

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION
DIVISION DE POST-GRADO



TRABAJO EN EQUIPO

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

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

P R E S E N T A

Lic. Joel Mendoza Gómez

CD. UNIVERSITARIA, N. L.

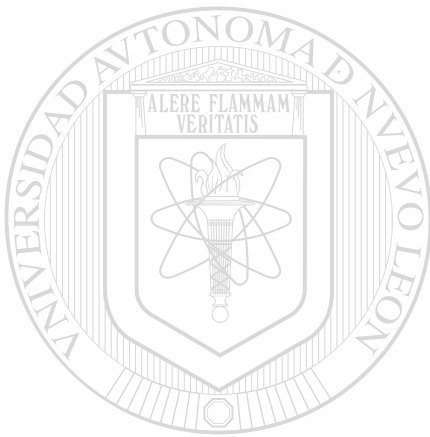
FEBRERO DE 1999

TM
HD66
.M4
1999
c.1

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



1080092529



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

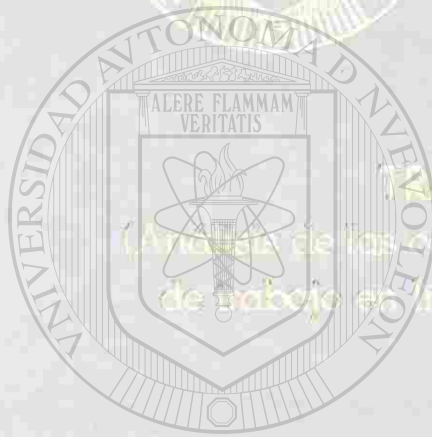
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA

Y ADMINISTRACION

DIVISION DE POST-GRADO



TRABAJO EN EQUIPO

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

UANL

TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

PRESENTA

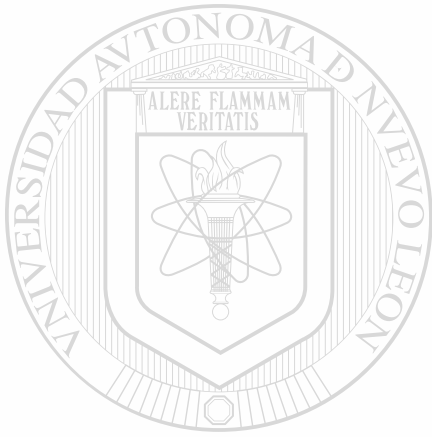
Lic. Joel Mendoza Gómez



CD. UNIVERSITARIA, N. L.

FEBRERO DE 1999

TM
HD66
.M4
1999



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



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

TRABAJO EN EQUIPO

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



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

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Lic. Joel Mendoza Gómez

Cd. Universitaria, N. L.

Febrero de 1999

Tabla de Contenido

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

Lista de Figuras

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

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN[®]
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

I. RESUMEN EJECUTIVO

1.1. *Objetivo del Trabajo*

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

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

1.2. *Justificación del Trabajo*

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

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

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

1.3. Marco Teórico

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

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

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

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

1.4. Modelo de Implantación de Trabajo en Equipo

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

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

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

1.5. La Educación Superior y La Perspectiva Teórica

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.6. Hipótesis y limitantes del estudio

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

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

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

1.7. Análisis desarrollado en la Investigación

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

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

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

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

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

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

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

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

1.8. Análisis de Situación al nivel de la Organización

1.8.1. Situación Actual: variable objetivos

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

1.8.2. Conclusiones

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

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

1.8.3. Situación actual: tecnología

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

1.8.4. Conclusiones

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

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

1.9. Análisis de Situación al nivel de Grupo

1.9.1. Situación Actual: a nivel grupo

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

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

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

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

1.9.2. Conclusiones

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

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

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

1.10. Análisis a Nivel Individual

1.10.1. Situación actual: nivel individual

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

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

1.10.2. Conclusiones:

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

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

1.11. Conclusión General

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

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

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

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

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

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

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.

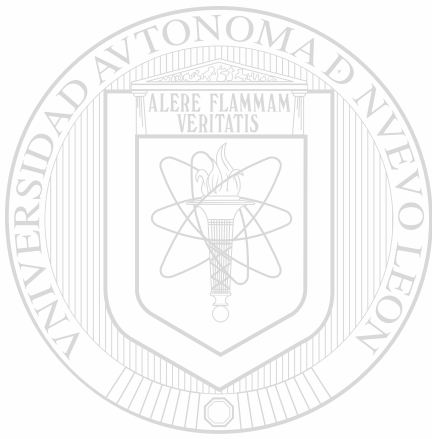
Una vez que se conjuntan estas observaciones individuales se llegó a las siguientes conclusiones generales de este trabajo.

— 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.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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.

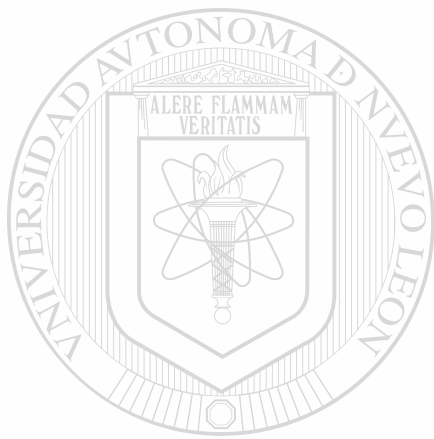
El llevar a cabo un estudio para conocer las variables de un modelo y establecer si es factible y pertinente proponer la implantación del trabajo en equipo, como estrategia de productividad en la organización, responde a la inquietud de buscar alternativas de mejoramiento para la misma.

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: .



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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	Intercompartimental
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

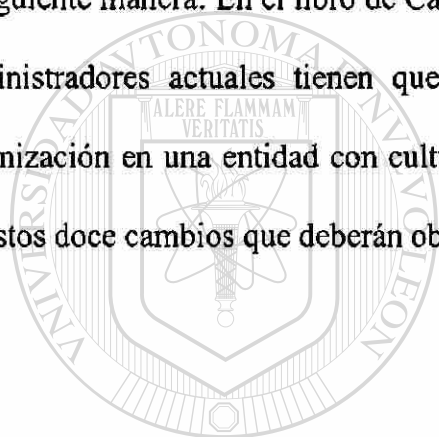
³ Ramírez Padilla David N. Cabello Garza Mario A. Empresas Competitivas. McGraw Hill. México. 1997. P.227

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



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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

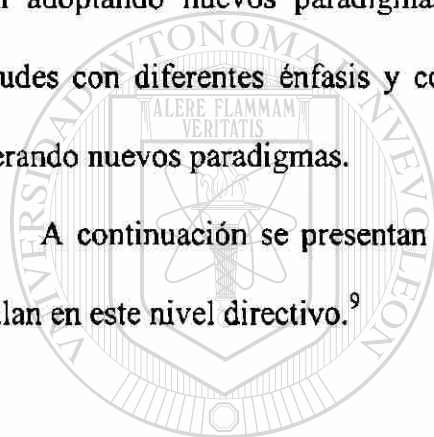
Lo que vemos en la actualidad en muchas organizaciones es el resultado de dicho crecimiento de las posiciones individuales. En muchas empresas, un gran número de individuos realiza una gran diversidad de tareas. En general, la gente trabaja en forma aislada —cada uno en

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



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



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

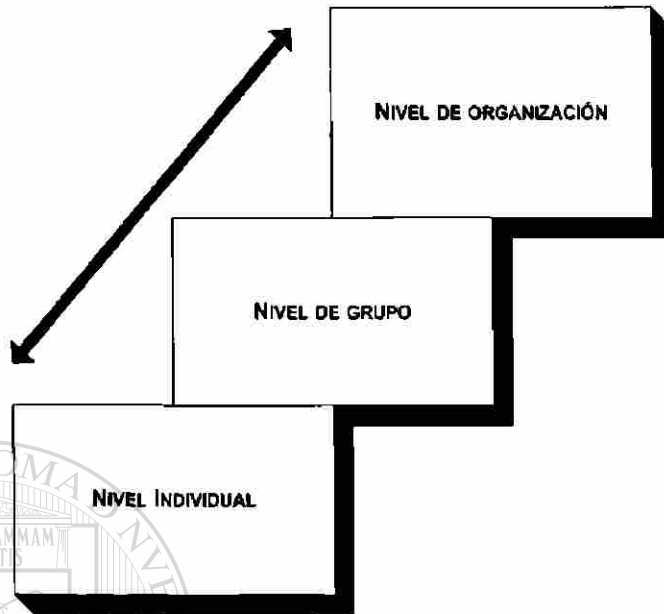


Figura 1

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN[®]
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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 podemos 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.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN[®]
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

²¹ Ibid. p. 50

ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACION

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

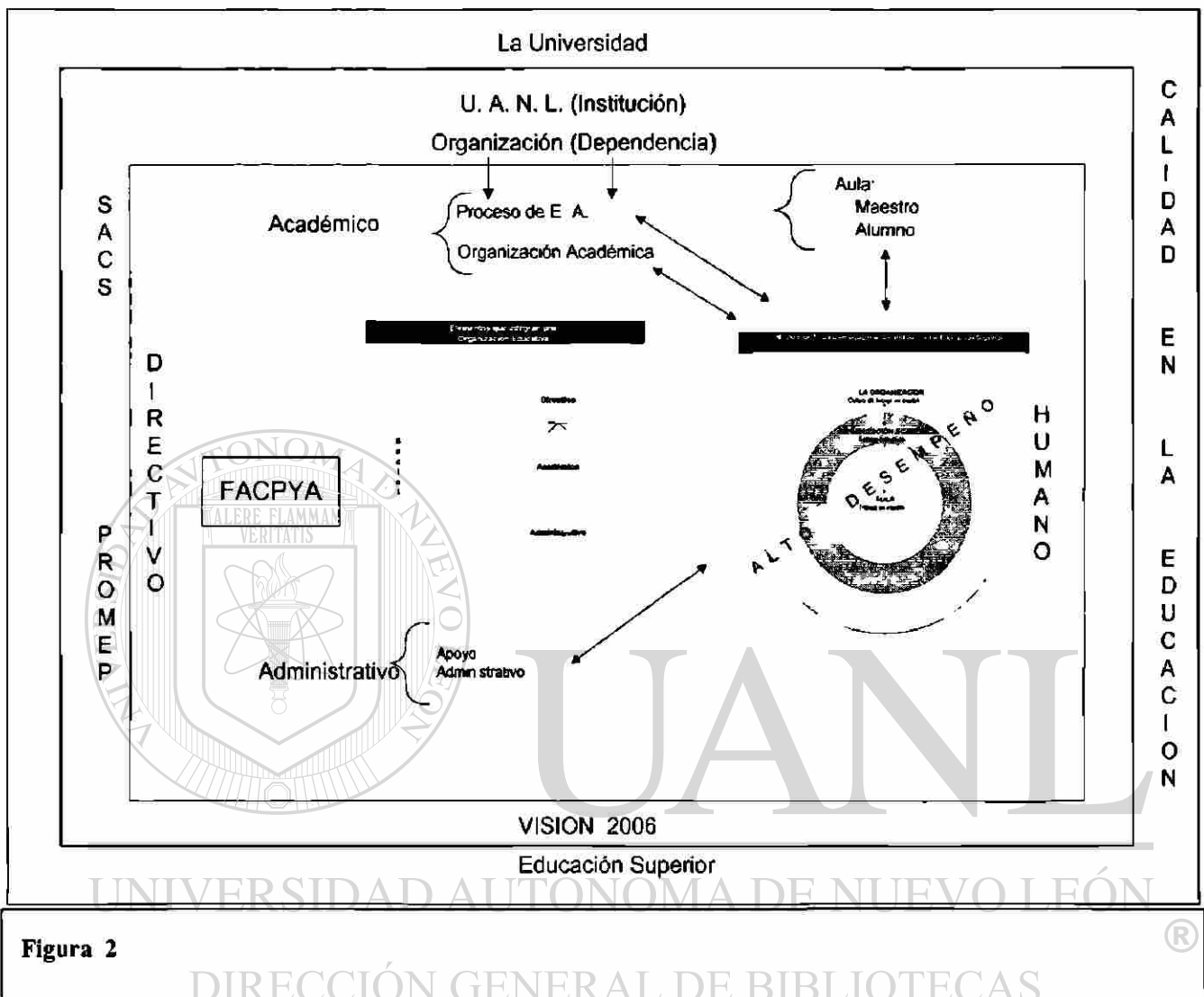


Figura 2

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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 lleva 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 aspectos, 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.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN[®]
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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. Habilidad. 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

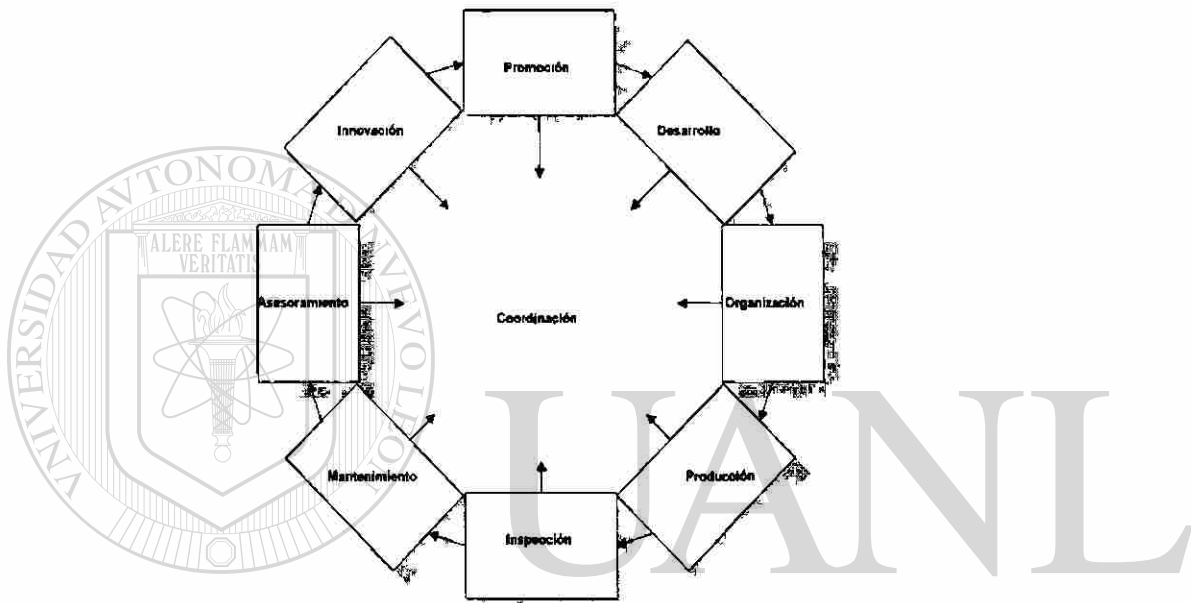
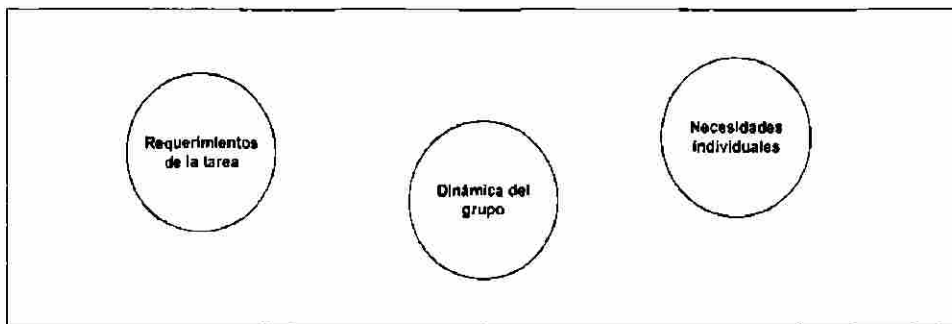


Figura 3

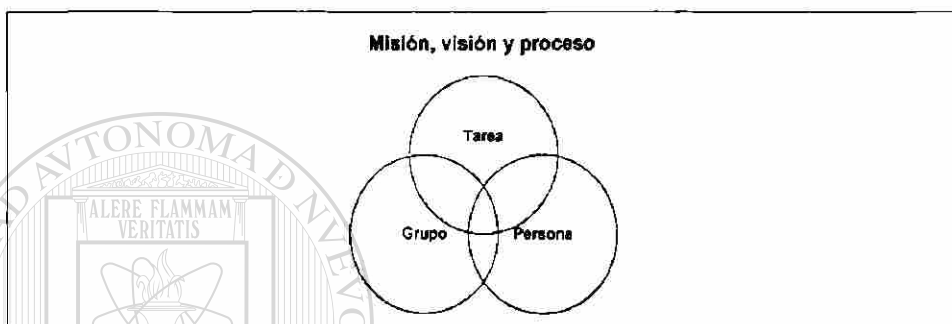
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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.

