



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

El trabajo colaborativo como una competencia en una Institución de
Educación media superior

Tesis
Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración en Alta Dirección

Presenta
Elvia Rocío Hernández Vázquez

Santiago de Querétaro, Marzo 2012



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

EL TRABAJO COLABORATIVO COMO UNA COMPETENCIA EN UNA INSTITUCIÓN DE
EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración en Alta Dirección

Presenta:

Elvia Rocío Hernández Vázquez

Dirigido por:

Dra. Josefina Morgan Beltrán

SINODALES

Dra. Josefina Morgan Beltrán
Presidente

Dra. Rosa María Romero González
Secretario

Dra. Graciela Lara Gómez
Vocal

Dr. León Martín Cabello Cervantes
Suplente

M. en I. Jesús Hurtado Maldonado
Suplente

M.I. Héctor Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración

Firma

Firma

Firma

Firma

Firma

Dr. Irineo Forres Pacheco
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Santiago de Querétaro
MARZO, 2012

México

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo el análisis de la importancia del trabajo colaborativo como una competencia entre el personal académico de una institución de nivel medio superior. Esta investigación se realizó en la Escuela de Bachilleres de la Universidad Autónoma de Querétaro, Plantel Sur. Las dimensiones de análisis sobre las cuales se estableció el eje de esta investigación son: el aprendizaje en equipo, el trabajo colaborativo y las competencias individuales, buscando indicadores como la formación y la capacitación, la participación de los individuos en el trabajo, la motivación por aprender, el trabajo colaborativo, el trabajo inter y multidisciplinario y el clima laboral, entre otros. La pregunta central que surge del problema de investigación es ¿De qué forma el trabajo colaborativo en las Instituciones de Educación Media Superior es una competencia básica de eficiencia para el logro de los objetivos de la institución? Se buscó identificar cuáles son los factores que intervienen para que el trabajo colaborativo se desarrolle de manera eficaz y en base a los resultados proponer alternativas de solución a la situación actual. El análisis se realizó a través de una metodología cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas realizadas a los docentes; se atendió a la observación no participante y la consulta de documentación oficial; el análisis de textos se realizó a través de la hermenéutica objetiva atendiendo a cada uno de los indicadores empíricos de esta investigación. Los resultados obtenidos muestran que existen factores como la falta de preparación para el desarrollo del trabajo colaborativo, la resistencia al cambio, las costumbres y prácticas personales, los cuales no permiten que el trabajo colaborativo sea desempeñado de manera correcta.

(Palabras clave: Trabajo colaborativo, aprendizaje en equipo, competencias)

SUMMARY

The objective of this study is to analyze the importance of collaborative work as a competency among academic personnel of a high school level institution. The research was carried out in the Escuela de Bachilleres of the Universidad Autónoma de Querétaro, southern campus. The dimensions of analysis on which this research is centered are: team learning, collaborative work and individual competencies. Among other indicators, sought are education and training participation of the individuals at work, motivation to learn, collaborative work, inter- and multi-disciplinary and the work climate. The central question arising from the research problem is: In what way is collaborative work in high school level institutions a basic efficiency competency for achieving the institution's objectives? The identification of those factors that intervene so that collaborative work can develop efficiently was carried out. Based on the results, alternatives for solving the present situation were sought. The analysis was done using a qualitative methodology based on semi-structured interviews with teachers. Non-participative observation and official documentation research were applied. Text analysis was carried out using objective hermeneutics with careful attention to each of the empirical indicators. Results show that there are factors such as the lack of preparation for the development of collaborative work, resistance to change and personal customs and practices which hinder collaborative work from being correctly carried out.

(Key words: Collaborative work, team learning, competencies)

DEDICATORIAS

A mi esposo Eduardo que siempre me ha apoyado

para que yo pueda seguir adelante

A mis amados hijos Ivonne y Eduardo, que me han tenido que comprender y

darme su apoyo y cariño

A mi mamá por su apoyo desde que emprendí este nuevo camino.

A mis compañeros Laura, Javier y Rosy, quienes me han alentado a seguir adelante.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco la valiosa cooperación de mis compañeros académicos de la Escuela de Bachilleres del Plantel Sur de la Universidad Autónoma de Querétaro, para la elaboración de esta tesis, ya que accedieron a las entrevistas realizadas y siempre fue de manera cordial y atenta. También agradezco a mis compañeros y amigos maestros que siempre me han apoyado y alentado para poder llevar a buen término este proyecto.

De manera especial agradezco a la Universidad Autónoma de Querétaro, a todos aquellos maestros por su profesionalismo y entrega, que han guiado a través de este proceso de formación desde el nivel de bachillerato, la licenciatura y el posgrado.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de figuras	vi
Índice de tablas	vii
1. Introducción	1
2. Aspectos teóricos	3
2.1. Aprendizaje organizacional	3
2.1.1. Antecedentes del aprendizaje organizacional	6
2.1.2. Aprendizaje en equipo	11
2.1.3. Rutinas defensivas de los equipos de trabajo	13
2.2. Competencias	16
2.2.1. La capacitación por competencias	19
2.2.2. Competencias en la educación	23
2.2.3. Competencias docentes	24
2.3. Trabajo colaborativo	30
2.3.1. Diferencia entre grupos y equipos de trabajo	31
2.3.2. Equipos de trabajo eficientes	36

2.3.3. Factores que afectan el rendimiento del equipo	41
2.3.4. Técnicas para trabajar en equipo	42
2.4. Eficiencia organizacional	45
3. Aspectos metodológicos	50
3.1. Problema de investigación	50
3.2. Enunciado del objetivo	50
3.3. Preguntas de investigación	50
3.3.1. Pregunta Central	50
3.3.2. Preguntas por dimensión de análisis	50
3.4. Propositiones de investigación	51
3.4.1. Variables dependientes e independientes de las proposiciones de investigación	52
3.4.2. Variables dependientes	52
3.4.3. Indicadores	52
3.5. Metas u objetivos	54
3.6. Tipo de investigación	54
4. Caso de estudio	55
4.1. Antecedentes	55
4.2. Universidad Autónoma de Querétaro	57
4.3. Escuela de Bachilleres de la Universidad Autónoma de Querétaro	58
4.3.1. Tipo de bachillerato	59
4.3.2. Misión	60
4.3.3. Visión	61

5. Resultados	62
5.1. Aprendizaje en equipo	62
5.1.1. Participación de los individuos en el trabajo de equipo	63
5.1.2. La motivación para aprender	65
5.1.3. Las costumbres, la práctica y la experiencia profesional	65
5.2. Trabajo colaborativo	66
5.2.1. Compromiso	66
5.2.2. Organización y adaptación	67
5.2.3. Trato dentro del equipo de trabajo	67
5.2.4. Trabajo inter y multidisciplinario	67
5.3. Competencias	68
5.4. Eficiencia	69
5.4.1. Eficacia	69
5.4.2. Clima organizacional adecuado	69
5.4.3. Calidad de vida	70
5.4.4. Motivación para permanecer en la institución	70
Conclusiones	71
Referencias	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
2.1.	Niveles de aprendizaje en una organización	6
2.2.	Modelo del iceberg	18
2.3.	Integración de competencias docentes	28
2.4.	Comparación entre grupos y equipos de trabajo	32
5.1.	Cursos realizados por los docentes en 2010 y 2011	62
5.2.	Participación de los docentes en el trabajo colaborativo	64
5.3.	La costumbre y resistencia al cambio	66
5.4.	Conocimientos y habilidades específicas del trabajo colaborativo	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Página
2.1.	Principales diferencias entre un enfoque tradicional y uno por competencias.	22
4.1.	Distribución de tiempos laborables en la Escuela de Bachilleres de la Universidad Autónoma de Querétaro.	59
4.2.	Mapa Curricular PRE04	60

ABREVIATURAS

EBPS	Escuela de Bachilleres Plantel Sur
UAQ	Universidad Autónoma de Querétaro

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de la investigación realizada es encontrar las causas o factores que permiten el desarrollo del trabajo colaborativo como una competencia y su adecuada realización por parte del personal académico de la Escuela de Bachilleres Plantel Sur de la Universidad Autónoma de Querétaro, con la finalidad de realizar propuestas o plantear soluciones que permitan mejorar ésta competencia. Los resultados de esta investigación han permitido conocer las posibles causas del porque no se puede trabajar colaborativamente dentro de las diferentes áreas académicas.

