiere identificar el “tipo de tecnología” que se puede utilizar para producir el servicio educativo; en este trabajo la tecnología se identifica con los métodos y

técnicas de enseñanza, de manera que la utilización de los mismos en el proceso de enseñanza / aprendizaje se pueden considerar como una decisión tecnológica que debe responder cuando menos a dos aspectos; por una parte, ¿qué tecnología está disponible? Y por otra parte, ¿cuál es la efectividad de dicha tecnología? ; el resultado de esta decisión puede tener una influencia significativa en alcanzar objetivos y metas sobresalientes de la institución.

Para profundizar en este punto se llevó a cabo una comparación entre las características que presenta producir un bien manufacturado y la producción de un servicio; esta comparación arroja varias diferencias, sin embargo, una de ellas subraya que el proceso educativo presenta una amplia perspectiva, la cual permite el desarrollo de una amplia creatividad y un enriquecimiento ilimitado, pero esta amplitud también puede provocar acciones rutinarias o sin sentido cuyo resultado puede ser muy negativo. Con relación a lo anterior, es claro que las empresas manufactureras, no hay ninguna duda al respecto ya que la misma organización define con toda claridad la tecnología los procesos de producción, sin embargo, la institución educativa depende de los individuos que en ella laboran, en cuanto a la selección de tecnología y de la aplicación de los procesos.

Esta última situación se plantea en el trabajo en la descripción de una “anarquía organizada”, se habla de que los profesionales que integran la universidad demandan un control significativo en la toma de decisiones, sin embargo, ahí también se menciona la necesidad de utilizar una tecnología integral y no una rutinaria.

En este sentido vale la pena hacer dos acotaciones al tema; en primer lugar, surge un cuestionamiento sobre ¿quién es el responsable ante la sociedad de los resultados de la institución? ; la respuesta parece ser obvia, en el sentido de que es la misma institución quién debe responder por sus resultados, en ese sentido queda claro la necesidad de que la misma establezca la tecnología a utilizar. Sin embargo, el otro aspecto a considerar es la respuesta del

profesional que labora en la institución y que argumentaría además de su especialidad técnica profesional, la necesidad de tener una libertad de cátedra como elemento fundamental para obtener un actuar efectivo.

En relación con lo anterior, se mencionó en este trabajo, que si esa libertad de cátedra no incluye un auto control, la institución esta tomando cartas en el asunto y ella misma estableciendo el control generando una reducción significativa de dicha libertad de cátedra. Así mismo en este trabajo se plantea que la utilización de un modelo de calidad en el aula, puede aportarle herramientas al profesor que le permitan desarrollar ese autocontrol y de esta manera fortalecer su libertad de cátedra; esto se vería reforzado si el modelo y el actuar del docente son compatibles con los objetivos de la institución.

Abundando en lo anterior, la estandarización que va implícita en la búsqueda de una mayor calidad implica una reducción en la libertad disponible para actuar, si embargo, se considera que existe una definición operativa de dicha libertad que apoye los objetivos de la institución es probable que exista mucho margen para la actuación del maestro.

Además, se enfatiza que no se busca la desaparición de la libertad de cátedra, sino más bien, se trata de la búsqueda de una definición de la misma que integre los objetivos de la institución y del profesional que forma parte de la misma.

Ahora bien, como se desarrolla en este estudio, el establecimiento del trabajo en equipo en toda la organización y sobre todo al nivel de grupo en la organización académica, permite que la institución cuente con otra herramienta que le puede ayudar mucho en estos aspectos de las decisiones de tecnología y de la libertad de cátedra.

1.6. Hipótesis y limitantes del estudio

Una vez que se revisó el marco teórico se planteó la hipótesis de este trabajo, la cual se estableció en el siguiente tenor: **en este estudio se plantea que las hipótesis y la orientación de**

las interrogantes en cualquiera de los tres niveles señalados en este estudio, son en el sentido de que las variables analizadas se ubican en la situación histórica y por lo tanto, las condiciones para aplicar el trabajo en equipo no existen.

Por otra parte, se presentan algunas de las limitantes de este trabajo, entre las que se encuentran; el hecho de que se seleccionen para el análisis solamente algunas o alguna de las variables en cada nivel, dada la magnitud de hacer un análisis de todas las variables; también la situación ya referida, de que la UANL y la FACPYA se encuentren en un proceso de transición que dificulta el análisis de los elementos que intervienen para conocer la posibilidad de implantar el modelo de trabajo en equipo.