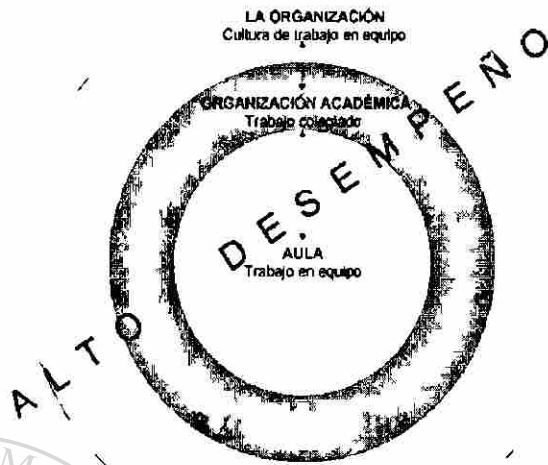
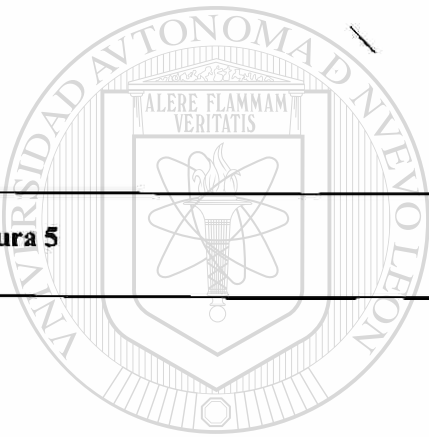


Figura 5



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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

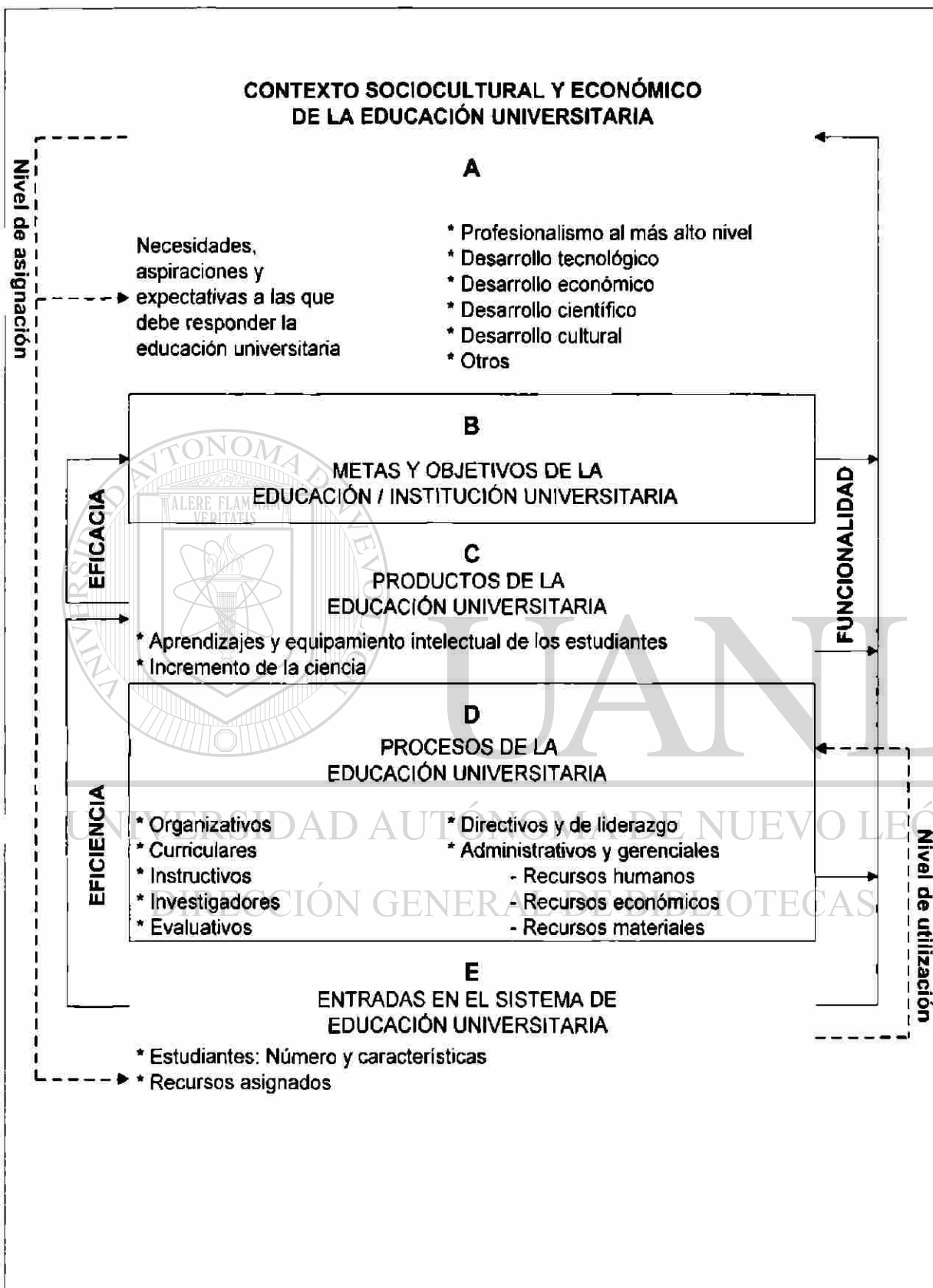


Figura 6

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

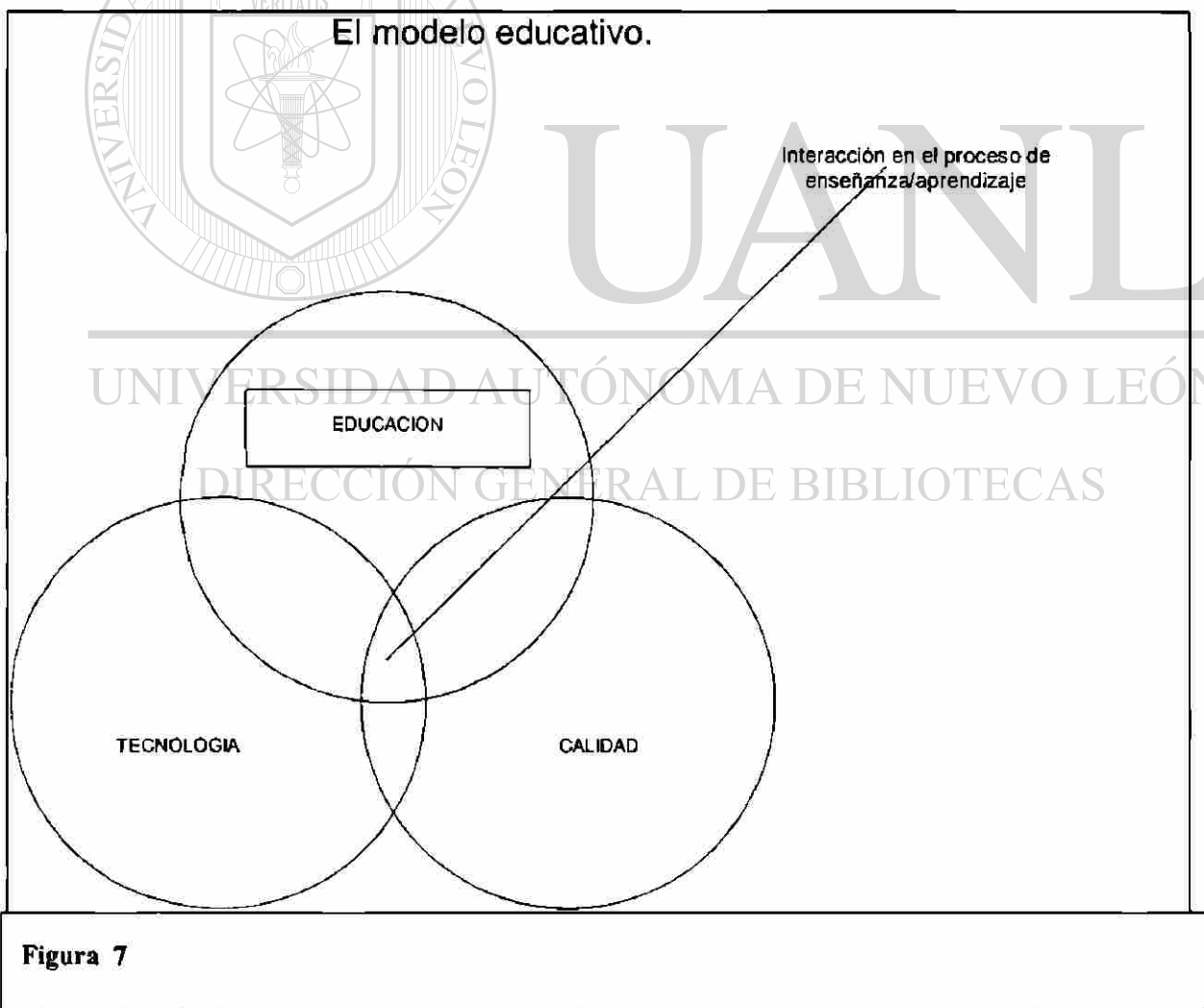
⁵⁹ Reyes González Alejandro. Técnicas y modelos de calidad en el salón de clases. Editorial Trillas. México. 1998. p. 50

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.

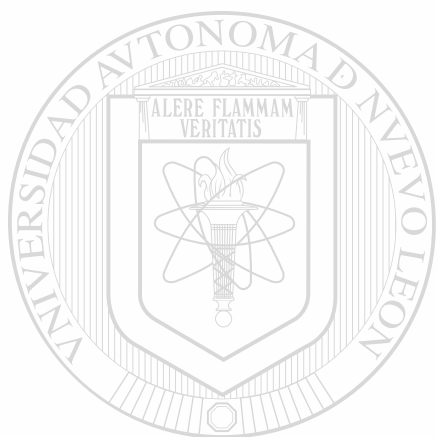
Otra limitación a destacar es la temporalidad de la información a utilizar. La FACPyA a partir de septiembre de 1995 inicia con un nuevo plan de estudios; en la implantación de dicho plan se generan una serie de cambios en las variables académicas (exámenes universales, libro obligatorio, evaluación 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.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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

decir se no se consideró en ese momento como tema en dicha investigación, lo cual puede interpretarse como un asunto no relevante en ese momento.⁷³

Tanto los profesores como los directores indicaron que la mayor parte de los cambios ocurridos en los programas y en los cursos se refieren a su organización más bien que a su pedagogía. La metodología nueva o más sofisticada, y las aplicaciones prácticas de la teoría y de los resultados de la investigación, parecen ser de importancia secundaria. La reorganización de los programas consiste a menudo en la adición de una carrera nueva, de nuevos cursos, de otro año académico, el traspaso de materiales de un año a otro, la fusión de dos carreras en una, la combinación de cursos, en suma, cambios administrativos más bien que la reformulación de lo sustancial de una carrera ya existente. Parece más probable que se den los cambios en las facultades más nuevas y en programas que aún no se han "consolidados". Casi no se mencionaron intentos de cambiar los hábitos de aprendizaje de los estudiantes, excepto implícitamente en la inclusión de más materiales metodológicos y prácticos en el curriculum. Pero usualmente se considera la metodología más como una materia que debe dominarse, que como un instrumento de auto/enseñanza (auto/didáctica).

A nivel del aula

Por ultimo, en el ámbito de comportamiento individual en el aula, se menciona el esfuerzo individual del profesor de aquel entonces por superarse, situación que contrasta con la carencia de recursos de las universidades para apoyar esos esfuerzos, situación que refleja una deficiencia estructural que ha limitado el diseño adecuado del puesto de maestro y que en la práctica limita el desempeño efectivo del maestro.⁷⁴

A pesar de los notables esfuerzos que los profesores continúan realizando en forma individual para prepararse mejor (ayudados en ocasiones por programas ad hoc de auxilio organizados por las administraciones universitarias) y a pesar de sus intentos por crearse una profesión permanente y regular, aumentando la cantidad de tiempo y de energía que dedican a la universidad, parece claro que ésta ha sido financiera y administrativamente incapaz de proporcionar los incentivos de salario, nombramientos de tiempo completo, instalaciones de bibliotecas y laboratorios, y el apoyo a la investigación, necesaria para estimular tales esfuerzos. Por la misma razón, la universidad se ve seriamente impedida en sus esfuerzos para responder al cambio en la sociedad de provincia y para inducirlo, aunque la existencia de tal cambio es evidente en las profesiones científicas y económicas más nuevas. El hecho mismo de que todavía resulte tan fácil clasificar toda la educación superior en siete grupos profesionales, como lo hemos hecho en este estudio, sugiere la relativa lentitud de la universidad profesional tradicional del siglo diecinueve para generar cambios internos fundamentales y para aumentar la diversidad de sus objetivos y métodos de enseñanza.

⁷³ Ibid p. 27

⁷⁴ Ibid p. 62

4.4. Situación "ideal"

En cuanto a la situación "ideal" para su caracterización se ha recurrido a dos líneas de trabajo que representan dos situaciones distintas, en las que sin embargo, ambas pueden considerarse en determinado momento como "ideales". A continuación se presenta cada una de ellas.

Situación Ideal: Institucional:

4.4.1. "Ideal Institucional"

En la primera se encuentran el mismo proyecto de la U. A. N. L., El Programa Visión 2006, la Acreditación ante la SACS (Southern Association of Colleges and Schools) y sus condiciones para la elegibilidad, igualmente programas de mejoramiento educativo como el PROMEP (Programa de mejoramiento del profesorado). Todos estos documentos y otros muchos presentan planteamientos de mejora y de superación en la educación superior en las variables a considerar en este estudio. Tratando de establecer una identificación a esta situación basándose en los elementos que incluye se le denominará "Ideal Institucional". A continuación se presenta una descripción general de los elementos mencionados en esta situación.

4.4.1.1. PROMEP.

(Programa de mejoramiento del profesorado).

En este programa se plantea el siguiente objetivo general:⁷⁵

"Mejorar sustancialmente la formación, la dedicación y el desempeño de los cuerpos académicos de las Instituciones de Educación Superior como un medio para elevar la calidad de la Educación Superior".

Este objetivo se desagrega en los siguientes objetivos específicos:⁷⁶

⁷⁵ Universidad Autónoma de Nuevo León. Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP). Publicación Interna. UANL. México, 1995. p. 13

⁷⁶ Ibid p. 14

- *Lograr consolidar cuerpos académicos de las Instituciones de Educación Superior con los perfiles apropiados que sustenten gran responsabilidad, calidad y competitividad en la formación de profesionales en todos los tipos y niveles de la Educación Superior.*
- *Contar con un conjunto diferenciado de dependencias de las Instituciones de Educación Superior que respondan a las necesidades de formación de los diversos tipos de profesionales que requiere la sociedad.*
- *Lograr que las Instituciones de Educación Superior tengan normas apropiadas para la carrera académica y la formación de profesores, alcancen una gestión institucional eficiente y cuenten con la infraestructura apropiada; necesarias todas ellas para propiciar la permanencia y el buen desempeño de los cuerpos académicos.*
- *Desarrollar los marcos legales necesarios que faciliten y apoyen los esfuerzos de la SEP y las Instituciones de Educación Superior en la mejora de la Educación Superior.*

Este programa surge como un instrumento más para enfrentar la magnitud de la problemática de la Educación Superior en nuestro país. Al igual que otros programas reconocen el papel crucial del profesor en la enseñanza superior, Sin embargo, su orientación, tal como lo señalan los objetivos mencionados, es la consolidación del grupo de profesores al que denomina “Cuerpo Académico”. De la misma manera, los objetivos específicos establecen una serie de lineamientos a modificar en las instituciones de Educación Superior, todos ellos, necesarios para lograr el objetivo general mencionado.

4.4.1.2. SACS (Southern Association of Colleges and Schools)

La U. A. N. L., como institución de avanzada ha considerado la necesidad de incorporarse a una nueva cultura de EVALUACIÓN que propicie el mejoramiento de la calidad en la educación que imparte, para ello se ha acercado a una serie de organismos que se han creado en nuestro país, así como algunos en el extranjero, como en el caso de SACS (Southern Association of Colleges and Schools) y que mediante el contacto y la asesoría de los mismos, obtener evaluaciones, diagnósticos, certificaciones o acreditaciones de la calidad de sus resultados y procesos.

En cuanto a las anteriores alternativas se han puesto en marcha estos procesos con distinta intensidad, sin embargo, se puede destacar que la U.A.N.L., ha iniciado el proceso de

acreditación ante la SACS buscando ser la primera universidad pública de América Latina en ser acreditada, y de esta manera lograr un reconocimiento internacional.

El desarrollo de este proceso de acreditación busca lograr una coincidencia entre las metas del país para la Educación Superior, los objetivos de acreditación y el proyecto de superación institucional de la U.A.N.L.

Una parte de este proceso implica cumplir los criterios de acreditación de este organismo, los cuales comprenden los siguientes elementos de la institución:⁷⁷

- *Objetivos institucionales*
- *Efectividad institucional*
- *Programa académico*
- *Servicios de apoyo educativo*
- *Procesos administrativos*

Sobre la base de estos criterios de acreditación se puntualizan 14 criterios de Elegibilidad que la institución tiene que cubrir para lograr la acreditación. Este proceso implica entre otras cosas, la aplicación de una solicitud, el desarrollo de un estudio de Auto/Evaluación y en caso de ser aprobada la solicitud, posteriormente someterse a auditorías para evaluar la operación de la institución.

El hecho de que una institución pase por este proceso y logre conseguir la acreditación[®] significa que ha llenado criterios de excelencia en su desarrollo.

4.4.1.3. VISION U.A.N.L. 2006

El proyecto Visión Universidad Autónoma de Nuevo León 2006 y su aplicación en todo el ámbito universitario plantea lo que se quiere que sea la universidad en ese momento; el documento de presentación del proyecto menciona dicha Visión la que se presenta a continuación:⁷⁸

⁷⁷ Universidad Autónoma de Nuevo León. Criterios para la Acreditación (SACS). Comisión para las Universidades. Publicación Interna UANL. México, 1995 p. 7

⁷⁸ Universidad Autónoma de Nuevo León. Programa Visión UANL 2006. Publicación Interna. UANL. México 1998 p. 7

“La Universidad Autónoma de Nuevo León será reconocida como la mejor universidad pública de México”.

El mismo menciona el conjunto de condiciones básicas a desarrollar en la institución para alcanzar la visión, estas son:⁷⁹

- ***Una estrecha interrelación con la sociedad de la cual forma parte***
- ***Un cuerpo docente de clase mundial.***
- ***Egresados capaces de desempeñarse exitosamente en los ámbitos mundiales.***
- ***Una mística institucional constituida por principios y valores que, guiando el pensamiento y las acciones del hombre, hagan posible su desenvolvimiento integral y la convivencia humana.***

Además, establece una serie de valores que deben normar el comportamiento universitario; se busca que el proceso de transformación que debe seguir la institución se oriente al logro de los siguientes atributos:⁸⁰

- ***Espíritu crítico***
- ***Pertinencia***
- ***Liderazgo***
- ***Multidisciplinaria***

En este planteamiento de una situación diferente y mejor para la U.A.N.L., se determina el perfil de excelencia que deben tener el docente y el egresado al alcanzar esta Visión.

Por otra parte, acompañan al proyecto una serie de metas y acciones para el desarrollo de este proceso. Las metas se establecen en los siguientes aspectos:⁸¹

- ***En relación con los docentes***
- ***En relación con los estudiantes***
- ***En relación con los planes y programas***
- ***En relación con aspectos administrativos y de infraestructura***

Este ambicioso proyecto es la respuesta de la institución al entorno y sus demandas, así como a la búsqueda de una modernización institucional que permita alcanzar la visión planteada y a su vez la universidad pueda llevar a cabo con toda efectividad la misión para la que fue creada.

⁷⁹ Ibid p. 7

⁸⁰ Ibid p. 9

⁸¹ Ibid. p. 15-18

4.5. “Ideal orientado al aprendizaje”

En la segunda situación se encuentra la orientación al aprendizaje que en la literatura mencionada en la información de la otra situación ideal, no se presenta de manera explícita, sin embargo, este aspecto se encuentra en la literatura actual sobre educación superior, además, de que en la bibliografía revisada se encontraron referencias de algunas instituciones que han estado utilizando esta orientación; en ese sentido a esta situación se le denominará “ideal orientado al aprendizaje”. A continuación se presenta una descripción general de esta situación.

Situación Ideal: Orientación al aprendizaje:

4.5.1. ORIENTACION AL APRENDIZAJE

Este aspecto tiene relevancia en este análisis, ya que representa (en estos momentos) un enfoque diferente en el proceso de producir el servicio educativo. Este enfoque surge de diversas críticas y señalamientos al enfoque tradicional denominado “Orientación a la Enseñanza”, en el que el maestro en su actividad en el salón de clase, se convierte en el eje central y el desarrollo de su papel resulta en un énfasis en la enseñanza. Dejando al estudiante solamente la posibilidad de un papel pasivo y receptor del conocimiento.

Este cambio de enfoque hacia el aprendizaje no implica reducir la importancia del maestro, en el proceso educativo, mismo que sigue siendo central, situación que continua siendo reconocida por las instituciones y por los organismos responsables de la Educación Superior. Este cambio trata más bien de resaltar la importancia del aprendizaje y de los actores del mismo, lo cual lleva a que el maestro desarrolle un papel, diferente quizás más complejo en todo caso, ya que incorpora una serie de nuevas variables a dominar por parte del mismo.