La Escuela de Bachilleres de la universidad Autónoma de Querétaro, es una institución educativa de educación media superior (bachillerato) que atiende a jóvenes de entre 15 y 18 años de edad, actualmente cuenta con 6 planteles en el estado de Querétaro: Plantel Sur, Plantel Norte, Plantel San Juan del Río, Plantel Colón, Plantel Pedro Escobedo y el Plantel Bicentenario, todos estos en la modalidad de bachillerato escolarizado, ya que además cuenta con el bachillerato semiescolarizado.

Es a partir de la reestructuración del programa de estudios 2003 cuando se comienza a organizar la forma de trabajo integrándose las áreas del conocimiento (18 por plantel) en academias lo que permite que ahora la toma de decisiones se realice mediante un cuerpo colegiado, cuyo objetivo es el de promover la investigación en el ámbito educativo, así como el aprendizaje. Por tal razón es necesario que el trabajo colaborativo que se realiza en las academias, sea de manera adecuada y correcta de tal forma que esto lleve a lograr los resultados esperados.

La proposición central que se consideró para esta investigación es “El desarrollo de una competencia relacionada con el trabajo colaborativo es indispensable para el logro

de una cultura organizacional enfocada hacia el fortalecimiento de equipos de alto desempeño”

Este trabajo esta integrado por cinco capítulos. En el capítulo uno se desarrolla una introducción al tema de investigación. El capítulo dos trata sobre el marco teórico en que se apoya la investigación, en donde se mencionan la parte de antecedentes del aprendizaje organizacional, como se debe llevar a cabo el aprendizaje en equipos, se habla de lo que son las rutinas defensivas que pueden adoptar los equipos de trabajo para no aprender, se menciona el tema de las competencias que deben desarrollar los individuos en cualquier organización, la capacitación por competencias que se debe impartir a los empleados en las organizaciones Se trata el tema del trabajo colaborativo donde se define lo que es un equipo, como debe estar integrado y organizado. En el capitulo tres se presenta el aspecto metodológico: el desarrollo de la investigación se inicia con el planteamiento del problema de investigación, el objetivo del caso de estudio, las preguntas de investigación, las hipótesis y el tipo de investigación. En el capitulo cuatro se menciona el caso de estudio donde aparece información relacionada con La Universidad Autónoma de Querétaro y La Escuela de Bachilleres. El capítulo cinco muestra los resultados de la investigación y por último se muestran las conclusiones.

2. ASPECTOS TEÓRICOS

En el siguiente capítulo se presentan los conceptos teóricos que se consideraron para llevar a cabo la investigación de este caso de estudio, en él se describen temas como el aprendizaje organizacional, las competencias, los equipos de trabajo y la eficiencia organizacional. Estos temas darán una perspectiva de la importancia que tiene en la actualidad la estructura basada en equipos de trabajo que es el punto más importante a desarrollar y donde convergen los demás temas.

2.1. Aprendizaje Organizacional

Fiol y Lyles (mencionados en Argyrys, 2001) definen el aprendizaje como “*el proceso de mejorar las acciones mediante un conocimiento y una comprensión mejores*” (p. 11), sin importar si se trata de un individuo o de colaboradores en una organización.

Chiavenato (2005) define el aprendizaje como “*La adquisición de capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y competencias a lo largo de la vida del ser humano*” (p. 212). Cuando se nace se traen consigo disposiciones innatas, una colección de movimientos y la capacidad de aprender que les permitirán a las personas modificar su conducta de manera gradual el medio ambiente cultural y social en el que se desenvolverá. La capacidad de aprender tiene su naturaleza en la predisposición a recibir información y esto hace más fácil la transmisión de las pautas culturales y por consecuencia el proceso de adaptación social. Las personas siempre adaptan su comportamiento al medio ambiente gracias a la predisposición natural llamada aprendizaje. El aprendizaje casi siempre depende de la experiencia, pero también puede ser el resultado de ciertos factores como la motivación y la maduración personal.

Chiavenato (2005), señala que existen siete principios del aprendizaje. 1. Que el aprendizaje es esencialmente social. Quiere decir que el aprendizaje es un proceso que

consiste en obtener conocimiento, se construye en la sociedad y es necesario que la persona adecue su identidad. 2. El conocimiento está ligado a la vida de las comunidades. Cuando se desarrollan y se comparten costumbres, valores y cultura se generan prácticas usuales dentro de una comunidad. 3. El aprendizaje es un hecho de participación. Debe existir la motivación por aprender y cuando esto sucede permite que las personas participen en la práctica. 4. La profundidad del conocimiento depende de hasta qué punto puede ser aplicable en la práctica. Por lo general se obtiene conocimiento de la observación y de las costumbres, así como de la práctica, pero la intensidad del conocimiento se va a visualizar dependiendo de la manera en que se asimile y se ejecute. 5. El aprendizaje está ligado al empowerment (el poder que se da a los empleados para la toma de decisiones). La participación dentro de una comunidad es necesaria para lograr el empowerment. 6. No se aprende debido a la falta de participación. El aprendizaje se va a dar siempre y cuando se pueda participar abiertamente. 7. Por naturaleza siempre se quiere aprender durante toda la vida. El aprendizaje forma parte de la vida de todo ser humano y se aprende lo necesario para poder participar dentro de la sociedad.

En las organizaciones el aprendizaje se puede dar ya sea en el lugar de trabajo o fuera de él, a los administradores lo que les interesa es poder enseñar a sus subordinados a comportarse de modo que juntos logren las metas u objetivos organizacionales. Según Chiavenato (2005) existen los siguientes tipos de aprendizaje: 1. Aprendizaje por condicionamiento clásico. Que se da por medio del reflejo condicionado; 2. Aprendizaje operante. Que se da por medio de pruebas y errores; 3. Aprendizaje por observación. Que se da por imitación o aprendizaje social; 4. Aprendizaje emocional. Se desarrolla mediante la enseñanza de la emotividad para incrementar la inteligencia emocional; 5.

Aprendizaje en equipos. La organización por sí sola no puede crear aprendizaje, para que esto se realice es necesario que se cuente con individuos que quieran aprender. 6.

