

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo consiste en desarrollar y proponer la implantación de un modelo de trabajo en equipo en una institución superior. Además, se busca contrastar el modelo en una realidad, para lo cual se seleccionó como institución de educación superior a la UANL, y específicamente su dependencia la FACPYA.

Para lograr el objetivo mencionado se llevaron a cabo diversas actividades las cuales se describen a continuación. Primero que todo, se estableció sobre la base de la bibliografía revisada, la existencia de una situación en la manera distinta de hacer o ver las cosas, en prácticamente todos los ámbitos de la sociedad, de tal manera, que puede establecerse que en el análisis de instituciones se debe considerar que las mismas atraviesan por situaciones de transición debido a estos cambios. Un ejemplo de estos procesos de cambio es el “trabajo en equipo” que se considera como un concepto y una herramienta de productividad que puede utilizarse para lograr un mejoramiento de la organización, situación que justifica el objetivo y el desarrollo de este trabajo.

Derivado de la revisión de conceptos de la literatura administrativa, se estableció la necesidad de abordar este trabajo en una perspectiva de sistemas, la que enfatiza entre otras cosas, la importancia de la influencia del ambiente externo en la organización, así como, la interrelación de los elementos internos que integran la organización. Siguiendo esta idea se consideraron en la organización tres distintos tipos de niveles para el análisis teórico de este trabajo: el nivel de toda la organización, el de grupo y el individual. En cada uno de estos niveles se revisaron diferentes conceptos que los explican y que establecen las variables a considerar en cada uno de los mismos, para la definición del modelo que se desarrollan en este estudio.

Como se señaló, este modelo incluye los tres niveles mencionados, así a nivel organización se habla de una cultura de “trabajo en equipo”; en el ámbito de grupo se plantea el

trabajo en equipo académico (colegiado) y en el último, se propone el trabajo en equipo en el aula. Se enfatiza en los últimos dos niveles lo académico, debido a que la organización objeto de estudio es una institución de educación superior.

Se tomó en cuenta esto último, para continuar la revisión teórica, pero, ya en el campo de la educación superior y así se encontró una perspectiva de sistemas en este nivel de educación, también se revisaron algunos conceptos de educación superior, así como, algunas definiciones de calidad aplicadas a la educación. Por otra parte, se revisó un modelo que además de lo educativo integra los aspectos de la calidad y de la tecnología; sobre este último, después de revisar y precisar su definición, se desarrolló una argumentación para destacar la importancia de las decisiones sobre tecnología en las instituciones de educación superior.

También, se revisaron el concepto de universidad, así como la percepción de la misma como organización académica y de esta manera, se encontró la función de la universidad; en la que además, de manejar la generación, transmisión y utilización de conocimientos; se le plantea una disyuntiva en cuanto a transmitir lo tradicional, lo establecido, por un lado, o atender los nuevos conocimientos y transmitirlos, por el otro; la definición de la universidad hacia una de estas alternativas establece su orientación y su situación posterior. Además, de lo anterior, en este punto se ubicó la organización académica sobre la base de escuelas, como una orientación tradicional y con muchas limitaciones.

Por último, en esta cuestión de la educación superior se comentó sobre la aplicación de un modelo de calidad en el aula y la libertad de cátedra, este comentario es una extensión de la argumentación con respecto a las decisiones de tecnología, de tal manera que el planteamiento básico se relaciona con la responsabilidad que tiene la institución superior con los resultados que tienen que alcanzar y el grado de libertad en la cátedra que le permite al profesor, situación que puede ser resuelta con la aplicación de un modelo de calidad en el aula, que tenga congruencia

con los objetivos de la institución; también, la implantación del modelo de trabajo en equipo que propone este estudio es otra solución que complementa a la anterior, ya que este modelo propone un trabajo en equipo colegiado que puede propiciar un consenso entre los Profesores para la actuación en el aula.

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 encuentran 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.

Una vez determinado lo anterior, se procedió a llevar a cabo el análisis para contrastar el modelo y conocer las posibilidades de su implantación. Por este motivo se desarrolla un procedimiento de comparación de situaciones adaptado de la metodología del benchmarking (best practices), en el que se define una situación inicial que en este procedimiento se denomina “histórica”, enseguida se establece una situación ideal, que representa la situación óptima (similar a la best practice), que en este trabajo se dividió en dos; la primera identificada como “ideal institucional” y la segunda, como “ideal de orientación al aprendizaje”. Una vez que se definen estos parámetros de referencia se lleva a cabo el análisis de la variable en estudio para establecer

la situación actual de la misma y así determinar con respecto a dicha variable la posibilidad de que favorezca o limite la implantación del modelo.

Además, 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 tiene claro que existe una interrelación de todos los elementos en el funcionamiento de la organización.

Este procedimiento se aplicó en cada uno de los niveles del modelo; en el de toda la organización se analizaron dos variables: objetivos y tecnología, en el de grupo solamente una variable: la organización académica y sus resultados y en el último, también una variable: la actuación del maestro en el aula. Por lo tanto, se pudo establecer para las mismas, la situación actual de la organización y una conclusión con respecto a la implantación del modelo.

Una vez que se conjuntan estas observaciones individuales se llegó a las siguientes conclusiones generales de este trabajo.

La situación actual de la organización presenta un avance en relación con la situación histórica, pero, en camino hacia la situación ideal, ya 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.

Se estableció 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 existirían las condiciones para implantar un modelo de trabajo de equipo en la organización; en contrario lo que se puede decir, es que existen ciertas condiciones, sí bien no todas, para la implantación de dicho modelo en la institución.

Así basándose en 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.

En la conclusión final, 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.

1.12. Justificación 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 a cabo esta situación se ha tomado como referencia principal a la Universidad Autónoma de Nuevo León (U.A.N.L.) y a su dependencia Facultad de Contaduría Pública y Administración (FACPyA), organizaciones que como se comenta más adelante 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.

El llevar a cabo un estudio para conocer las variables de un modelo y establecer si es factible y pertinente proponer la implantación del trabajo en equipo, como estrategia de productividad en la organización, responde a la inquietud de buscar alternativas de mejoramiento para la misma.

Es necesario subrayar que la creciente importancia del trabajo en equipo es el resultado de una evolución en la adopción de valores diferentes a los que tradicionalmente predominan en la sociedad; así en una investigación relacionada con el surgimiento de nuevos paradigmas de comprensión de la realidad social, se identificaron entre otros los siguientes cambios:

Por ejemplo, con respecto a los cambios en las organizaciones se señala lo siguiente: “si las empresas no registran el impacto (de los cambios), pierden a sus mejores figuras, las cuales acaban emigrando hacia la búsqueda de otras oportunidades, llegando a crear muchas veces sus propias empresas con actividades originales y sorprendentes. Cuando los proyectos empresariales

son sensibles al cambio, remodelan sus relaciones internas, desarrollan una cultura corporativa dinámica, comparten la aventura creando equipo. Todavía no abundan estos ejemplos, pero la crisis que padecemos supone ya el anuncio de que el paradigma económico ha comenzado a cambiar”.¹.

Ampliando esta información a continuación se presentan algunos de los señalamientos identificados en dos de los aspectos señalados en dicho estudio: ². El primero de ellos se plantea en el campo de la economía en el que se presentan algunos de los cambios señalados, de acuerdo al cuadro siguiente: .

¹ Martínez. Eduardo. Montes de Oca, Alicia. Los Nuevos Paradigmas Antología. Publicación Interna. ITESM. México, 1995. P. 11

² Ibid. p. 13

ECONOMIA

PARADIGMA ANTIGUO	NUEVO PARADIGMA
Economías regionales	Economía mundial
Modelo de producción normativo y disciplinario	Modelo de producción flexible y creativo
División de funciones aisladas en departamentos	Intercompartmental
Fuerza del mercado	Interés general
Competitivo	Cooperativo
Responsabilidad personal	Responsabilidad colectiva
Trabajo rígido	Trabajo lúdico
Explotación de la Naturaleza	Respeto a la Naturaleza
Especialización de por vida	Reciclaje permanente
Trabajo masculinizado	Trabajo masculino femenino
Desarrollo sobre recursos materiales	Desarrollo sobre información y tecnología
Relaciones laborales individuales	Relaciones de equipo

Ver referencia # 1

El otro campo del conocimiento para el que se presentan estos cambios es el de la educación.

EDUCACION

PARADIGMA ANTIGUO	NUEVO PARADIGMA
Aprenderlo todo	Conocer
Rigidez	Flexibilidad
Externa, dirigida a la enseñanza	Interna, dirigida al interior del sujeto
Racional	Racional / intuitiva
Normativa	Libre
Jerárquica: el profesor enseña	Participativa: todos aprenden
Educación para "tener"	Educación para "ser"

Ver referencia # 1

Los cambio señalados con anterioridad es necesario apreciarlos en una perspectiva continua, en el sentido de que el nuevo paradigma tiene que ver con la aceptación de una manera distinta de hacer o de percibir las cosas, en la cual, una parte de las organizaciones o las personas ya se encuentra en ella, sin embargo, otra parte, todavía permanece en la situación anterior, es decir, no ha cambiado de paradigma e inclusive puede haber otro grupo que se encamina apenas en el proceso de cambio, sobre la base de esta concepción es como se debe apreciar estos cambios. De manera que si la idea de trabajo en equipo aparece como un nuevo paradigma, por lo

tanto, se justifica el análisis de las condiciones actuales en la organización para ubicar en qué parte del proceso mencionado se encuentra la institución y establecer si son necesarios los aspectos a modificar para la aplicación del trabajo en equipo en la misma

En relación con la percepción actual del trabajo en equipo, los cambios anteriores también se han reflejado en las organizaciones, así encontramos que el mismo es considerado como una tecnología, de la cual se ha señalado lo siguiente: “Una de las principales tecnologías que han cobrado gran auge y han demostrado ser vitales para asegurar el éxito de las organizaciones es el trabajar en equipo. No podemos continuar con el paradigma de los feudos dentro de las empresas, donde cada cual analiza y decide, sin tener la oportunidad de lograr una solución salida de la sinergia que se da al trabajar en equipo”.³

El trabajo en equipo, también se ha considerado como un proceso de la cultura organizacional, otro autor señala que: “El trabajo en equipo es un proceso que incide directamente en la cultura organizacional de manera permanente, no sólo como un programa de trabajo. La mejor forma para el éxito de cualquier negocio es aprovechar en forma óptima el talento de los individuos en un ambiente cultural de trabajo en equipo”.⁴

Estas interpretaciones significan y apuntan a que los trabajadores, los empleados y los niveles directivos de una organización entiendan que el trabajo en equipo es un paradigma nuevo, es decir un proceso distinto de trabajar en la organización.

Ahora bien, se ha señalado que a este proceso de trabajo en equipo lo distinguen las siguientes características:

“Una combinación de conocimiento, habilidades y el compromiso de los individuos que conforman la organización ... Es más bien un cambio cultural que requiere de un estilo

³ Ramírez Padilla David N. Cabello Garza Mario A. Empresas Competitivas. McGraw Hill. México. 1997. P.227

⁴ Cantú Delgado Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad. McGraw Hill. México. 1997. P. 110

administrativo abierto a la colaboración, e incluso al facultamiento de los empleados para que éstos sean totalmente responsables de la planeación, el control y el mejoramiento de los procesos en que están involucrados”.⁵

Asimismo se ha dicho que “El trabajo en equipo requiere de una infraestructura administrativa que apoye la implantación y operación de los equipos, para que éstos puedan tener un alto desempeño. El líder o coordinador tiene un rol fundamental, ya que es el elemento clave para el manejo de un equipo colaborador que opere sin conflictos”.⁶

Lo anterior implica algunos cambios en la organización los cuales han sido planteados de la siguiente manera: En el libro de Cantú Delgado se cita a “Miller (1991) el cual afirma que “los administradores actuales tienen que realizar doce cambios de paradigma para convertir su organización en una entidad con cultura de trabajo en equipo”. Ahí mismo se mencionan nueve de estos doce cambios que deberán observarse en la administración..⁷

⁵ Ibid p. 134

⁶ Ibid p. 134

⁷ Ibid p. 105

Paradigmas de la Organización

PARADIGMA ANTIGUO	NUEVO PARADIGMA
De la dirección por control	Al liderazgo por compromiso.
De las decisiones por mandato	A las decisiones por consenso.
Del trabajo individual	Al trabajo en equipo.
De la especialización	A la orientación hacia el proceso y el cliente.
De la asignación de la planeación, control y mejoramiento para la administración, y la ejecución para los trabajadores	A un sistema en el que todos se involucren en el ciclo completo.
Del control mediante amenazas	Al control mediante el refuerzo positivo.
De una estructura vertical y rígida	A una plana y flexible.
De valores y visión no enunciados	A valores y visión compartidos por todos.
De la corrección	A la prevención y mejoramiento continuos.

Ver referencia # 4

Es claro que en el cuadro anterior se encuentran representados viejos y nuevos paradigmas de las organizaciones que considero reflejan el camino a transitar para implantar el trabajo en equipo, además establecen algunas de las condiciones para analizar en este estudio.

En el ámbito directivo en las organizaciones también se presentan cambios de paradigma en relación con el trabajo en equipo.

Históricamente, la función gerencial surgió de la necesidad de que alguien se dedicara a supervisar y coordinar el trabajo de otros. El trabajo del gerente consistía en contratar, motivar y dirigir el trabajo de varios individuos para que realizaran ciertas tareas. En algunos casos se requería un trabajo colectivo, pero en la gran mayoría, a los individuos se les asignaba una tarea para la cual no necesitan interactuar frecuentemente con los demás. A medida que las tareas se fueron tomando más complejas, se comenzaron a necesitar especialistas. Cuando se requería la realización un nuevo tipo de tarea, se creaba un nuevo puesto y se contrataba a alguien para desarrollarlo.⁸

Lo que vemos en la actualidad en muchas organizaciones es el resultado de dicho crecimiento de las posiciones individuales. En muchas empresas, un gran número de individuos realiza una gran diversidad de tareas. En general, la gente trabaja en forma aislada —cada uno en

sus propias tareas y sólo se unen para informarse mutuamente o para resolver un problema relacionado con todo un grupo. El trabajo del grupo en su conjunto es supervisado y dirigido por el gerente.

Las organizaciones modernas se enfrentan a retos formidables en todos los frentes. La incapacidad de adaptarse fácil y rápidamente provoca problemas en todos los aspectos de la vida empresarial. Los viejos paradigmas, con sus estructuras y empleados de gran rigidez, propician que los cambios sean muy lentos y dolorosos.

Puesto que los viejos paradigmas no son muy efectivos para el cambio, las organizaciones están adoptando nuevos paradigmas. Las empresas están experimentando con estas nuevas actitudes con diferentes énfasis y con diversos grados de éxito. Como consecuencia, se están generando nuevos paradigmas.

A continuación se presentan de manera comparativa algunos de los paradigmas que se señalan en este nivel directivo.⁹

⁸ Rees Fran. El Liderazgo en los Grupos de Trabajo. Editorial Panorama. México, D.F. 1995. P. 38

⁹ Ibid. p. 39

Paradigmas de la función gerencial

PARADIGMA ANTIGUO	NUEVO PARADIGMA
El gerente toma las decisiones finales.	Es natural que los empleados sean los que tomen algunas de las decisiones.
El gerente impone un control sobre los empleados.	Los controles se reducen al mínimo o se fijan colectivamente.
El gerente define en qué forma se debe realizar el trabajo.	Los empleados participan en la definición de cómo realizar los trabajos.
El gerente procesa toda la información y se la comunica a los empleados.	Los empleados se centran en aplicar conocimientos especiales a los problemas grandes.
El gerente fija e interpreta los objetivos del grupo.	Los empleados participan en la fijación e interpretación de los objetivos del grupo.
El enfoque prevaleciente es la especialización.	Los puestos se definen con horizontes amplios y requieren habilidades múltiples.
A la organización sólo le interesan sus propósitos.	La organización no sólo se preocupa de sus propósitos, sino también por los de sus miembros y la sociedad en general.
Las relaciones gerente-empleado están basadas en la diferencia entre “nosotros” y “ellos”.	Se alienta la formación de relaciones de “socios” entre los gerentes y los empleados.
Las personas operan con límites y definiciones muy estrechos.	Los grupos se responsabilizan de algunas de las tareas gerenciales.
La estructura de la organización es jerárquica.	Las estructuras organizacionales son más planas.
Se forman grupos sólo cuando se necesitan.	La organización comienza a adquirir una estructura de trabajo en equipo.
Las actividades de la empresa dependen de la tecnología.	La organización se enfoca a los clientes.
Los cambios son la excepción, no la regla.	El cambio es la norma, no la excepción

Ver referencia # 9

Estos nuevos paradigmas en relación con la función directiva, significan contar con una fuerza de trabajo más flexible y de mayores conocimientos, que comparte la resolución de problemas y la toma de decisiones, que labora en condiciones favorables al trabajo en equipo.