Como ya se señaló, esta orientación se encuentra reseñada en la bibliografía sobre el tema educativo; en el caso de este trabajo y de esta descripción tomaremos como referencia el Libro de Terry O'Banion denominado ("A Learning College for the 21st Century") que reseña una serie de conceptos y experiencias con relación a este enfoque.

Primero que todo establece la necesidad de la existencia de colaboración tanto en la relación del profesor con el estudiante, como en las relaciones entre estudiantes. Asimismo señala un punto muy sencillo, pero muy importante, al establecer que el nuevo paradigma es el aprendizaje y que el viejo paradigma es la enseñanza; de tal manera que de este viejo paradigma de la acción educativa la misión es producir, enseñanza, en cambio en la nueva orientación la misión es producir aprendizaje.

Así en este paradigma del aprendizaje se encuentran los siguientes cuatro principios básicos.⁸²

- *Los que aprenden deben comprometerse como socios completos en el proceso de aprendizaje.*
- *La escuela orientada al aprendizaje debe crear y ofrecer tantas opciones como sea posible.*
- *El papel de los facilitadores del aprendizaje esta definido por las necesidades de los que aprenden.*
- *Los facilitadores del aprendizaje tienen éxito cuando la expansión y el mejoramiento del aprendizaje puede documentarse para los que aprenden.*

Por otra parte, la orientación al aprendizaje ha implicado que las organizaciones que la han aplicado hayan desarrollado algunos cambios en diversos ámbitos de su conformación y de su actuación de manera que en su cambio hacia esta diferente orientación presentan algunas de las siguientes características.⁸³

- *Visión hacia el aprendizaje*
- *Misión en concordancia con lo anterior*
- *Planeación*
- *Calidad y Excelencia*
- *Reorganización de la estructura*
- *Verse como una organización de aprendizaje tanto en su objeto como en su método*

⁸² O'Banion, Terry. *A Learning College for the 21st Century*. Citado en *Material del Programa de Desarrollo de Habilidades Docentes*. Publicación Interna. ITESM - México, 1998, p. 5

⁸³ Ibid. Capítulo 9

- *Identificación con resultados más que con procesos*
- *Garantías de calidad a empleadores y para cambios de escuela*
- *Trabajo en equipo*
- *Colaboración académica*
- *Pago al maestro sobre la base de su desempeño*
- *Capacitación intensiva a todos los niveles para la nueva orientación*
- *Programa de nuevas contrataciones*
- *Utilización de la tecnología de comunicación y de información*
- *Indicadores de efectividad institucional*
- *Evaluación interna y externa*
- *Evaluación del cliente*
- *Evaluación basándose en la calidad del aprendizaje producido*

4.6. Aplicación del procedimiento

Una vez que se han descrito de una manera general, las características de cada una de las situaciones que se utilizarán en este planteamiento de comparaciones, este análisis se llevará a cabo en cada uno de los tres niveles que se han planteado en este estudio, para ello se utilizarán variables que representen dicho nivel, las cuales se agregarán a la comparación mencionada, y así poder encontrar o señalar la situación en que se ubica la institución en dicha variable. Para fundamentar esta ubicación se hizo una revisión de diferentes fuentes de información, entre las que se encuentran documentos oficiales y publicados de la institución, así como, información recopilada de investigaciones realizadas con anterioridad por quien ha elaborado este trabajo.

Vale la pena aclarar que de acuerdo al objetivo de este trabajo, en el desarrollo de estas comparaciones la FACPyA, que como ya se señaló forma parte de la estructura académica de la U.A.N.L., sin embargo, en este estudio tomaron como un supuesto de trabajo que la FACPyA es una organización que puede ser analizada de forma independiente debido a que su operación académica y administrativa se desarrolla con una autonomía solamente limitada por los recursos financieros que le son asignados y por la reglamentación general de la universidad, lo cual establece un margen significativo de acción. Inclusive en una perspectiva teórica, se ha considerado útil para su estudio el tomar ciertas partes de una organización grande como

organizaciones por derecho propio, tal como lo señala Richard H. Hall.⁸⁴ También en el PROMEP, se hace una distinción entre la institución de educación superior y sus dependencias, señalando que éstas son las responsables de programas académicos específicos y por lo tanto, se deben considerar cada una por separado.⁸⁵

Ahora bien, considerando lo mencionado en este punto anterior en algunas comparaciones, las características que se establezcan serán de la U.A.N.L., por la información que se consulte y utilice, punto que será aclarado en su momento.

Sin embargo, como ya se mencionó el objetivo es el análisis de las condiciones que se requieren para establecer una herramienta de productividad en una organización de educación superior como es la FACPyA.

4.7. Elementos que integran la organización

Para complementar este procedimiento de análisis de situaciones, en este trabajo se considera que la organización de una dependencia de Educación Superior está integrada por cuatro elementos básicos en cuanto a su operación y desempeño, cabe señalar que los nombres que se han utilizado para designarlos buscan ser genéricos en cuanto a su aplicación y aún cuando pueden ser confundidos con la estructura organizacional actual, la intención es utilizarlos en su amplia acepción buscando ser precisos en la descripción, por otra parte, en la figura # 8. se muestra una idea de cómo se integran y relacionan estos elementos.

Los elementos que integran la organización son:

El elemento directivo. Aquí principalmente se incluye el liderazgo de la organización, el establecimiento de la visión futura de la misma; aquí se establece la relación oficial con la institución y otras instancias externas, la autoridad, y el manejo y conciliación de intereses de los

⁸⁴ Hall, Richard H. ORGANIZACIONES, Estructuras, Procesos y Resultados. Editorial Prentice Hall México. 1996. P. 33

integrantes de la organización, el poder utilizado para el cambio y mejoramiento de la organización y por último, en cuanto a terminar esta descripción, lo relacionado con el planteamiento concreto de un proyecto académico resultado de la visión a alcanzar en el futuro.

El elemento académico. Aquí se incluye el proceso de producción del servicio educativo, los tipos de servicios educativos, de transmisión y de generación de conocimientos; aquí también, se incluye la tecnología que requiere el proceso. Es decir, las técnicas y métodos que requiere el proceso de enseñanza/aprendizaje, así como la tecnología informática y de equipos, los diseños de puestos, entre otros aspectos; por último, se puede incluir todo lo relacionado con el espacio físico y la producción del servicio educativo.

El elemento administrativo. Aquí se incluye principalmente la perspectiva amplia relacionada con los objetivos de corto y largo plazo; la estructura jerárquica de la organización, los sistemas y procedimientos administrativos, las normas y reglamentos existentes. Es decir, aquí se incluye los procesos que apoyan el proceso de producción del servicio educativo.

El elemento humano. Con este último se completa este planteamiento de una organización educativa integrada, el cual tiene que ver con el aspecto humano (social), es decir, con el comportamiento de las personas que forman la organización; en el cual se incluye el concepto denominado cultura organizacional; la relación con el comportamiento de los grupos que se desarrollan en la organizacional. Sin embargo, este elemento difiere de los anteriores en cuanto que el mismo forma parte de cada uno de los otros tres elementos, ya que el recurso humano interviene y o tiene que ser considerado en cada una de esas tres facetas de la organización.

Este modelo de organización educativa se basa en gran parte en el modelo de flujos que se revisó en el marco teórico de este trabajo, agregándose al mismo, el aspecto directivo que es

⁸⁵U.A.N.L. PROMEP. op cit. p. 20

fundamental en el funcionamiento de una organización. Además de insistir en la importancia del comportamiento de las personas que integran la organización.

En este trabajo se estudia la organización tomando en cuenta algunas variables de los elementos mencionados sobre todo de la cuestión académica, la cual se revisará en los tres niveles que plantea el modelo, de tal manera que el análisis que se desarrolle se hará principalmente en estos contenidos.

En cuanto al elemento directivo, se hará algunas referencias, sin embargo, vale la pena subrayar la importancia fundamental que tiene para el desempeño de la organización; situación que es reconocida por estudiosos de estos temas, por lo que se hace referencia a uno de ellos en este momento con el siguiente comentario, que refiere a los siguientes aspectos; por una parte, a la actuación del maestro en la realidad institucional, por otra, en relación con la formación de profesores y los programas diseñados en las instituciones educativas para lograr dicha formación, así, Zarzar Charur menciona lo siguiente:

En cuanto a la actuación del maestro en la realidad institucional:⁸⁶

...un buen profesor tiene claridad en cuanto a su proyecto académico/político. En la actualidad, la enseñanza se lleva a cabo de manera masiva en instituciones educativas. La actividad del profesor se realiza dentro de una estructura institucional, que, a su vez, está inserta dentro de un Sistema Educativo Nacional, el cual está condicionado por la situación económica, política y social del país. La vida de toda institución educativa va más allá de lo que sucede en el interior de salón de clases. El buen profesor participa activa y responsablemente en las actividades de tipo académico, político y administrativo de la institución de la que forma parte. Es decir, participa en la vida institucional.

En cuanto a la formación de profesores:⁸⁷

La fuerza de un centro de formación.

¿Por qué de algunos centros de formación decimos que tienen mucha fuerza e impacto y de otros no? ¿En qué aspectos o elementos radica esta fuerza?

...Es importante que el centro cuente con un proyecto académico político propio, coherente y bien fundamentado, y que lo exponga y de a conocer a la comunidad universitaria. Asimismo, que el personal académico del centro trabaje de manera integrada y coordinada alrededor de este proyecto, para lo cual es necesario que se sientan comprometidos con el mismo.

⁸⁶ Zarzar Charur, Carlos. Temas de Didáctica. Editorial Patria. México. 1994 p. 14

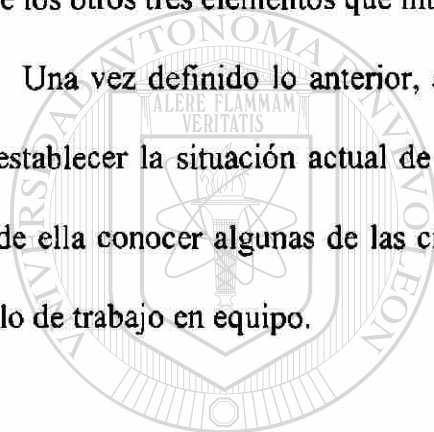
⁸⁷ Zarzar Charur, Carlos. Formación de profesores universitarios. (Compilación) Editorial Nueva Imagen. México. 1988.p. 99

Esta referencia refleja la importancia de la definición e implantación de un proyecto Académico de largo plazo en una institución educativa y por lo tanto de este elemento.

En cuanto a lo administrativo se harán algunas referencias, ya que este elemento es un apoyo fundamental para la impartición del servicio educativo.

En cuanto al elemento humano (social), las menciones aparecerán de forma explícita o implícita durante el análisis, considerando el marco teórico que se revisó, sobre todo el modelo de flujos, se hace referencias a muchas de estas variables identificadas ahí como el campo de los factores sociales (ver anexo # 2), además estos aspectos de tipo humano/social son parte de cada uno de los otros tres elementos que integran la organización.

Una vez definido lo anterior, a continuación se desarrolla el procedimiento mencionado para establecer la situación actual de la organización en las variables seleccionadas, y sobre la base de ella conocer algunas de las circunstancias que favorecen o impiden la implantación del modelo de trabajo en equipo.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Elementos que integran una Organización Educativa

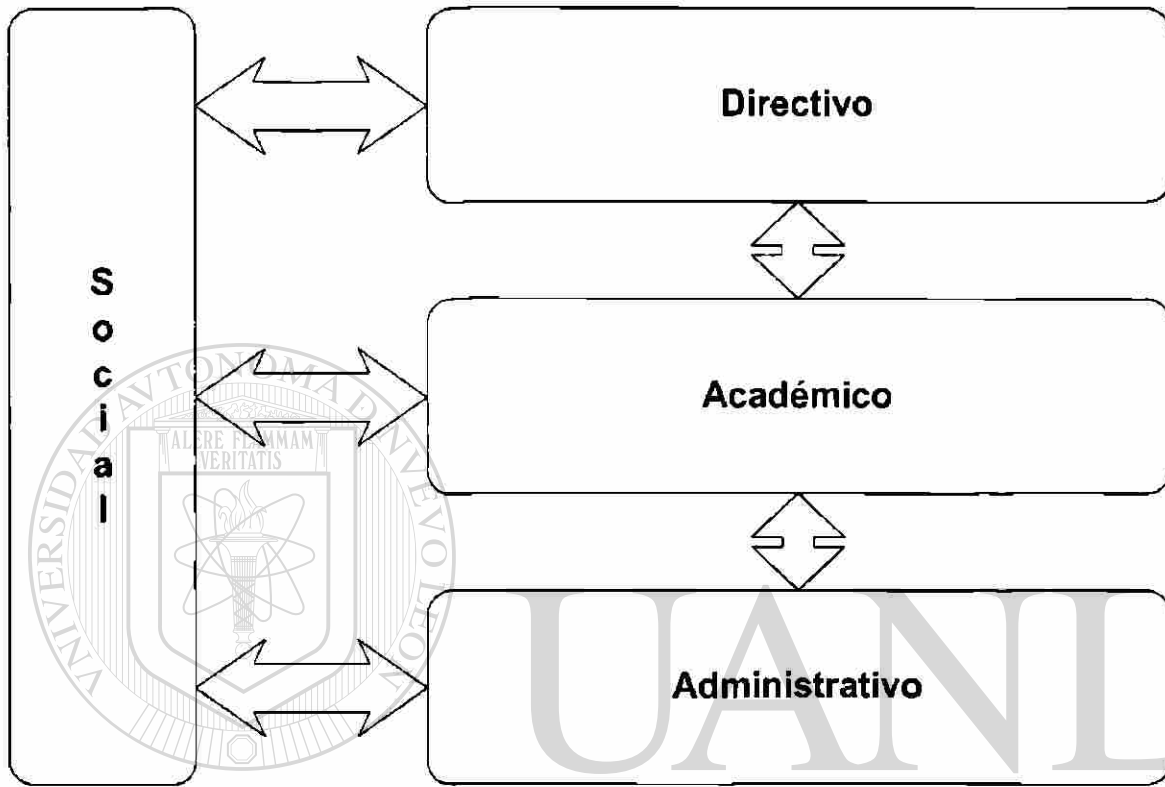


Figura 9

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

4.8. Análisis de situaciones al nivel de la organización

Este procedimiento de análisis en este trabajo, inicia en el nivel de la organización, para establecer la situación de las variables seleccionadas que intervienen en la posibilidad de implantar modelo del trabajo en equipo.

En virtud de la dificultad para cubrir en este estudio todas las variables que surgen en cada nivel de análisis, para éste se ha considerado trabajar con dos de las variables relevantes del mismo, las cuales se mencionan a continuación.

Variable: Objetivos

Es la existencia de una visión y de una estrategia para alcanzar dicha misión. Es la existencia de programas tipo APO (Administración por objetivos) en los cuales se involucre a los empleados, de manera que se logre una participación comprometida de parte de los mismos.

Variable: Tecnología

Es la existencia de procesos de producción avanzados del servicio educativo, de manera que estos procesos permitan el logro de los objetivos de la organización. Estos procesos deben estar, integrados por los métodos, técnicas y prácticas avanzadas, las cuales deben estar en concordancia con los objetivos y recursos de la institución.

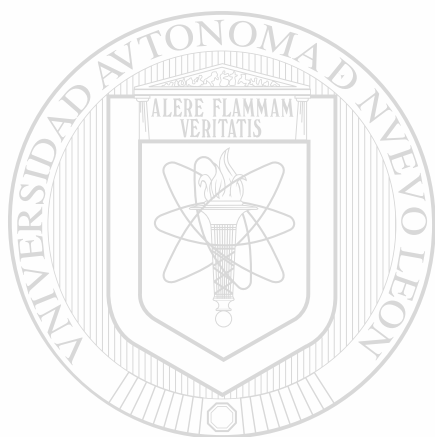
Una justificación para la selección de estas variables proviene de las siguientes razones: en cuanto a los conceptos que se incluyen en la variable objetivos de la organización, es obvio la importancia de cubrir con creces los mismos, por una parte, para tener la orientación adecuada en el camino a seguir y por otra, contar con una idea clara de lo que se quiere lograr, de tal manera que la organización pueda regresar a su rumbo, si el mismo se ve afectado por las distintas fuerzas del entorno cambiante.

En cuanto a la tecnología, como se mencionó antes, su importancia radica en el efecto que las decisiones respecto a la misma tienen en la producción del servicio educativo. Además, como

también se mencionó el análisis de esta variable se enfoca al elemento académico de la organización.

Estas dos variables son aspectos estructurales de la organización de manera que el conocimiento de las distintas situaciones que se plantean en este nivel arroja un resultado significativo en la contrastación de este modelo con la realidad.

A continuación se presenta el análisis de situaciones para estas dos variables:



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Formato de Análisis de Comparaciones

Nivel:

Variable: **Objetivos**

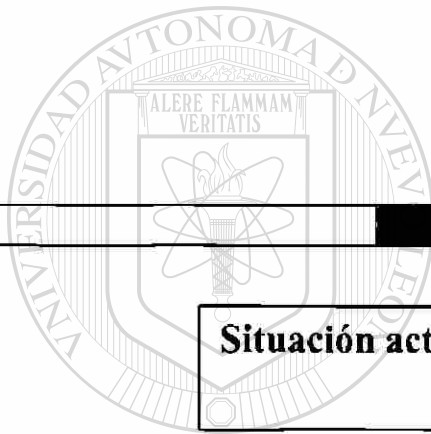
Situación Histórica:

Situación Ideal: Institucional:

Situación Ideal: Orientación al aprendizaje:

Situación actual:

Conclusiones:



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

NIVEL: ORGANIZACIÓN

En el desarrollo de esta comparación se aplica el procedimiento mencionado con anterioridad. Para la definición de la variable se utiliza la descripción del apartado anterior.

VARIABLE: Objetivos:

Es la existencia de una visión y de una estrategia para alcanzar dicha misión. Es la existencia de programas tipo APO (Administración por objetivos) en los cuales se involucre a los empleados, de manera que se logre una participación comprometida de parte de los mismos.

Situación Histórica:

4.8.1. Situación Histórica:

Para la caracterización de esta situación se recurre a la fuente mencionada, de la cual se mencionan algunos aspectos como los siguientes. Existen objetivos que son señalados en las “leyes orgánicas o normatividad institucional” los cuales consisten en:⁸⁸

Cada una de las siguientes universidades que participan comparten los objetivos de conservar, transmitir, difundir, enriquecer o “aumentar la cultura”.

En cuanto a la información revisada de dicha fuente no se encuentran estrategias establecidas para alcanzar los objetivos señalados.

Igualmente en relación con la existencia de programas de administración por objetivos (tipo APO) no se encuentran mencionados en el material revisado. De hecho, aspectos relacionados con la planeación y las metas se presentaban de la manera siguiente:⁸⁹

La planeación es simplemente el proceso presupuestario anual complementado con un informe narrativo de las actividades.

De tal manera que se mencionan objetivos de algún programa, ni la evaluación del mismo, como parte del proceso presupuestario.