1.7. *Análisis desarrollado en la Investigación*

Para contrastar el modelo desarrollado en este trabajo se desarrolló un procedimiento denominado “análisis de situaciones”, el cual consiste en establecer diversas situaciones que presentan características muy específicas de las instituciones de educación superior; este método basado en la metodología del Benchmarking (Best Practices) requiere la descripción de una situación inicial, que en este caso hemos denominado histórica; que exista una situación de Best Practice, la cual se ha denominado situación ideal y que para efectos de este trabajo se ha dividido en dos aspectos que en el cuerpo mismo del trabajo se explican con más detalle y que se han denominado respectivamente ideal “institucional” e ideal “orientado al aprendizaje”. Una vez descritos y establecidos estos parámetros para una serie de variables seleccionadas en cada uno de los niveles de la organización, el procedimiento se completa desarrollando una descripción de la ubicación actual de cada uno de dichos variables en la organización objeto de estudio y así se establece si existen condiciones favorables o no para la implantación del modelo del trabajo en equipo, además, la información anterior describe un conjunto de áreas de oportunidad para el mejoramiento de la institución.

Para la situación histórica se tomó como base una investigación desarrollada en la década de los sesenta en nueve universidades mexicanas ubicadas fuera del Distrito Federal; en dicha investigación se encuentran una descripción detallada de la situación de la educación superior en ese momento, de ésta manera se consideró que esta información podría utilizarse como base de comparación en este procedimiento.

La situación ideal institucional es el resultado de la situación por la que la educación superior y sus instituciones estos momentos; así la UANL, ha desarrollado un programa integral de mejoramiento con una perspectiva de largo plazo (Visión UANL 2006) que plantea una transformación radical de esta institución. También en estos momentos se encuentra en un proceso de acreditación internacional ante la SACS (Southern Association of Colleges and Schools); por otra parte, las autoridades responsables de la educación superior han implantado varios programas que encajan en las estrategias nacionales que plantean un desarrollo de este nivel de educación, dentro de estos programas destaca el PROMEP (Programa de Mejoramiento del Profesorado) que plantea una serie de acciones clave para la transformación de las instituciones mencionadas, entre las que obviamente se encuentra la UANL.

En cuanto a la situación ideal orientada al aprendizaje, se consideró importante incluirla en cuanto representa una tendencia importante en la actualidad, ya que enfatiza la misión fundamental de la educación y porque el hecho de adoptar esta orientación significa en un momento dado una serie de transformaciones en la organización y en el papel del docente y del estudiante; para la descripción de la misma se tomó como principal referencia una serie de experiencias desarrolladas en instituciones de educación superior en Estados Unidos, aunque en nuestro país existen antecedentes de instituciones que están aplicando esta orientación.

Para complementar este procedimiento de análisis, se plantea un modelo de organización educativa en el que se establecen los principales elementos que la integran como son: lo

académico, lo administrativo, lo directivo y el aspecto social/humano. De estos elementos, en este trabajo se enfatiza lo relacionado con lo académico, aunque se es claro que existe una interrelación de todos los elementos en el funcionamiento de la organización.

Una vez que se establecieron los parámetros mencionados en los párrafos anteriores se inició el análisis para establecer la situación actual en las variables seleccionadas en cada nivel de la organización.

A continuación se mencionan para cada variable, la situación en que se ubicó actualmente y las conclusiones que de las mismas se derivan, tanto, con respecto a la situación que presenta la organización en ese momento, como con respecto a la implantación del modelo de trabajo en equipo.

1.8. *Análisis de Situación al nivel de la Organización*

1.8.1. Situación Actual: variable objetivos

La situación actual se caracteriza por superar el aspecto histórico, ya que en la organización sí existen objetivos y metas de corto y largo plazo, los cuales han sido establecidos por las autoridades que dirigen la escuela, sin embargo, no existe antecedentes de su difusión por escrito a todos los niveles de la organización y del establecimiento de un programa tipo administración por objetivos, o como el proceso de planeación estratégica descrito en la situación ideal denominada como “orientación al aprendizaje”.

1.8.2. Conclusiones

Lo mencionado con anterioridad con respecto a la variable “objetivos”, establece la necesidad de avanzar todavía un buen trecho hacia el ideal con el que se comparó en el análisis, de manera que si la organización se encamina en ese sentido, favorece la implantación del modelo de trabajo en equipo en este nivel. Es claro, también que el antecedente histórico refleja una influencia significativa en el desarrollo de la administración de dicha organización y en la actuación del maestro en el aula.