Como se deduce de lo anteriormente mencionado, se están presentando una serie de cambios a distintos niveles y perspectivas, que han fortalecido la importancia del trabajo en equipo e incrementado los beneficios de su utilización. En relación con este concepto, el equipo de trabajo debe interpretarse como su herramienta de aplicación y mediante su uso adecuado poder lograr los mencionados beneficios de esta nueva orientación.

Se puede concluir que el trabajo en equipo y su correspondiente instrumento, los equipos de trabajo, han ido cobrando importancia en el mundo de las organizaciones, principalmente en las de negocios, ya que es ahí donde se ha considerado y probado como un instrumento útil para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, las cuales buscan alcanzar entre otras cosas: la supervivencia en ese cada vez más competido campo, mediante la elaboración de productos o servicios de excelente calidad con los cuales pueda conquistar e incrementar mercados, así como cualquier otro elemento, que les ayude a alcanzar dicha supervivencia sobre la base de mejores resultados financieros para sus accionistas y empleados.

De esta manera se puede hacer la siguiente consideración: el trabajo en equipo puede ser fomentado de manera intencionada en cualquier organización interesada en su mejoramiento, es decir, cualquier organismo puede considerar, como una de sus alternativas utilizar este instrumento por lo tanto, el desarrollo de un modelo y el conocer la posibilidad de esa intencionalidad son los motivos que propician el objetivo de este trabajo.

La organización que es parte del objeto de estudio es la Facultad de Contaduría Pública y Administración (FACPyA) dependencia que forma parte de la estructura académica de la

Universidad Autónoma de Nuevo León (U.A.N.L.); la FACPyA se dedica a impartir educación superior en áreas del conocimiento contable, administrativo e informático.

El motivo particular de seleccionar esta institución para llevar a cabo este análisis está motivado por la situación de que quien realiza esta investigación es empleado de esta institución, ya que ha laborado como maestro impartiendo diversas materias a nivel Licenciatura en la FACPyA, por más de 15 años, y también se ha desempeñado por más de siete años en puestos académicos y de investigación, ahí mismo. Además, de haber impartido clases por varios años, en otras dos facultades de la U.A.N.L, así como, por la circunstancia de haber cursado los estudios de licenciatura en otra facultad de la U.A.N.L.

Vale la pena señalar en este momento, que la U.A.N.L es una institución que no tiene fines de lucro, sin embargo, se considera que las demás metas señaladas líneas arriba para las organizaciones de negocios tienen la misma validez para una institución como la U.A.N.L y para sus dependencias, las escuelas y facultades que forman parte de su organización académica, inclusive en el manejo de los recursos financieros si bien no se busca obtener utilidad, si se requiere de un manejo eficiente y efectivo de los mismos. Por lo tanto considero que es posible y factible considerar el análisis de este tema con relación a la FACPyA, para llevar a cabo este trabajo de tesis.

También, considero que lo mencionado con anterioridad implica establecer algunas consideraciones con respecto al marco teórico con el que se aborda la investigación.

La institución objeto de la investigación proporciona un servicio educativo, sin embargo, como ya se dijo no es una entidad con fines de lucro, pero para su cumplir su misión y alcanzar sus objetivos y metas requiere de ser administrada de la mejor manera posible, por lo tanto, se requiere la utilización de conceptos, modelos y teorías administrativas.

El servicio fundamental que presta como ya se mencionó es el educativo, en el que una de las metas ampliamente aceptada es brindarlo con excelencia, para lograrlo se necesita acudir también a conceptos, modelos y teorías de la educación que permitan el logro de dicho estadio de mejoramiento funcional.

Por último, el problema de investigación esta relacionado con las teorías de grupos y de formación de equipos de trabajo a las que se acudirá principalmente, las cuales surgen del campo de conocimiento denominado “Dinámica de Grupos”; considero además, que dichas teorías han sido abordadas tanto en el campo administrativo como en el educativo, de tal manera, que en este punto se acudirá también indistintamente a los contenidos de dichas orientaciones teóricas (administrativa o educativa) de acuerdo, con la mejor aportación explicativa que se pueda obtener en cada elemento analizado.

Sobre la base de lo mencionado anteriormente se puede establecer que para el desarrollo de este trabajo se utilizará una interrelación de aspectos teóricos de lo diversos campos del conocimiento mencionados. Además de dichos aspectos teóricos es conveniente señalar los distintos niveles de la organización en los que se puede ubicar el análisis en este trabajo. Ver figura # 1.

El nivel organizacional propiamente dicho.

El nivel grupal

El nivel función directiva/administrativa

Una vez que se ha planteado los distintos elementos que dan origen al desarrollo de este trabajo, a continuación se presentara una revisión del material teórico utilizado en este trabajo.

NIVELES EN LA ORGANIZACION

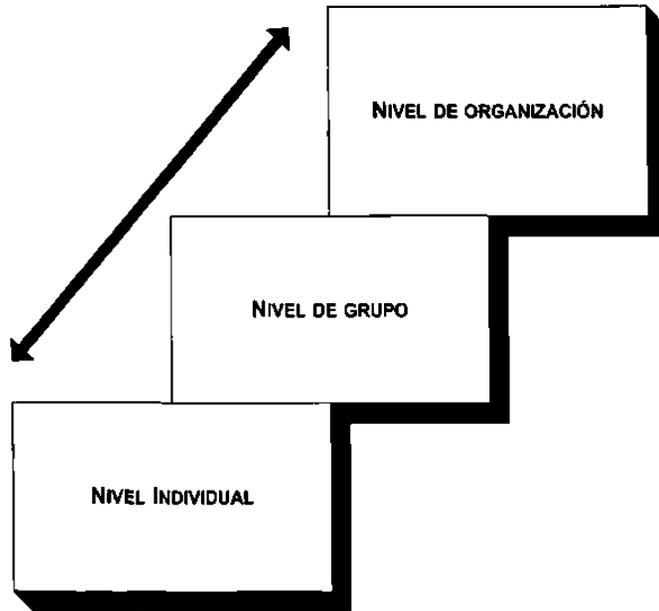


Figura 1

2. MARCO TEÓRICO

De acuerdo a los niveles en organización que se mencionaron en el desarrollo de este modelo del trabajo en equipo se parte de una perspectiva sistemática, es decir, se considera que el concepto y el modelo requieren considerar las distintas interrelaciones existentes, de esta manera se inicia en la revisión conceptual con la teoría de sistemas.

2.1. *La teoría de sistemas*

La teoría de sistemas estudia las organizaciones como sistemas abiertos, las principales características de dichos sistemas son entre otras: la interacción de la organización con un medio ambiente exterior del cual dicha organización extrae recursos, mediante la realización de un proceso los transforma en productos o servicios, y estos van a satisfacer alguna necesidad en dicho medio ambiente.

La definición de sistema

Para la definición de sistema se acudió a los siguientes autores citados por French y Bell,¹⁰ los cuales lo definen de la siguiente manera:

Fagen define al sistema como “un conjunto de objetos reunidos con relaciones entre los objetos y entre sus atributos”.

Von Bertalanffy se refiere a un sistema como un conjunto de “elementos que se mantienen en interacción”.

Kast y Rosenweig definen al sistema como “un todo organizado y unitario compuesto de dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes, y delineado por fronteras identificables de su suprasistema ambiental”.

Hanna afirma: “Un sistema es un arreglo de partes correlacionadas. Las palabras arreglo y correlacionadas describen a elementos interdependientes que forman una entidad que es el

sistema. Por consiguiente, cuando se toma un enfoque de sistemas, se empieza por identificar las partes individuales y después se trata de comprender la naturaleza de su interacción colectiva”.

En las definiciones anteriores se establece fundamentalmente que la existencia de un sistema tiene que ver con un conjunto de elementos que presentan interdependencia, interconexiones y correlaciones entre sí. De esta manera el estudiar la organización como sistema abierto permite conocer y comprender su funcionamiento, por eso se insiste en la idea de estudiar a la organización como un sistema abierto.

Para efectos de utilizar este modelo se revisará con detalle los aspectos fundamentales que lo conforman esta revisión se basa en French y Bell.¹¹

El concepto de sistema: dos aspectos generales que lo forman.

Se puede identificar dos aspectos generales que forman el concepto de sistema; el primero de ellos es la relación con el medio ambiente exterior y el otro son las etapas que podamos identificar como entrada, proceso y salida; las cuales deben funcionar adecuadamente para que el sistema sea efectivo y pueda sobrevivir.

1.- Relación con el medio ambiente exterior

En cuanto a la relación con el ambiente externo, el sistema esta delimitado por una frontera que lo separa de su ambiente, sin embargo, existe un intercambio continuo de información, recursos y energía. Además, los sistemas tienen propósitos que son la razón de su existencia, los cuales deben estar alineados con los propósitos o necesidades del medio ambiente; así decíamos que los productos de la organización van a satisfacer necesidades del medio ambiente, ya que si éste no quiere esos productos la organización dejará de existir.

El propósito o misión de la organización

¹⁰ French, Wendell. Bell, Cecil H. Desarrollo Organizacional. Editorial Prentice Hall México, 1996 p. 91

¹¹ Ibid. p. 91-94

Es importante destacar esta idea de propósito o misión de la organización, ya que es la intermediaria o traductora entre el proceso de transformación interno y lo que necesita el exterior, el cumplimiento efectivo de la misión es el resultado de comprender y estar al pendiente del exterior y de sus continuos cambios. Esto se lleva a cabo mediante el intercambio de información o la comunicación que se presenta tanto al nivel de las etapas internas, así como entre el sistema y el ambiente.

Profundizando en lo anterior, es esta comunicación entre el sistema y su ambiente la que permite conocer las necesidades que se tienen que satisfacer; aspecto que de ser resuelto satisfactoriamente fortalece o revitaliza al sistema, debido a que esa satisfacción de necesidades produce los medios para seguir adquiriendo los recursos del ambiente para llevar a cabo las demás etapas del sistema y de esta manera establecer las condiciones para la supervivencia del sistema.

La relación con el medio ambiente establece claramente la influencia que la organización, recibe y que debe tomar en cuenta para su supervivencia y desarrollo, es aquí donde se considera que se encuentra una primera variable a tomar en cuenta en este estudio, que tiene que ver con la existencia del propósito o misión en la institución que se va a estudiar y las características que dicha misión debe tener es decir, a través de este propósito se pueden dar condiciones que favorezcan la implantación del trabajo en equipo en la institución.

Las etapas internas: entrada, proceso y salida.

Como ya se mencionó la organización desarrolla un proceso interno de tres etapas, en la primera de ellas se encuentra la entrada de insumos proveniente del exterior, la segunda es el proceso de transformación de esos recursos, de tal manera que se llegue a la etapa tercera que es la salida o la producción de esos productos o servicios que se van a llevar otra vez al exterior. Aquí es el momento de diferenciar entre salida o producto del proceso interno y el resultado que

va a tener ese producto en el exterior, ya que ese resultado va a depender de que el exterior lo considere adecuado o no para la satisfacción de sus necesidades.

En cuanto a las etapas internas del sistema, estas establecen el marco de referencia que se utilizará en un momento dado en este trabajo para representar las distintas categorías que se analizarán.

El análisis de condiciones que se requieren para desarrollar un modelo, implantar una cultura o una tecnología de trabajo en equipo, desde una perspectiva de sistemas implica considerar distintos niveles de enfoque, en este trabajo se utiliza un modelo que busca explicar el desempeño y la satisfacción en el trabajo considerando los 3 niveles o enfoques en la organización que ya se señalaron.¹²

2.2. Los tres niveles o enfoques en la organización

Así por una parte, se encuentra el nivel de toda la organización, en el cual hay que identificar las variables que pueden influir de manera decisiva en un proceso de cambio.

El siguiente nivel se ubican a partir del grupo de personas que forman la organización, aquí se analizan varios aspectos fundamentales, ya que éste es el tema objeto de estudio en esta investigación.

El tercer nivel se encuentra a nivel del individuo que forma parte de la organización ya que sus características y comportamiento determinan variables a considerar para el desarrollo de un trabajo en equipo.

Estabilidad de los sistemas abiertos

Otro aspecto de los sistemas abiertos es que los mismos llegan a una estabilidad o punto de equilibrio y tratan de mantenerlo en contra de fuerzas disasociadoras, ya sea que estas provengan del ambiente exterior o del interior del sistema. Esto destaca la importancia para la

organización de atender con la misma importancia, tanto a su proceso interno, como a su relación con el exterior. Por otra parte, estas fuerzas que provocan el equilibrio y la estabilidad son las mismas que se oponen a los cambios que muchas veces el sistema considera necesarios.

En esta perspectiva se puede considerar la denominada resistencia al cambio como un resultado de dichas fuerzas, se hace esta mención debido a que esta situación se presenta en momentos de cambio y debe considerarse como parte del análisis.

Una vez que se ha revisado la perspectiva sistémica de la organización se acude a las teorías consultadas a nivel de la organización, para ello se presenta a continuación la primera de ellas.

2.3. Nivel de toda la organización

2.3.1. El modelo estructura/procesos

Un modelo que plantea una perspectiva general o sistémica para el análisis de una organización, y por lo tanto se considera en el nivel organizacional de este trabajo, es el análisis estructural o modelo Estructura - Procesos. La esencia del mismo consiste en establecer que el comportamiento y los resultados de una organización se deben a la existencia de una estructura que determina el desarrollo de los procesos que ahí en la institución se llevan a cabo.¹³

Para ejemplificar de manera sencilla este modelo e identificar los conceptos estructura y procesos, se hace una analogía con el ajedrez; en este juego, la estructura consiste en las reglas a seguir, el tablero y las piezas; en cambio, los procesos son las jugadas y las posibilidades que resultan de las mismas. Así la estructura establece la base del juego y los procesos que dicha estructura permite (las jugadas) determinan el resultado del juego para los participantes.¹⁴

¹² Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. 7ª. Edición Editorial Prentice Hall. México. 1996 p.25

¹³ Cornejo Alfonso. Complejidad y Caos. Ediciones Castillo. Monterrey, N. L. México. 1997. Ibid p. 63

¹⁴ Ibid p. 67

Además de la perspectiva sistémica, el modelo estructura/procesos presenta esta relación como base para el análisis dinámico de la organización, y de esta manera explicar la manera de lograr que la organización tenga cambios que permanezcan y realmente aporten a la efectividad de la organización. El planteamiento de este modelo es el siguiente: para tener un mejoramiento efectivo de la organización, lo indicado es modificar las estructuras adecuadas para de tal manera incrementar la probabilidad de alcanzar dicha meta. De esto también se deriva que si el cambio es en los procesos, el resultado tiene pocas posibilidades de surtir el efecto deseado y de permanencia.

A continuación se mencionan algunos de los principios y propiedades que permiten caracterizar y profundizar en la comprensión de este modelo.¹⁵

- *La estructura de un sistema genera sus procesos*
- *Estructuras sólidas permiten procesos controlados. Si los elementos estructurales carecen de solidez será entonces más fácil que los procesos modifiquen a la estructura*
- *Los actores de mayor influencia pueden modificar la estructura y los procesos para alcanzar el nivel de estabilidad que satisfaga los intereses de los grupos de mayor influencia en el sistema*
- *La Cultura Organizacional, sello característico de cualquier organización, es una compleja dualidad estructura proceso, y que a diferencia de lo que comúnmente se cree, puede ser administrada y guiada. No es algo etéreo o intangible.*
- *La relación estructura y procesos se da en los diferentes niveles de sistemas en el universo y por lo tanto es una propiedad fácil de identificar en los sistemas para conocer su conducta.*
- *Ningún proceso es espontáneo, obedece a sus estructuras. Así también ninguna estructura es espontánea, fue creada dentro de algún proceso.*
- *El sistema organizacional compuesto por estructuras y procesos debe adaptarse continuamente al medio ambiente que lo rodea ya que otros sistemas parecidos que compiten por los mismos recursos desarrollarán ventajas competitivas.*

De acuerdo con estos principios y propiedades es fundamental identificar la situación de cada una de las estructuras y de los procesos en la organización. Para tal efecto, en el modelo se identifica una clasificación de elementos estructurales y una clasificación de los procesos,

¹⁵ Ibid p. 66

en virtud de que la lista es amplia en ambos aspectos, a continuación se presentan solamente la clasificación general de ellos, y en el anexo # 1 se presenta la clasificación completa.