⁸⁸ King Richard G. et al. op. cit. p. 102

⁸⁹ Ibid p. 68

Es clara la existencia de objetivos en aquel momento para las universidades en estudio, sin embargo, como se deduce de lo anterior y del mismo estudio, existía una carencia de planeación y por lo tanto, de estrategias y de métodos de difusión y participación en el desarrollo de los objetivos.

Situación Ideal: Institucional:

4.8.2. Situación Ideal Institucional:

En esta situación se hace referencia a conceptos que destacan la importancia de contar con los distintos elementos que se señalaron que integran esta variable.

4.8.2.1. Visión 2006 U. A. N. L.

La U. A. N. L. cuenta con su estatuto de Visión que establece el marco de referencia para sus estrategias y acciones. Este es el proyecto Visión 2006 de la U. A. N. L.

4.8.2.2. S.A.C.S.

Los criterios de acreditación ante la S.A.C.S. (Southern Association of Colleges and Schools) con relación a objetivos plantean lo siguiente:⁹⁰

La institución debe tener y publicar un enunciado de su propósito claramente definido, y éste debe ser apropiado a una institución de educación superior.

La institución debe tener un programa apropiado así como una planeación de funciones y un proceso de evaluación que identifique e integre el desarrollo financiero, físico y educativo proyectado, e incorpore procedimientos para la revisión programas y el mejoramiento institucional.

En cuanto a programas de involucramiento en los objetivos, la SACS plantea el concepto de efectividad organizacional el cual definen de la siguiente manera:⁹¹

Este concepto asume que toda institución con membresía está comprometida a buscar permanentemente la calidad y que puede demostrar su capacidad para cumplir lo que declara en su enunciado de misión. La calidad y efectividad de la educación impartida por cada institución con membresía son factores que se consideran al tomar decisiones sobre la acreditación a un nuevo miembro. Aunque la evaluación de la calidad en la educación es una tarea difícil en la que se requiere un análisis cuidadoso y un criterio profesional para juzgar, se espera que cada institución compruebe su calidad y efectividad en la educación usando un sistema claro y comprensible en la planeación y evaluación en todos los aspectos importantes de la institución.

⁹⁰ UANL. SACS op. cit. p. 12

⁹¹ UANL. SACS op. cit. p. 13

Además, precisan que el proceso de planeación y evaluación que se necesita que la institución desarrolle, debe diseminarse a las actividades de apoyo académico y administrativo que la integran, así la universidad debe:⁹²

1. *Establecer un propósito claramente definido que apoye la finalidad y objetivos de la institución.*
2. *Formular metas que apoyen el objetivo de cada unidad.*
3. *Desarrollar y establecer procedimientos para evaluar en qué medida se han alcanzado dichas metas u objetivos en cada unidad.*
4. *Usar los resultados de la evaluación para mejorar los servicios de apoyo académico y administrativo.*

Situación Ideal: Orientación al aprendizaje:

4.8.3. Situación Ideal de Orientación al Aprendizaje:

Esta situación se desarrolla sobre la base de la referencia que en el libro de Terry O' Banion "A Learning College for the 21th Century" se menciona al respecto de la misma, en el libro desarrolla el concepto de la "Universidad de Aprendizaje" y presenta una serie de referencias de colegios (colleges) americanos que han adoptado esta orientación al aprendizaje; los cuales se encuentran asociados en la "American Association of Community Colleges", cuya dirección en Internet es: <http://www.aacc.nche.edu>

Así, para este punto en este libro se considera la referencia al Community College of Denver; del cual describe su proceso de planeación al encaminarse al concepto de la "universidad del aprendizaje".⁹³

- *Participación de los miembros del programa académico para establecer las metas futuras de la institución.*
- *Las metas fueron:*
 - A) *Enfasis en el estudiante primero y*
 - B) *En la colaboración entre los miembros del programa académico y de la administración como una manera de alcanzar dichas metas.*
- *Un autoestudio de reafirmación y acreditación y una nueva ley estatal requiriendo reportes de las instituciones de educación superior sirviendo de plataforma para un cambio institucional.*

⁹² UANL. SACS op. cit. p. 14

⁹³ O' Banion op. cit. p. 5

- *Se inició un proceso de planeación estratégica anual. Comparándose las estrategias de años anteriores.
Se elabora una declaración de valores de la excelencia en la enseñanza.*

Después de analizar la información de los dos aspectos en que se dividió la situación ideal (se considera que se ha demostrado relevancia de que las instituciones de Educación Superior cuenten con todos estos elementos que guían y estructuran La Base del comportamiento de los individuos de la organización.

Situación actual:

Después de analizar la información de los dos aspectos en que se dividió la situación ideal (se considera que se ha demostrado relevancia de que las instituciones de Educación Superior cuenten con todos estos elementos que guían y estructuran La Base del comportamiento de los individuos de la organización.

4.8.4. Situación Actual:

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

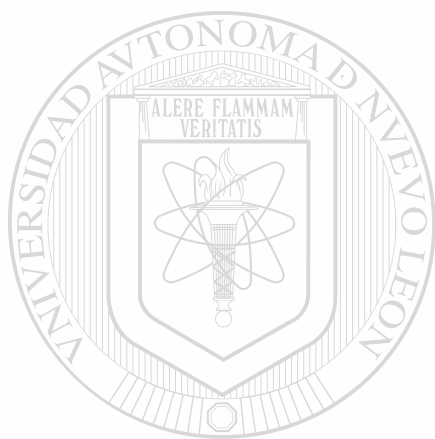
Conclusiones:

4.8.5. Conclusiones

Todo lo mencionado con anterioridad con respecto a la variable estructural que hemos denominado “objetivos”, establece la necesidad de avanzar todavía un buen trecho hacia el ideal que se señaló, de manera que el encaminarnos en ese sentido favorecería la implantación del modelo de trabajo en equipo en el ámbito de la organización. Es claro, también que el

antecedente histórico refleja que ha afectado significativamente al desarrollo de su administración y a la actuación del maestro en el aula.

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



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Formato de Análisis de Comparaciones

Nivel:

Variable: **Tecnología**

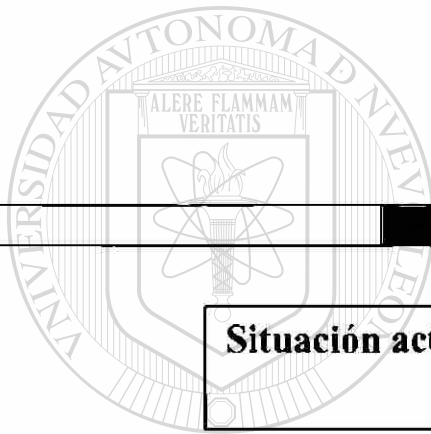
Situación Histórica:

Situación Ideal: Institucional:

Situación Ideal: Orientación al aprendizaje:

Situación actual:

Conclusiones:



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

COMPARACIÓN A NIVEL: ORGANIZACIÓN

En el desarrollo de esta comparación se aplica el procedimiento mencionado con anterioridad. Para la definición de la variable se utiliza la descripción que se menciona en la introducción a este nivel.

VARIABLE: TECNOLOGIA:

Es la existencia de procesos de producción avanzados del servicio educativo, de manera que estos procesos permitan el logro de los objetivos de la organización. Estos procesos deben estar, integrados por los métodos, técnicas y prácticas avanzadas, las cuales deben estar en concordancia con los objetivos y recursos de la institución.

Situación Histórica:

4.8.6. SITUACIÓN: HISTORICA

En esta situación se menciona a continuación una descripción del salón de clases y de los estereotipos de enseñanza, tomados como un reflejo de la situación en ese momento; la cual se presenta a continuación:⁹⁴

No encontramos sorpresas en lo relativo a los métodos que utilizan los profesores en el salón de clases,... Pero más de la mitad de los profesores informaron que utilizaban regularmente el tipo de clases magistral; ... El método de exposición, que en general es una explicación del libro de texto, resultó igualmente popular, y especialmente atractivo... Más popular es el método de discusión, que utilizan alrededor de las tres cuartas partes de los profesores en todas las facultades. A la luz de otros datos sobre el tamaño de los grupos y la relativa ausencia de la práctica de dividir los grupos, parece razonable poner en duda su eficiencia.

Otro estereotipo de la enseñanza en las universidades latinoamericanas,... hace aparecer a la misma como interesada exclusivamente de verter en el recipiente vacío que es el estudiante un conjunto de hechos sin analizar, y a menudo imposibles de analizar, no relacionados entre sí. Ciento sesenta y nueve de los 327 profesores contestaron la pregunta que pedía su opción sobre la importancia relativa de los métodos de enseñanza. Cerca de un 40% de las respuestas fueron inconcluyentes ("Cada método se debe aplicar de acuerdo con la materia, alumnos y circunstancias"), pero una proporción mayor sugirió que los objetivos más importantes de los métodos de enseñanza son los de enseñar al estudiante a pensar por sí mismo y hacerlo que participe en la clase.

Desde luego, el método de enseñanza se relaciona con circunstancias de tiempo, número de estudiantes, horas de clase por profesor, compromisos fuera de la universidad, y la tecnología de que se disponga.

⁹⁴ King Richard G. et al. op. cit. p. 55

La información anterior se considera que refleja una situación que se ha denominado “orientación a la enseñanza”, además, del planteamiento que sigue vigente en cuanto al proceso de transmisión de la información al estudiante y la importancia del método o métodos para llevarlo a cabo, situación que se relaciona con las decisiones de tecnología que se han mencionado con anterioridad.

Situación Ideal: Institucional:

4.8.7. SITUACIÓN IDEAL INSTITUCIONAL

En esta información se presentan distintas perspectivas que permiten orientar los nuevos lineamientos y esclarecer el rumbo hacia donde deben dirigirse las instituciones de educación superior, en este concepto de la tecnología educativa, tal como se ha definido aquí.

4.8.7.1. SACS

En cuanto a los conceptos de este punto de la información de esta organización se plantea lo siguiente:⁹⁵

Las técnicas y políticas de enseñanza deben concordar con el propósito de la institución y deben ser apropiadas para los objetivos específicos de un curso individual. La institución debe ser evaluada regularmente y deben considerarse los resultados para asegurar la calidad de la enseñanza.

4.8.7.2. PROMEP

Este programa se presenta con claridad, también una serie de conceptos relacionados con el tema al precisar primero algunos aspectos del proceso de E/A.⁹⁶

Junto con los estudiantes, los profesores son los actores principales del proceso de enseñanza aprendizaje. En la enseñanza superior los profesores constituyen el elemento humano permanente y tiene la función, además de atender directamente el servicio sustantivo que demandan los estudiantes, de darle orientación académica a las instituciones. Así, son los profesores los encargados de desarrollar e implantar los planes de estudio, de cuidar los métodos de enseñanza y de incorporar en el proceso educativo los conocimientos teóricos y prácticos de mayor relevancia. Si bien el proceso de enseñanza/aprendizaje debe estar centrado en los estudiantes, las acciones de mejora deben orientarse a suministrar a los profesores las capacidades, habilidades y apoyos suficientes para que dicho proceso se lleve al cabo con plenitud.

⁹⁵ UANL. SACS op. cit. p. 13

⁹⁶ UANL. PROMEP op. cit. p. 15

También, en este programa se presenta de manera muy precisa una división muy clara en relación con el conocimiento, por parte de los cuerpos académicos y como debe manejarse en las instituciones de educación superior, esta clasificación es como sigue:

- a) Transmisión de conocimiento y desarrollo de habilidades
- b) Generación y aplicación innovativa del conocimiento

A continuación, se establece con claridad el fundamento para ir desarrollando este punto relacionado con los conocimientos actuales y con la generación de conocimiento.⁹⁷

a) Transmisión de conocimiento y desarrollo de habilidades:

La docencia es función primordial de los miembros de los cuerpos académicos...

La docencia no debe limitarse sólo a la institución frente a grupos, sino incorporar otras tareas más individualizadas que son esenciales para el desarrollo de las habilidades intelectuales y la buena calidad de la enseñanza: asesoría, dirección de tesis y proyectos de estudiantes, conducción de práctica y talleres, etcétera.

En la docencia tendrán importancia las actividades orientadas a alcanzar la más alta calidad del proceso enseñanza – aprendizaje: evaluación, generación de material docente (libros, prácticas de laboratorio,...), planeación, seguimiento, evaluación, etcétera.

b) Generación y aplicación innovativa del conocimiento

La generación de nuevo conocimiento sobre la naturaleza, el hombre y la sociedad, y la generación de nuevas aplicaciones del mismo, son funciones importantes de los cuerpos académicos.

La investigación y la aplicación innovativa en las IES(Institución de Educación Superior) nutren a la docencia de prácticas y conocimientos modernos y actualizados, pero, además, ambas actividades proveen a los cuerpos académicos de la necesaria cohesión interna y de una vinculación extramuros.

Situación Ideal: Orientación al aprendizaje:

4.8.8. Situación Ideal Orientación al Aprendizaje:

En esta variable donde se enfatiza que el aprendizaje esta primero, se menciona en relación con el San Diego Community College el siguiente planteamiento.⁹⁸

“Para enfrentar el reto, debemos desarrollar nuevas metodologías de instrucción que se focalicen al aprendizaje, no a la enseñanza, y utilizar las nuevas tecnologías en cada nivel educativo”.

⁹⁷ UANL. PROMEP op. cit. p. 19

⁹⁸ O' Banion op. cit. p. 12

Además, se han señalado los siguientes como algunos de los conceptos clave del paradigma de aprendizaje.⁹⁹

El aprendizaje es un proceso que en cada persona dura toda la vida y debe ser medido de una manera continua y consistente enfocada al mejoramiento.

El aprendizaje ocurre en un medio ambiente flexible y apropiado.

Una vez planteada la información de la situación ideal, de la misma se puede tener claro los elementos que se tienen que alcanzar en este concepto fundamental para un funcionamiento efectivo de las instituciones de Educación Superior.



Situación actual:

Una vez planteada la información de la situación ideal, de la misma se puede tener claro, los aspectos que establecen los elementos que se tienen que alcanzar en este concepto fundamental para un funcionamiento efectivo de las instituciones de Educación Superior.

4.8.9. Situación actual

En relación con esta variable, la situación actual que se encuentra en FACPyA, se considera que si bien la situación histórica ha sido superada, en virtud de no tener una consideración con respecto a la tecnología, todavía predomina de manera significativa la “Orientación a la enseñanza” y como se mostrará más adelante, predomina el método expositivo. En cuanto a los aspectos de transmisión y generación de conocimientos, prácticamente se puede decir que la generación de conocimientos es inexistente.

⁹⁹ Ibid. p. 9

Conclusiones:

4.8.10. Conclusiones

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

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

4.9. Análisis de situaciones a nivel del grupo

Una vez desarrollado el procedimiento para establecer la situación de las variables al nivel de la organización, se lleva a cabo el estudio de las variables a nivel del grupo, nivel en el que además se encuentra la herramienta de productividad que es el objeto de investigación de este trabajo.

Para el desarrollo de esta investigación, en este nivel se ha considerado solamente el aspecto académico, ya que el mismo es el elemento fundamental de la organización en estudio y a este nivel de grupo se pueden lograr acciones que tengan un efecto importante en los resultados académicos. En base a lo anterior se consideran en este nivel la siguiente variable, la cual se integra con los siguientes elementos:

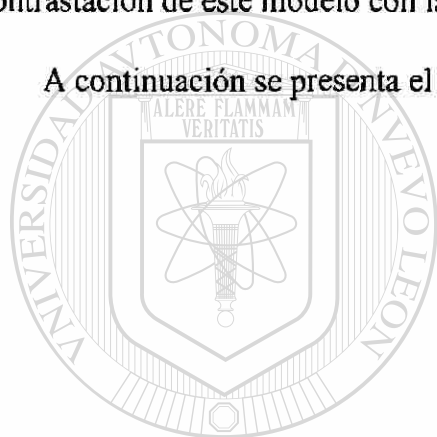
a) **La organización académica**, considerando que está formada en principio por varias áreas de conocimientos, que generalmente cada una está integrada por un grupo de maestros que imparten la o las materias que forman parte de esa área. A este aspecto también se le denomina trabajo colegiado.

b) **Los resultados de la organización académica** es el otro elemento; ya que son los resultados de la actuación de dichos grupos, en los cuales se puede incluir entre otros los siguientes aspectos académicos: el plan de estudios, las materias que integran dicho plan, los objetivos de aprendizaje, la bibliografía obligatoria y de consulta, la manera de impartir la clase, las técnicas a utilizar, las mejores prácticas para desarrollar la materia; se considera que la calidad de lo anterior refleja de manera directa la interacción de estos grupos que forman la organización académica, si existe un planteamiento y acciones explícitas para dicho resultado, si la situación es la contraria, aún así existe un reflejo indirecto dependiendo de la acción que cada grupo lleve a cabo.

La utilización de esta variable se debe por una parte, a que en este nivel precisamente se ubica el núcleo central del modelo que se desarrolla en este trabajo; además, se considera importante enfatizar que la organización académica debe aportar a los resultados de la institución; un camino para lograr lo anterior es que dicha organización establezca funciones de excelencia en la actuación de los grupos de profesores. Ahora bien, se utilizan los resultados en virtud de la posibilidad de que la información sobre la organización académica sea mínima o nula.

Estos dos elementos son aspectos fundamentales al nivel de la acción del grupo, de manera que el conocimiento de las mismas puede ayudar a obtener un resultado significativo en la contrastación de este modelo con la realidad.

A continuación se presenta el análisis de situaciones para esta variable:



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Formato de Análisis de Comparaciones

Nivel: Grupal

Variable: La organización académica y sus resultados.

Situación Histórica:

Situación Ideal: Institucional:

Situación Ideal: Orientación al aprendizaje:

Situación actual:

Conclusiones:



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

COMPARACIÓN A NIVEL: Grupal

En el desarrollo de esta comparación se aplica el procedimiento mencionado con anterioridad. Para la definición de la variable se utiliza la descripción del apartado anterior.

VARIABLE: La organización académica y sus resultados.

Un elemento de esta en este nivel, es la organización académica, que está formada en principio por varias áreas de conocimientos, que generalmente cada una está integrada por un grupo de maestros que imparten la o las materias que forman parte de esa área. A este aspecto también se le denomina trabajo colegiado. El otro elemento son los resultados de la actuación de dichos grupos, ya que su actuar puede definir entre otros los siguientes aspectos académicos: el plan de estudios, las materias que integran dicho plan, los objetivos de aprendizaje, la bibliografía obligatoria y de consulta, la manera de impartir la clase, las técnicas a utilizar, las mejores prácticas para desarrollar la materia.

Situación Histórica:

4.9.1. Situación histórica

En este nivel la investigación que se ha tomado como referencia, no presenta información específica al respecto de la organización académica, sin embargo, si presenta la información de los resultados que produjo dicha organización, los cuales se mencionan a continuación.¹⁰⁰

...Los cambios en los programas de estudios se reducen, las más de las veces, a simples adiciones o reacomodos de los cursos, sin que se hagan esfuerzos para reorientar al estudiante en el aprendizaje.

...Las nuevas facultades y escuelas, o las nuevas carreras, operan con programas igualmente rígidos a los ya existentes, con pocas opciones y escasas probabilidades de crédito de una escuela a otra, o de uno a otro programa.