Vale la pena subrayar la importancia de esta variable, en el sentido de que no solamente se tenga constancia de que exista, sino que en ella se encuentren metas significativas que orienten a la organización a un alto desempeño, debido a que esta circunstancia favorece la implantación del modelo de trabajo en equipo. Por otra parte, si en la búsqueda de dichas metas, se utilizan procedimientos que involucren y comprometan al personal en las mismas, esto generaría condiciones significativas muy favorables a la implantación del modelo.

1.8.3. Situación actual: tecnología

En relación con esta variable, la situación actual que se encuentra en FACPyA se presenta de la siguiente manera: se considera que si bien la situación histórica ha sido superada; el camino por recorrer es largo, en virtud de que en la organización, no se ha tenido una consideración más amplia con respecto a la tecnología, tal como se ha definido y precisado en este trabajo, (métodos, técnicas, etc.), de tal manera que todavía predomina de manera significativa la “Orientación a la enseñanza” y como se mostrará más adelante, igualmente predomina el método expositivo. En cuanto a los aspectos de transmisión y generación de conocimientos, prácticamente se puede decir que la generación de conocimientos es inexistente.

1.8.4. Conclusiones

La información señalada en los apartados anteriores, con respecto a esta variable que se ha denominado “tecnología”, permite comentar que se hace necesario tomar una actitud proactiva en este aspecto, para cubrir la distancia significativa que parece existir entre la situación actual y la ideal, y así considerar seriamente la posibilidad de la implantación del modelo que es el tema central de este trabajo. Esta cuestión de la tecnología, es otro elemento estructural que requiere un enfoque diferente en las Organizaciones Educativas para lograr que el aspecto académico se fortalezca y la actuación del docente se oriente a lograr mejores resultados.

Así una orientación principal de las decisiones para establecer los métodos y técnicas a utilizar en la organización, puede estar relacionadas con el aprendizaje grupal o cooperativo, de tal manera que en este sentido se favorezca el trabajo en equipo en el aula.

1.9. Análisis de Situación al nivel de Grupo

1.9.1. Situación Actual: a nivel grupo

Con respecto a esta situación podemos señalar que en FACPYA existe un organismo responsable de los aspectos académicos, él cual esta formado por tres maestros de cada una de las 11 áreas curriculares que integran el plan de estudios de las 3 carreras de la escuela. Este organismo se reúne durante varias veces durante el semestre para proponer y definir situaciones de mejoramiento académico. Los objetivos del mismo coinciden con algunos de los planteamientos anteriormente señalados. Este organismo se denomina “Consejo Técnico”.

En cuanto a los resultados de la organización académica se encuentran dos circunstancias; la primera de ellas, se relaciona con el hecho señalado con anterioridad, de que a partir de septiembre de 1995 inicia un nuevo plan de estudios en la FACPYA, él cual todavía se encuentra en proceso de implantación, de manera que no tiene aun resultados definitivos del mismo; aunque su diseño y aprobación implicó una serie de cambios en los programas de las materias y en el funcionamiento de dicha organización, ya que a la existencia del “Consejo Técnico”, se agregó otra organización basada en el proceso, en el que sus integrantes se denominaban Jefe de Semestre y Jefe de Materia. La segunda circunstancia es que hacia fines de 1997 desaparece esta última organización y se refuerza la acción del “Consejo Técnico”, de tal manera, que hasta el momento, debido al poco tiempo que ha pasado los resultados de esta nueva orientación no pueden ser cuantificados por completo.

Ahora bien, dada la importancia de este nivel en el modelo y buscando profundizar en esta situación actual, se presentó una breve reseña de un trabajo de investigación que se llevó a cabo

durante 1995 en el que se observó y estudió a un grupo de maestros de FACPYA que participó en una experiencia de trabajo en equipo.

1.9.2. Conclusiones

Con relación a la organización académica, se encuentra que la situación actual se aleja un buen trecho de la situación histórica, esto como resultado de lo siguiente: primero, existe en los reglamentos la figura de “Consejo Técnico”; segundo, actualmente esta organización académica se encuentra trabajando, por último, de la información reportada sobre la experiencia de los maestros de FACPYA en trabajo en equipo, se puede deducir que el mismo se puede desarrollar entre los maestros, si existe en la organización y en las autoridades responsables del mismo, el interés de fomentarlo y se toman las medidas adecuadas para llevarlo a cabo.