Así la clasificación general de la Estructura se presenta de la siguiente manera:¹⁶

- *Estructura*
- *Estructura administrativa*
- *Estructura tecnológica*
- *Estructura humana*
- *Estructuras impuestas desde el ambiente*

En esta estructura la organización se integra con las primeras tres de dimensiones mencionadas y se relaciona con el medio ambiente mediante la cuarta dimensión.

Para los efectos de este estudio en cada dimensión se utilizarán como variables de estudio en cuanto representan condiciones básicas de la organización que requieren conocerse para analizar las posibilidades del desarrollo del modelo de implantación del trabajo en equipo.

Por otra parte, en este modelo de estructura/procesos se enfatiza la posibilidad de entender y controlar la cultura organizacional, concepto que es también necesario analizar cuando se estudia la posibilidad de implantar el trabajo en equipo.

En cuanto a la clasificación general de los procesos se presenta lo siguiente:¹⁷

Procesos

Los procesos en una organización surgen como resultado directo de los componentes del sistema y son:

Primarios: Son los procesos que permiten la sostenibilidad y crecimiento de la organización.

- *Adaptación al medio ambiente*
- *Operación*
- *Mantenimiento*
- *Crecimiento y reproducción*
- *Supervivencia*

Secundarios: Son aquellos procesos que se darán para soportar a los procesos primarios de la organización, pero es hasta este nivel donde veremos a la estructura vivir sus procesos.

- *Procesos humanos*
- *Procesos administrativos*

¹⁶ Ibid p. 67

¹⁷ Ibid p. 70

- Procesos tecnológicos

Vale la pena comentar que entre los procesos humanos se considera que el trabajo en equipo es uno de ellos. Esta situación proporciona una de las pautas para el desarrollo de este trabajo, ya que esto implica que se requiere estudiar por una parte, los aspectos estructurales de una organización que influye en el proceso del “trabajo en equipo”. Una vez realizado lo anterior, se tendrá que estudiar los procesos que directamente reciben el nombre de trabajo en equipo.

Aunque algunos de los planteamientos de este modelo pueden cuestionarse en el sentido de que establecen de manera muy simple la relación entre estructura y proceso, esto se contemplará en el momento de aplicarlo a la organización que se va a estudiar. Sin embargo, considero que algunos de dichos elementos pueden fundamentar su utilización como una herramienta de diagnóstico para entender a la organización como un sistema. Así conociendo y comprendiendo mejor la organización se puede establecer lo que se requiere hacer, cuando se considere un cambio para mejorar la organización, tal como el que se plantea en este trabajo.

2.3.2. El modelo “Análisis de Flujo”

El segundo modelo que se utilizará se identifica como “Análisis de Flujo”, él cual se define de la siguiente manera: “Las organizaciones consisten en una mezcla compleja de componentes, cada uno de los cuales es una fuente de información que influye en el comportamiento de las personas en el trabajo. Esta información circula continuamente a través del sistema, influyendo en cada individuo y da lugar a un comportamiento que determina tanto el rendimiento de la organización como el desarrollo personal”.¹⁸

Este modelo insiste en la importancia de los esfuerzos por lograr la modificación en el comportamiento de las personas como un elemento fundamental para tener éxito al modificar en

¹⁸ Porras Jerry. Análisis de flujos. SITESA. México.1988.p. 34

la organización aspectos tales como, “cambios en el organigrama, en sistemas de control de costos, sistemas presupuestales, maquinaria...”¹⁹

Esta situación refuerza el aspecto de tener un marco de referencia amplio de una organización cuando se estudia la posibilidad de incorporar una situación diferente que busque mejorar el desempeño de la misma.

Por otra parte, este modelo plantea que el comportamiento de las personas puede ser explicado por un enfoque denominado “Teoría cognoscitiva social”. El cual se basa en los planteamientos de Albert Bandura, este autor establece que la persona recurre a su parte pensante al momento de elegir sus comportamientos; de tal manera que esta teoría plantea los siguientes aspectos:²⁰

1. *La persona elige conscientemente su comportamiento.*
2. *La información proviene de su medio ambiente.*
3. *Sus elecciones se basan en:*
 - A) *Valores (lo que la persona considera importante)*
 - B) *Expectativas de eficacia (la opinión que tenga sobre su capacidad para comportarse de determinada manera)*
 - C) *Expectativas de resultados (las consecuencias que considere que resultan de los comportamientos seleccionados).*

Lo anterior, establece algunas bases para el análisis de la organización y su efecto en el comportamiento. Estas pueden plantearse de la siguiente manera: Los miembros de la organización reciben información proveniente de la organización, de tal manera que las señales que mande la organización definirán sus comportamientos. Es decir, que una mezcla adecuada de componentes de la organización puede lograr comportamientos laborales que apoyen la implantación de mejoras que resulten en un mejor desempeño organizacional. En el caso de este

¹⁹ Ibid p.37

²⁰ Ibid. p. 74

estudio para analizar los componentes que tienen que ver con la posible implantación del trabajo en equipo en la organización.

Bajo esta línea de explicación se pueden mencionar las variables claves de este marco de referencia que explican el comportamiento en la organización; de acuerdo a este planteamiento existen cuatro componentes fundamentales en la organización.²¹

Funcionamiento organizacional

Factores sociales

Tecnología

Ambiente físico

(La descripción del modelo completo, con cada uno de sus elementos se presenta en el anexo #2).

El funcionamiento organizacional representa la parte formal de la organización, la parte racional y objetiva de la organización y de alguna manera es un elemento estructural de la misma.

Los factores sociales representan la parte informal de la organización, destaca entre ellos, la parte denominada cultura la cual se presenta como un aspecto muy importante a tomar en cuenta al considerar los cambios para mejorar la organización.

La tecnología es fundamental para establecer el diseño y las características de la organización y de los puestos de trabajo, eso justifica su inclusión en el modelo y la necesidad de entender su influencia en la organización.

Por último, el ambiente físico es otra área considerada en este modelo como importante en la organización, situación que requiere darle el énfasis necesario para ponderar el grado de influencia de la misma en los procesos de mejoramiento organizacional.

La situación particular de cada una de estas áreas y su fuerte interconexión en la organización, en determinado momento reflejan los procesos internos, así además establecen el

enfoque para comprender el funcionamiento de la misma. Es importante subrayar la cuestión de la interconexión, es decir, destacar que los cuatro aspectos influyen poderosamente entre sí, en algunas situaciones esto es bastante claro y en otras no lo es tanto o difícilmente se percibe a simple vista dicha influencia. Sin embargo, la identificación de lo anterior es necesaria para profundizar en el conocimiento de la organización. De esta manera mediante la aplicación de este modelo se pueden establecer algunas de las variables a conocer de la institución analizada.

De igual modo, se puede ver que este modelo tiene coincidencias con el anterior, el denominado análisis estructural, en el que tres de sus componentes (administrativo, humanos y tecnológicos) son similares a los tres primeros componentes de este modelo. (Ver apartado anterior). Por lo tanto, se refuerza la circunstancia de que mediante la utilización de alguno elementos de estos modelos se pueden establecer las variables de estudio, en este nivel organizacional. En la figura # 2 se representa la perspectiva presentada en los párrafos anteriores, así como otros aspectos relevantes que se desarrollan en este trabajo

Ya que se ha presentado el material referente a la organización, a continuación se enfocará esta revisión teórica al nivel de grupo.

²¹ Ibid. p. 50

ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACION

Medio Ambiente Externo. (Sociedad, Fuerzas, Económicas, Sociales, etc.)

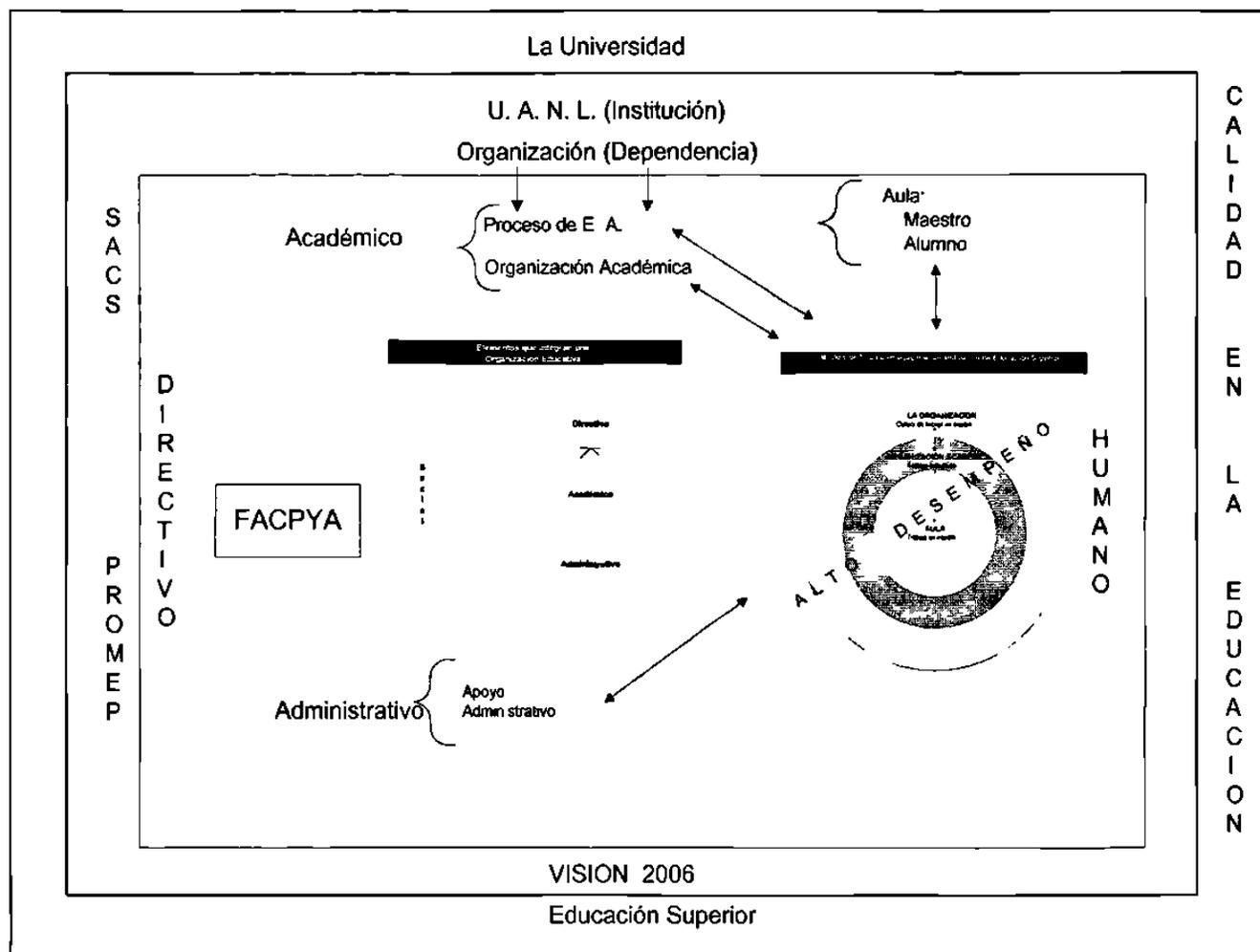


Figura 2

2.4. Nivel grupal

Se ha señalado que la idea de trabajo en equipo o en grupo forma parte del desarrollo del campo de estudio científico denominado “Dinámica de Grupos”, que es la manera científica de estudiar la relación entre las personas y su comportamiento dentro de un grupo.

La dinámica de grupo como campo identificable de investigación, empezó en los EUA, hacia fines de los años treinta. Se asocia su origen como una especialidad distinta, con el investigador Kurt Lewin (1890 - 1947), quien popularizó el término “dinámica de grupo”, aportó contribuciones significativas a la investigación y a la teoría de la dinámica de grupo y en 1945 estableció la primera organización dedicada exclusivamente a investigar la dinámica de grupo.²²

El concepto “Dinámica de Grupos” como campo de estudio propone lo siguiente: “el comportamiento, las actitudes, las creencias y los valores del individuo se basan firmemente en los grupos a los cuales pertenece. El grado de agresividad o de cooperación de una persona, su grado de autoconfianza, su energía y productividad en el trabajo, sus aspiraciones, su opinión sobre lo que es verdadero y bueno, sus amores u odios y sus creencias y prejuicios - todas esas características son determinadas en alto grado por el grupo al que pertenece el individuo.”²³. Es decir, se parte de la idea de que el grupo tiene una gran influencia en el individuo y por eso se requiere estudiarlo.

Las bases fundamentales de este campo se pueden resumir de la siguiente manera:²⁴

- 1.- Los grupos son inevitables y ubicuos.**
- 2.- Los grupos movilizan fuerzas poderosas que producen efectos de la mayor importancia para los individuos.**
- 3.- Los grupos pueden producir consecuencias buenas y malas; pensar que los grupos son por completo buenos o por completo malos no se basa en pruebas convincentes.**
- 4.- Un correcto entendimiento de la dinámica de grupo posibilita aumentar deliberadamente las consecuencias deseables en los grupos.**

²² Cartwright, Dorwin. Zander, Alvin. Dinámica de Grupos. Editorial Trillas. México. 1983. P. 17

²³ Ibid. p. 17

²⁴ Ibid. p. 35

Es claro que este reconocimiento de la importancia del grupo no niega la relevancia del comportamiento individual, lo que enfatiza más bien es la influencia del grupo en dicho comportamiento.

En esta perspectiva la Dinámica de Grupos estudia los grupos como parte de la sociedad, sin embargo, muchos de sus principios se han aplicado a los grupos en instituciones como son las organizaciones y es aquí donde surge el concepto de trabajo en equipo o en grupo como una alternativa más eficaz y productiva en algunos casos que el trabajo individual en dichas organizaciones.

Con base a lo anterior se puede precisar el significado, así como, algunas de sus principales características del “Trabajo en equipo”.

2.4.1.1. GRUPOS

Para el estudio del análisis de las condiciones para implantación del trabajo en equipo, es necesario empezar con el estudio de los grupos en diversas perspectivas, de esta manera se presenta la siguiente definición: “Un grupo se define como dos o más individuos, interactuantes e interdependientes, que se han reunido para alcanzar determinados objetivos específicos”.²⁵ Como se verá más adelante un equipo es un grupo, sin embargo, un grupo no necesariamente es un equipo.

Los grupos han sido estudiados desde distintos aspectos. A continuación revisaremos algunos de los conceptos importantes relacionados con los mismos.

2.4.1.1.1. Etapas

Se ha encontrado que los grupos al formarse pasan por una serie de etapas que son: “formación, tormenta, normalización, desempeño y disolución o dispersión”,²⁶ esta secuencia refleja las posibles dificultades que tienen las personas que integran el grupo para alcanzar los

²⁵ Robbins, op. cit. p. 294

²⁶ Ibid. p. 295

objetivos para los que se congregaron; a su vez esta situación plantea tal como se verá más adelante, la necesidad de estudiar y conocer el proceso de integración de un grupo o de un equipo.

2.4.1.1.2. Componentes que explican el comportamiento de los grupos

Se ha señalado la existencia de una serie de componentes que relacionados entre sí, sirven de base para explicar el comportamiento de los grupos, esto surge de la idea de considerar los grupos en una perspectiva más amplia, en este caso si el análisis es en una organización, el grupo o los grupos forman parte de la misma y por lo tanto se ven influidos por la misma.²⁷

- *Condiciones externas,*
- *Recursos de los miembros,*
- *Estructura de los grupos,*
- *Procesos de grupo y*
- *Tarea de grupo*

Entre las condiciones externas se encuentran las siguientes:²⁸

- *Estrategia organizacional*
- *Estructuras de autoridad*
- *Reglamentación formal*
- *Recursos organizacionales*
- *Proceso de selección del personal*
- *Sistema de evaluación y recompensas del desempeño*
- *Cultura organizacional*
- *Ambiente físico en el trabajo.*

En este planteamiento también existe coincidencia entre este enfoque y los modelos revisados anteriormente para establecer el marco de referencia al nivel de la organización, de tal manera que estos son algunos de los elementos que se requiere estudiar.