...La reorganización de programas consiste a menudo en la adición de una nueva carrera o de cursos nuevos, el aumento de un año académico, la fusión de materiales de un año a otro o de dos

¹⁰⁰ King Richard G. et al. op. cit. p. 103

carreras en una, o la combinación de cursos; es decir, se trata de cambios de tipo administrativo, que no atacan sustancialmente la condición de los estudios.

...Los cambios más importantes en el contenido y metodología de los programas, cuando ocurren, se deben generalmente a profesores con formación avanzada.

Es claro que la información anterior refleja una falta de resultados en este sentido, esta situación evidencia una situación problemática en este aspecto fundamental en las instituciones de educación superior, que representa un elemento estructural que requiere de una atención especial.

Situación Ideal: Institucional:

4.9.2. SITUACION IDEAL INSTITUCIONAL

En esta situación las referencias que se toman en cuenta, presentan una serie de señalamientos relacionados con la organización académica y sus responsabilidades que marcan los lineamientos para las acciones futuras de la institución.

En este procedimiento que presenta la siguiente información para caracterizar esta situación:¹⁰¹

4.9.2.1. PROMEP:

...En el planteamiento de PROMEP, el cuerpo académico de una DES se considera formado por: Los profesores adscritos a la dependencia que desarrollen regularmente su actividad docente en la misma DES.

Los profesores o investigadores de tiempo completo adscritos a otra dependencia en la misma IES en la que no impartan docencia, pero que participan regular y oficialmente en las actividades y responsabilidades docentes de la primera DES. (Dependencias)

Debido a que la experiencia práctica profesional, que debe ser comunicada principalmente por los profesores de asignatura, tiene distinto peso en los diversos programas de estudio, la composición de los cuerpos académicos deberá ajustarse a las necesidades específicas de los programas de estudio en cada dependencia de la institución.

Adecuación del perfil de los cuerpos académicos

Los cuerpos de profesores deben ser adecuados en los objetivos y requerimientos de cada DES a los propósitos generales de la institución. Ello implica tener distribuciones balanceadas en cuanto a su composición por tiempo de dedicación - entre los de tiempo completo y los de asignatura- en cuanto a su formación - entre distintos grados-

¹⁰¹ UANL. PROMEP op. cit. p. 20-23

Diferenciación deseable de las dependencias de las IES

Los cuerpos académicos de las dependencias de las IES deben tener un perfil diferenciado para responder a la necesidad de formar profesionales con los diversos perfiles que requiere la sociedad.

Orientación, contenido y nivel de los programas de estudio.

- La orientación, los contenidos y el nivel de los programas de estudio establecen los requerimientos que deben cumplir el profesorado que los atiende. Dada la amplísima gama de combinaciones posibles de orientaciones, tipos de contenido y nivel de los programas, la determinación del perfil apropiado del cuerpo de profesores de una DES debe hacerse específicamente para cada programa o conjunto de programas en particular. No obstante, se pueden identificar un conjunto de elementos básicos que sirven para guiar la definición. Del perfil apropiado para el mejor desempeño del cuerpo académico.*
- La orientación de un programa se refleja en el diverso peso que, en su plan de estudios, tiene la experiencia práctica, los conocimientos científicos básicos y la investigación. Por ello, para determinar el perfil deseable del profesorado que tiene un programa es indispensable considerar la orientación de éste.*
- Además, los contenidos de los planes de estudios también difieren, entre otros muchos, en dos aspectos que son esenciales para definir el perfil necesario de sus profesores.*
- El contenido de cursos básicos de ciencias o humanidades;*
- Las modalidades de enseñanza/aprendizaje con gran tiempo de atención a grupos pequeños (como talleres, laboratorios, etc.)*
- Por último, es obvio que programas de estudios de distintos nivel requerirán distintos perfiles de los cuerpos de profesores.*
- Con base en lo anterior, se proponen cinco tipos de programas de estudio que comprenden entre ellos todas las diversas orientaciones y contenidos.*

De estos cinco tipos se menciona a continuación, el que se aplica a la FACPYA de acuerdo con su descripción:¹⁰²

...Otro tipo de programas, cuyos egresados también se dedicarán predominantemente a la práctica profesional, no contienen una fracción grande de cursos básicos en ciencias o humanidades, ni de cursos con gran tiempo de atención por alumno. En este tipo de programas la comunicación de la práctica profesional tiene la función predominante y ejemplos de ellos son, en el nivel de licenciatura, la administración, la contabilidad y el derecho. A este tipo se le puede llamar, sencillamente, práctico (P).

Los lineamientos de este organismo que se mencionan en este punto son:¹⁰³

4.9.2.2. SACS

...Requisitos Generales para el Programa Educativo.

Todos los aspectos del programa educativo deben de estar claramente relacionados con los objetivos de la institución

La administración y el personal deben ser responsables del desarrollo de programas académicos para recomendarlos al Consejo Universitario. Ellos también son responsables de aplicar y monitorear las políticas del programa curricular general, políticas y los programas académicos aprobados por la mesa a cargo. Debe haber un proceso a través de toda la institución para coordinar los cambios curriculares y de programas.

¹⁰² Ibid. p. 25

¹⁰³ UANL. SACS op. cit. p. 41

El Papel de la Planta Docente y sus Comités.

La responsabilidad principal por la calidad académica debe residir en el cuerpo docente. La extensión y medida en que los docentes participan en asuntos académicos debe quedar establecido y publicarse. La mayoría de los asuntos se conducirán a través de equipos tales como comités, consejos, etc., los cuales operan bajo el reglamento de la junta administrativa y de gobierno.

Responsabilidades de la Planta Docente

Una institución debe contar con el número apropiado de maestros para lograr su propósitos institucional. Debe tener procedimientos para asignar tareas al cuerpo docente en forma equitativa y razonable - incluyendo enseñanza en el aula, asesoría académica, participación en comités, orientación a organizaciones estudiantiles, investigación y servicio al público. La institución debería tener reglamentos para evitar que el cuerpo docente asuma o se le asigne responsabilidades externas e internas, las cuales podrían afectar la calidad o cantidad de trabajo para el cual son contratados por la institución.

Situación Ideal: Orientación al aprendizaje:

4.9.3. Situación Ideal Orientación al Aprendizaje:

Se menciona con relación a esta variable las acciones desarrolladas en el Maricopa Community College (Arizona), las que consisten en lo siguiente:¹⁰⁴

“En el esfuerzo iniciado por esta institución para orientarse al aprendizaje, la colaboración surgió como un valor clave para superar la parcelación de las antiguas estructuras”.

Para ello crearon dos equipos con diferentes objetivos y procedimientos, pero, con una constante interacción entre ellos. Uno de los equipos coordinó un significativo esfuerzo de reingeniería en todos los procesos relacionados con los estudiantes; de manera que la nueva perspectiva de estos procesos enfatizara el aprendizaje. El otro equipo se enfocó al análisis del impacto del cambio y sugerir procesos y programas que guiarán a la institución a adaptarse al cambio.

Las ideas mencionadas con anterioridad en estas dos situaciones “ideales”, presentan un marco de actuación muy claro para los cuerpos académicos, de manera que la organización académica de una institución de educación superior puede adoptar y adaptar estos lineamientos para buscar un nivel académico superior.

¹⁰⁴ O' Banion op. cit. p. 8

Situación actual:

4.9.4. Situación Actual:

Con respecto a esta situación podemos señalar que en FACPYA existe un organismo responsable de los aspectos académicos, el cual está formado por tres maestros de cada una de las 11 áreas curriculares que integran el plan de estudios de las 3 carreras de la escuela. Este organismo se reúne durante varias veces durante el semestre para proponer y definir situaciones de mejoramiento académico. Los objetivos del mismo coinciden con algunos de los planteamientos anteriormente señalados. Este organismo se denomina “Consejo Técnico”.¹⁰⁵

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

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

durante 1995 en el que se observó y estudió a un grupo de maestros de FACPYA que participó en una experiencia de trabajo en equipo. A continuación se presentan las conclusiones de dicha reseña¹⁰⁶ y en el anexo # 3 se presenta un mayor detalle de esta información.

Las respuestas a los cuestionarios de los maestros que participaron en esta experiencia fueron clasificadas por turnos de asistir al curso (Matutino y Nocturno) y se encontraron diferencias en sus opiniones, esto se señala a continuación.

... Tomando en cuenta estos resultados y algunos otros no mencionados podemos decir sin probarlo de manera estadística que existieron diferencias de percepción del trabajo en equipo para estos dos grupos de maestros, lo que nos lleva a meditar sobre la posibilidad de que esas diferencias tengan su explicación en alguna otra circunstancia relativa a las características personales y profesionales de dichos maestros.

... Considero entonces que la escuela encuentra en esta información un elemento significativo para el desarrollo de planes estratégicos y tácticos para el mejoramiento de la docencia.

Además, en este trabajo se plantean las siguientes:

Conclusiones

Fue claro para los participantes, que el trabajo en equipo requiere de una perspectiva distinta de hacer las cosas; que también requiere del desarrollo de nuevas habilidades que permitan al integrante de un equipo enfrentar con efectividad este nuevo reto.

La observación del comportamiento individual a lo largo del seminario mostró los distintos grados de dificultad que presentaron los participantes para integrarse al trabajo en equipo, aspecto que ratificaría una hipótesis inicial relativamente obvia de que en nuestro medio no se está preparado[®] para trabajar en equipo.

En cuanto a la tarea, podemos decir que los participantes tuvieron una experiencia de aprendizaje, la cual se reflejó tanto en expresiones de apremio, por la lejanía de los contenidos para algunos de ellos (por su experiencia profesional), como en situaciones de cordialidad y júbilo por haber alcanzado el éxito en las decisiones tomadas.

De alguna manera aceptaron la experiencia de trabajar en equipo, aunque las decisiones de algunos equipos fueron conservadoras al inicio del ejercicio, viéndose los participantes cautelosos, en la medida que transcurrió el ejercicio y recibían la retroalimentación fueron tomando confianza y sus decisiones se alejaron del extremo conservador.

Aceptaron la retroalimentación de buena manera al comparar sus resultados, en la sesión plenaria final de conclusiones.

¹⁰⁵ Universidad Autónoma de Nuevo León. Facultad de Contaduría Pública y Administración (FACPYA), Reglamento Interno. Publicación Interna. UANL - FACPYA. México, 1990.

Conclusiones:

4.9.5. Conclusiones.

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

En relación a la implantación del modelo de trabajo en equipo en este nivel se puede señalar lo siguiente:

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

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

¹⁰⁶ Mendoza Gómez, Joel. Investigación de trabajo en equipo. Publicación Interna. UANL - FACPYA. México, 1995.

4.10. Análisis de situaciones en el ámbito individual

Una vez desarrollado el procedimiento para establecer la situación de las variables al nivel del grupo, se lleva a cabo el estudio de las variables en el ámbito individual, nivel en el que se analiza la información de uno de los principales componentes o elementos en una institución educativa como es el profesor.

En este punto se pueden complementar las observaciones del nivel grupal con las características del profesor, para establecer las circunstancias que presenta en relación con el trabajo en equipo, todo esto en el marco de referencia del proceso de Enseñanza/Aprendizaje.

En este nivel la investigación desarrollada continua el énfasis en lo académico, en este caso, el aspecto central es el trabajo en el aula, el que se desarrolla influido principalmente por las variables de los dos niveles anteriores, pero, que presenta también sus propias variables.

El trabajo en el aula es la aplicación concreta del proceso de producción del servicio educativo, el cual en el planteamiento tradicional escolarizado, el profesor lleva a cabo en conjunto con un grupo de alumnos, en este proceso se produce un sinnúmero de interacciones a lo largo de un período que comprende de la duración de un curso. De las actividades desarrolladas a lo largo de este curso por el profesor y el grupo de alumnos se derivan la variable seleccionada a este nivel.

Los elementos a considerar en esta variable son los siguientes:

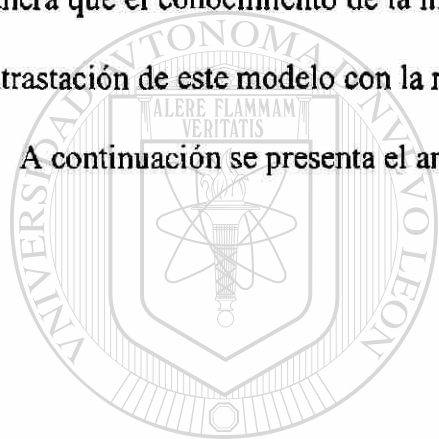
1. Las técnicas y métodos de enseñanza que utiliza el maestro, las que pueden estar orientadas a la enseñanza o aprendizaje en el aula.
2. El papel que asume el maestro en el salón de clases en términos de orientarse o no a una facilitación del aprendizaje.
3. Un elemento complementario a los dos anteriores es la percepción que tiene el alumno del maestro a lo largo del curso, la que resulta de su interacción con el maestro durante

el curso, de tal manera, que exista o no un reconocimiento de un liderazgo en el salón de clases.

El hecho de considerar los anteriores elementos en esta variable es el resultado de entender que las circunstancias que se presentan en el aula pueden ser o no propicias para el desarrollo del trabajo en equipo en el aula, de tal manera que se pueda conocer si existe la posibilidad de que el profesor establezca con su grupo una relación de trabajo en equipo; igualmente que propicie entre los estudiantes de su grupo un verdadero trabajo en equipo.

Esta variable así definida representa aspectos fundamentales al nivel del actuar en el aula, de manera que el conocimiento de la misma puede ayudar a obtener un resultado significativo en la contrastación de este modelo con la realidad.

A continuación se presenta el análisis de situaciones para esta variable:



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Formato de Análisis de Comparaciones

Nivel: Individual

Variable: La actuación del maestro en el aula.

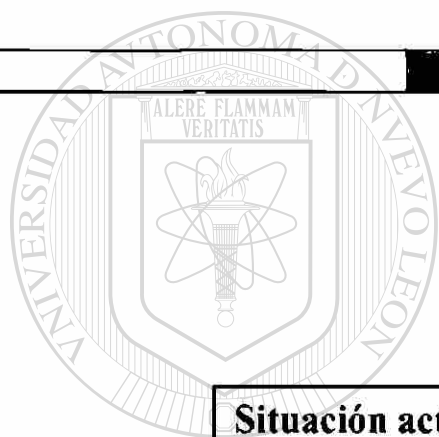
Situación Histórica:

Situación Ideal: Institucional:

Situación Ideal: Orientación al aprendizaje:

Situación actual:

Conclusiones:



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

COMPARACIÓN A NIVEL: Individual.

En el desarrollo de esta comparación se aplica el procedimiento mencionado con anterioridad. Para la definición de la variable se utiliza la descripción del apartado anterior.

VARIABLE: La actuación del maestro en el aula.

Las técnicas y métodos de enseñanza que utiliza el maestro, las que pueden estar orientadas a la enseñanza o aprendizaje en el aula. El papel que asume el maestro en el salón de clases en términos de orientarse o no a una facilitación del aprendizaje. La percepción que tiene el alumno del maestro a lo largo del curso, la que resulta de su interacción con el maestro durante el curso, lo llevan a descubrir que exista o no un reconocimiento de un liderazgo en el salón de clases.

Situación Histórica:

4.10.1. SITUACIÓN: HISTORICA

En esta descripción se presentan algunas características acerca del profesor, las cuales de alguna manera son medidas indirectas de las variables aquí establecidas, por otra parte, los aspectos relacionados con las técnicas y métodos de enseñanza ya fueron mencionados en el nivel de la organización.¹⁰⁷

...Así, pues, el profesor mexicano soporta una pesada carga semanal, que en promedio comprende tres cursos, diez horas de clase y 100 estudiantes, con muy escasa ayuda (el trabajo en el laboratorio, que se suma a esta carga, no lleva consigo alguna ayuda). Y todavía, además de esta carga dentro de la universidad, debe desarrollar una actividad sustancial fuera de ella.

No parece así que los profesores de las universidades de los Estados le dediquen muy poco tiempo a la universidad. Por el contrario, tienen un número excesivo de obligaciones específicas, dentro y fuera de la universidad. Obviamente, esto le deja muy poco tiempo para leer, escribir, pensar o hacer investigación.

En general, la norma parece ser la contratación entre los graduados de la propia institución (y también la promoción dentro de la facultad)... Aparentemente, el proceso mismo que se designa con

¹⁰⁷ King Richard G. et al. op. cit. p. 60

el término “reclutamiento” no juega un papel importante en el desarrollo de las facultades o de sus programas de enseñanza. Aquí sí se confirma parcialmente el estereotipo de la facultad aislada que se nutre a sí misma.

Esta información precisa las características del docente en esta situación histórica, el cual representa otra situación problemática de tipo estructural, que requiere para su solución una serie de medidas muy significativas por parte de las instituciones de educación superior y también por parte de los propios profesores universitarios.

Situación Ideal: Institucional:

4.10.2. Situación ideal institucional

En esta situación se presentan aspectos muy importantes relacionados del perfil del docente, de sus atributos y de precisiones con relación al diseño de este puesto que es relevante en la operación de las instituciones de educación superior.

4.10.2.1. VISION 2006 U.A.N.L.

La Universidad plantea el desarrollo de un perfil ideal del docente, que le permita alcanzar su estatuto de visión, este perfil se presenta a continuación:¹⁰⁸

Ser experto en su materia
Con vocación de servicio
Competente a nivel mundial
Comprometido con la Universidad y su entorno
Promotor de valores
Responsable
Con capacidad de liderazgo
Humanista
Honrado e íntegro
Ejemplar y respetuoso del alumno

4.10.2.2. SACS:

Con relación a este organismo se presentan los siguientes lineamientos:¹⁰⁹

¹⁰⁸ U.A.N.L. VISION 2006 p. 11

La selección, desarrollo y retención de una planta docente competente en todos los niveles académicos es de crucial importancia para la calidad educativa de la institución. El compromiso de la planta docente con los objetivos de la institución determina en gran medida la efectividad del programa educacional total. Una institución debe proporcionar evidencia de que se ha empleado a docentes calificados para cumplir el propósito de la institución.

Con el propósito de aplicar los criterios, un docente de tiempo completo es aquel cuyo principal empleo es con la universidad, cuya principal tarea es la enseñanza o la investigación y cuyo empleo se basa en un contrato para empleados de tiempo completo.

4.10.2.3. PROMEP

De este programa se presentan algunos referencias que describen la situación a este nivel:¹¹⁰

...Los principales atributos del profesorado que afectan la calidad de la enseñanza de educación superior y cuyas deficiencias actuales deberían superarse para llegar a la situación deseable son:

Profesorado con formación completa

Profesores con experiencia apropiada

Proporción equilibrada de profesores de tiempo completo y de asignatura

Distribución equilibrada del tiempo de los profesores entre las tareas académica.

Cobertura de los cursos por los profesores adecuados

Cuerpos académicos articulados y vinculados con el exterior

En esta descripción de atributos, se hace una diferenciación en el puesto de maestro que es relevante a considerar:

Profesor de tiempo completo

Profesor de asignatura

Además, es deseable que los profesores de tiempo completo tengan los siguientes atributos:

Dedicarse de tiempo completo y efectivo a sus funciones y a su superación del conocimiento.