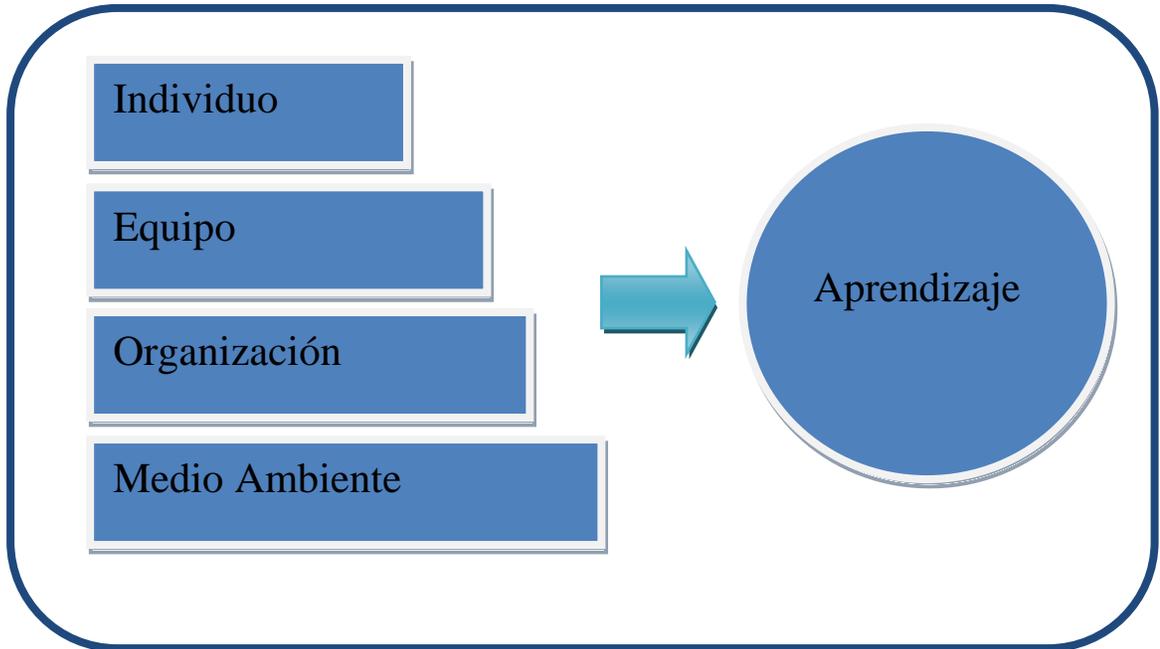
Aprendizaje organizacional. Según Chiavenato (2005) el aprendizaje organizacional es

“[...] la capacidad para generar nuevas ideas reforzadas por la capacidad para generalizarlas a toda la organización. Es la forma en que las organizaciones construyen, mantienen y mejoran el conocimiento, la forma en que lo organizan y la rutina en torno a sus actividades y cultura con el propósito de utilizar las aptitudes y habilidades de su fuerza de trabajo para que sea más eficiente [...]” (p. 212).

Yeung, Ulrich, Nason, Glinow (2000), definen el aprendizaje organizacional como *“las organizaciones que aprenden son las que tienen capacidad para generar y generalizar ideas con impacto, atravesando muchos límites por medio de iniciativas administrativas concretas”* (p. 4). Las organizaciones tienen que saber aprender si quieren continuar en el mercado, es necesario que los empleados aprendan competencias (conocimientos, habilidades, actitudes), tanto de manera individual como en equipo.

Como lo menciona Chiavenato (2005), el aprendizaje en las organizaciones se da en distintos niveles: a nivel individual, de equipos, de organización y ambiente externo. La organización crea un ambiente social en el que todos los colaboradores aprenden a medida que interactúan con otras personas. A nivel individual se generan oportunidades de aprendizaje de acuerdo a los resultados del trabajo. A nivel de equipo se promueve la colaboración y la visión está encaminada al aprendizaje en equipo. El nivel organizacional se ve enriquecido ya que el aprendizaje obtenido en los otros niveles se refleja en la implementación de políticas, proceso y estrategias entre otros aspectos. En el nivel de ambiente externo la organización debe aprender de factores externos como los clientes, proveedores y competidores.

Figura. 2.1. Niveles de aprendizaje en una organización.



Fuente: Elaboración propia basada en Chiavenato 2005

2.1.1. Antecedentes del aprendizaje organizacional

Como mencionan Yeung et al. (2000), es a principios de 1900 cuando se comienza a manejar el concepto de aprendizaje organizacional. El primer teórico en hablar del aprendizaje es Frederick Taylor, a quien se le considera el creador de la teoría de la administración científica y el cual señala que cuando los lugares administrativos quedaban bien estructurados, se puede realizar la transferencia del aprendizaje a los demás empleados y por lo tanto lograr la eficiencia en la organización. En 1958 a March y Simón (mencionados en Yeung et al. 2000), les llama la atención la forma en que eligen las organizaciones, lo que los lleva al estudio de modelos relacionados con la toma de decisiones.

Investigaciones realizadas por Argyrys y Schon que se encuentran en Argyrys (2001), han logrado incitar el interés por el aprendizaje en las organizaciones, ya que

presentan la diferencia entre el aprendizaje de primer orden y el de segundo orden. Mediante el aprendizaje de primer orden (aprendizaje de un ciclo), se trata de mejorar la capacidad de la organización para que pueda alcanzar las metas conocidas, y está relacionado con el aprendizaje de rutinas y conductas. El aprendizaje de segundo orden (aprendizaje de dos ciclos), hace una evaluación de los objetivos, al igual que los valores y las creencias que los cimentan. Argyrys también se ha dedicado a estudiar las barreras que se interponen para no aprender, así como la relación del aprendizaje con las acciones en el interior de las organizaciones, menciona que las personas inteligentes también tienen que aprender a ser buenos administradores.

Yeung et al. (2000), mencionan que es a finales de 1990 cuando los teóricos de la administración exponen la necesidad del aprendizaje en las organizaciones y se comienza a hablar en varias compañías del conocimiento y *La Quinta Disciplina*, expresando que la renovación del interés por aprender se presenta en momentos en los cuales las empresas están enfrentado grandes desafíos en los mercados, la sociedad y en especial en el campo internacional. Las principales causas de estos cambios son las siguientes: 1. Las presiones por abatir los costos de producción. 2. Las elevadas expectativas de los clientes en relación con la velocidad y la personalización de los productos. 3. El afán constante por satisfacer las demandas de la competencia global. 4. La naturaleza cambiante del trabajo en el contexto actual. 5. El número cada vez menor de trabajadores en estudios. 6. Los cambios percibidos en el contrato social tradicional y el desarrollo exponencial de las tecnologías de información.

En 1991, George Huber mencionado en Yeung et al. (2000), señala que las organizaciones que aprenden permiten que se relacionen diversos temas y que estos pueden ser abordados dentro de las mismas, ya que el aprendizaje se tiene que adaptar a

los continuos cambios que se dan en el entorno. Actualmente Senge y sus colaboradores han adquirido gran popularidad, debido a que ellos afirman que si se aplica la lógica de sistemas, es posible diseñar los procesos de aprendizaje en la organización. Aunque el estudio del aprendizaje en las organizaciones no es nuevo, recientemente se ha incrementado el interés por entender como el aprendizaje puede ayudar a los administradores a crear organizaciones eficientes.

En relación a los diferentes pensamientos acerca de la administración Yeung et al. (2000), señalan que aún se debe ahondar más en las investigaciones sobre el aprendizaje organizacional, por lo que se mencionan ocho premisas que pueden ayudar a clarificar lo que se quiere decir con la capacidad para aprender que existe en las organizaciones.

1. Las organizaciones que aprenden no sólo se concentran en el aprendizaje, sino que también alcanzan sus metas. Lo anterior esta relacionado con la definición de aprendizaje organizacional que menciona que el éxito de una organización tiene que ver con que se logren sus metas. La meta principal que tiene una organización que aprende es mejorar la competitividad mediante la innovación de procesos y productos, así como de la adaptación constante a los cambios del medio ambiente.
2. Las organizaciones que aprenden siguen un método de sistemas. Como menciona Senge en Yeung et al. (2000), la lógica de sistemas se refiere a la capacidad para comprender las relaciones de causas complejas, que se dan entre una serie de factores y asuntos de la organización. Ninguno de los hechos es independiente, todos se relacionan de manera sistemática con otros hechos.