Otro enfoque relevante en este análisis de grupos tiene que ver con los recursos humanos que integran el mismo, ya que los individuos que lo forman pueden aportar lo siguiente:²⁹

- *Sus habilidades:*
- *Su personalidad:*

²⁷ Ibid. p. 301

²⁸ Ibid. p. 302

²⁹ Ibid p. 303

La estructura del grupo es otro concepto fundamental que influye en el comportamiento de los miembros del grupo. Los elementos de esta estructura son:³⁰

- *Liderazgo formal*
- *Papeles o roles*
- *Normas*
- *Estatus del grupo*
- *Tamaño*
- *Composición del mismo*

Otro componente que influye en los grupos, tiene que ver con los procesos del mismo, es decir, los diferentes matices que toma la interacción entre los miembros del grupo y el efecto que esto tiene en el comportamiento individual, entre los principales procesos se encuentran:

Los patrones de comunicación utilizados por los miembros para el intercambio de información, procesos de decisión del grupo, comportamiento del líder, la dinámica del poder, interacciones conflictivas y cosas semejantes.

Por último, las tareas del grupo es el componente que modera los resultados de toda esta estructura en acción. En cuanto a este aspecto se puede señalar que las características de la tarea son importantes para lograr la efectividad del grupo. Aquí el tipo de tarea a realizar puede requerir a un grupo con determinadas características y si el grupo las presenta agrega un beneficio que aporta a la eficacia del grupo.

En cambio, si el grupo no presenta las características requeridas, se dará una pérdida del proceso que disminuirá la efectividad del grupo para llevar a cabo la tarea.

2.4.1.2. Comparación del individuo con el grupo

Un punto final en la revisión de conceptos explicativos de los grupos, se refiere a la comparación del individuo con el grupo, se busca en este punto revisar las ventajas y desventajas de acudir al grupo en vez de al individuo. Para ello se revisara esta situación en el contexto del

³⁰ Ibid p. 304

proceso de toma de decisiones. Así se presentan a continuación las ventajas y desventajas de acudir a un grupo para tomar decisiones:

Ventajas y desventajas de los grupos en la toma de decisiones:

<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
<i>La información y los conocimientos son más completos.</i>	<i>Consumen tiempo.</i>
<i>Mayor diversidad de puntos de vista.</i>	<i>Presiones para conformarse</i>
<i>Mayor aceptación de una situación.</i>	<i>Dominio de pocas personas</i>
<i>Mayor legitimidad.</i>	<i>Responsabilidad ambigua</i>

Ver referencia # 7

Esto nos llevar a plantear la necesidad de hacer una comparación entre la productividad del grupo y la productividad del individuo, cuando existe la alternativa de utilizar ambos aspecto, de tal manera que al hablar de productividad lo que se busca es comparar simultáneamente la eficacia y eficiencia de ambas alternativas para la organización. Aspecto que toma relevancia en este trabajo, ya que lo que se busca es revisar el modelo de implantación del trabajo en equipo en la organización.

Lo anterior representa la revisión de los aspectos teóricos de los grupos, ahora se revisará la bibliografía del concepto de equipos.

2.4.1.3. EQUIPOS

No es lo mismo el trabajo en equipo que los equipos de trabajo. Como se mencionó anteriormente los equipos son el instrumento de aplicación del concepto “trabajo en equipo” y al parecer los equipos han presentado resultados positivos en las siguientes situaciones:

Los equipos son flexibles y se adaptan con mayor facilidad a los cambios que los departamentos organizados tradicionalmente, esa misma flexibilidad se tiene para una reasignación de tarea o para una disolución rápida, asimismo el concepto implica una mayor participación y compromiso por parte de los empleados. Por estos resultados se ha propiciado una gran popularidad de los equipos.

2.4.1.3.1. Equipos en comparación con los grupos

Tal como se mencionó con anterioridad puede existir diferencia entre el concepto de grupos y el de equipos, sobretodo por el incremento en la organización del uso de los equipos, independientemente de la relación conceptual entre ambos conceptos, parece ser que el equipo se ha posicionado más en el lenguaje administrativo, en ese sentido igualmente se ha desarrollado una distinción que vale la pena revisar. Así encontramos la siguiente diferencia, tanto en definiciones, como en características.

“Un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad”.³¹

“Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales”.³²

De las anteriores definiciones se deriva la siguiente comparación:

³¹ Ibid p. 347

³² Ibid p. 348

<i>Grupo</i>	<i>Tópicos a comparar</i>	<i>Equipo</i>
<i>Comparten información</i>	<i>Meta</i>	<i>Desempeño colectivo</i>
<i>Neutral en ocasiones negativa</i>	<i>Sinergia</i>	<i>Positiva</i>
<i>Individual</i>	<i>Responsabilidad</i>	<i>Individual y mutua</i>
<i>Aleatorias y diversas</i>	<i>Habilidades</i>	<i>Complementarias</i>

Ver referencia # 11

De acuerdo a esta comparación el equipo supera al grupo, ya que el equipo está orientado directamente al desempeño, el esfuerzo del mismo puede generar una sinergia positiva, la responsabilidad es compartida y se presenta una complementariedad en las habilidades.

Esta distinción entre equipo y grupo, no es muy fácil de precisar pero algo se puede aclarar, si nos remontamos al significado original de ambas palabras

Equipo, etimológicamente, viene de equipar; equipar viene de esquipar, y esquipar, del antiguo germánico skipian = navegar (palabra afín al inglés ship y al alemán schiff). Equipo, pues, lleva en sí la idea de la tripulación, es decir, el grupo laboral funcional y bien organizado. Grupo viene del francés groupe y del italiano gruppo, que, a su vez, vienen del antiguo germano kropf, con el significado original del bulto, buche.³³

De esta manera los dos conceptos se prestan para designar diversos grados de organización: el equipo es bastante organizado; (un equipo de fútbol implica un número fijo de miembros con funciones muy bien determinadas y con una tarea clara y definida). El grupo, al contrario, puede tener una textura más floja, con “x” número fluctuante de miembros y sin una cohesión muy consolidada. La diferencia entre ambos es muy obvia en los casos extremos (no decimos un grupo de fútbol, ni decimos un equipo de vecinos que se reúnen para una merienda). Pero fuera de allí, la línea divisoria entre el grupo y el equipo puede ser bastante imprecisa. Se da por hecho, eso sí, que siendo mayores las exigencias del equipo, todo equipo es grupo, pero no viceversa.³⁴

³³ Rodríguez Estrada Mauro. Integración de equipos. El Manual Moderno. México, D.F. 1988.p. 18

³⁴ *Ibid* p. 18

2.4.1.3.2. Clasificación de equipos

Continuando con esta explicación se ha definido una clasificación de equipos en base a sus objetivos y responsabilidades organizacionales, esta se presenta a continuación:³⁵

- *Los equipos solucionadores de problemas*
- *Los equipos autoadministrados*
- *Los equipos transfuncionales*

Los dos primeros tipos de equipos representan diferentes grados de responsabilidad de los equipos en cuanto a solución de problemas y el grado de supervisión para los miembros del equipo, sobre todo si dichos integrantes pertenecen a una misma área o departamento de la organización. En cuanto al tercer tipo de equipo, las características que resaltan tienen que ver con la integración del equipo se hace con personal de diferentes áreas o departamento para trabajar en un proyecto relevante a toda la organización. De esta clasificación se refleja algunos de los matices que el trabajo en equipo puede alcanzar en la organización.

Estas modalidades representan diferentes objetivos para el conjunto de empleados que integran el equipo.

2.4.1.4. Vinculación de los conceptos de equipo y grupo: Los equipos de alto desempeño

¿Es un grupo de trabajo un verdadero equipo?

El trabajo en equipo beneficia a todo el grupo que participa en él —a cada persona, al jefe y al grupo como un todo—, pero no cualquier grupo que se considere un equipo beneficia a todos en la misma medida, pues algunos equipos son más eficaces que otros. La clave para que el trabajo en equipo sea eficaz se basa en el reconocimiento y manejo de la dinámica del equipo, en el fomento de la comunicación y la colaboración y en el enfrentamiento (y no en la huida) de los conflictos y problemas que se presenten.

En cuanto al tamaño los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños. En general los equipos varían en tamaño; algunos pueden tener hasta veinte personas en cambio, otros consisten

en un grupo de tres o cuatro o aún dos. La interacción del equipo pequeño de tres o cuatro personas es muy diferente de la de un grupo de diez. Si es un equipo más grande, el enfoque del equipo pocas veces será sobre todos los miembros en un momento determinado. Cuando el equipo se reúne, la interacción cambia de un miembro a otro y de un subgrupo a otro. En cambio en el equipo pequeño, las acciones de cada uno de los miembros son visibles y tienen impacto todo el tiempo. Así los procesos en la formación de equipos con un grupo pequeño serán diferentes de los de un grupo grande.³⁶

En relación con las habilidades de un equipo, se requieren éstas de tres tipos para desarrollarse efectivamente. En primer lugar, se necesitan integrantes con experiencia técnica. En segundo lugar, necesitan miembros con habilidades para resolver problemas y tomar decisiones. Por último, los equipos necesitan personas que tengan habilidades interpersonales.

2.4.1.4.1. Papeles en el equipo

En la integración de los equipos la asignación de papeles requiere de seleccionar a las personas que van a integrarlo con base en sus personalidades y preferencias. Y de igualar correctamente a las personas con los diferentes papeles. a desarrollar en el equipo.

Una corriente de investigación ha identificado 9 papeles potenciales de equipo que le gusta desempeñar a la gente (ver figura #3). Estos papeles se mencionan a continuación.³⁷

- **CREADORES-INNOVADORES**
- **EXPLORADORES-PROMOTORES**
- **ASESORES- DESARROLLADORES**
- **IMPULSORES- ORGANIZADORES**
- **FINALIZADORES- PRODUCTORES**
- **CONTROLADORES- INSPECTORES**
- **DEFENSORES- MANTENEDORES**
- **REPORTEROS- CONSEJEROS**
- **VINCULADORES**

³⁵ Robbins op. cit. p. 349

³⁶ Rodríguez Estrada op. cit. p. 19

³⁷ Margerison Charles, McCann Dick. Administración en Equipo. Editores, Ediciones Macchi. 1993.p 37

Como puede deducirse de la clasificación anterior en un equipo se desarrollan diferentes funciones para lograr un desempeño adecuado.

2.4.1.5. Condiciones para que un equipo funcione adecuadamente

Además los equipos de éxito tienen un propósito común y valioso que les proporciona dirección, impulso y compromiso. Estos equipos exitosos traducen ese propósito en metas de desempeño realistas, medibles y específicas

Como ya se mencionó los equipos también necesitan liderazgo y estructura para enfocarse y dirigirse a sus metas. Para tal efecto es necesario prever sistemas adecuados de evaluación y recompensa los que, además de evaluar y premiar a los empleados por su contribución individual deben considerar evaluaciones del grupo como tal, de manera que refuercen el esfuerzo y el compromiso del equipo.

A manera de resumen en este punto, un estudio de este tema señala siguientes condiciones para que un equipo funcione adecuadamente:³⁸

- *Metas comunes.*
- *Liderazgo.*
- *Interacción e involucración de todos los miembros.*
- *Preservación de la autoestima individual.*
- *Comunicaciones abiertas.*
- *Poder dentro del grupo para tomar decisiones.*
- *Atención tanto al proceso como al contenido.*
- *Confianza mutua.*
- *Respeto por las diferencias.*
- *Resolución constructiva de conflictos.*

2.4.1.6. Alternativas de la organización para convertir a los individuos en miembros efectivos de un equipo.

Las alternativas que tiene la organización para que los individuos puedan convertirse en miembros efectivos de un equipo son:

En la selección del personal, ya que algunas personas ya cuentan con las habilidades interpersonales que se requieren para ser jugadores eficaces de equipo.

³⁸ Rees op. cit p. 43

Por otra parte, en la capacitación se pueden adiestrar a las personas que han crecido en un ambiente que da importancia a los logros individuales para que se conviertan en jugadores de equipo

En cuanto a las recompensas, este sistema necesita modificarse para estimular los esfuerzos cooperativos más que los competitivos.

2.4.1.7. Relación directa entre un ambiente organizacional de alto desempeño y la integración de equipos

Otra cuestión a considerar de los resultados que obtienen los equipos es el planteamiento de la existencia de una relación directa entre un ambiente organizacional de alto desempeño y la integración de equipos y los resultados que alcanzan. Lo anterior lo señalan Katzenbach y Smith. en un análisis de este tema.³⁹

Los retos de desempeño importantes vigorizan a los equipos independientemente de donde se encuentren en una organización. En este punto se enfatiza el desempeño como elemento integrador del equipo, tal como se maneja en este trabajo, sobrepasando el concepto de grupo y precisando a dicho desempeño como el elemento esencial del equipo.

Los líderes organizacionales pueden fomentar en forma más efectiva el desempeño de equipos al crear una ética de desempeño sólida en lugar de preocuparse tan sólo por crear un ambiente idóneo para el equipo. El liderazgo se ve reforzado por una actitud de buscar resultados retadores.

Aunque existen prejuicios hacia el individualismo, no tienen por que entorpecer el desempeño del equipo. A pesar del individualismo predominante en la formación de las personas, una participación comprometida en un trabajo conjunto no limita al equipo.

La disciplina --- tanto dentro del equipo como en la organización --- crea las condiciones para el desempeño del equipo. El líder que toma como base el desempeño, tiene que dejarle claro a los miembros del equipo las exigentes reglas a cumplir para alcanzar dicho desempeño.

Las referencias señaladas anteriormente implican subrayar el efecto de buscar el alto desempeño en la conformación del equipo, igualmente el papel del liderazgo para subrayar dicho desempeño en la organización. Estos planteamientos subrayan la importancia de las metas y de las acciones para orientarse a ellas, como elementos que fomentan la formación, integración y los resultados del equipo.

³⁹ Katzenbach Jon, Smith Douglas. La Sabiduría de los Equipos. CECSA. México. 1995. p. XV

2.4.1.8. Aspectos estructurales de la organización que influyen en los procesos grupales.

Otra perspectiva similar se presenta en un estudio que relaciona los procesos grupales ya específicamente en el campo de organizaciones educativas ha identificado, su autor presenta una serie de aspectos estructurales de la organización que influyen en dichos procesos, éstos son:⁴⁰

- *Su tamaño,*
- *Su carácter socioeconómico,*
- *Sus normas de condiscipulos*
- *Atmósfera socioemocional del personal adulto.*

En este estudio se menciona que los estudiantes de escuelas pequeñas se mostraron más satisfechos en aspectos del proceso educativo que aquellos de escuelas grandes. Igualmente, se encontró que en escuelas de educación superior de mayor tamaño mostraron menor interés por los alumnos que en las escuelas pequeñas. Seguramente se presentan excepciones a estas situaciones, pero, en general la escuela grande tiende a ser impersonal.

Por otra parte, se señala en dicho estudio cierta tendencia a una menor concentración de recursos en escuelas con alumnos de bajo status socioeconómico, en las que si el maestro no llega con actitud positiva y de reconocimiento de las menores habilidades académicas, el trabajo en el aula puede reforzar las limitaciones para el desarrollo.

Como se ha mencionado con anterioridad, otro elemento estructural en la conformación de los grupos son las normas de interacción en los mismos. Por lo tanto, se comenta de la influencia de las mismas en la conducta en el grupo.

Por último, la influencia del ambiente del personal adulto es fundamental para el desarrollo de los procesos grupales; un ambiente favorable caracterizada por: influencia dispersada, comunicación clara, normas de apoyo, etc., genera procesos grupales más efectivos.

⁴⁰ Schmuck Richard y Schmuck Patricio. Técnicas de grupo en la enseñanza. Editorial Pax – México. México. 1974. P. 163

Lo anterior establece algunas de las variables a estudiar para definir las circunstancias que existen en la organización para ver la posibilidad de desarrollar y aplicar el modelo del trabajo en equipo en la misma.

En ese mismo estudio se presentan algunas de las condiciones que deben existir en la organización educativa para facilitar el desarrollo de los procesos grupales en el aula y que se pueden derivar del punto anterior. Estas características son las siguientes:⁴¹

1. *Confianza y apertura.*
2. *Las habilidades de apertura constructiva.*
3. *Posiciones de influencia de los maestros.*
4. *Orientación hacia la motivación humana.*
5. *Papel del liderazgo del director.*
6. *Observaciones estudiantiles acerca del profesorado.*

Con relación a lo anterior se puede ver con claridad algunos de los aspectos de la estructura de la organización que influyen en la interacción entre las personas, y por lo tanto, determinan los matices de los procesos grupales en el aula.

Una vez que se comenta los aspectos teóricos relacionados con los grupos y equipos, continua la revisión a nivel individual.