Tener la formación académica apropiada para el buen desempeño de sus funciones académicas.

Mantener un balance adecuado entre la docencia y la generación del conocimiento o su aplicación.

Los profesores de asignatura requieren, además de los atributos generales, los siguientes:

Distinguirse por la relevancia de su práctica profesional.

Tener una información académica apropiada a su disciplina y a sus tareas docentes.

Ser aptos en comunicar su experiencia práctica profesional.

¹⁰⁹ UANL. SACS op. cit. p. 33

¹¹⁰ UANL. PROMEP op. cit. p. 23

Situación Ideal: Orientación al aprendizaje:

4.10.3. Situación Ideal Orientación al Aprendizaje:

Se menciona con relación a esta variable las acciones llevadas a cabo en el Denver Community college para fortalecer el trabajo en el aula son las siguientes:

Se desarrolló una Declaración de Valores para la Excelencia en la enseñanza, la cual tiene al aprendizaje como aspecto central de todas sus actividades; esta declaración de valores incluye lo siguiente.¹¹¹

- **Facultar a los estudiantes para convertirse en aprendices independientes.**
- **Demostrar un compromiso por los resultados de los estudiantes.**
- **Proporcionar una oportunidad para el pensamiento crítico y la situación de problemas.**
- **Proporcionar relaciones entre el mundo real y la instrucción.**
- **Mantener expectativas altas, pero realistas.**
- **Promover el crecimiento de la autoestima de los estudiantes.**

Lo mencionado en estas situaciones de tipo “ideal” establecen los lineamientos a seguir en las instituciones de educación superior en cuanto al desarrollo de las variables en este nivel. En otro sentido, la información presentada en este nivel se considera que representa la situación para la que se llevo a cabo la distinción entre situaciones “ideales”, así vemos el énfasis en el “ideal” institucional en el aspecto del docente y por extensión de la enseñanza, en cambio la otra situación “ideal” marco muy claramente su orientación al aprendizaje.

¹¹¹ O'Banion op. cit. p. 5

Situación actual:

4.10.4. SITUACION ACTUAL:

En estos momentos en la FACPYA, como ya se señaló, predomina el método expositivo y probablemente las técnicas que se utilicen refuercen las deficiencias de ese método, se ha desarrollado un esfuerzo para capacitar a los docentes lo cual representa un avance, sin embargo, en la interacción del docente con el estudiante se ha encontrado información que refleja algunas áreas positivas y otras de oportunidad en el quehacer docente. A continuación se presenta, y explica una serie de referencias que abundan en lo anterior y que permiten caracterizar con precisión esta situación.

Se inicia la presentación con un análisis de la información que se refiere al método que utiliza el maestro en el aula, para este análisis se toma como base un estudio enfocado a determinar el “Liderazgo en el salón de clase”, que se llevó a cabo durante 1995, en el mismo se lleva a cabo una comparación entre conceptos de liderazgo en la perspectiva directiva y funciones del docente en el aula, además se considero las respuestas de un grupo de 75 maestros de FACPYA que contestó de manera anónima un cuestionario que incluía entre otras con la siguiente pregunta abierta:¹¹²

“En el siguiente espacio anote una descripción de lo que comúnmente hace al impartir una clase”.

A continuación se presentan los siguientes resultados¹¹³ y en el anexo # 4 se presenta con mayor extensión una información detallada:

Del análisis de las respuestas individuales a la pregunta mencionada anteriormente encontró lo siguiente en cuanto a la actividad del maestro en clase.

¹¹² Mendoza Gómez, Joel. Estudio sobre lo que hace el maestro en clase. Publicación Interna UANL - FACPYA. México, 1995.

¹¹³ Ibid. p. 2

...Se puede ver que del total de actividades desarrolladas en una sesión de clase, los maestros llevan el peso de la sesión, con un poco más del 90% en actividades desarrolladas por ellos mismo y el alumno en cambio realiza menos del 10% (7.5%).

El análisis de la información anterior desde la perspectiva de este trabajo lleva a señalar lo siguiente:

En la siguiente observación se trata de confrontar la postura de la literatura administrativa que en la justificación del trabajo se señalaba, en cuanto a la comparación de paradigmas entre gerente (tradicional) y líder (nuevo).

...Si el maestro concentra en si la mayor parte de la actividad en el salón de clase, entonces su enfoque esta orientado a ser un gerente y no un líder en el sentido que se utilizan estos conceptos en el trabajo. Si concluimos que el líder es un facilitador, que delega y que orienta a los empleados a alcanzar las metas, en este caso el maestro no desarrolla tampoco su papel de facilitador del aprendizaje.

Un resultado similar al anterior se reporta en una investigación realizada en el año de 1988 con los maestros de Economía de FACPYA en la que se detectó lo siguiente:¹¹⁴

CUADRO RESUMEN DE LA LISTA DE ELEMENTOS O ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE LOS MAESTROS SEÑALARON AL DESCRIBIR SU PROCEDIMIENTO DIDACTICO.

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
Introducción de la clase	8	6.29
Lo que el maestro realiza en clase	61	48.03
Recursos que utiliza el maestro	30	23.62
Participación del alumno	13	10.23
Evaluación del aprendizaje	15	11.81
TOTAL	125	100.00

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA

Al presentar esta información se busca establecer que la actuación del maestro en clase, también tiene un antecedente identificado en Facpya.

Igualmente en la investigación mencionada con anterioridad realizada en el año de 1988 se detectó lo siguiente con relación a la efectividad de las técnicas didácticas de los maestros.¹¹⁵

Como se mencionó este tipo de procedimiento utilizado en el aula tiene la orientación expositiva y luego la misma propicia también la utilización de ciertas técnicas, por lo que en ese

¹¹⁴ Mendoza Gómez, Joel. Investigación sobre la efectividad de las técnicas didácticas utilizados en la enseñanza de las materias de Economía en FACPYA - UANL. Publicación Interna. UANL. México, 1988.p. 25

¹¹⁵ Ibid. p. 20

mismo estudio se profundizó para detectar si las técnicas utilizadas por el profesor favorecen la motivación del alumno.

Así se encontró la siguiente información que presenta el efecto que tiene el tipo de técnica que señalo el profesor que utilizaba en ese estudio.

CUADRO 7

CLASIFICACION DE LAS RESPUESTAS DE LOS MAESTROS AL PROCEDIMIENTO DIDACTICO QUE UTILIZAN, COMO TECNICAS QUE PROMUEVEN O RESTRINGEN LA MOTIVACION Y PARTICIPACION DEL ALUMNO.

CLASIFICACION	FREC.	%
<i>Técnicas que promueven la motivación y participación</i>	5	26.32
<i>Técnicas que restringen la motivación y participación total</i>	14	73.68
	19	100.00

FUENTE: Investigación Directa

El cuadro anterior muestra con claridad el resultado de este trabajo.

Otra situación a considerar se reporta en un estudio llevado a cabo en 1996, tomando como referencia la información del cuestionario aplicado a los alumnos para evaluar a sus maestros, este cuestionario fue aplicado durante el semestre de febrero a julio de 1996.¹¹⁶ Así inicialmente se presentan el objetivo y el procedimiento de dicho estudio.

El objetivo de dicho trabajo fue obtener información comparativa a nivel del conjunto de los maestros que imparten una materia.

El procedimiento utilizado implicó volver a capturar de cada uno de los maestros (identificados por una clave) las calificaciones de cada grupo (de excelente a deficiente) en cada una de las diez preguntas contenidas en el cuestionario.

En este análisis se obtuvo el "Perfil del Maestro por materia", el cual consiste en el promedio obtenido en cada una de las preguntas por los maestros de dicha materia, presentando como un perfil.

¹¹⁶ Mendoza Gómez, Joel. Estudio sobre el "Perfil del maestro en base a la evaluación a maestros por alumnos" en FACPYA - UANL. Publicación Interna. UANL. México, 1996.

Para presentar los resultados de dicho estudio se muestra en la figura # 10 una gráfica del perfil de una de las doce materias que hasta ese momento fueron evaluadas (en el segundo semestre de implantación del Nuevo Plan de Estudios EXAC 95/2).

Vale la pena aclarar que los doce perfiles muestran valores promedio distintos, sin embargo, se presentan dos aspectos que vale la pena comentar. El primero de ellos es que en casi todas las observaciones por materia (9 de 12) señalan con mayor valor el trato que reciben los alumnos de parte de los maestros, como lo representa el tramo final de la gráfica de la figura # 9.

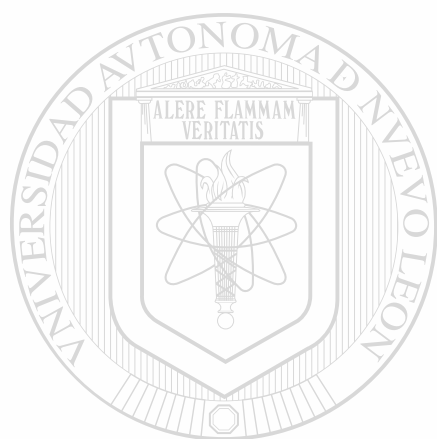
El segundo aspecto se refiere al comportamiento de los valores de las tres primeras preguntas en las que en todos los 12 perfiles, siempre se encontró el comportamiento en forma de “^” (de una “v” invertida) como se muestra la gráfica de la figura # 9, esto se puede interpretar de la siguiente manera: el estudiante le reconoce con un mayor puntaje los conocimientos que muestra el docente, sin embargo, le expresa un menor puntaje comparativamente en los aspectos de preparar y de la manera de explicar la clase, así se puede concluir que el profesor evaluado en su actuar en el aula por sus estudiantes muestra un grado de competencia menor en esas dos variables básicas en este proceso. Esta última situación proviene de una opinión, que puede tener una base objetiva, ya que, como se mencionó líneas arriba, el alumno en promedio reconoce recibir un buen trato, de tal manera que su otra evaluación no lleva un posible sentimiento negativo hacia el docente.

De esta manera se refleja un actuar del maestro que es resultado del uso de ciertas técnicas y métodos de enseñanza.

4.10.5. Conclusiones:

En cuanto a la actuación a nivel del aula, si bien se ubica algo alejada de la situación histórica, se considera que todavía existe una buena distancia que recorrer, esto se fundamenta en el predominio del método expositivo, la situación del maestro como el centro del salón de clase, lo cual acarrea un énfasis en la enseñanza, reforzando lo anterior por el uso de técnicas que no

promueven la participación, ahora bien, esto lo percibe el alumno al señalar la situación que se presentó con anterioridad en cuanto al conocimiento del docente y su actuar en clase, a su vez esta información habla de una relación adecuada entre el profesor y el estudiante en el salón de clase.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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

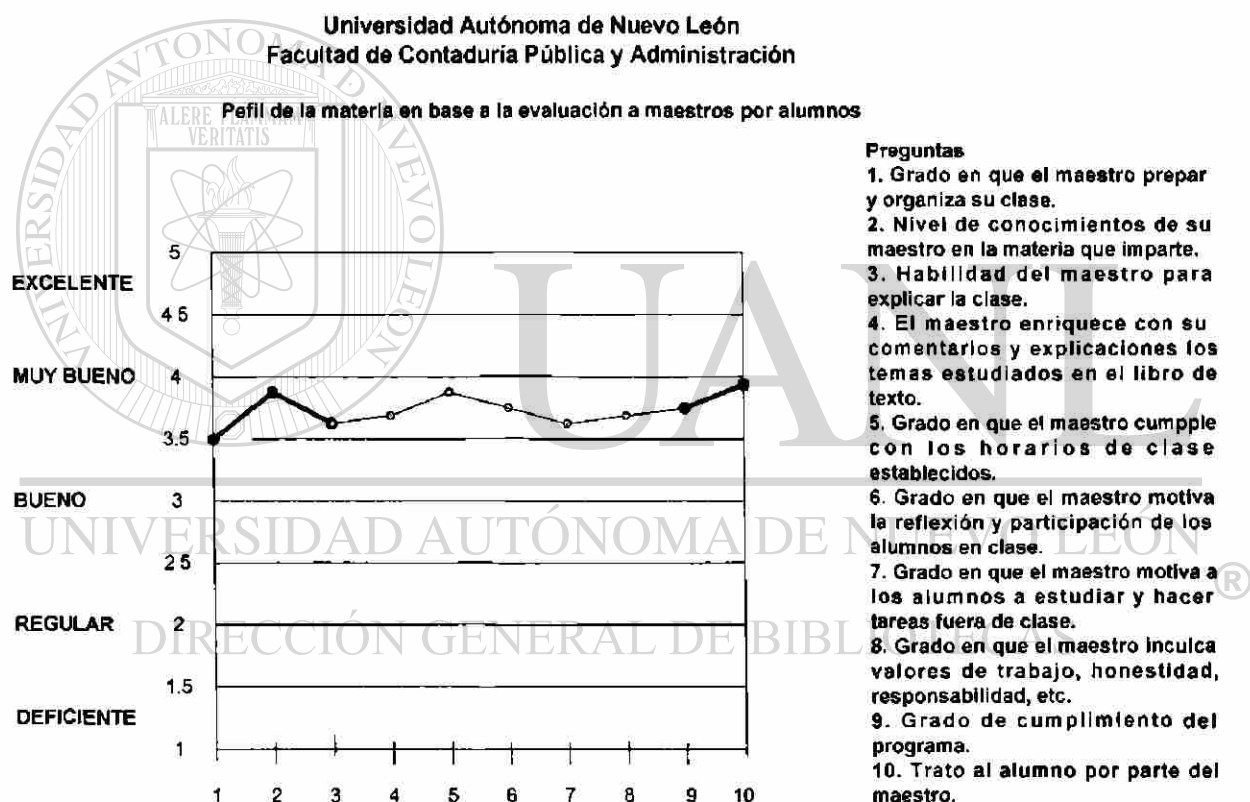


Figura 10

5. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.

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

Situación Actual: variable objetivos

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

Conclusiones

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

Vale la pena subrayar la importancia de esta variable, en el sentido de que no solamente se tenga constancia de que exista, sino que en ella se encuentren metas significativas que orienten a la organización a un alto desempeño, debido a que esta circunstancia favorece la implantación del modelo de trabajo en equipo. Por otra parte, si en la búsqueda de dichas metas, se utilizan

procedimientos que involucren y comprometan al personal en las mismas, esto generaría condiciones significativas muy favorables a la implantación del modelo.

Situación actual: tecnología

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

Conclusiones

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

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

Situación Actual: a nivel grupo

Con respecto a esta situación podemos señalar que en FACPya existe un organismo responsable de los aspectos académicos, él cual esta formado por tres maestros de cada una de las

11 áreas curriculares que integran el plan de estudios de las 3 carreras de la escuela. Este organismo se reúne durante varias veces durante el semestre para proponer y definir situaciones de mejoramiento académico. Los objetivos del mismo coinciden con algunos de los planteamientos anteriormente señalados. Este organismo se denomina “Consejo Técnico”.

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

Ahora bien, dada la importancia de este nivel en el modelo y buscando profundizar en esta situación actual, se presentó una breve reseña de un trabajo de investigación que se llevó a cabo durante 1995 en el que se observó y estudió a un grupo de maestros de FACPYA que participó en una experiencia de trabajo en equipo.

Conclusiones

Con relación a la organización académica, se encuentra que la situación actual se aleja un buen trecho de la situación histórica, esto como resultado de lo siguiente: primero, existe en los reglamentos la figura de “Consejo Técnico”; segundo, actualmente esta organización académica se encuentra trabajando, por último, de la información reportada sobre la experiencia de los

maestros de FACPYA en trabajo en equipo, se puede deducir que el mismo se puede desarrollar entre los maestros, si existe en la organización y en las autoridades responsables del mismo, el interés de fomentarlo y se toman las medidas adecuadas para llevarlo a cabo.

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

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

SITUACION ACTUAL: nivel individual

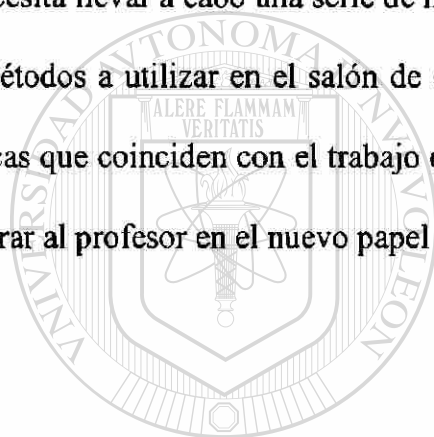
En estos momentos en la FACPYA, como ya se señaló, predomina el método expositivo y probablemente las técnicas que se utilicen refuercen las deficiencias de ese método; por otra parte, no se puede negar que se ha desarrollado un esfuerzo para capacitar a los docentes, lo cual representa un avance, sin embargo, en la interacción del docente con el estudiante se ha encontrado información que refleja algunas áreas positivas y otras de oportunidad en el quehacer docente.

Conclusiones:

En cuanto a la actuación a nivel del aula, si bien se ubica algo alejada de la situación histórica, se considera que todavía existe una buena distancia que recorrer, esto se fundamenta en

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

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



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

5.1. Conclusión General

Después de revisar en cada nivel las variables seleccionadas para establecer la situación actual de la organización, se puede decir, que dicha situación presenta un avance en relación con la situación histórica, sin embargo, todavía está en camino hacia la situación ideal, de tal manera, que quedan muchas acciones por llevar a cabo, para que la institución cuente con las condiciones mencionadas en dicha situación ideal; el impulso a estas acciones podría orientar la elaboración de un programa de desarrollo de esta organización.

Lo anterior significa por una parte, que la hipótesis planteada en este trabajo no se prueba, ya que se había establecido que las variables analizadas estarían ubicadas en la situación histórica y por lo tanto, no existirían las condiciones para implantar un modelo de trabajo de equipo en la organización, 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.