3. Lo que aprenden las organizaciones está relacionado con lo que aprenden las personas, pero no se restringe a hablar de aprendizaje individual. Es necesario señalar que no es lo mismo que los individuos en una organización aprendan a que la organización aprenda, es importante recalcar esta diferencia debido a que señala lo que deben hacer las organizaciones, trabajando en equipos para que se puedan crear organizaciones que aprenden.
4. El aprendizaje sigue una línea continua de lo básico a lo más profundo. Como lo señalan Argyrys y Schon en Yeung, et al. (2000), donde establecen la diferencia entre el aprendizaje de primer orden y aprendizaje de segundo orden. La línea continua del aprendizaje también puede pensarse como la diferencia entre el cambio y la capacidad para cambiar.
5. El aprendizaje pasa por muchos pequeños fracasos. Según Sitkin mencionado en Yeung et al. (2000), la incidencia regular de pequeños fracasos favorece el aprendizaje en una organización, es decir que si se logran resultados exitosos y de forma constante entonces se comienza a coartar la búsqueda de información ya que los problemas se resuelven eficientemente y no es necesario buscar nuevas soluciones.
6. El aprendizaje sigue una serie de procesos. Los procesos que se siguen para aprender son los siguientes: a) Descubrir. El individuo que está aprendiendo encuentra que entre las expectativas y la realidad existe un vacío, lo que indica que se requieren conocimientos nuevos. b) Inventar. El individuo que aprende analiza los vacíos encontrados en el desempeño del trabajo y encuentra soluciones. Lo anterior lo hace mediante investigaciones, asesorías o estudios. c) Instrumentar. El individuo que aprende aplica las posibles soluciones. d)

Difundir. La organización reúne todo lo aprendido de tal manera que quede al alcance de todos los individuos y que esto pueda aplicarse a otras situaciones.

7. Las organizaciones aprenden por medio de dos fuentes básicas: la experiencia directa y la experiencia de terceros. Las fuentes que se mencionan son importantes para la organización. En relación a la experiencia directa, se refiere a la adquisición de conocimientos mediante el análisis de sus propios actos y las reflexiones de los mismos. La experiencia indirecta se refiere a la adquisición de conocimientos sin tener que llevar a cabo tareas u operaciones por cuenta propia (aprendizaje por observación).
8. Las organizaciones aprenden, fundamentalmente, con dos propósitos: explorar campos nuevos o explotar oportunidades existentes. Lo anterior se refiere al establecimiento de metas u objetivos que persigue la organización que aprende. La exploración se refiere a experimentar competencias, tecnologías y paradigmas nuevos. La explotación implica el perfeccionamiento y la ampliación de las competencias, las tecnologías y los paradigmas existentes.

2.1.2. Aprendizaje en equipos

Senge (2005) afirma que, para que los equipos trabajen de manera eficiente debe llevarse a cabo el aprendizaje en equipo y para tal efecto lo define como:

“[...] el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de crear una visión compartida. También se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos [...]” (p. 296).

Todos los integrantes de un equipo deben tener la mirada puesta hacia el mismo objetivo, en las organizaciones generalmente todas las decisiones para la solución de un problema se toman en equipo.

En las organizaciones el aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones (Senge, 2005) la primera dimensión tiene que ver con la necesidad de pensar en problemas complejos, es necesario que los equipos aprendan a sacar provecho de su inteligencia. La segunda dimensión, está relacionada con la necesidad de una labor transformadora y ordenada, en forma individual cada miembro del equipo ayuda a complementar las acciones de los demás. La tercera dimensión, se refiere al papel que desempeñan los integrantes de un equipo en otros equipos, un equipo que aprende alienta a los otros mediante la aplicación de las prácticas y destrezas del equipo.

Para lograr que se lleve a cabo el aprendizaje en un equipo es necesario que sepan dominar el diálogo y la discusión. Mediante el diálogo se lleva a cabo el análisis de manera libre y creativa de asuntos complicados, es en esta etapa donde se tiene que escuchar a los demás integrantes del equipo y dejar de lado temporalmente los supuestos propios. En la etapa de la discusión, se presentan alternativas y cada uno de los integrantes defiende sus puntos de vista de tal manera que siempre se busca la mejor decisión. Aunque en ocasiones los equipos no tienen la habilidad suficiente para distinguir entre el diálogo y la discusión, estos se complementan y es necesario saber manejarlos.

Relacionado con el diálogo y la discusión el físico Heisenberg (mencionado en Senge 2005), asevera que *“la ciencia está arraigada en conversaciones. La cooperación de diversas personas puede culminar en resultados científicos de suma importancia”* (p. 299). Lo señalado significa que trabajando de forma colaborativa, se puede ser más inteligente y se pueden obtener mejores resultados que de manera individual.

Como lo propone Bohm (mencionado en Senge 2005) el diálogo en un equipo de trabajo se tiene que dar bajo las siguientes condiciones: 1. Todos los integrantes deben

suspender sus supuestos. No se tienen que reprimir las opiniones, sólo se deben mantener y que estar dispuesto a someterlas a análisis por parte de todo el equipo, esto no se puede lograr si existe la necesidad de defender lo que uno piensa; 2. Los integrantes deben verse como colegas. El tratar con los demás integrantes y verlos como pares permite una mayor participación en el dialogo y permite establecer un clima de cordialidad; 3. Es necesario contar con un mediador que mantenga el contexto en el que se desenvuelve el diálogo. Debe de nombrarse a una persona que funja como mediador que no permita que el diálogo se salga del contexto y no se de paso a una discusión sin sentido.

En los equipos de trabajo se dan continuamente los conflictos y esto es una muestra de que si se está trabajando, el conflicto permite que los equipos sean eficientes, ya que se tiene una mayor cantidad de ideas lo que propicia que se tengan que desarrollar soluciones innovadoras por lo que el conflicto se vuelve parte del diálogo en equipo. Pero también como señala Senge (2005), existen equipos mediocres los cuales se dejan llevar por una extrema división en la organización o por la falta de conflictos. En los equipos superficiales, en donde los integrantes consideran que es mejor no expresar sus opiniones por miedo a que puedan crear un conflicto y deshacer el equipo. Otro tipo de equipos es el polarizado, en donde los administradores hablan claro y sin ambigüedades, pero nadie expresa sus opiniones aun sabiendo las opiniones de los demás. Los equipos eficientes y los malos equipos se diferencian dependiendo de la forma en que cada uno de ellos enfrenta los conflictos y la manera defensiva que toman ante los mismos, llamadas también rutinas defensivas.

2.1.3. Rutinas defensivas de los equipos de trabajo

Las rutinas defensivas como señala Senge (2005) “*son hábitos arraigados que utilizamos para protegernos del sentimiento de amenaza que surge cuando exponemos nuestro pensamiento. Las rutinas defensivas forman un caparazón protector alrededor de nuestros supuestos más hondos defendiéndonos contra el dolor, pero impidiéndonos ver la causa de ese dolor*” (p. 313). La mayoría de las personas no quieren expresar sus ideas debido a que piensan que puede estar incorrecto lo que opinan o que sus ideas reflejen una falta de conocimiento sobre el tema. El uso frecuente de rutinas defensivas hace que estas se vuelvan parte de la cultura organizacional de una empresa. Las rutinas defensivas pueden ser tan exitosas a tal grado que llegan a cubrir la problemática debido a que las posibles alternativas de solución pueden no ser las más correctas y por lo tanto empeorar la situación.

Para deshabilitar las rutinas defensivas se deben analizar las causas de los problemas que se presentan y los equipos pueden realizarlo si cuentan con las aptitudes necesarias, siempre y cuando estén comprometidos realmente con el aprendizaje. El que se detecten rutinas defensivas indica que el aprendizaje no se está llevando a cabo. Una de las aptitudes para la detección de rutinas defensivas es la de reconocer cuando las personas no quieren mostrar sus opiniones o comentarios, es decir cuando se actúa a la defensiva sin exponer sus pensamientos ni indagar en los de los demás, dando la vuelta a los problemas con la idea de que nos estamos protegiendo. La existencia de rutinas defensivas en un equipo revela que existen problemas muy complicados.