Con relación a la implantación del modelo de trabajo en equipo en este nivel se puede señalar lo siguiente: El trabajo en equipo en este nivel parece ser una necesidad y a la vez un requisito, si se quiere que las instituciones de educación superior alcancen las situaciones “ideales” planteadas en este trabajo; de alguna manera se puede decir que esta idea no es nueva y que existe en la tradición de la Universidad, sin embargo, lo que aquí se plantea es que su aplicación requiere precisamente considerarla como un asunto estratégico y por lo tanto establecer las acciones adecuadas para lograrlo.

Lo anterior implica establecer un diseño organizacional adecuado, que tome en cuenta los elementos relevantes y los acomode para incentivar un comportamiento conforme al trabajo en equipo, además, de un programa de entrenamiento para preparar a los docentes para esta nueva situación.

1.10. Análisis a Nivel Individual

1.10.1. Situación actual: nivel individual

En estos momentos en la FACPYA, como ya se señaló, predomina el método expositivo y probablemente las técnicas que se utilicen refuercen las deficiencias de ese método; por otra

parte, no se puede negar que se ha desarrollado un esfuerzo para capacitar a los docentes, lo cual representa un avance, sin embargo, en la interacción del docente con el estudiante se ha encontrado información que refleja algunas áreas positivas y otras de oportunidad en el quehacer docente.

1.10.2. Conclusiones:

En cuanto a la actuación a nivel del aula, si bien se ubica algo alejada de la situación histórica, se considera que todavía existe una buena distancia que recorrer, esto se fundamenta en el predominio del método expositivo; la situación prevaleciente del maestro como el centro del salón de clase acarrea un énfasis en la enseñanza, lo anterior se refuerza, además, por el uso de técnicas que no promueven la participación, ahora bien, esto lo percibe el alumno al señalar la situación, en cuanto al conocimiento de la materia por parte del docente, él cual reconoce en mayor grado, comparado con un grado menor de reconocimiento en su actuar en la clase; a su vez, esta información es validada por el hecho de que el mismo estudiante acepta una relación adecuada entre el profesor y él mismo en el salón de clase.

Lo anterior implica que para la implantación del modelo del trabajo en equipo a este nivel, se necesita llevar a cabo una serie de modificaciones que tienen que ver con decisiones respecto a los métodos a utilizar en el salón de clases; el dar a conocer y preparar a los docentes en otras técnicas que coinciden con el trabajo en equipo en el aula; de igual manera difundir, convencer y preparar al profesor en el nuevo papel de facilitador del aprendizaje.

1.11. Conclusión General

Después de revisar en cada nivel las variables seleccionadas para establecer la situación actual de la organización, se puede decir, que dicha situación presenta un avance en relación con la situación histórica, pero, en camino todavía hacia la situación ideal, de tal manera, que todavía quedan muchas acciones por llevar a cabo, para que la institución cuente con las condiciones

mencionadas en dicha situación ideal; el impulso a estas acciones podría orientar la elaboración de un programa de desarrollo de esta organización.

Lo anterior significa por una parte, que la hipótesis planteada en este trabajo no se prueba, ya que se había establecido que las variables analizadas estarían ubicadas en la situación histórica y por lo tanto, no existen las condiciones para implantar un modelo de trabajo de equipo en la organización, de esta manera se puede decir, que sí existen ciertas condiciones, sí bien no todas, para la implantación de dicho modelo en la institución.

Así sobre la base de lo anterior se considera que la aplicación del modelo se puede llevar a cabo en la FACPyA, si se aprovechan las condiciones mencionadas y se puede modificar algunas otras de modo que al ser superadas, permitan la posibilidad de desarrollar el modelo.

Concluyendo, se mencionó la conveniencia de establecer un programa de desarrollo de la organización, se considera que en el mismo se pueden incorporar algunas de las observaciones significativas que en este trabajo se hicieron sobre las variables estudiadas, además, de la posibilidad de que se tome en cuenta la implantación de este modelo como uno de los elementos esenciales de dicho programa.

El cultivo de la racionalidad sobre la praxis educativa y administrativa de una institución de educación superior va a permitir, y todo este trabajo así lo avala, que, estrategias y planes, con acción de por medio, hagan posible convertir en realidad lo que he marcado aquí, como una situación ideal y prospectiva en un futuro factible a mediano plazo.