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

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

6. BIBLIOGRAFÍA.

- 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.
- Beckhard, Richard. Harris, Reuben T. Transiciones Organizacionales. SITESA. México. 1988.
- Bennis, Warren. Ward Biederman, Patricia. Organizing Genius. Addison-Wesley. Reading, Massachusetts. 1996.
- Canales, Enrique. El Cultivo de tu Fregonería. Ediciones Castillo. Monterrey, N. L. México. 1997.
- Cantú Delgado, Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad. McGraw – Hill. México. 1997.
- Cartwright, Dorwin. Zander, Alvin. Dinámica de Grupos. Editorial Trillas. México. 1983.
- Castrejón Diez, Jaime. El concepto de Universidad. Editorial Trillas. México. 1990.
- Cázares González, Yolanda María. Manejo Efectivo de un Grupo. Editorial Trillas. México. 1998.
- Cervantes Galván, Edilberto. Una Cultura de Calidad en la escuela. Liderazgo para el cambio educativo. Ediciones Castillo. México, 1998
- Cornejo, Alfonso. Complejidad y Caos. Ediciones Castillo. Monterrey, N. L. México. 1997.
- Dale Margaret, Iles Paul. Habilidades Gerenciales. Editorial Legis. México. 1992.
- 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.
- Dyer William, G. Formación de equipos. SITESA. México D.F. 1998.
- Eales – White, Rupert Cómo ser mejor..... formando equipos de trabajo PANORAMA EDITORIAL. 1998.
- El diagnóstico de la empresa. Ediciones DIAS DE SANTOS, S.A. Madrid, España. 1995.
- French, Wendell. Bell, Cecil H. Desarrollo Organizacional. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1996

- Fritz, Robert. Las leyes inevitables de la estructura organizacional. Editorial Castillo. Monterrey, México. 1997.
- Gómez Aguirre, Jaime Alonso. Modulo "Calidad total y la psicología laborar". Diplomado en psicología Laboral. Publicación Interna. UANL. 1995.
- González Burnes, Juan Enrique. Universidad Autónoma de Nuevo León - ANFECA - Excelencia Académica. La experiencia de FACPYA. Publicación Interna. UANL, 1998
- Gzz. Núñez, J. De Jesús. Monroy de Velasco, A. Skupferman, Silberstein E. Dinámica de Grupos. Editorial CONCEPTO S.A. México, D.F. 1978.
- Hall, Richard H. ORGANIZACIONES, Estructuras, Procesos y Resultados. Editorial Prentice Hall. México. 1996.
- Katzenbach, Jon, Smith, Douglas. La Sabiduría de los Equipos. CECSA. México. 1995.
- Kaufman, Roger A. Planificación de sistemas educativos. Editorial Trillas. México, Argentina, España, Colombia, Puerto Rico, Venezuela. 1998.
- King, Richard G. Rangel Guerra, Alfonso. Kline, David. Mc Ginn, Noel F. Nueve Universidades Mexicanas. Editorial ANUIES. México. 1972.
- Lafourcade Pedro D. La evaluación en organizaciones educativas centradas en logros. Editorial Trillas. México. 1998.
- Margerison, Charles. McCann, Dick. Administración en Equipo. Ediciones MACCHI. 1993.
- Martínez, Eduardo. Montes de Oca, Alicia. Los Nuevos Paradigmas Antología. Publicación Interna. ITESM. México, 1995
- Mendoza Gómez, Joel. Estudio sobre lo que hace el maestro en clase. Publicación Interna UANL - FACPYA. México, 1995
- Mendoza Gómez, Joel. Investigación de trabajo en equipo. Publicación Interna. UANL - FACPYA. México, 1995.
- Mendoza Gómez, Joel. Estudio sobre el "Perfil del maestro en base a la evaluación a maestros por alumnos" en FACPYA - UANL. Publicación Interna. UANL. México, 1996.
- Mendoza Gómez, Joel. Investigación sobre la efectividad de las técnicas didácticas utilizados en la enseñanza de las materias de Economía en FACPYA - UANL. Publicación Interna. UANL. México, 1988
- Neville, Suzanne. Fraser, Alastair. Formación de Equipos de Trabajo. Editorial Panorama. México, D.F. 1998.

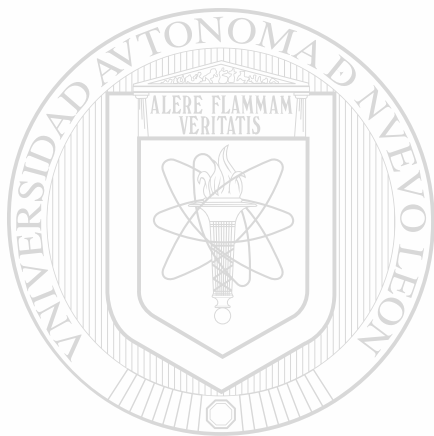
- O'Banion, Terry. A Learning College for the 21st Century. Citado en Material del Programa de Desarrollo de Habilidades Docentes. Publicación Interna. ITESM - México, 1998.
- Porras, Jerry. Análisis de flujos. SITESA. México.1988.
- Ramírez Padilla, David Noel. Cabello Garza, Mario A. Empresas Competitivas. McGraw – Hill. México. 1997.
- Rees, Fran. El Liderazgo en los Grupos de Trabajo. Editorial Panorama. México, D.F. 1995.
- Reyes González, Alejandro. Técnicas y modelos de calidad en el salón de clases. Editorial Trillas. México. 1998.
- Robbins, Sthephen. Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. 7ª. Edición Editorial Prentice Hall. México. 1996
- Rodríguez Estrada, Mauro. Integración de equipos. El Manual Moderno, S.A. de C.V. México, D.F. 1988.
- Rodríguez Estrada, Mauro. Liderazgo (Desarrollo de Habilidades Directivas). El Manual Moderno, S.A. de C.V. México, D.F. 1988.
- Schein, Edgar H. Psicología de la Organización. Editorial Prentice Hall Internacional., México. 1982.
- Schmelkes, Sylvia. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. SEP. México. 1996.
- Schmuck, Richard. Schmuck, Patricia. Técnicas de grupo en la enseñanza. Editorial PAX – México. México, D.F. 1974.
- Senge, Peter M. La Quinta Disciplina. Granica Vergara. 1990.
- Universidad Autónoma de Nuevo León. Criterios para la Acreditación (SACS). Comisión para las Universidades. Publicación Interna UANL. México, 1995
- Universidad Autónoma de Nuevo León. Facultad de Contaduría Pública y Administración (FACPYA), Reglamento Interno. Publicación Interna. UANL - FACPYA. México, 1990
- Universidad Autónoma de Nuevo León. Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP). Publicación Interna. UANL. México, 1995
- Universidad Autónoma de Nuevo León. Programa Visión UANL 2006. Publicación Interna. UANL. México 1998

Universidad Autónoma de Nuevo León. **Secretaría Académica. Evaluación, Acreditación, Certificación. Alternativas para mejorar la calidad de la educación superior.** Publicación Interna. UANL. 1996

Universidad Nacional Autónoma de México. **La Planeación Universitaria en México.** UNAM México. 1970.

Zarzar Charur, Carlos. **Temas de Didáctica.** Editorial Patria. México. 1994

Zarzar Charur, Carlos. **Formación de profesores universitarios.** (Compilación) Editorial Nueva Imagen. México. 1988.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

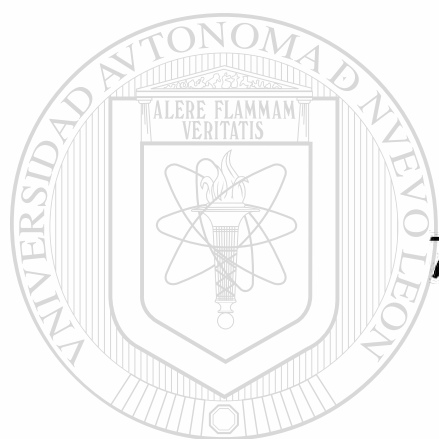


7. ANEXOS

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



7.1. Anexo # 1

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

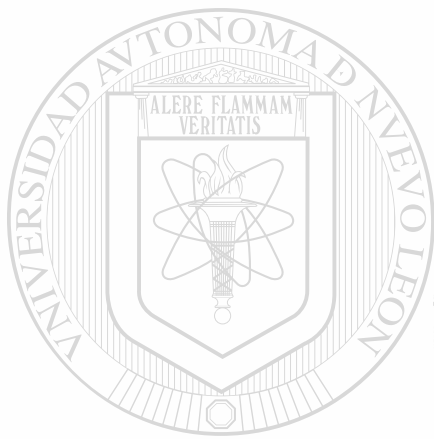
®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Anexo # 1

DESCRIPCION DE LOS COMPONENTES ORGANIZACIONALES EN EL MODELO DE ORGANIZACION DE FLUJOS

FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL	FACTORES SOCIALES	TECNOLOGIA	AMBIENTE FISICO
A. Metas	A. Cultura	A. Herramientas, equipo y maquinaria	A. Configuración del espacio
B. Estrategias	1.- Supuestos básicos	B. Experiencia técnica	1.- Tamaño
C. Estructura formal	2.- Valores	C. Diseño de puestos	2.- Forma
D. Políticas y procedimientos administrativos	3.- Normas	D. Diseño del flujo de trabajo	3.- Ubicación relativa
E. Sistemas de administración	4.- Lenguaje y jerga	E. Políticas y procedimientos técnicos.	B. Ambiente fisico
F. Sistema formal de incentivos	5.- Ritos	F. Sistemas técnicos	1.- Luz
1.- Sistema de evaluación.	6.- Historia		2.- Calor
2.- Sistema de pagos.	7.- Relatos		3.- Ruido
3.- Paquete de prestaciones.	8.- Mitos		4.- Calidad del aire
	9.- Simbolos		5.- Limpieza
	B. Procesos de interacción.		C. Diseño interior
	1.- Interpersonal		1.- Decoración
	2.- Grupal		2.- Mobiliario
	3.- Intergupal		3.- Revestimientos de las ventanas.
	C. Patrones y redes sociales		4.- Revestimientos de los pisos.
	1.- Comunicación		5.- Colores
	2.- Solución de problemas/toma de decisiones.		a.- pisos
	3.- Influencia		b.- paredes
	4.- Status		c.- techos
	D. Características Individuales		d.- diseño arquitectónico.
	1.- Actitudes y creencias		
	2.- Habilidades conductuales		
	3.- Sentimientos		



7.2. Anexo # 2

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Anexo # 2
Estructura
(El tablero, las piezas y las reglas del juego)

Estructura administrativa

- Estrategias
- Políticas
- Metas de negocio (financieras, de participación, de satisfacción del consumidor, etc.)
- Mecanismos de reconocimiento y recompensa
- Procedimientos administrativos
- Estructura organizacional
- Políticas para administrar procesos de manufactura, proveedores, clientes, etc.

Estructura tecnológica

- La tecnología y el *know-how*
- El producto y sus especificaciones
- Instalaciones (edificio, oficinas , etc.)
- El equipo de producción
- Lay-Out (distribución geográfica de áreas)
- Computadoras y las redes de datos
- Equipo de reparto, etc.

Estructura humana

- Modelos mentales y paradigmas
- Nivel de educación
- Habilidades personales
- Valores personales
- Fronteras para el desempeño
- Autoridad y tramo de control
- Reglas para premio y castigo
- Valores y códigos de conducta
- División de tareas y funciones, etc.

Estructuras impuestas desde el ambiente

- Leyes tributarias
- Infraestructura física (vías de comunicación, carreras, servicios)
- Metas para competir (precio, tiempo de entrega, etc.)
- Leyes ecológicas
- Normas para la competencia (leyes anti-monopolios, etc.)

Procesos

(Jugadas en el ajedrez y sus posibilidades)

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. Todos los procesos dentro de la organización deben de tener que ver con estos y deben soportarlos, de otra forma, la organización puede dejar incrementar su nivel de entropía interna.

- Adaptación al medio ambiente

- Captar cambios en el medio ambiente
- Interpretarlos y desplegarlos
- Adecuar a la organización donde y cuando se requiera

- Operación

- Transformación de insumos en productos
- Apoyo al proceso de transformación
- Gestión de recursos humanos, económicos, materiales e intelectuales

- Mantenimiento

- Garantizar que la infraestructura para llevar a cabo la transformación y los sistemas que soportan se encuentre en las condiciones que demanda la situación.

- Crecimiento y reproducción

- La organización debe vivir un proceso de desarrollo que le permita crecer en tamaño y en dominio de su transformación fundamental. De esta organización deberán surgir otras partiendo del conocimiento acumulado. El ciclo de vida de la organización también deberá ser administrado adecuadamente.

- Supervivencia

- La organización deberá de estar permanentemente buscando su sustento para sobrevivir y crecer. Esto implica que deberá estar permanentemente cuidado el producto/servicio que ofrece al mercado y los insumos que requiere para fabricarlo.

- Administración de la complejidad

- Dadas las características del medio ambiente y la necesidad creciente de adaptación de la organización y de operación adecuada del sistema se requiere de un proceso de administración de la complejidad en base el *Modelo Estructura-Procesos*.

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

- Ejecución de tareas y actividades
- Comunicación
- Conflicto

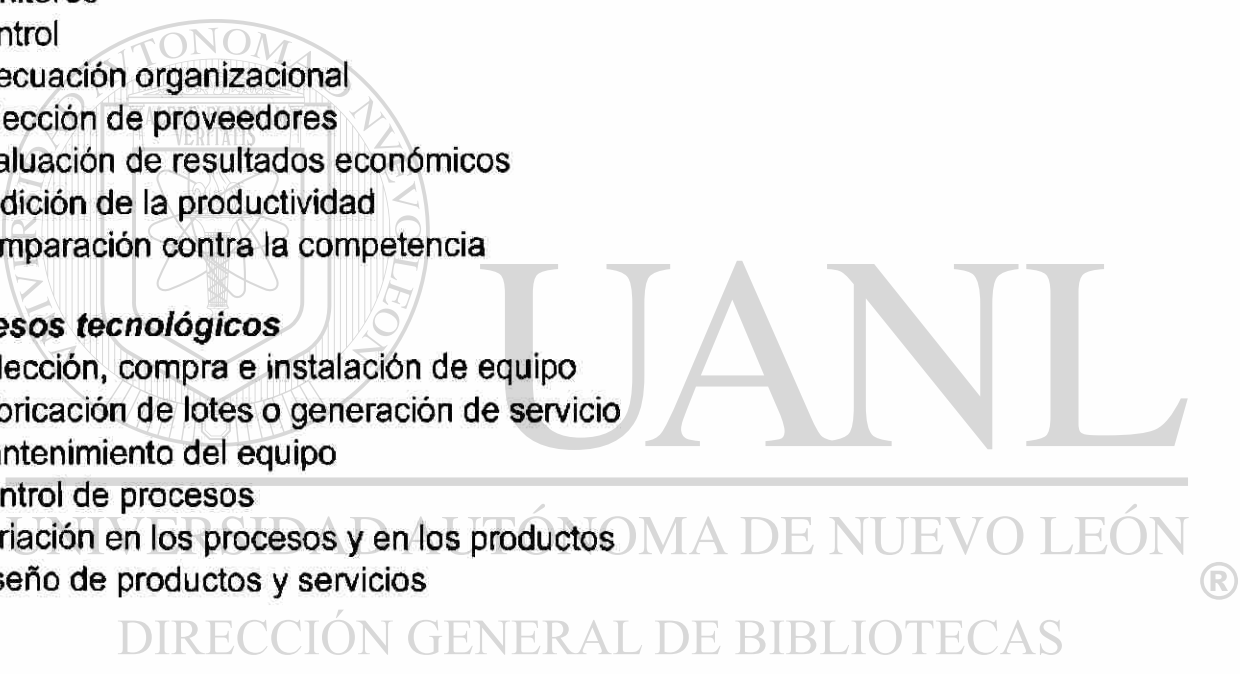
- Competencia
- Cooperación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- La toma de decisiones
- Motivación y frustración
- Capacitación y desarrollo del personal
- Aprendizaje

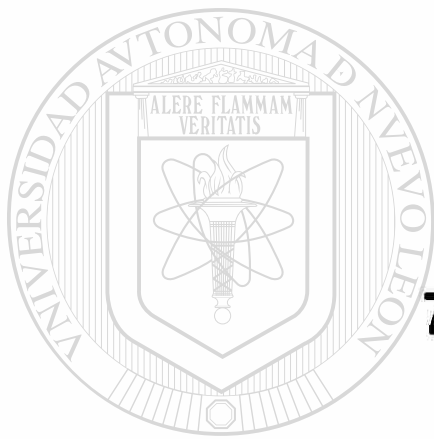
Procesos administrativos

- Análisis del entorno
- Planeación
- Establecimiento de estrategias y objetivos
- Despliegue de actividades
- Seguimiento
- Monitoreo
- Control
- Adecuación organizacional
- Selección de proveedores
- Evaluación de resultados económicos
- Medición de la productividad
- Comparación contra la competencia

Procesos tecnológicos

- Selección, compra e instalación de equipo
- Fabricación de lotes o generación de servicio
- Mantenimiento del equipo
- Control de procesos
- Variación en los procesos y en los productos
- Diseño de productos y servicios





7.3. Anexo # 3

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ANEXO # 3

Reseña de la Investigación de Trabajo de Equipo

Inicialmente se describen las características generales de la investigación.

...los participantes son maestros de esta escuela, que asistieron a un seminario de 16 horas que trató sobre toma de decisiones en equipo. El personal participante se integró en 5 grupos, dos de ellos asistieron en el horario matutino de 8 a 12 horas y los otros tres asistieron en el turno nocturno de 6 de la tarde a 10 de la noche. El número de maestros que participó fue un total de 76 maestros que durante el desarrollo del seminario integraron 14 equipos. Esto se llevó a cabo durante el verano de 1995. Este seminario se impartió por primera vez en Febrero de 1995, también a un grupo de maestros de FACPYA, (25 maestros).

El seminario consiste en la formación de varios grupos que trabajan en equipo, en una simulación de un juego de negocios computarizado.

Al final del desarrollo del seminario los participantes contestaron en forma individual y en equipo, cuestionarios con relación a su evaluación del trabajo en equipo.

Luego presenta el objetivo de la investigación, así como, el procedimiento aplicado en la misma.

Objetivo de la investigación

Analizar una situación de trabajo en equipo para presentar una caracterización de la situación.

Procedimiento

La información utilizada en este estudio proviene de los formatos que se menciona líneas arriba que llenaron los maestros. Por una parte, ellos contestaron en equipo un formato denominado "Hoja de evaluación del equipo", que contiene una serie de preguntas abiertas con relación al tema, las respuestas a dichas preguntas posteriormente se codificaron para el análisis que posteriormente se presenta. Por otra parte, contestaron en forma individual un formato denominado "Autoevaluación individual de integración de equipo", que contiene una serie de preguntas relacionadas con el tema en las que había que señalar una alternativa en una escala de 1 al 5. Cabe señalar que del primer formato mencionado se analizó la información de cada uno de los 14 equipos. En cambio del formato individual se analizaron solamente 62 formatos ya que por una omisión a los miembros de un grupo no se les aplicó.

La información de los resultados de este estudio se presenta de manera detallada a continuación.

Resultados

Inicialmente se presentan las respuestas que contestaron en equipo

"Hoja de evaluación del equipo".

En cuanto a la evaluación del equipo, líneas abajo se presentan los resultados de la codificación para cada una de las preguntas, destacando de dicha información lo siguiente:

El consenso mencionado en un alto porcentaje como una manera de prestar atención a los demás

El mencionar la no/existencia de conflictos para la mitad de los equipos y que un 35% señalaran que se resolvieron de forma democrática.

La consideración de la atención que el grupo prestó a su propio proceso, ya que la mayoría de las respuestas fue que en un 100% le prestaron atención.

El hecho que el estilo del presidente del equipo fuera considerado positivo en las distintas maneras de responder que señalaron.

Destaca también el hecho de que un 21% se lanzara inmediatamente a resolver el problema sin estructurar el proceso.

La situación de considerar la participación individual en un alto porcentaje como el elemento que ayudó al equipo a tomar decisiones.

A continuación se presenta la información de las respuestas individuales de los participantes.