El aprendizaje en equipo requiere de una buena aptitud por parte de los integrantes y éstas son difíciles de desarrollar, ya que los equipos inteligentes aprenden a aprender en grupo. Es por eso que los equipos necesitan de la práctica para poder desarrollar sus

aptitudes de aprendizaje. Según Schon (mencionado en Senge 2005) señala que *“la práctica es la experimentación en un mundo virtual”*. Un mundo virtual es una *“representación artificial del mundo real”*. La representación del mundo virtual permite que los cambios y las acciones que suceden en el medio ambiente se puedan realizar de manera más rápida o más lenta, lo que permite que se puedan estudiar los cambios con mayor claridad, así como las posibles soluciones y resultados. También se puede delimitar variables que se encuentran inmersas en el medio ambiente y que influyen en los resultados.

En relación con la práctica en equipo Senge (2005), menciona que ésta tiene que llevarse a cabo de manera continua, pero que en la realidad los equipos administrativos casi no la realizan. En la actualidad en el aprendizaje en equipo se está desarrollando la capacidad de aprender a practicar y relacionado con esto se mencionan los siguientes campos de práctica. El primer campo se relaciona con la práctica del diálogo en equipo, de tal manera que los equipos generen aptitudes comunes para que se desarrolle la inteligencia en grupo y ésta sea superior a la individual. El segundo campo, tiene que ver con *“los laboratorios de aprendizaje”* que tiene que ver con la aplicación de las tic´s mediante las cuales se desarrollan los ambientes virtuales que permiten que los equipos se enfrenten a diferentes realidades.

Para que un equipo desarrolle el diálogo es necesario la práctica, ya que ello permite que se desarrollen las aptitudes del equipo y para ello se tienen que establecer ciertas condiciones para que se realice: 1. Que se reúnan todos los integrantes del equipo, 2. Se deben explicar las reglas básicas del dialogo, 3. Se deben imponer esas reglas e identificar cuando alguien está discutiendo en vez de dialogar, 4. Es necesario que se

aliente a los integrantes del equipo para que planteen problemas difíciles que puedan trabajarse en equipo.

Senge (2005), señala que las perspectivas y el pensamiento sistémico son muy importantes para el aprendizaje en equipo. En relación con el pensamiento sistémico, comenta que es importante ya que por lo general los equipos de trabajo llevan a cabo tareas las cuales son complicadas por lo que es necesario hacer uso del pensamiento sistémico. En relación a las perspectivas menciona que las condiciones dentro de una organización no son fijas, cambian dependiendo del contexto por lo que las perspectivas también se tienen que adecuar.

En relación con lo anterior, también asevera que los equipos tienen una gran desventaja ya que como se menciona el contexto al igual que las condiciones cambian no siempre son las mismas, por lo que los equipos tienen que enfrentar estos cambios con un léxico más adecuado a la situación, pero en vez de hacerlo como se debe se trata a los problemas con un lenguaje simple como si fuera un problema sencillo y sin cambios. Lo expresado tiene que ver con la forma de visualizar el contexto si se ve de manera simple, las soluciones que se presenten van a ser del mismo tipo y son de corto plazo ya que se soluciona el problema en el momento pero no de raíz. Por eso es necesario que los equipos aprendan un nuevo lenguaje que permita comunicarse este lenguaje tiene que ser compartido y debe permitir que se puedan abordar problemas complejos. Bohm (mencionado en Senge 2005), señala que la forma de comunicarse no puede ser individual, el aprendizaje de un nuevo idioma comprende el aprender a comunicarse en ese idioma y de manera colectiva; el equipo debe aprender a dialogar mediante el idioma del pensamiento sistémico.

2.2. Competencias

La definición de competencia que manejan Spencer y Spencer (mencionados en Allen, 2006) “*es una característica subyacente en un individuo que esta casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo u otra situación*” (p. 23). Por subyacente quiere decir que la competencias forman parte de la personalidad de las personas y pueden dar lugar a saber cómo se comportará en diferentes situaciones laborales; por casualmente relacionada, se entiende que la competencia da origen o pronostica el comportamiento en determinada situación; por estándar de efectividad, significa que las competencias pueden dar a conocer lo que pueden hacer bien o mal las personas, en base a un estándar o un criterio. Por lo tanto se puede decir que Spencer y Spencer (mencionados en Allen, 2006) señalan que las competencias son “*características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y son duraderas en el tiempo*” (p. 23).

Para Spencer y Spencer (mencionados en Allen, 2006), existen cinco tipos de competencias:

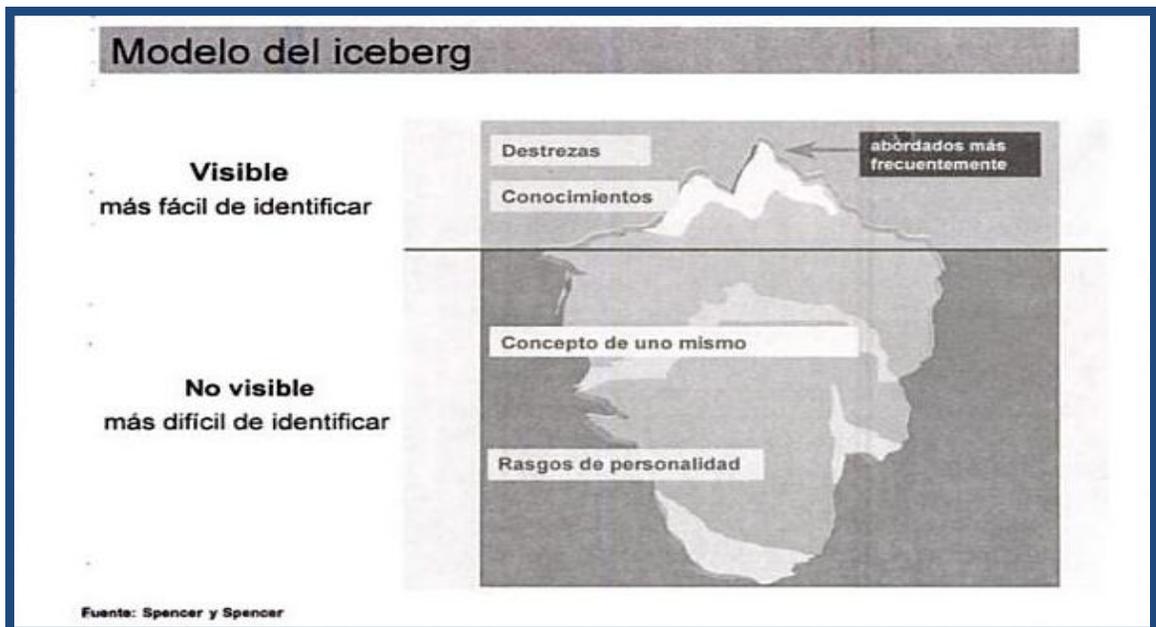
1. La motivación. Está relacionada con las metas que una persona busca o desea, y en base a ello las personas definen su comportamiento ante ciertas situaciones.
2. Características. Se refiere a las características físicas de las personas y el modo de responder antes determinadas situaciones o flujo de información. Las características son individuales y pueden ayudar a precisar como se desempeñaran las personas en sus puestos, sin ser necesario estar bajo la supervisión de alguien.

3. Concepto de sí mismo. Se refiere a las actitudes, valores o a la imagen que una persona tiene de sí misma. Tiene que ver con la seguridad de poder salir exitoso de cualquier situación que se le presente. Los valores pueden ayudar a determinar cómo se desempeñara una persona en un puesto y como se comportara con los colaboradores que tenga a su cargo.
4. Conocimiento. Tiene que ver con la información que determinada persona tiene sobre áreas específicas, se dice que esta es una competencia difícil porque al evaluar el conocimiento no sirven para predecir el desempeño ya que no puede medirse en situaciones prácticas, esto debido a que al evaluar el conocimiento sólo se mide la memoria.
5. Habilidad. Es la capacidad de las personas a realizar una tarea ya sea física o intelectual.