2.5. Análisis en el nivel individual (Liderazgo)

Una vez que se revisaron los niveles organizacional y grupal continua la inspección de los conceptos del nivel individual. En este trabajo, el nivel individual es interpretado como una derivación de la integración del grupo; en la interacción de los miembros del grupo se presenta entre los mismos, una función individual identificada como liderazgo y comportamientos individuales de personas que aceptan dicho liderazgo, a éstas se les ha denominado con el nombre de seguidores. En este caso, estas diferentes perspectivas a escala individual; el líder y los seguidores se consideraran como elementos de análisis desarrollando una actividad en el nivel directivo o administrativo de la organización.

⁴¹ Ibid p. 159

2.5.1. “El enfoque holístico de la gerencia de organizaciones”.

Para el análisis del individuo en este ámbito directivo se revisó el modelo que se utiliza para la evaluación de habilidades gerenciales. En este modelo denominado por sus autores “El enfoque holístico de la gerencia de organizaciones”, se establecen varios aspectos de la función directiva /gerencial, entre los que se encuentran.⁴²

- **La gerencia del puesto o cargo.** Esta actividad se relaciona entre otros aspectos con: Técnicas gerenciales. Planeación y Toma de decisiones. Fijación de estándares, evaluación de rendimientos y servicios. Manejo de Información. Administración de proyectos.
- **La interacción con el ambiente.** La cual involucra aspectos como: Diseño de estrategia. Toma de visión a largo plazo. Seguimiento de una orientación hacia el consumidor y el mercado. Suministro de calidad en el servicio. Manejo de conflictos, incertidumbre, complejidad y cambio.
- **El desarrollo de la organización.** El que tiene que ver con: Ejecución de cambios y administración de la incertidumbre. Análisis estratégico. Enfrentamiento de crisis. Diseño y versatilidad organizacionales
- **El trabajo con otros.** En donde intervienen aspectos como: Guía. Dirección. Habilitación.
- **El conocimiento propio.** En donde se puede identificar el énfasis o la determinación de: Aplicación de valores. Utilización del poder personal. Gerencia de sí mismo

A su vez, por ejemplo, la función de **trabajo con otros** se puede desglosar de la siguiente manera.

⁴² Dale Margaret, Iles Paul. Habilidades Gerenciales. Editorial Legis. México. 1992. p. 197

<i>Guía</i>	<i>Habilitación</i>	<i>Dirección</i>
<i>Fijación y comportamiento de meta</i>	<i>Estimular toma de riesgos y cambios</i>	<i>Motivar</i>
<i>Monitoreo</i>	<i>Aconsejar</i>	<i>Suministrar dirección y liderazgo</i>
<i>Posesión de responsabilidad</i>	<i>Desarrollar</i>	<i>Instruir y entrenar</i>
<i>Entrenamiento</i>	<i>Facilitar</i>	<i>Delegar</i>
<i>Colaboración</i>	<i>Asesorar</i>	<i>Manejar conflictos</i>
	<i>Evaluar a los demás</i>	<i>Iniciar cambios</i>
	<i>Tratar con conflictos</i>	

Ver referencia # 21

2.5.2. El liderazgo

De este enfoque holístico, resulta un aspecto fundamental que es la función de liderazgo, la cual se convierte en un elemento importante de la administración. La capacidad para dirigir eficazmente es una de las claves para ser un administrador eficaz; además, de llevar a cabo las otras funciones esenciales de la administración (realizar todo el trabajo administrativo) es importante para asegurar que el administrador sea un dirigente eficaz. Los administradores deben ejercer todas las funciones de su rol a fin de combinar los recursos humanos y materiales para lograr objetivos. La clave para hacerlo es la existencia de un rol claro un nivel de discrecionalidad o autoridad que respalde sus acciones.

Lo anterior refleja la perspectiva de la función en el ámbito directivo, sin embargo, la existencia y necesidad de liderazgo es parte esencial del concepto de grupo y equipo de tal manera que su análisis refleja una coincidencia entre ambos niveles de la organización (el de grupo y el directivo individual), de modo que a continuación se revisa este concepto para identificar algunos aspectos a precisar en este estudio.

La esencia del liderazgo es contar con seguidores. En otras palabras, lo que convierte a una persona en un líder es la disposición de los demás a seguirlo. Más aún, las personas tienden a seguir a quienes piensan que les proporcionan los medios para lograr sus propios deseos, anhelos y necesidades.

El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Se ha señalado que motivación y liderazgo son situaciones opuestas, ya que el estudio de la motivación se relaciona con los subordinados, en cambio el liderazgo se enfoca en la persona del líder.⁴³ De tal manera que al comprender la motivación, se puede apreciar mejor lo que los seguidores desean y por qué actúan como lo hacen. En cambio, los líderes no sólo responden a las motivaciones de los subordinados o seguidores, sino que, también las fomentan o limitan mediante la modificación del ambiente organizacional. Estos dos factores son tan importantes para el liderazgo como lo son para la dirección. Con mayor razón, si el análisis se enfoca al trabajo en equipo, se hace necesario a este nivel el estudiar la cuestión del liderazgo en sus dos vertientes: el líder y sus seguidores.

2.5.2.1. Definiciones de liderazgo

Para ello se inicia esta revisión teórica con dos definiciones de liderazgo

*“La habilidad para influenciar los grupos hacia el logro de metas”.*⁴⁴

*“... la capacidad de persuadir a otros para que busquen con entusiasmo objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo...”.*⁴⁵

2.5.2.2. Tres imágenes podemos asociar con el liderazgo:

Personas, influencia y metas. El liderazgo como proceso dinámico se relaciona con las personas; ocurre entre las personas. Asimismo incluye el uso de poder e influencia para la consecución de las metas.⁴⁶

En este sentido, el liderazgo se relaciona con otros conceptos. Uno de ellos es la influencia, aspecto que influye en cualquier transacción interpersonal y que tiene efectos psicológicos y de comportamiento. Se puede entender como una actividad general que incluye todos los modos de inducir control.

Uno de estos modos lo es el control grupal. Los mismos estudiosos se refieren a él como el intento de influir que tiene éxito, es decir, que tiene los efectos buscados por el agente

⁴³ Schein Edgar H. Psicología de la Organización. Editorial Prentice Hall. México. 1982. P. 98

⁴⁴ Robbins. op. cit. p. 413

influyente. Otro modo, es el poder, considerado como el potencial para influir característicamente apoyado por medio de la coerción. Este es el último concepto derivado de la influencia de la autoridad o poder legítimo que se le confiere a una persona en virtud de su rol, o su posición en una estructura social organizada.

2.5.2.3. El líder

Este concepto de liderazgo y del líder se ha estudiado desde varias perspectivas; inicialmente en la búsqueda de rasgos de personalidad para tratar de encontrar los que predominan entre aquellos considerados como líderes. Otra orientación ha sido estudiar los comportamientos de los líderes para identificar aquellos representativos. Por otra parte, también se ha estudiado este concepto mediante la identificación de diferentes estilos de liderazgo. Por último, se han identificado posibles funciones del líder.

Este estudio del liderazgo es de bastante importancia, ya que las decisiones y los problemas que encuentran o enfrentan los líderes en las organizaciones o grupos que dirigen están mal estructurados o son muy ambiguos; por lo cual el líder deberá de estudiar la amplia variedad de enfoques para ubicarse en el más apropiado para él o para la organización.

La mayor parte de enfoques de liderazgo se han referido a líderes transaccionales, que guían ó motivan a sus seguidores hacia metas establecidas, aclarándoles los requisitos de los roles y las actividades; en cambio los líderes transformacionales ofrecen consideración y estímulo intelectual individualizado y poseen carisma, prestan atención a las preocupaciones y la necesidad de desarrollo de los seguidores individuales.

El liderazgo transformacional se basa en el transaccional, ya que produce grados de esfuerzo y rendimiento de los subordinados que van más allá de lo que se conseguiría con solo el enfoque transaccional.

⁴⁵ F. Kast y J. Rosenzweig. Administración en las organizaciones. McGraw Hill. p. 221

⁴⁶ Robbins. op. cit. p. 414

2.5.2.4. Los seguidores (su condición)

Como se puede ver de lo mencionado con anterioridad el concepto de liderazgo es un binomio de líder y seguidores, sin embargo, aunque todos los equipos o grupos representan a un conjunto de personas que deben colaborar hasta cierto grado para alcanzar las metas comunes, existe una diferencia en la cantidad de colaboración que se requiere y por lo tanto, en el papel que desempeñan los seguidores con respecto al líder.⁴⁷

Hay ocasiones cuando se toman decisiones importantes y se establecen metas que requieren los esfuerzos coordinados de todos los miembros del departamento. Sin embargo, estas ocasiones ocurren a intervalos bastante espaciados. A diferencia de los equipos de poca colaboración, hay otros que necesitan reunirse con mayor regularidad y cuyo trabajo requiere de una coordinación más coherente. Así las tareas de los seguidores o miembros pueden ser muy diferentes de acuerdo a lo mencionado en este párrafo, así como, del tamaño de los equipos, ya que la dinámica de un equipo pequeño es muy distinta de uno mayor. A continuación se presenta algunas de las tareas a desarrollar por los miembros o seguidores eficaces.⁴⁸

Tareas de los miembros del grupo.

<i>Hacer preguntas para comprobar la comprensión</i>
<i>Ayudar al líder a evaluar y monitorear los avances en los objetivos</i>
<i>Pensar creativamente</i>
<i>Disentir en forma constructiva</i>
<i>Tener en mente el propósito</i>
<i>Participar en la fijación de objetivos para el grupo</i>
<i>Usar la experiencia y conocimientos para contribuir con ideas</i>
<i>Centrarse en los intereses y objetivos comunes</i>
<i>Dar a conocer las necesidades de cada uno</i>
<i>Enfocarse al objetivo</i>

Ver referencia # 27

En la figura #4. Se representa la importancia del líder para la construcción eficaz de un equipo, al enfatizar aspectos fundamentales para la integración efectivo del grupo.

⁴⁷ Rees op cit. p. 41

⁴⁸ Ibid p. 57

De esta manera los conceptos revisados en este punto reflejan la importancia del análisis a este nivel del estudio para de esta manera, establecer algunas de las variables a considerar para el análisis de la posibilidad de aplicar el modelo de trabajo en equipo en una institución de educación superior.

Tipos de trabajo

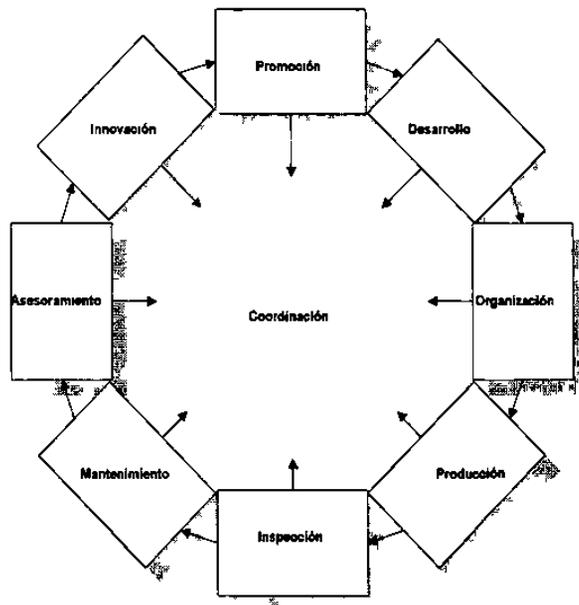


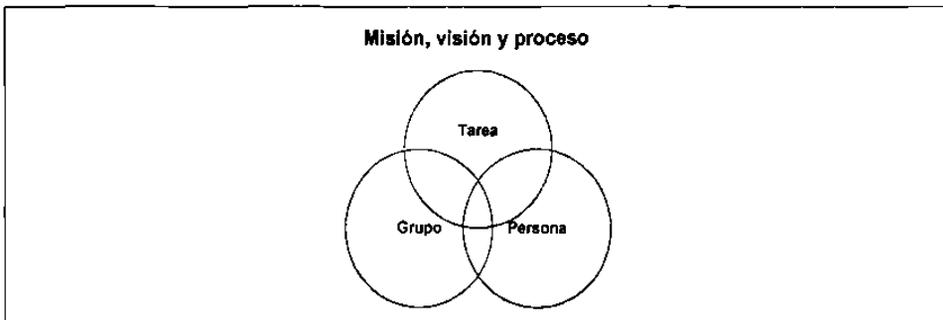
Figura 3

Impacto de un líder tradicional



↓
"NEGUERGIA"

Impacto del constructor eficaz de equipos



Concordancia= equipo de alto desempeño y sinergia

Figura 4

Modelo de la implantación del trabajo en equipo en una institución de educación superior.

Para efectos del planteamiento del modelo a desarrollar en este trabajo, se señala primero que un modelo se concibe como una simplificación de la realidad que busca describir los elementos relevante de la misma realidad en estudio.

Como se comentó con anterioridad el funcionamiento de una organización se puede conocer en tres distintos niveles de análisis, cada uno de los niveles tiene diferentes características, pero el conocerlos permite llegar a conclusiones que ayudan a los que dirigen la organización a tomar mejores decisiones de corto y largo plazo.

También se revisó la perspectiva sistemática en la cual se destaca la importancia de conocer la interrelación entre los elementos que forman un sistema.

Tomando como base lo anterior, a continuación se presenta el modelo de la implantación del trabajo en equipo en una institución de educación superior, el cual se basa en los niveles organizacionales que ya se han mencionado.

NIVELES ORGANIZACIONALES	IMPLANTACION DEL TRABAJO EN EQUIPO EN UNA INSTITUCION DE EDUCACION SUPERIOR.
ORGANIZACIÓN	Establecimiento de una cultura de trabajo en equipo en la organización
GRUPO	Establecimiento del trabajo en equipo (colegiado) en la organización académica.
INDIVIDUAL	Establecimiento del trabajo en equipo en el aula.

El modelo se presenta en la figura # 5. En el mismo existe una interrelación entre cada uno de los niveles, sin embargo, para efecto de este desarrollo se considerará una relación descendente del mayor al menor de los niveles considerados.

Lo anterior permite dar una explicación de cada uno de los elementos a incluir en el modelo, la cual se hará de manera sintética debido a que en cada nivel ya se mencionaron con anterioridad algunos de sus fundamentos teóricos.

ORGANIZACIÓN:

En este nivel se requiere considerar la implantación del trabajo en equipo como un cambio de la cultura de la organización, un cambio que como se señaló anteriormente requiere una serie de modificaciones en la manera de ver la organización.

GRUPO:

Aquí se trata de lograr que la cultura del trabajo en equipo que se implante en el nivel anterior, refuerce a los grupos que existen en la organización y los lleve a convertirse en equipos de alto desempeño, en la cuestión académica, ya que es precisamente en este nivel donde es fundamental el trabajo en equipo o trabajo colegiado, tal como se señala más adelante.

INDIVIDUO:

Al nivel de trabajo en el aula se plantea un profesor que participa en el trabajo colegiado, del cual recibe sus beneficios y entiende sus procesos; de manera tal que está dispuesto a lograr en conjunto con sus alumnos una transformación de la acción del grupo en un equipo de alto desempeño, mediante conceptos, métodos y técnicas orientadas a la cooperación.

Como puede verse el modelo a partir del nivel grupo se concentra exclusivamente en lo académico de la organización, él que se considera es el aspecto fundamental de una institución de educación superior, es claro que existen otros elementos en la organización y que su interrelación se presenta e influye en el funcionamiento de la organización y en lo académico, sin embargo, en este modelo el enfoque es sobre el efecto del trabajo en equipo en el resultado académico.



Figura 5

2.6. La Educación Superior y la perspectiva teórica.

Una vez que se han revisado los conceptos teóricos relacionados con el desarrollo de este trabajo se ha considerado pertinente entrar en este momento, al campo donde se encuentra el objeto de estudio de la investigación para conocer en el mismo cómo se interpreta y presenta esta orientación y así ampliar dicho marco teórico. Además, se trata de presentar esta revisión en la perspectiva de los niveles que se plantean en este modelo de implantación del trabajo en equipo.

A continuación se presentan los conceptos revisados en este apartado.