Resultados

“Autoevaluación individual de integración de equipo”

Para la información de este apartado se presenta más adelante las respuestas que cada uno de los participantes señalaron, mediante cuadros donde se presentan las frecuencias de respuesta y el porcentaje de dichas frecuencias. También se estimaron los promedios en cada una de las respuestas, esta información se obtuvo para el total de los participantes, luego se clasificaron en dos tipos; los que asistieron a los grupos matutinos y los que asistieron a los grupos nocturnos y también se estimaron los promedios. Esta información permitió elaborar tres gráficas que se utilizaron para comparar las respuestas, igualmente se elaboró una cuarta gráfica con la misma información, de los maestros que participaron en el primer seminario de febrero de 1995.

En la siguiente aclaración se precisa la forma de interpretar los resultados y su título las identifica.

Aclaración

Cabe señalar para efectos de interpretación de los resultados en las gráficas, que en algunas de las preguntas la respuesta “correcta o positiva” se encontraba en el valor # 1 de la escala, y en las demás la respuesta “correcta o positiva” se encontraba en el valor # 5 de la escala. Así que por eso los resultados se encuentran cercanos al uno o al cinco y en la medida que se alejan de dichos valores las respuestas representan opiniones distintas a la respuesta “correcta o positiva”.

Las Gráficas que menciona el siguiente apartado se encuentra al final del anexo

Comparación de gráficas:

En la gráfica del total de maestros verano 95, se puede constatar que en general las respuestas de los maestros se acercaron a los valores de respuesta “correcta o positiva”, ya que los promedios se encuentran cercanos al 5 o superan en poco al 1.

De ahí cabe destacar que la “confianza o el guardar o expresarse libremente” es la variable que más se aleja del 5, con un valor de 4.5, esto significa que en este aspecto hubo más maestros que señalaron otros valores en la escala diferentes al 5.

Otro resultado similar se encuentra en “la influencia en planes por todos o por solamente algunos” donde se obtuvo un promedio de 4.6, lo que refleja que para un grupo de los maestros la participación no fue siempre en grupo, sino que a veces influía uno o dos miembros del equipo.

Por otra parte, la variable más alejada del valor 1 es “la seguridad de ser uno mismo o no serlo”, aquí el valor fue de 1.38, representando esto para algunos maestros la posibilidad de no haberse sentido tranquilos es el desarrollo del trabajo en equipo.

En cuanto al valor más cercano al 5 encontramos la “relación con el líder del equipo” con un valor de 4.81, lo que refleja que el liderazgo en los equipos fue bien llevado. En cuanto a al valor más cercano al 1, encontramos que “hasta que grado formó parte” con un valor de 1.28, lo que representa una percepción muy clara de haberse sentido parte del equipo.

Buscando profundizar en la información anterior, se dividió el grupo total en dos subgrupos; uno de ellos de asistentes al seminario en el turno matutino y el otro en los asistentes al turno nocturno. Así tenemos dos gráficas Turno Matutino y Turno Nocturno. De ellas mencionamos la siguiente información comparativa:

En cuanto a “confianza o el guardar o expresarse libremente” el turno matutino presentó un mayor valor (4.63) que el nocturno (4.41). En cuanto a “la influencia en planes por todos o por solamente algunos” el turno matutino también presentó un mayor valor (4.67) que el nocturno (4.56).

En cuanto a “la seguridad de ser uno mismo o no serlo” el turno matutino volvió a presentar un mayor valor (1.28) que el nocturno (1.47).

... Tomando en cuenta estos resultados y algunos otros no mencionados podemos decir sin probarlo de manera estadística que existieron diferencias de percepción del trabajo en equipo para estos dos grupos de maestros, lo que nos lleva a meditar sobre la posibilidad de que esas diferencias tengan su explicación en alguna otra circunstancia relativa a las características personales y profesionales de dichos maestros.

... Considero entonces que la escuela encuentra en esta información un elemento significativo para el desarrollo de planes estratégicos y tácticos para el mejoramiento de la docencia.

Por último si comparamos las respuestas de los maestros que participaron en el seminario en febrero de 1995 del total de maestros verano 95 encontramos por una parte un patrón de respuestas similar en ambos casos, destacando entre otras cosas que en feb. 95 el aspecto la “confianza o el guardar o expresarse libremente” en este caso tuvo un valor muy cercano a 5 (4.83) lo que refleja una posición muy diferente con relación al grupo de verano 95. Por otra parte, los valores cercanos al 5 por lo general fueron menores en feb. 95 que en verano 95.

Conclusiones

Fue claro para los participantes, que el trabajo en equipo requiere de una perspectiva distinta de hacer las cosas; que también requiere del desarrollo de nuevas habilidades que permitan al integrante de un equipo enfrentar con efectividad este nuevo reto.

La observación del comportamiento individual a lo largo del seminario mostró los distintos grados de dificultad que presentaron los participantes para integrarse al trabajo en equipo, aspecto que ratificaría una hipótesis inicial relativamente obvia de que en nuestro medio no se está preparado para trabajar en equipo.

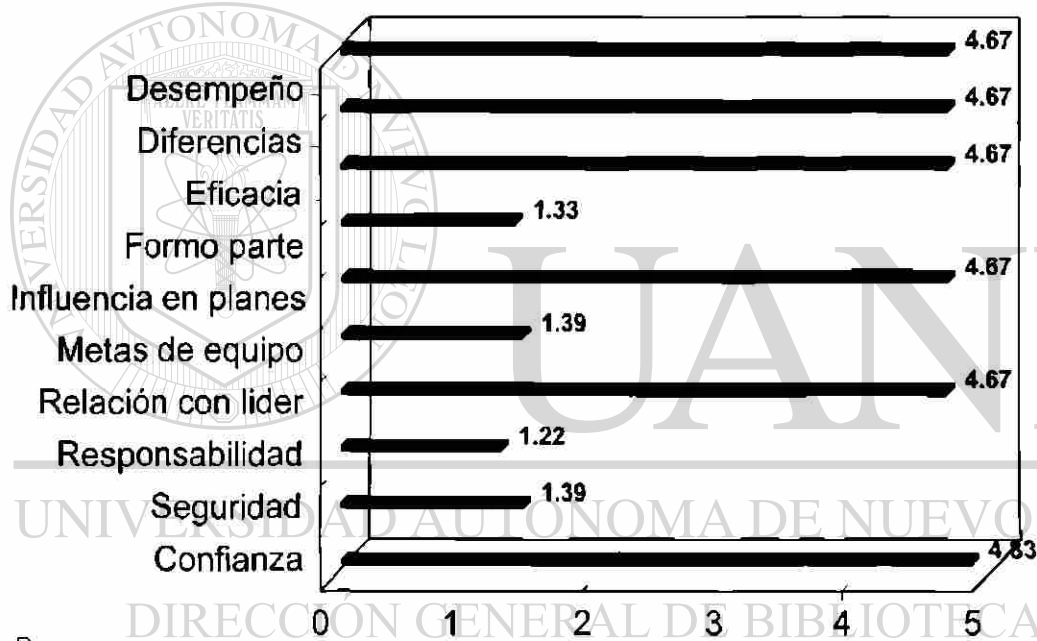
En cuanto a la tarea, podemos decir que los participantes tuvieron una experiencia de aprendizaje, la cual se reflejó tanto en expresiones de apremio, por la lejanía de los contenidos para algunos de ellos (por su experiencia profesional), como en situaciones de cordialidad y júbilo por haber alcanzado el éxito en las decisiones tomadas.

De alguna manera aceptaron la experiencia de trabajar en equipo, aunque las decisiones de algunos equipos fueron conservadoras al inicio del ejercicio, viéndose los participantes cautelosos, en la medida que transcurrió el ejercicio y recibían la retroalimentación fueron tomando confianza y sus decisiones se alejaron del extremo conservador.

Aceptaron la retroalimentación de buena manera al comparar sus resultados, en la sesión plenaria final de conclusiones

La reseña de este trabajo permite concluir, tal como se señaló en el apartado correspondiente, establecer que el trabajo en equipo puede incorporarse a la actuación del maestro, en su área de conocimiento.

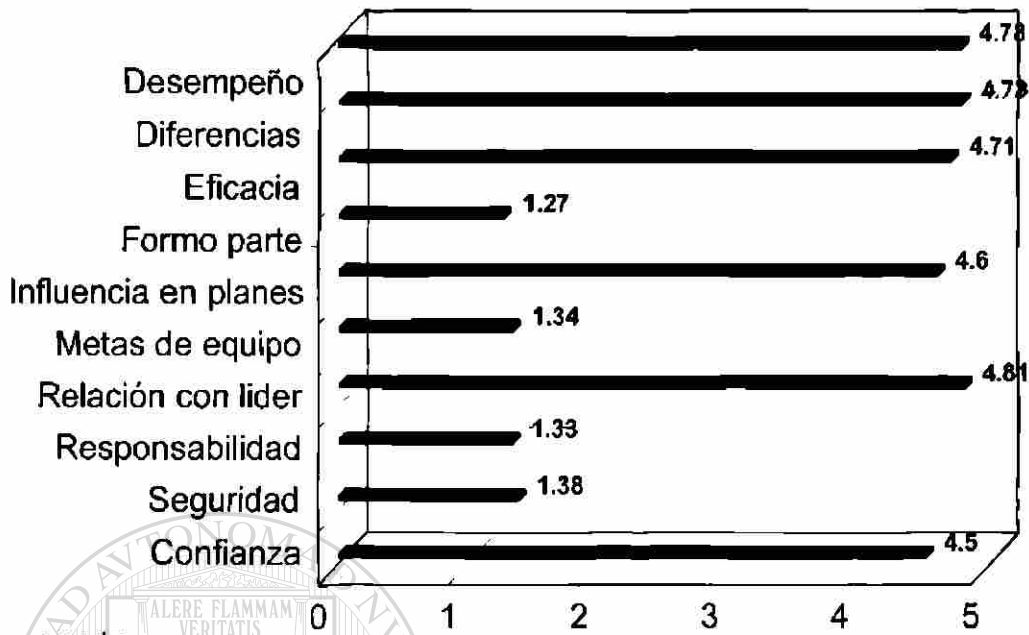
**Investigación de trabajo en equipo
Maestros de FACPya en trabajo de equipo**



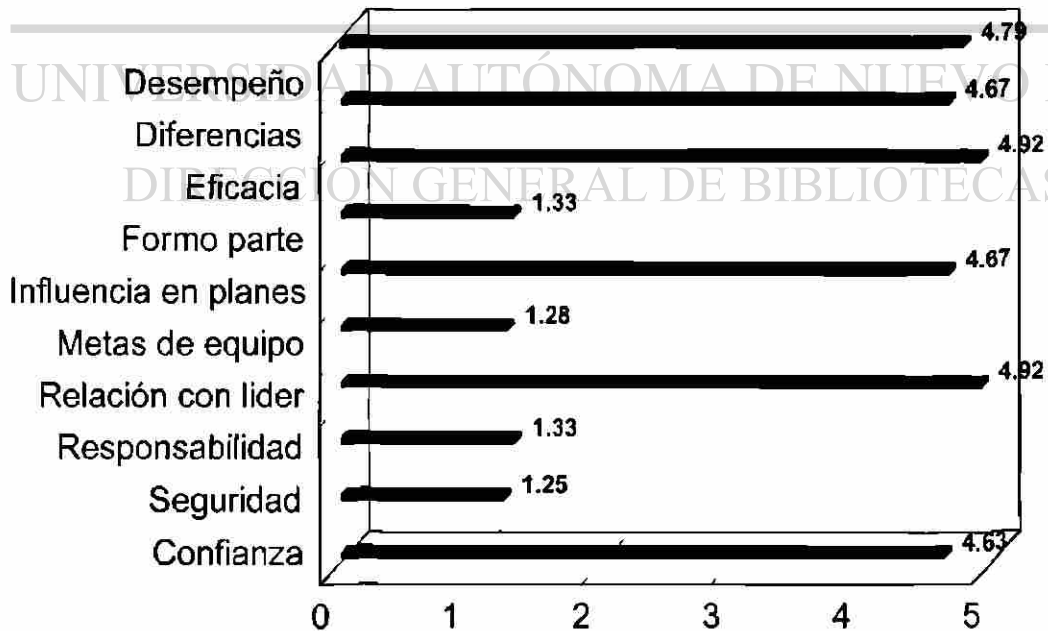
P

n s g i n i e

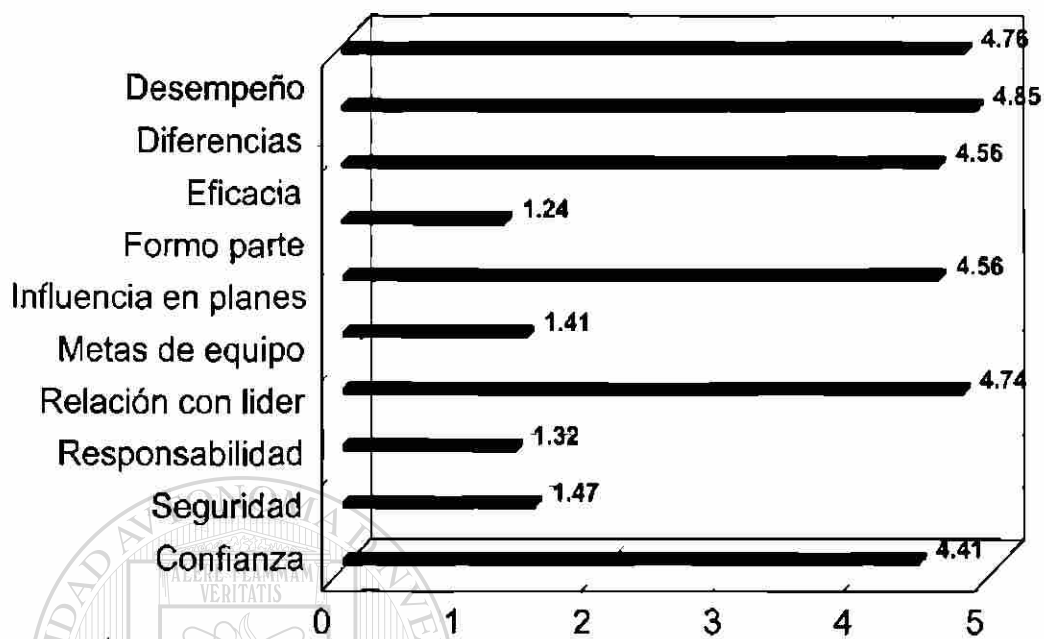
**Investigación de trabajo en equipo
Maestros de FACPya en trabajo de equipo**



**Investigación de trabajo en equipo
Maestros de FACPya en trabajo de equipo**



Investigación de trabajo en equipo
Maestros de FACPya en trabajo de equipo

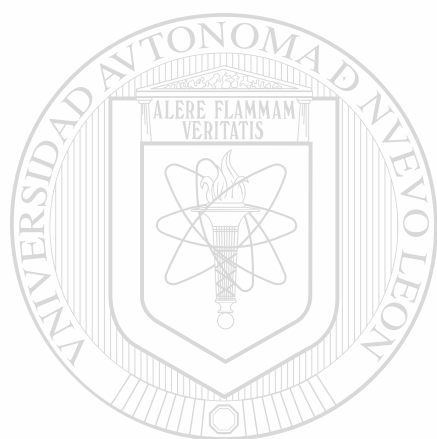


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



7.4. Anexo # 4

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Información complementaria de la variable actuación del profesor en el aula

En cuanto al estudio de que hace el maestro en el aula a continuación se presentan con detalle los resultados de ese trabajo.

Las respuestas fueron concentradas y clasificadas en cuatro apartados, que son:

- *Inicio de sesión.*
- *Actividad inicial del maestro.*
- *Actividad que desarrolla el alumno.*
- *Actividad de cierre por el maestro.*

Las respuestas principales fueron clasificadas por apartado y de mayor a menor:

<i>Inicio de sesión</i>	<i>Toma lista</i>	12.78%
	<i>Saluda a los alumnos</i>	8.85%
	<i>Introducción al tema que se expondrá en clase</i>	4.59%
	<i>Despeja dudas de la sesión anterior</i>	4.59%
<i>Actividades de inicio por el maestro.</i>	<i>Se escribe en el pizarrón el tema a tratar</i>	5.90%
<i>Actividad de cierre por el maestro</i>	<i>Aclaración de dudas</i>	7.21%
	<i>Se hace resumen y conclusión del tema.</i>	5.90%
	<i>Se encargan ejercicios y trabajos de tarea.</i>	5.90%

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Para efectos de porcentajes, se indica y señala a continuación las actividades desarrolladas por los alumnos.

<i>Actividad desarrollada por el alumno</i>	<i>Se utiliza material de apoyo (Didáctico)</i>	2.62%
	<i>Se hace un pequeño debate entre el equipo y el grupo.</i>	1.96%
	<i>Comentarios generales sobre la clase</i>	1.63%
	<i>El equipo investiga, analiza y luego expone en la clase.</i>	0.63%
	<i>Raras veces exponen los alumnos</i>	0.32%

De la otra investigación, sobre las técnicas de enseñanza presentadas en el reporte de 1988, se muestra un cuadro similar a la información anterior.

CUADRO RESUMEN DE LA LISTA DE ELEMENTOS O ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE LOS MAESTROS SEÑALARON AL DESCRIBIR SU PROCEDIMIENTO DIDACTICO.

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
<i>Introducción de la clase</i>	8	6.29
<i>Lo que el maestro realiza en clase</i>	61	48.03
<i>Recursos que utiliza el maestro</i>	30	23.62
<i>Participación del alumno</i>	13	10.23
<i>Evaluación del aprendizaje</i>	15	11.81
TOTAL	125	100.00

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA

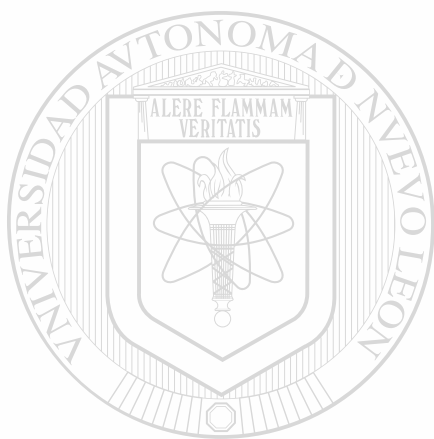
Una vez que se presenta el cuadro, se destaca la presencia del método expositivo.

Con respecto al método expositivo lo que se le ha criticado es que no propicia la participación del alumno, lo cual consideramos que es la razón precisamente de estos últimos resultados que hemos estado describiendo.

Las aportaciones que surgen en este momento están encaminadas por un lado, a señalar la existencia de varias técnicas o métodos didácticos que propician mucho más la participación del alumno y que pudiera estudiarse su posible aplicación en la enseñanza de la Economía. Por otra parte, en el apartado que denominamos "Recursos que utiliza el maestro" creemos que existen elementos que pueden propiciar la participación del alumno si se diseñan con tal propósito. Consideramos estas aportaciones como un primer elemento a considerar en un proceso que requiere que los maestros conozcan las otras técnicas mencionadas, opinen sobre su utilidad y participen en las modificaciones del procedimiento didáctico de acuerdo a un convencimiento pleno de dicho proceso.

La información anterior respalda la conclusión a la que se ha llegado en este variable, en relación a la existencia de una "orientación a la enseñanza"; por lo que se requiere una serie de acciones y decisiones para lograr la modificación de dicha orientación.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



100