Según Allen (2006), las competencias llamadas intelectuales o cognoscitivas, son las relacionadas con el procesamiento de información y datos, también son las utilizadas en la determinación de las causas y efectos, y por último en la organización de los datos y planos, a diferencia del pensamiento conceptual que tiene que ver con el reconocimiento de características en datos complicados. Dependiendo del tipo de competencia señalado por Spencer y Spencer (mencionados en Allen, 2006), estas tienen que ver en la programación de los recursos humanos, es decir que las competencias de conocimientos y habilidades son notorias y se pueden ver claramente de manera trivial. Por el contrario las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones, se encuentran más adentro de la personalidad de cada una de las personas. El conocimiento y la habilidad son más fáciles de desarrollar la manera en que se puede hacer es mediante la capacitación. Las competencias de motivación y características, se consideran las más

complicadas tanto para evaluarlas como para desarrollarlas. Spencer y Spencer (mencionados en Allen, 2006), definen un modelo llamado el Iceberg en donde se muestra una figura dividida en dos secciones, en la parte superior del iceberg se encuentran las competencias más fáciles de detectar y desarrollar como lo suelen ser los conocimientos y las destrezas, y en la profundidad del iceberg las menos fáciles como lo son el concepto de sí mismo, las actitudes y valores, así como la personalidad.

Figura 2.1. Modelo del iceberg



Fuente: Allen (2006, p.26)

Por lo señalado anteriormente se puede decir que Spencer y Spencer (mencionados en Allen, 2006), clasifican las competencias como se describe a continuación:

- Competencias de logro y acción. Entre las cuales se encuentran la orientación a las metas, la preocupación por la organización, la calidad y la exactitud. Competencias de ayuda y servicio. Que son las que contemplan el entendimiento interpersonal y la orientación al cliente.

- Las competencias de influencia. Entre las que se encuentra la influencia y el impacto, la construcción de relaciones y la conciencia organizacional. Las competencias gerenciales. Como el desarrollo de las personas, la dirección de las personas, el trabajo en equipo y la cooperación, además del liderazgo.
- Las competencias cognoscitivas. Las que están compuestas por el pensamiento analítico, el razonamiento conceptual, la experiencia técnica profesional y de dirección.
- Las competencias de eficacia personal. Entre las que se mencionan el autocontrol, la confianza en si mismo, la forma de comportarse ante los fracasos y la flexibilidad.

2.2.1. La capacitación por competencias

Como lo expresa Ibarra (mencionado en Argüelles 2005), en estos tiempos en que la globalización de la economía es cada vez mayor y en donde se lleva a cabo una competencia en los mercados de cualquier tipo, así como un gran cambio tecnológico que en buena medida forma parte de la administración de la producción y el trabajo, es necesario afrontar no sólo las variables macroeconómicas, sino también la globalización de la fuerza de trabajo, debido a los cambios acelerados que se dan en el trabajo es necesario llevar a cabo una adecuación tanto a nivel educativo como en la capacitación, así como en los procesos organizacionales de las empresas. Por lo anterior es importante señalar que es necesario que tanto los procesos de producción como los sistemas educativos y de capacitación de recursos humanos, sean mejores en cuanto a calidad y es necesario que se adapten a este nuevo contexto tecnológico, de economía y sociedad.

La globalización y el gran avance tecnológico han logrado grandes cambios en la manera de organizar y en el contenido de los programas educativos, así como en los formas de enseñanza. Es necesario que la iniciativas que permitan responder a las distintas necesidades reales de la sociedad. El cambio constante en la economía requiere que las empresas se organicen de manera más flexible tanto en la producción como en el trabajo, para lo cual es necesario una mejor capacitación tanto fuera como dentro de la organización. Fuera debe ser un proceso incesante y de calidad, que esté de acuerdo a las tendencias tecnológicas y a las estructuras organizacionales. Dentro en forma de capacitación, mediante la implementación de estrategias que permitan que la organización incremente su productividad y competitividad. La capacitación permite que todas las áreas de las organizaciones se desarrollen de manera eficiente ya que puede lograr que se mejoren las condiciones en que el trabajo se desarrolla entre otras cosas.

Según Saluja (mencionado en Argüelles 2005), en muchos países debido a la competencia internacional y la globalización, se están dando grandes cambios en aspectos como la educación y la capacitación de los profesionistas, porque es necesario que se tenga una fuerza laboral calificada y flexible acorde a los continuos cambios económicos, y que sea capaz de satisfacer las demandas del mercado, así como la productividad de la organización. También comenta que existe una preocupación por parte de los empleadores debido a que los sistemas de capacitación no han logrado desarrollar las habilidades y actitudes en los trabajadores las cuales son necesarias en el tipo de economía actual; además existe una obsolescencia en los conocimientos y la experiencia de muchos capacitadores. Por otra parte se dice que hay factores macroeconómicos que obligan a pensar en la educación y la capacitación de los

profesionistas, uno de ellos es relacionado con los costos de la educación y la capacitación profesional.

Como señala Saluja (mencionado en Argüelles 2005), la capacitación en base a competencias es un tema actual y el objetivo principal es “*desarrollar un fuerza laboral competente, con énfasis en la adquisición de habilidades prácticas necesarias en los lugares de trabajo, las cuales son definidas por los empleadores*” (p. 146). En relación a la capacitación por competencias se dice que existen dos enfoques, uno manejado por el Reino Unido y en el cual la competencia se define como lo que se espera que una persona realice en un área establecida, de manera sistemática y en condiciones diferentes, es en este enfoque donde la atención se encuentra centrada en las funciones y en la competencia que se tiene en el lugar de trabajo.

Por el contrario en el enfoque que se maneja en Estados Unidos la competencia es visualizada desde las competencias que hacen que una persona pueda desempeñar ciertas tareas, es decir que la atención está puesta en las características que tiene la persona y que permiten que el desempeño en el trabajo sea eficiente. Aunque estos enfoques tienen diferencias, también tiene aspectos comunes como lo son el comportamiento explícito y los resultados que se pretenden lograr, además se relacionan con el desempeño de los trabajadores en el contexto real y ambos están encaminados hacia la producción, a las normas y competencias en base a la participación de los empleados, y existe un particular interés por evaluar los resultados.

Tabla 2.1.
Principales diferencias entre un enfoque tradicional y uno por competencias.

	Tradicional	Por competencias
Concepto	Evaluación de la capacidad de aprendizaje o de los logros	Evaluación del desempeño en sí de un modelo laboral
Bases	Currículos definidos desde el centro por los maestros	Normas explícitas de desempeño determinadas por la industria (RU) o la investigación (EU)
Requisitos de evaluación	Integrados en los programas de aprendizaje	Independientes de cualquier programa de aprendizaje
Evidencias	Tipos de evidencias predeterminados en el plan de estudios	Desempeño en el lugar de trabajo y otros medios Regido únicamente por reglas relacionadas con la calidad de las evidencias Criterios referenciales (RU); criterios de validación (EU) e individualizados

Fuente: Antonio Argüelles (2005, p. 147)

La capacitación basada en competencias se enfoca en resolver problemas como la adquisición de habilidades apoyadas en el trabajo así lo afirma Saluja (mencionado en Argüelles, 2005), así como la participación de los patrones para establecer normas pertinentes de capacitación y avance hacia el trabajo. Otro de los problemas podría ser que se llevara a cabo el cumplimiento de las normas en diversos contextos, lo cual significa que se deben aplicar las habilidades dependiendo de las situaciones y entre estas habilidades es necesario considerar el trabajo en equipo. Por último la aceptación de las empresas de estos enfoques basados en competencias, tiene beneficios como una mayor productividad, una capacitación más eficiente, una mejor contratación del personal y el establecimiento de bases para los sistemas de evaluación y remuneración. Por lo anterior, se señala que la capacitación basada en competencias produce un efecto

positivo en las estrategias de recursos humanos y puede ser un valioso apoyo para los individuos, porque es abierta a cualquier persona y no hace distinciones tales como el sexo, la edad o religión, ya que se basa en criterios objetivos de evaluación.