2.6.1. Nivel sistemas

2.6.1.1. La perspectiva de sistemas en la Educación Superior

A este nivel es importante considerar la educación superior en la perspectiva de sistemas, es decir, identificar los elementos importantes y las relaciones que se dan entre los mismos, ya que al integrar estos aspectos se puede construir un sistema que permita representar el funcionamiento de la institución y así de esta manera poder evaluar las estrategias para introducir alguna modificación para su mejoramiento. A continuación se presenta un modelo de sistema planteado en un estudio en el que se utiliza como base para establecer un modelo de calidad en la educación superior.⁴⁹

⁴⁹ De la Orden Hoz, Arturo. Desarrollo y validación de un modelo de calidad universitaria como base para su evaluación. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa. Vol. 3 Número 12. Universidad Complutense de Madrid. 1997.p. 7

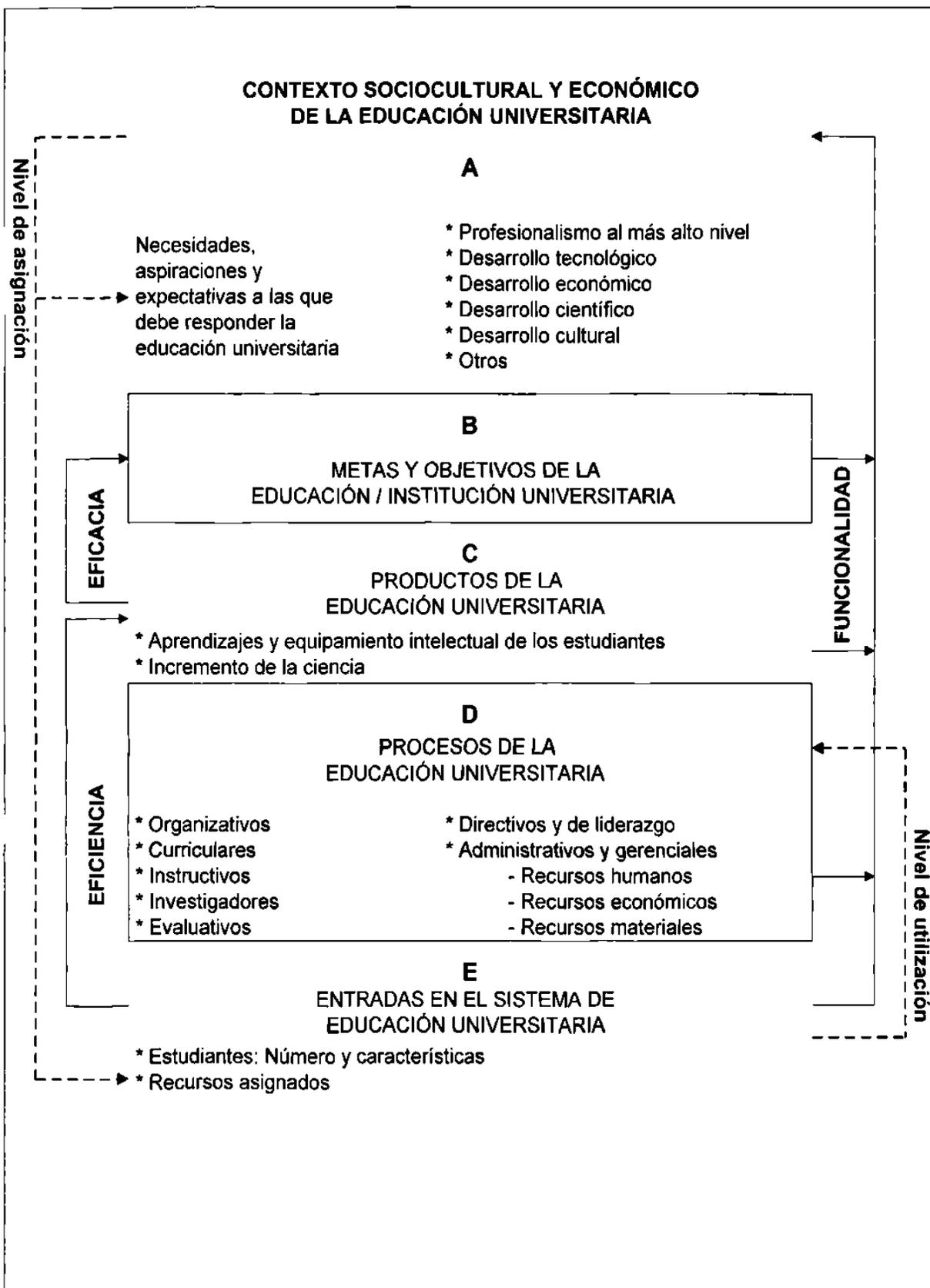


Figura 6

El diagrama anterior presenta una imagen de este sistema de educación superior, en el que la interacción de sus elementos permite destacar algunos aspectos que sirven para evaluar el funcionamiento del sistema.

Así la congruencia en acciones entre las metas y objetivos y el contexto socio - cultural permite evaluar la funcionalidad de la institución en relación con el contexto social al que pertenece y así establecer si se está respondiendo a lo que la sociedad está demandando.

Por otra parte, la interacción entre productos y metas permite establecer la efectividad del sistema en la medida que las metas establecidas se alcanzan; el último aspecto a señalar es la relación entre los procesos y los productos para establecer la eficiencia en el aprovechamiento de los recursos con que cuenta la organización.

De esta manera, mediante esta interpretación sistemática se puede conocer con mayor precisión los tópicos más relevantes del funcionamiento del sistema de educación superior y la influencia que tiene en el mismo el contexto socio cultural y económico.

2.6.2. Nivel organización

A este nivel se presenta y analiza el concepto de Educación Superior, el concepto de calidad en la misma, algunas referencias a la idea de universidad y a esta misma como organización, se revisa un modelo educativo en el que se profundiza en la concepción de la tecnología en la educación para terminar con una comparación entre modelos aplicados.

2.6.2.1. Concepto de Educación Superior

Para establecer el estudio del concepto de educación superior se tomará como base el planteamiento de Barnett⁵⁰, el cual revisa algunas ideas de dicho concepto y presenta distintas posiciones del mismo, algunas de ellas se mencionan a continuación:

⁵⁰ Barnett Ronald, "Improving Higher Education, Total Quality Care" Citado en Manual de Técnicas y modelos de calidad en el salón de clase. Publicación Interna. ITESM - México, 1996. p. 96

La primera mención es la siguiente⁵¹:

...“considerando el pluralismo existente en una sociedad democrática, los fines de la educación superior son diversos. Sin embargo, se piensa que la educación superior no significa en todo caso una educación adicional, sino más bien, un nivel particular, sobre todo de alcance intelectual. En ese sentido, los procesos de educación superior tienen un carácter de formación y requieren de un esfuerzo de todos los involucrados. A su vez implican alcanzar alguna clase de estándar para justificar el apelativo de educación superior”.

Además, se tiene que esclarecer en esta perspectiva pluralista, dependiendo del concepto de Educación Superior que se utilice, hacia qué conjunto de intereses y valores particulares responde éste; es decir, si en esta perspectiva pluralista se producen enfoques parciales; lo importante es tener claro, el enfoque parcial que resulta de la concepción de la educación superior que se utiliza.

Siguiendo a Barnett él identifica cuatro conceptos dominantes de educación superior.⁵²

- 1. La educación superior como la producción de mano de obra calificada.*
- 2. La educación superior como un entrenamiento para una carrera en investigación.*
- 3. La educación superior como una administración eficiente para proveer maestros.*
- 4. La educación superior como una alternativa para ampliar las oportunidades en la vida.*

En estos conceptos se plantea la educación como un sistema de entrada, proceso y salida, en el cual el estudiante es un recurso y a la vez un resultado de dicho sistema y en donde la educación superior es una caja negra, en la que no importa qué suceda mientras se obtengan los resultados deseados.

Por otra parte, dicho autor profundizando en el proceso al que el estudiante está expuesto y considerando que exista una preocupación por el desarrollo del mismo, plantea otros conceptos alternativos de educación superior, los cuales se presentan a continuación:⁵³

El desarrollo de la autonomía individual del estudiante, con los estudiantes adquiriendo integridad intelectual y la capacidad de ser ellos mismos.

La educación superior como la formación de perspectivas y habilidades intelectuales generales, con el estudiante alcanzando una amplitud de visión y conocimiento, más allá de los límites de una sola disciplina.

⁵¹ Barnett op. cit. p. 97

⁵² Barnett op. cit. p. 98

⁵³ Barnett op. cit. p. 99

El fortalecimiento del carácter personal del estudiante individual. Aquí la educación superior se convierte en la adquisición de un capital cultural, que se refleja en su forma de interactuar en la sociedad.

El desarrollo de competencias para participar de manera crítica en la sociedad en la que el estudiante vive.

El enfoque donde la educación es una caja negra es utilizado, sobre todo por los responsables públicos de este nivel de educación, así como por los administradores de las instituciones que lo forman, de tal manera, que de ahí se derivan una serie de indicadores cuantitativos que permiten llevar a cabo los procesos de evaluación de la educación superior. En cambio, el otro aspecto de la preocupación por el desarrollo del estudiante se relaciona con aspectos cualitativos más difíciles de medir, pero que requieren ser considerados para establecer y trabajar con un concepto más completo de la educación superior.

Los conceptos de educación superior anteriormente mencionados responden al enfoque de sistemas, tal como se mencionó y presentan el proceso educativo de la educación superior como un sistema que produce un resultado, el cual es valorado en función de su adecuación a las necesidades del cliente que lo contrata. En cambio, las definiciones presentadas posteriormente, se enfocan más a precisar como el proceso educativo se tiene que llevar a cabo para formar en el mismo, al estudiante de la educación superior.

Esta dualidad permite insistir en los dos distintos acercamientos o perspectivas de abordaje, que representan distintos tipos de intereses, que tal como se señaló con anterioridad, el primer enfoque se relaciona con la perspectiva global de la institución y de los resultados con que debe ser evaluada; por esa razón, se habla de indicadores los cuales por su naturaleza son cuantitativos y por lo tanto globales. En cambio, el segundo enfoque va directamente al corazón del proceso y de la actuación del maestro en el aula, es decir el resultado en este nivel, no es cuantitativo sino cualitativo, pero dicha circunstancia no demerita o disminuye su importancia y la atención que las mismas autoridades de la institución requieren darle también a este nivel.

2.6.3. Calidad en la Educación Superior

Aunado a las acciones que requieren los planteamientos anteriores, en la educación, al

igual que en otros ámbitos productivos, se ha presentado la cuestión de la calidad incorporada a los productos, servicios y procesos, de tal manera que a continuación se presentan una serie de conceptos relacionados con el concepto de calidad en este nivel de educación, lo que además permite continuar y profundizar en los conceptos de educación superior que se manejaron con anterioridad. En esta revisión se utilizará la siguiente clasificación presentada en el estudio mencionado con anterioridad.⁵⁴

- 1. *Calidad como fenómeno excepcional.***
- 2. *Calidad como perfección o coherencia.***
- 3. *Calidad como ajuste a un propósito.***
- 4. *Calidad como relación valor/costo.***
- 5. *Calidad como transformación (cambio cualitativo)***

En el primer concepto de calidad como fenómeno excepcional, se identifica la calidad como algo especial. El planteamiento evoca el sentido tradicional de calidad como algo único fuera de serie, lo cual es prácticamente imposible de medir. En esta misma línea se encuentra la idea de excelencia, es decir, aquello que se denomina como excelente en un producto, servicio o en una organización, de acuerdo con esta idea, igualmente se puede decir se “tiene” o que se “es”, pero, sin base en una medición; aplicado a la educación superior este concepto de calidad tiene que ver con instituciones y/o estudiantes de “elite”.

La calidad como perfección o coherencia es un concepto distinto que se focaliza en los procesos, establece especificaciones que de alcanzarse orientan a la perfección; esta coherencia fundamentada en el desarrollo de los procesos es opuesta a la exclusividad, ya que dicho desarrollo le permite a cualquiera actuar para alcanzar la calidad. Las especificaciones del proceso sirven de guía en cada etapa del proceso para una actuación orientada a la calidad. Esta orientación, al permitir la participación, se vuelve más democrática.

Otro enfoque distinto tiene que ver con la calidad como ajuste a un propósito. La calidad del producto o servicio está en relación con la satisfacción del usuario o consumidor, la calidad existe si se logra dicha satisfacción y por lo tanto, dicha calidad no se logra en la situación opuesta, al no satisfacer la necesidad. Esta definición es funcional y en la educación superior la misma puede y debe servir de base para cualquier institución.

En cuanto a la calidad como una relación costo/beneficio, este concepto está inmerso en el aprovechamiento de recursos que implica la eficiencia económica. En la educación superior este punto de vista está influido por los gobiernos que proporcionan recursos provenientes de impuestos.

Por último, el concepto de calidad como transformación enfatiza la idea de educación en cuanto a que en la acción educativa del maestro con el alumno, éste se va transformando, semejando un producto al que se le va agregando valor, la calidad educativa entonces, radica en lograr dicha transformación básicamente a dos niveles. El primero al incrementar las habilidades y capacidades del estudiante, el segundo, al capacitarlo para tomar decisiones por sí solo para lograr su propia transformación. Este concepto de calidad coincide con el planteamiento “cualitativo” que se señaló con respecto a uno de los conceptos de educación superior.

Todos estos conceptos de calidad en la educación superior presentan una variedad de dimensiones que se presentan en dicho nivel de educación y subrayan la importancia de analizar para cada institución de educación superior; cuál o cuáles de ellas ya forman parte de su actuar cotidiano, o bien, cuál o cuáles seleccionar y tomar como base para un proceso de renovación organizacional.

⁵⁴ De la Orden Hoz., op. cit. p. 4

2.6.4. La idea de Universidad

Dentro de los objetivos de este trabajo se habla de la implantación de un modelo en una institución de educación superior, como se ha señalado la contrastación con la realidad se lleva a cabo en la U. A. N. L., principalmente en su dependencia FACPyA; esta situación lleva a revisar la idea de Universidad, lo cual permite desarrollar los siguientes comentarios.

Se dice que la escuela y la universidad son modelos que han existido para la transmisión del conocimiento desde hace mucho tiempo; en el contexto de este trabajo es importante establecer el concepto de universidad, para identificar las variables importantes de esta institución.

La universidad es un concepto que está ligado con el conocimiento así encontramos la siguiente definición: “llamamos universidad a un establecimiento que ampara e integra tres funciones: producción, transmisión y utilización de los conocimientos”.⁵⁵

Como ya hemos visto, la universidad está ligada con la sociedad en la que existe, y la que a su vez apoya financieramente y reconoce las acciones de aquella. Así se ha reconocido que la universidad existe por una parte, como institución que tiene una función principal que es la de “mantenerse al paso de la evolución del resto del mundo y la de preparar los dirigentes sociales”.⁵⁶

En esta misma línea de ideas se plantea que la universidad enfrenta a dos grandes alternativas a las que debe responder; una de ellas, se relaciona con la enseñanza de la tradición y lo establecido; y la otra es precisamente lo opuesto, la enseñanza para resolver los problemas y necesidades actuales, sin tomar en cuenta la tradición. Estas dos posiciones aparecen mezcladas en diferente grado en la realidad cotidiana de las universidades, y establecen la base para la determinación de la misión en estas instituciones.

⁵⁵ Castrejón Diez Jaime. El concepto de UNIVERSIDAD. EDITORIAL TRILLAS. México. 1990. P 130

⁵⁶ Ibid p. 131

2.6.5. La Universidad como organización.

Como una extensión de lo mencionado anteriormente, aparece la universidad como organización, Castrejón señala que para entender esto “se requiere distinguir entre conducción de la comunidad y el desempeño de la enseñanza y la investigación”⁵⁷; situación que tiene un paralelismo con la distinción simple entre lo administrativo y lo académico; con respecto a lo administrativo se mencionan algunas características que intentan describir esta situación que los autores que cita Castrejón denominan “anarquía organizada”.⁵⁸

...las organizaciones académicas tienen ciertas características organizativas singulares. Tiene estructuras de objetivos poco claras y controvertidas; casi todo se puede justificar, pero también, casi todo se puede impugnar como ilegítimo. Sirven a clientes que demandan su participación en el proceso de toma de decisiones. Tienen una tecnología problemática, porque para atender a sus clientes esta tecnología debe ser integral y no rutinaria. Como resultado de esto, las organizaciones académicas son ejemplos claros de organizaciones profesionales, donde los profesionales que sirven a los clientes demandan en gran medida el control sobre el proceso de toma de decisiones de la institución. Finalmente, las organizaciones académicas son cada vez más vulnerables a su ámbito.

Esto describe con mucha exactitud las características fundamentales a considerar en la implantación del modelo que se plantea en este trabajo y subraya la importancia de conocer a profundidad esta organización.