2.2.2. Competencias en la educación

Kobinger (mencionada en Argüelles, 2005), manifiesta que al término de los estudios profesionales se debe expedir un diploma que certifique a nivel nacional, que se tiene la experiencia práctica y el comportamiento adecuado, el cual debe estar avalado por un programa de estudios que describa las competencias y actividades de aprendizaje que ofrecen las instituciones educativas y que adquieren los egresados. Además de lo señalado, el programa debe establecer las condiciones de evaluación de los alumnos y los criterios que se deben aplicar para valorar su desempeño en función de las competencias alcanzadas. El programa debe ir acompañado de las consideraciones necesarias para que todos los involucrados en este proceso puedan desempeñar sus funciones de manera adecuada y debe ser de carácter oficial ya que es necesario que certifique el diploma y debe ser del conocimiento de todos los involucrados como alumnos, padres de familia, facilitadores y contratantes de los egresados.

Los programas orientados a la capacitación de los recursos humanos deben responder a las necesidades de un sector económico que está en continuo cambio, el desarrollo de un programa de formación debe estar basado en un marco de referencia que establezca de manera precisa los fundamentos, características y las cualidades. Existen dos metodologías para planear y desarrollar programas de formación: la tradicional y la basada en competencias. La forma tradicional, establece el desarrollo de programas basados en objetivos, esta metodología no permite la participación del sector económico y no garantizan la adquisición de habilidades, por lo que no es posible que se

establezca un proceso de certificación uniforme, debido a que la evaluación en este tipo de programas se define como “éxito académico” en vez de competencia profesional. La metodología por competencias, se fundamenta en varios modelos que tienen las siguientes características: Se tiene que elaborar un currículo en el cual se tiene que especificar el conjunto de competencias que tiene que alcanzar el alumno al momento de relacionarse con el trabajo que desempeñara en el futuro; las competencias que tendrá el estudiante como resultado del aprendizaje y éstas deben estar alineadas con la forma de evaluación.

La creación de programas de formación basados en un enfoque por competencias tiene varias ventajas: favorece la calidad de los programas ya que establece de forma clara los resultados que se esperan de la formación, además se desarrollan programa de formación que responden a las necesidades de la industria, así como a las necesidades de las personas.

2.2.3. Competencias docentes

Es durante la conferencia mundial de la UNESCO en 1998, cuando se señala la necesidad de marcar un nuevo enfoque en la educación que sea capaz de afrontar los retos económicos, políticos y sociales que se han presentado a nivel mundial, Aldape (2008), también afirma que en este siglo XXI la docencia cambia, ahora los docentes analizan y se encargan de controlar recursos, requieren de múltiples habilidades y deben contar con la capacidad de visualizar el impacto que se tiene de su labor académica en el desempeño de los alumnos y buen nombre de la institución.

En los países de todo el mundo la educación superior debe ser de calidad, debe de cubrir la cobertura, debe contar con sistemas de información de vanguardia, así como debe de estar más involucrada en los requerimientos laborales, tales requerimientos

tienen su impacto en los contenidos de las carreras, los métodos de enseñanza-aprendizaje y las formas de evaluación, por lo que demandan que los docentes cuenten con competencias tanto académicas como administrativas y humano sociales que permitan satisfacer las exigencias del entorno económico.

Sin importar los objetivos o metas establecidas por la institución el docente debe ser capaz de desarrollar su trabajo de manera eficiente, ya que el proceso educativo sigue siendo su principal función y responsabilidad, para lo cual es necesario que desarrolle las competencias que le permitan desenvolverse tanto en las actividades académicas como ante las exigencias administrativas, con la finalidad de lograr un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad. Aldape (2008), menciona las siguientes competencias que debe tener el docente:

- Competencias académicas. Son las que permiten que el docente domine los conocimientos y habilidades específicos sobre la materia que imparte: los métodos, los equipos y las estrategias de enseñanza-aprendizaje. Estas competencias permiten que el docente entienda el papel que le toca desempeñar en el proceso educativo. El docente debe tener una perspectiva total para entender la institución como un todo y debe saber descubrir el impacto de sus decisiones y acciones en los diversos subsistemas y en el sistema total. Debe ser capaz de identificar cualquier impedimento que este interfiriendo en el proceso educativo, de tal forma que este en sus manos corregirlo o bien que pueda tramitar su solución.

El docente tiene que tomar decisiones y elegir las posibles alternativas para su solución de acuerdo a su autoridad y responsabilidad dentro del sistema institucional. También es necesario que pueda manejar grupos grandes de

estudiantes, tanto en las clases presenciales como en la educación a distancia, debe asegurar la aplicación de estrategias y herramientas que permitan la eficacia del proceso de enseñanza-aprendizaje y que sea capaz de optimizar los recursos que se tienen. Las competencias académicas que requiere un docente del siglo XXI son las siguientes: visión sistémica, manejo de grupos, tecnología para el aprendizaje, diagnóstico, solución de problemas y la toma de decisiones.

- Competencias administrativas. Estas competencias son las relacionadas con los conocimientos y habilidades específicos que ayudan a conectar las actividades docentes con las administrativas que demanda la institución además del contexto en que se encuentra, es necesario que el docente no sólo lleve a cabo las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control), de su clase, sino que también debe saber: organizar su tiempo, llevar estadísticas sobre el desempeño de sus estudiantes, analizar la información que recopila, presentar reportes, planear los contenidos que aborda, diseñar las actividades didácticas que llevarán a cabo los estudiantes para el logro del aprendizaje, hacer una evaluación de los objetivos establecidos, llevar a cabo la medición de los objetivos relacionados con la adquisición de conocimiento y desarrollo de competencias en los estudiantes.

En los niveles de profesional y posgrado, el docente debe realizar actividades de investigación, por lo que es necesario que sepa manejar de manera correcta la metodología de la investigación científica tanto en el área administrativa como docente. Son importantes las competencias administrativas, ya que dentro de cada institución educativa, el personal que ahí labora tiene como objetivo

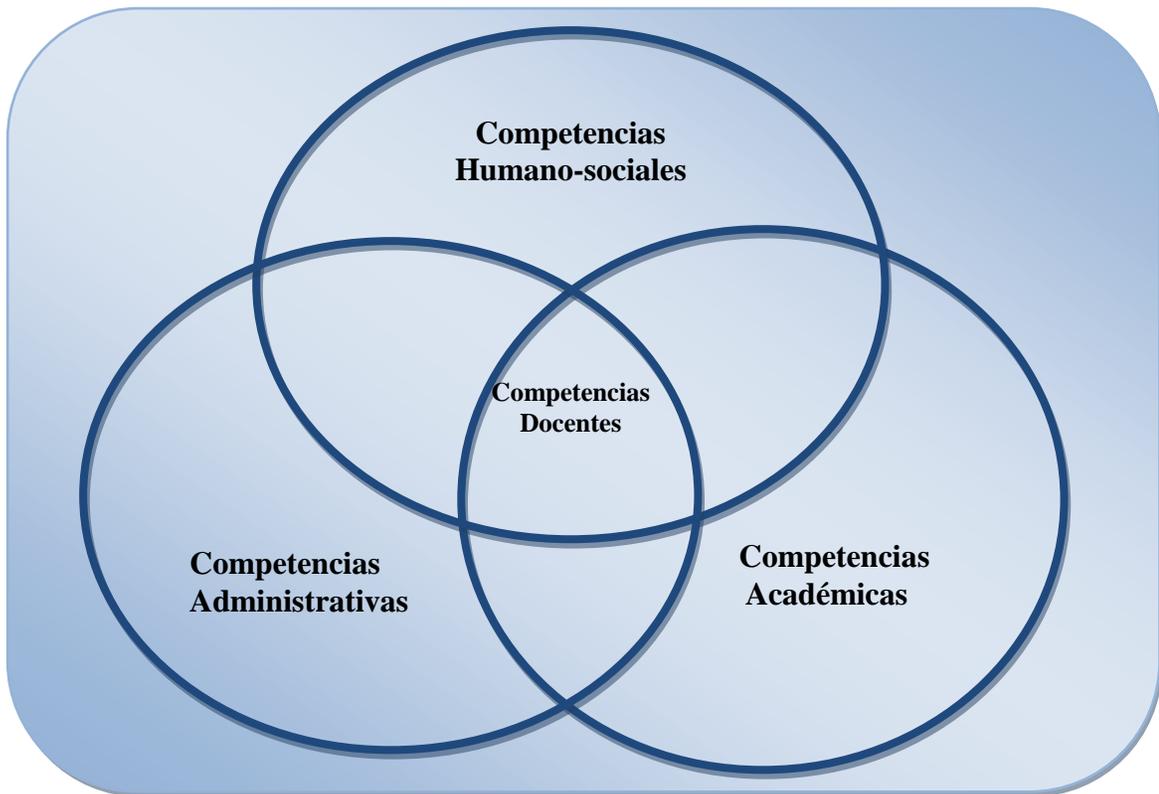
principal la preparación integral del estudiante para que pueda desarrollarse de manera exitosa en cualquier contexto.