2.6.6. Dominios del modelo educativo.

Continuando con esta revisión de los aspectos relevantes de la educación superior, una manera de estudiarla es conociendo sus componentes relevantes, para ello se recurre a revisar el siguiente modelo que involucra dos aspectos más que en conjunto permiten hablar de un modelo de la educación. (Ver figura # 7). La siguiente descripción se basa en:⁵⁹

Una descripción de este modelo establece que en el mismo se integran tres dominios:

- *Dominio educativo*
- *Dominio de la calidad*
- *Dominio tecnológico*

⁵⁷ Ibid p. 136

⁵⁸ Ibid p. 137

⁵⁹ Reyes González Alejandro. Técnicas y modelos de calidad en el salón de clases. Editorial Trillas. México. 1998. p.

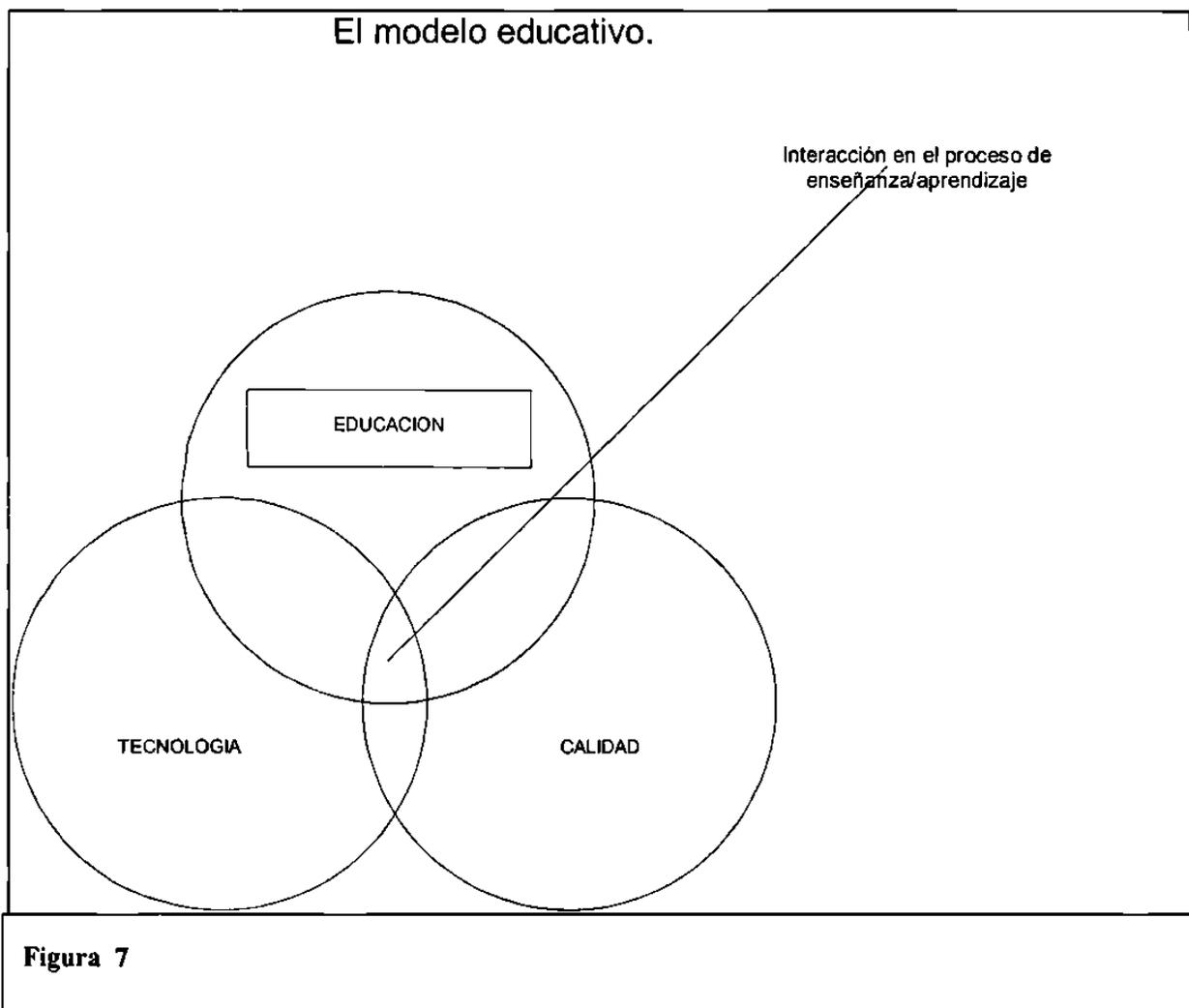
50

Este modelo en el dominio educativo comprende entre otros elementos, las metas de la educación, la cuestión académica y la visión que deben compartir el profesor y su institución en relación con el proceso de enseñanza - aprendizaje.

El siguiente dominio se refiere a la perspectiva que los instrumentos de calidad pueden incorporar a la educación; en ese sentido, el proceso de enseñanza - aprendizaje requiere de dos niveles de ajuste para establecer un sistema de calidad, los cuales son: la instauración de estándares mínimos y de metas altas de calidad.

El último dominio se orienta a la utilización de factores de desarrollo educativo mediante modelos tecnológicos. Se trata de que el proceso de enseñanza - aprendizaje se oriente a una mayor competitividad mediante el desarrollo de competencias clave para distinguir la institución de otras. Además, es importante señalar la acepción de tecnología que se plantea se refiere al “conocimiento de la forma en que se hacen las cosas, es en un sentido simplificado, conocimiento aplicado”.

La importancia de este modelo es por una parte, el hecho de incorporar la calidad en la educación superior fortalece lo relacionado con la prestación ya concreta del servicio educativo. Por otra parte, se enfatiza el proceso de producción del servicio educativo al considerar el dominio tecnológico y enfatizarlo como aspecto importante en las decisiones educativas.



2.6.7. El Dominio tecnológico El saber aplicado

Continuando con el punto anterior, la incorporación de la tecnología en este planteamiento es importante discutirla y precisarla; para tal efecto y con una definición tan amplia como “el saber aplicado”, pero, con una orientación de herramienta dirigida al logro de una mayor competitividad; lo cual ha permitido establecer distintos niveles de resultados de dicho “saber aplicado”; tal como lo señala Enrique Canales, en su Libro “El Cultivo de tu Fregonería” donde establece varios niveles para llegar a ser “fregón”, concepto que Canales utiliza para establecer que las cosas, acciones o los esfuerzos que llevan a cabo las personas, tienen como resultado algo que destaca o sobresale.

Los niveles de Fregonería que señala son:⁶⁰

- ***Producto fundamental***
- ***Producto profesional***
- ***Desarrollo tecnológico***
- ***Investigación científica***
- ***Obra artística***

Abordando de una manera general la clasificación anterior, se puede decir que el logro de resultados sobresalientes se puede alcanzar a distintos niveles de conocimiento aplicado, en los que en un extremo, encontramos el nivel artesanal de pieza única sobre la base de conocimientos transmitidos generalmente por generaciones, o ideas básicas de personas individuales o en empresas que se llevaron a la práctica y destacaron.

En cambio, el otro extremo son los conocimientos profundos de un asunto plasmados en la creación estética y la innovación; quedando en el medio, distintas alternativas relacionadas con el nivel formal de conocimientos aplicados para los aspectos profesionales y tecnológicos y la creación de nuevos conocimientos mediante la investigación científica, que son los campos

⁶⁰ Canales Enrique. El Cultivo de tu Fregonería. Ediciones Castillo. Monterrey, N. L. México. 1997. p

principales de la educación superior, en los que se puede lograr resultados sobresalientes a distintos niveles, mediante la aplicación de conocimientos, es decir, el “saber hacer” como una expresión que se puede lograr en cualquier momento y circunstancia si así desea, en este caso en el aula y en los otros ámbitos de la educación superior. De este aspecto se deriva una inquietud que se expresa de la siguiente manera: ¿qué tiene que “saber hacer” el maestro?, ¿qué métodos tiene que utilizar?

2.6.8. La tecnología en el proceso educativo

De esta manera se requiere comentar también la importancia de esta acepción de la tecnología en el sentido del “saber hacer” en la actuación individual. Por otra parte, el dar respuesta a las preguntas anteriores requiere identificar el “tipo de tecnología” que se puede utilizar en el proceso de producir un servicio educativo; este “tipo de tecnología” en primera instancia se puede identificar con los métodos y técnicas didácticas existentes. Por ejemplo, la decisión implícita o explícita de utilizar el método expositivo, el cual se practica haciendo énfasis en el individuo, o bien utilizar métodos grupales, los cuales se desarrollan mediante la participación conjunta de los individuos. Lo anterior se puede considerar como una decisión de tecnología en el sentido que se ha estado utilizando en este trabajo; ahora bien, el punto a plantear es la efectividad de la tecnología utilizada y también surge otra pregunta ¿cuál es la variedad de este tipo de tecnología verdaderamente disponible para utilizarse con efectividad?

De lo que se trata en este punto es de seguir insistiendo en la importancia de considerar este enfoque de la tecnología en el proceso educativo y, por lo tanto, de tener claridad que el tipo de tecnología a seleccionar es una variable relevante para alcanzar los objetivos y las metas sobresalientes.

2.6.9. Diferencias significativas en los modelos de calidad de la industria y un modelo de en la educación

Continuando con este planteamiento, el autor al que se ha hecho referencia en este tema, hace una precisión en cuanto a la posibilidad de que no existan diferencias significativas en los modelos de calidad de la industria y un modelo de este tipo en la educación.

En este punto es importante presentar algunos aspectos comparativos de organizaciones de manufactura y de servicio.⁶¹

ASPECTOS COMPARATIVOS DE ORGANIZACIONES DE MANUFACTURA Y SERVICIO

MANUFACTURA (productos)	SERVICIO
Los productos se consumen	Los servicios se "experiancian"
La fabricación de productos es comparativamente menos sensible a variables como tiempo y presencia de clientes.	La producción de servicios es altamente sensible a la presencia de clientes y al transcurso del tiempo.
Las especificaciones, los requisitos, el funcionamiento del producto y la satisfacción del clientes son los elementos para medir la calidad.	La satisfacción del cliente (el cumplimiento de sus expectativas) es el elemento principal para medir la calidad.
Los productos son bienes tangibles y presentan características objetivas.	Los servicios presentan aspectos intangibles y de naturaleza subjetiva.

De esta comparación se derivan algunos aspectos a señalar; así en la producción del servicio educativo, se encuentra primero, que el servicio se vive o se tiene la experiencia de recibirlo; segundo, el tiempo es un factor fundamental; tercero, las expectativas que tiene el cliente y la satisfacción de las mismas establece la calidad del servicio; por último, de acuerdo a lo anterior tienen características subjetivas y de intangibilidad.

Ya entrando en la comparación dicho autor, señala sobre ambos modelos las coincidencias:⁶²

- ***Ambos tienen clientes;***
- ***Ambos tienen productos y procesos que los producen;***

⁶¹ Gómez Aguirre, Jaime Alonso. Modulo "Calidad total y la psicología labora". Diplomado en psicología Laboral. Publicación Interna. UANL. 1995.

⁶² Reyes González Alejandro op. cit p. 43

- *Ambos administran recursos escasos.*

Sin embargo, también establece algunas diferencias principales entre las que destacan:⁶³

En muy pocos casos, el proceso educativo o del aprendizaje se encuentra definido con estricta precisión, lo que deja un espacio suficientemente amplio para que la educación pueda tener mucha creatividad y un toque personal del profesor.

No hay un material a “transformar” en el sentido en que se le encuentra en la industria. Lo que tenemos es una persona en transformación. Es, digámoslo de una forma poco usual, un “material inteligente” capaz de hacer elecciones.

No hay “máquinas de transformación. Se sigue dependiendo en forma sustancial del deseo de aprender del estudiante.

El proceso es ilimitadamente enriquecible. Esto se debe a que el ser humano establece sus propios límites, no el modelo. En educación tenemos diferentes “escuelas” de pensamiento acerca del aprendizaje.

La importancia de esta comparación surge cuando se considera, las coincidencias y diferencias en los modelos;

En las coincidencias se encuentra que la escuela y la educación al igual que todas las organizaciones pueden verse como un sistema abierto y dinámico que se localiza en un contexto al que tiene que responder.

Por otra parte, las diferencias señalan el tipo especial de “servicio” que se tiene que producir, del que ya se ha comentado existen distintas concepciones; sin embargo, estas diferencias presentan otro aspecto muy importante a destacar en el proceso educativo del que se dice es muy amplio y que por lo tanto, permite el desarrollo de una amplia creatividad y un enriquecimiento ilimitado lo que puede producir un resultado muy positivo; sin embargo, esa amplitud puede aceptar también acciones rutinarias o sin sentido cuyo resultado puede ser muy negativo. Entonces dicha amplitud, el tipo de “servicio” y por último, el aspecto de transformación, que también se mencionó, requieren de ser muy bien definidos y controlados por cada institución educativa superior.

Es importante esta comparación entre otros aspectos, porque si bien existen coincidencias y diferencias, sin embargo, la responsabilidad de los resultados ante la sociedad es similar en los

dos campos, situación que en la industria queda clara, cuando los directivos establecen los procesos y la tecnología de producción. En cambio en la educación esta situación no queda clara, pues la institución depende muchas veces de los individuos en cuanto a la selección de la tecnología y de la aplicación de los procesos.

2.7. Nivel Grupo

2.7.1. La organización académica

Al nivel de grupo se tomará como referencia la organización académica, ya que como se desarrolla más adelante, la acción de mayor efectividad del grupo puede ser a este nivel. Así siguiendo a Castrejón se encuentra que él plantea una comparación entre dos organizaciones académicas, la organización por escuelas o facultades (la cual considera como una estructura tradicional) y la organización departamental (considerada como estructura nueva); ambas han sido aplicadas; sin embargo, para efectos de este trabajo, el enfoque que se revisará es la organización tradicional o de escuelas; para ello la escuela es definida como:⁶⁴

“La escuela es una unidad de estudios que se utiliza para la enseñanza a profesionales y científicos, quienes se dividen entre ellos las distintas partes del currículo. Se consideran las distintas disciplinas como componentes de un campo profesional y la función central de la escuela es coordinar las necesidades de docencia en las distintas disciplinas. En algunos casos las áreas académicas dentro de una escuela tienen actividades de investigación, pero esto es en forma personal; los profesores tienen ante todo la obligación docente”.

Además la organización académica por escuelas presenta las siguientes características:⁶⁵

- 1. La escuela es la unidad académica responsable de todas las condiciones necesarias para conseguir un título. Si se extiende hasta la obtención de grados (maestrías y doctorados) suele llamarse facultad.**
- 2. El curso va al estudiante, no éste al curso.**
- 3. La escuela imparte todos los cursos, aunque pertenezcan a distintas áreas.**
- 4. Frecuentemente sucede que profesores no especialistas imparten los cursos.**

⁶³ Reyes González Alejandro op. cit p. 44

⁶⁴ Castrejón op. cit. p. 141

⁶⁵ Ibid p. 142

5. *Ofrece paquetes fijos para cada año según la carrera (es decir obliga al currículo rígido).*
6. *Se multiplican innecesariamente en toda la universidad los mismos cursos, vgr.: psicología, etcétera.*
7. *La estructura de la escuela es rígida e impide la comunicación de profesores y estudiantes de otras áreas de la misma institución. Suele acontecer que los 8 ó 10 profesores que dan el curso de sociología en distintas escuelas no se conocen entre sí.*
8. *Dificulta la colaboración entre profesores de una misma área, porque se encuentran en diferentes escuelas.*
9. *Dificulta la revisión de planes de estudio por la misma razón.*
10. *Favorece el aislamiento de los estudiantes de distintas carreras.*

Es claro porque este autor considera a esta organización como tradicional, debido a que presenta una serie de limitaciones para su desempeño. Precisamente por estas circunstancias se utiliza este planteamiento debido a que la organización objeto de estudio presenta este tipo de estructura. A su vez esto permite establecer algunas de las variables a considerar en el análisis que se desarrolla en este trabajo.

2.8. Nivel individual

2.8.1. Modelos de calidad en el aula

Por lo señalado anteriormente es importante que la organización establezca un modelo de calidad en el aula que considere los aspectos mencionados con anterioridad con respecto a la tecnología.

Buscando profundizar en los aspectos del proceso de enseñanza/aprendizaje que se identificaron también, como cualitativos y que tienen que ver con el actuar individual, es decir, la actuación operativa, y que es el campo de implantación del trabajo en equipo; se presenta otro enfoque sobre la Educación Superior y la calidad en la misma, el cual plantea la perspectiva de un modelo de calidad en el aula.⁶⁶

Este modelo presenta algunos de sus fundamentos de la siguiente manera en el salón de clase el maestro representa la “Alta Dirección”, en la que en conjunto con su grupo puede formar

⁶⁶ Reyes González Alejandro op. cit p. 52

un equipo de alto desempeño y mediante sus acciones de trabajo guiar al estudiante al aprendizaje como meta a alcanzar mediante todo ese esfuerzo conjunto.⁶⁷

El modelo como ya se señaló busca explicar al nivel de los procesos educativos, cuáles son las variables relevantes a conocer en el aula para lograr la implantación de un sistema de calidad. El conocer estas variables permite también, analizar las condiciones existentes que se requieren para establecer la posibilidad de la implantación del trabajo en equipo.

A continuación se revisa el material relevante que plantea en este modelo.

El modelo de calidad en el aula, parte de definir el sentido de una mejora en la perspectiva de calidad, para ello el autor cita a Harrington.⁶⁸

“Mejorar un proceso es cambiarlo por otro, más eficaz, más eficiente y más adaptable”.

En esta definición se utilizan los conceptos de eficacia, eficiencia de manera muy similar a la mencionada líneas arriba en el apartado de la perspectiva de sistemas, correspondiendo la adaptabilidad a la flexibilidad para manejar los cambio en el entorno, concepto que también se manejó como funcionalidad.

En esta definición, el cambio presenta un amplio sentido para hacer las cosas, de diferente y mejor manera, y así modificar el proceso que se relaciona con dicha mejora.

En el mismo sentido se ejemplifica el concepto de mejora con la siguiente observación:⁶⁹

“Una obra maestra de educación es el resultado de una búsqueda de mayores capacidades de actuación que ambos, profesor y alumno, emprenden con la guía del primero, y en la cual, el principal obstáculo para el mejoramiento es solamente lo que llevamos dentro en forma de hábitos y conductas que nos alejan del aprendizaje”.

2.8.2. Libertad de cátedra en un modelo de calidad

Continuando en esta línea de razonamiento es importante comentar y enfatizar el aspecto del fortalecimiento de la libertad de cátedra al utilizar un modelo de calidad. Para tal efecto se recurrirá a los comentarios del Dr. Carlos Fernández Collado, Rector Universitario, en una

⁶⁷ Ibid p. 55

⁶⁸ Ibid p. 20

conferencia impartida ante maestros de FACPyA donde presentó sus ideas respecto a la libertad de cátedra,⁷⁰ en dicha conferencia señaló la siguiente circunstancia: que la situación de los maestros en el aula tiene que ver con el hecho de si el maestro desarrolla un autocontrol en su actividad docente, ya que si no lo hace, entonces la administración es la que toma dicho control; él considera que este aspecto refleja la situación existente en la actualidad y por lo tanto, el actuar del maestro se encuentra muy limitado.

En ese sentido, la utilización de un modelo de calidad le puede aportar al maestro una serie de herramientas cuya aplicación efectiva le permite el regreso del control a él mismo y, por lo tanto, la libertad de cátedra resulta fortalecida, siempre y cuando este modelo y el actuar del maestro apoyen a la institución, en relación de sus objetivos.

El anterior comentario destaca la importancia de que la institución tenga claridad en todas las variables que definen el papel del maestro y por lo tanto, las distintas herramientas que en este proceso pueden estar disponibles para el maestro.

Desde la perspectiva sistémica que se ha utilizado en este trabajo, la organización es responsable de que sus resultados satisfagan la sociedad, en ese sentido, la misma organización debe buscar la manera de asegurar los resultados.

⁶⁹ Ibid p. 23

⁷⁰ Fernández Collado, Carlos. "El profesor y la libertad de cátedra" Conferencia Magistral FACPYA UANL México, 1997.

3. HIPOTESIS

Como se mencionó con anterioridad el objetivo de este trabajo es desarrollar un modelo para la implantación del trabajo en equipo en una institución de educación superior. Además, se pretende desarrollar de una manera general una contrastación del modelo, en una dependencia de la UANL como es la FACPyA, para conocer si existen o no las condiciones para establecer dicho modelo.

3.1. Campos de conocimiento

Por lo tanto, el primer elemento a destacar de este trabajo se relaciona con el ámbito de estudio, ya que a lo largo de este trabajo se considera que se encuentra en los campos de conocimiento de la administración y de la educación, de tal manera que para lograr el objetivo mencionado se han revisado los conceptos teóricos de ambos campos.

Para el desarrollo del modelo y establecer si existen o no las condiciones, se ha buscado clarificar los distintos modelos que se han considerado, como son: el trabajo en equipo, el modelo educativo, el modelo organizacional, la capacidad individual, etc. Se considera que ha sido posible integrar el marco teórico administrativo con el marco teórico educativo, mediante el desarrollo de este modelo de trabajo en equipo.

Una las condiciones a considerar en este planteamiento se relaciona con la situación particular de la institución que se está estudiando; debido al enfoque tradicional de la universidad, existen puntos de vista que señalan que la misma por sus características muy peculiares requiere de un enfoque especial, de manera que su administración se considera un caso especial; sin embargo, otros enfoques han señalado que a la misma se pueden aplicar los principios generales de la administración.

En este trabajo existe coincidencia con este último punto de vista, es por eso que se acude al marco teórico de la administración, sin embargo, también se acude al marco teórico de la

educación, ya que lo que se busca es encontrar los mejores instrumentos teóricos que aporten de la mejor manera a lograr el conocimiento del tema objeto de estudio en este trabajo.

Por otra parte, como se señala en el modelo, se han planteado tres niveles de estudio de dicha institución para identificar las condiciones favorables y desfavorables, estos niveles son:

- La organización como un todo.
- El grupo.
- El individuo.

Estos niveles interactúan entre sí de manera integrada en cualquier institución, se han separado solamente para efectos de análisis y para identificar las diferentes influencias a considerar para implantar el trabajo en equipo. Es importante establecer que el abordar este estudio en estos tres niveles, se lleva a cabo con la intención de cubrir los diferentes aspectos que pueden influir para conocer las condiciones a establecer en este estudio, sin embargo, en cada uno de los niveles, las hipótesis o preguntas de la investigación cubrirán alguno o algunos de los aspectos relevantes del tema.

De acuerdo con el procedimiento de comparación que se utiliza para contrastar el modelo con la situación actual, se utilizan dos puntos de comparación, en el primero de ellos se consideran ciertos antecedentes de tipo o una situación “inicial”, en el segundo, también se hace una presentación de las características “ideales” que tiene una institución que ha alcanzado una situación superior y mejor.

3.2. Hipótesis e Interrogantes

Sobre la base de lo anterior, 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.

3.3. Limitantes

En relación con lo anterior es posible que en cada nivel la situación actual sea diferente, sin embargo, precisamente el modelo plantea una interacción en sentido descendente entre los tres niveles que lo integran, de tal manera, que solo en la medida que se acerquen a la situación ideal se podrá establecer que existen condiciones favorables que tendrán mayor influencia dependiendo del nivel en que se encuentre cada variable.

Es claro que cada uno de los niveles incluye varias variables significativas, sin embargo, en este trabajo el enfoque principal es en el aspecto académico de cada nivel y también como se presenta más adelante solamente en algunas variables del mismo en cada nivel, por cuestiones de la amplitud del estudio. Por lo tanto, el detectar condiciones favorables o no se hará solamente en estas variables.

Otra limitación a destacar es la temporalidad de la información a utilizar. La FACPyA a partir de septiembre de 1995 inicia con un nuevo plan de estudios; en la implantación de dicho plan se generan una serie de cambios en las variables académicas (exámenes universales, libro obligatorio, evaluación de los maestros por parte de los alumnos, juntas periódicas de seguimiento, asignación de jefes de materia, entre otras). Lo anterior; se considera que representa una situación académica que refleja un proceso de transición.

En virtud de dicho proceso, se hace principalmente el análisis de FACPYA en sus características previas, ya que los procesos y los integrantes de esta escuela, han experimentado en distintos grados el contacto con las modificaciones mencionadas de manera que en éste momento no es posible evaluar sus resultados de una manera amplia y completa. La evaluación anterior es motivo de la realización de un estudio completo independiente a ésta investigación.

Además, la utilización de características previas en el análisis permite que los resultados del mismo puedan utilizarse en otras escuelas de la Universidad que no estén pasando por procesos de transición similares. La utilización de dichas características proviene de información

localizada en publicaciones relacionadas, y en estudios elaborados por quien lleva a cabo éste trabajo, con fecha de elaboración anterior a septiembre de 1995.

Vale la pena señalar también, si bien este nuevo plan de estudios ha planteado modificaciones en el campo académico, su implantación no significó modificaciones en la estructura organizacional/administrativa establecida en los reglamentos, de manera que en éste ámbito la situación permanece igual como lo ha sido por mucho tiempo.

4. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Procedimiento de Análisis de Situaciones

Los conceptos revisados en el apartado de la Educación Superior y la perspectiva teórica, permiten justificar, por una parte, la necesidad de considerar a la Universidad en su desarrollo histórico, lo cual facilita caracterizarla como organización y establecer en forma general los diversos y peculiares matices de la misma, de tal manera, que este planteamiento histórico se encuentra en este trabajo. Por otra parte, del mismo marco teórico analizado se desprenden algunas de las principales orientaciones que existen con la intención de establecer nuevos rumbos en la Educación Superior, algunos de estos rumbos o lineamientos son más cercanos en el tiempo e incluyen el tema fundamental de este estudio, que es “El Trabajo en Equipo”, de tal manera que en el análisis desarrollado, también, se hace referencia a estos nuevos elementos.

Ahora bien, para contrastar el modelo de implantación del “Trabajo en Equipo”, en una realidad como la actual en la U.A.N.L., y su correspondiente organización académica, y sus dependencias como es la FACPyA, se tiene que considerar que en este momento la institución y sus dependencias son influidas por distintas circunstancias que determinan sus características de funcionamiento y operación. Entre estas, se encuentran los cambios que se han estado presentando en la universidad, como respuesta a las exigencias de parte de la sociedad y de los interesados directos en el avance de la misma; un breve análisis de estos cambios nos ha llevado a considerar que la institución presenta actualmente una situación de transición en muchos aspectos básicos, de igual manera como ya se señaló en FACPyA, también se están viviendo momentos de cambio.

Lo anterior se tiene que ponderar al pretender aplicar una herramienta como es el trabajo en equipo en esta institución, ya que esto implica tener un buen conocimiento de la misma

organización y debido a esta transición dicho conocimiento es más difícil de precisar. Es por eso, que en este trabajo se han revisado diversos conceptos teóricos a distintos niveles para utilizarse en dicha conceptualización; sin embargo, también, se ha considerado recurrir a ciertos antecedentes de tipo histórico para ayudar a precisar un panorama de la institución, o una situación “inicial”, anterior a los cambios que han estado ocurriendo con la intención de identificar con claridad esas características.

Continuando con la idea anterior, también se ha considerado necesario hacer una presentación de las características “ideales” o de los aspectos que representa una institución que ha alcanzado o que desea alcanzar una situación superior y mejor.

El tener presente estas situaciones en ocasiones opuestas y alejadas la una de la otra, sirve de base para identificar la situación “actual” en que se encuentra la institución en relación con los aspectos que interesa estudiar en este trabajo de tal manera que la utilización de estas comparaciones en el análisis busca presentar toda una perspectiva completa de la organización como una manera de profundizar en su conocimiento, tal como se mencionó con anterioridad. Una manera gráfica de representar este método de comparaciones se presenta a continuación en la Figura # 8, esta figura se mostrará en las comparaciones que se hagan en cada nivel para representar la introducción al tema que se va a comparar, además, dependiendo de la situación a identificar se irá acompañando de la parte gráfica que la representa, para que los elementos de las comparaciones sean lo más claro posible.

Formato de Análisis de Comparaciones

Nivel:

Variable:

Situación Histórica:

Situación Ideal: Institucional:



Situación Ideal: Orientación al aprendizaje:



Situación actual:

Conclusiones:

Figura 8

4.2. Identificación de situaciones

Situación Histórica:

4.3. Situación inicial o histórica

Para la identificación de la situación inicial o histórica se ha recurrido a la revisión bibliográfica, en la que se encontraron algunas fuentes que son de utilidad, principalmente una de ellas, un reporte de una investigación auspiciada por la ANUIES llevada a cabo hacia 1970, en el que se presenta un diagnóstico de la educación superior en nuestro país sobre la base de un estudio realizado en nueve universidades mexicanas, todas ellas localizadas fuera del Distrito Federal. Vale la pena señalar que una de dichas universidades fue la U. A. N. L.;⁷¹ en ese estudio se aplicaron encuestas en los distintos niveles de organización de la institución (rector, directores de escuelas y maestros) para conocer la opinión de los mismos sobre la situación de las variables relevantes que caracterizaban a esas instituciones en aquel momento.

Del análisis de los resultados citados en esa investigación se puede establecer de manera general esta situación “histórica”. Los aspectos analizados en dicho estudio incluyen información de los tres niveles que contempla el modelo de trabajo en equipo, por lo que a continuación se presenta con una referencia una primera aproximación general de esta situación.

4.3.1. Aspectos generales

En el ámbito de la organización de lo analizado en la mencionada investigación se destaca lo relacionado con la problemática, existente en la planeación, con el tipo de fines que esa época se planteaban las universidades, con la problemática que ya desde entonces se presentaba en relación con los recursos disponibles y algunas características estructurales de la organización

administrativa. Esta información refleja algunos de los problemas estructurales de la universidad mexicana de esa época.⁷²

Las universidades mexicanas crecen y se modifican, más como respuesta a la demanda social de educación que como resultado de una planeación universitaria coordinada.

Los fines de la universidad, según la legislación vigente, son conservar, transmitir, difundir, enriquecer o incrementar la cultura. En algunos casos se agregan fines relacionados con la función de la institución en la sociedad, y particularmente en relación con los intereses regionales.

... La impresión que se obtiene, del apoyo administrativo a la enseñanza en las universidades de los Estados, es menos brillante que la del profesor mexicano que progresa gracias a sus propios esfuerzos. La administración parece más un programa de supervivencia, de hacer lo posible con recursos tan escasos, que una oportunidad para experimentar, cambiar, desarrollar. Lo más son las restricciones económicas. Los administradores tienen buenas ideas, pero hay mucho poco margen de maniobra...

... La organización administrativa. Dos aspectos fundamentales deben considerarse en la organización administrativa: su estructura misma, y los funcionarios que la integran. De la primera cabe decir, según el resultado de este trabajo, que empieza a considerarse la necesidad de cambios administrativos; en todo caso, importa señalar que esta naciente preocupación por contar con una administración que no sólo sirva a las actividades académicas y de investigación, sino que propicie su desenvolvimiento y establezca sistemas y vías para el cambio, es una resultante de la situación misma por la que atraviesan las universidades. Por otra parte, está también relacionada con el segundo aspecto antes mencionado, o sea el de los funcionarios administrativos. En la misma forma en que se llegó hace años a considerar necesario e impostergable el establecimiento de profesores de tiempo completo, a partir de la idea de que la educación no podía seguir sosteniéndose exclusivamente en el profesor de tiempo parcial, ahora se llega en lo administrativo a considerar que a nuestras universidades no basta el funcionario que le dedica una mínima parte de su tiempo, que distrae de sus actividades profesionales, sino que ya se requiere precisamente el funcionario administrativo de carácter profesional que haga posible transformar a la institución en sus sistemas y formas internas y externas de comunicación. Así como se requieren planificadores, profesores y bibliotecarios con formación integral para el desempeño de sus tareas, considerando que éstas son de valor primordial para la institución, las que están a cargo del administrador exigen también por su importancia que quienes las realicen dejen atrás la improvisación y se apliquen a ellas cabalmente, en pleno conocimiento de su área de acción y de su trascendencia en toda la vida de la institución.

A nivel grupo

En el segundo nivel, referente al grupo en el aspecto académico, tal como se le ha definido en este trabajo, se presentan a continuación una serie de referencias respecto a los resultados del trabajo académico del grupo, como son los programas, los planes de estudio y los métodos; ya que de éste tema (trabajo colegiado académico) no se hace ninguna mención en dicho trabajo. Es

⁷¹ King, Richard G. Rangel Guerra, Alfonso. Kline, David. Mc Ginn, Noel F. Nueve Universidades Mexicanas. Editorial ANUIES. México. 1972.

⁷² Ibid p. 102-108