Por lo anterior se considera necesario que las instituciones educativas logren una ventaja competitiva que les permita atender a las demandas del siglo XXI, el docente debe aplicar un pensamiento crítico encaminado al alcance de las metas u objetivos y que esto permita cumplir con los requerimientos de calidad, costo y oportunidad, lo que hará que el servicio que se ofrece tenga un valor extra que lo haga diferente al de otras instituciones similares.

Entre las competencias administrativas que requiere un docente se señalan las siguientes: pensamiento estratégico, creatividad, planeación y la coordinación de acciones.

- Competencias humano-sociales. Son las que están formadas por los conocimientos y habilidades definidos y se relacionan con la capacidad que debe tener el docente para trabajar de manera grata con su grupo de clase, sus compañeros de trabajo, padres de familia y cualquier otra persona envuelta en el logro de las metas y objetivos. Esto es debido a que el docente la mayor parte del tiempo tiene que convivir con personas con las cuales tiene que dirigirse y comunicarse de manera eficiente, ya que todos forman parte de un sistema lo que implica que el docente debe poseer características como la seguridad, la fluidez, el poder de convocatoria, la flexibilidad de comportamiento y la resistencia al estrés, que son determinantes para que pueda llevar a cabo sus funciones. Entre las competencias humano-sociales que señala Aldape (2008), están las siguientes: el desarrollo personal, la motivación, el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y la negociación.

Figura 2.3. Integración de competencias docentes



Fuente: Elaboración propia basado en Aldape (2008)

Como afirma Aldape (2008), la institución educativa no puede progresar sin el desarrollo de competencias por parte de sus docentes, es necesario que se inicie el desarrollo de las habilidades de los empleados de ello depende el funcionamiento eficiente de la organización y podrá lograr responder a las demandas de la globalización. La dirección de la institución es la que debe motivar el desarrollo de competencias del personal docente, mediante la apertura a la preparación y al cambio constante del entorno, lo que repercute en la mejora y el crecimiento. Existen problemas que pueden considerarse como obstáculos para la adaptación al cambio entre ellos se puede mencionar a la obsolescencia de aquellas personas dedicadas a la educación lo que propicia que no se ataquen de forma adecuada los problemas que se presentan en la institución y puede llegar incluso al fracaso económico. La falta de competencias en el

personal docente, trae como consecuencias que el personal no conviva de manera correcta con otros individuos y el compromiso que se debe tener hacia los objetivos institucionales no se desarrolle.

Aldape (2008) afirma que una manera de preparar al docente para los cambios actuales es mediante el desarrollo de sus competencias: logrando que se involucre en diferentes proyectos o áreas, generando un compromiso de su parte hacia la institución, dándole el poder para que pueda tomar decisiones, capacitándolos de manea continua con la finalidad de que estén actualizados en todas las áreas, llevando a cabo un rotación en diferentes departamentos y funciones con el propósito de que obtenga un panorama general. También hace referencias a determinadas estrategias que permiten que el docente pueda afrontar los retos del mundo actual, entre las cuales están: la flexibilidad en los programas institucionales, el uso de equipos de enseñanza con estilos diferentes, mediante la promoción de licencias y la mercadeo de ideas nuevas y valiosas, la publicación de trabajos de investigación, formando equipos de proyectos para: integrar los conocimientos, llevar a cabo los cambios curriculares, equiparar cátedras, estudios y competencias, instituir redes de actualización docente, la realización de alianzas con instituciones, asociaciones y empresas, entre otras. Aunque debido a la gran cantidad de ocupaciones que se tiene, puede ser que no se tenga el tiempo necesario para la planeación de actividades, es importante mencionar que la inversión de tiempo que se puede llevar para realizarla puede traer a la larga mejores beneficios tanto para los docentes como para la institución.

La institución que cuente con un líder debe saber aprovechar las competencias del recurso humano para establecer estrategias que sean eficientes y sirvan para poder desarrollar mejores formas de trabajar, que generen innovación tanto en los productos

como en los servicios, o que puedan generar una ventaja competitiva en relación con otras organizaciones.

2.3. Trabajo colaborativo

Robbins (2004), afirma que el trabajo en equipo tiene ya más de dos décadas que se viene realizando y eran pocas las empresas que trabajaban de esta manera, pero en los tiempos actuales casi el 80% de las empresas, tienen a la mitad de sus empleados trabajando mediante la estructura organizacional basada en equipos. Se trabaja en equipos ya que hasta estos momentos se ha visualizado que cuando es necesario llevar a cabo trabajos que demandan de diferentes habilidades, reflexiones y experiencias los equipos logran buenos resultados, además es una forma de utilizar el talento de cada individuo. Los equipos se utilizan en las organizaciones ya que se considera que son más flexibles, que responden mejor a los cambios que se dan de manera inesperada y también tienen capacidades como para formarse, organizarse, modificarse y desintegrarse rápidamente.

Como lo menciona Chiavenato (2005), las organizaciones están cambiando y actualmente son organizadas por medio de estructuras basadas en equipos, en vez de organizar a las personas de forma separada y por puestos ahora las reúnen e integran en equipos de alto desempeño. Lo anterior se debe a que el mundo de los negocios se encuentra en constante cambio, lo que genera inseguridad y una gran competitividad por lo cual el diseño tradicional de las organizaciones tiene que modificarse, de tal manera que ofrezcan una mayor elasticidad y adaptabilidad a este nuevo contexto. Los grupos están formados por dos o más personas que se reúnen y trabajan con la finalidad de alcanzar ciertas metas u objetivos. Cuando las personas trabajan en grupo actúan de manera diferente a cuando trabajan de manera individual.

2.3.1. Diferencia entre grupos y equipos de trabajo

Van-Der Hofstadt y Gómez (2006), definen el grupo como un conjunto de personas unidas que tienen en común una serie de objetivos o metas, se menciona que para que se forme un grupo debe de existir una relación anterior y un conocimiento entre los integrantes. Un equipo es un tipo de grupo en el cual la forma de proceder va encaminada a ser eficientes dentro de una organización y está compuesto por individuos que poseen ciertas habilidades, las cuales se complementan para que puedan lograr los objetivos establecidos.

Según Robbins (2004), *“el grupo de trabajo es el que se relaciona principalmente información y tomar decisiones para ayudar a cada miembro a desenvolverse dentro de su área de responsabilidad”* (p. 258). En cambio el equipo de trabajo es aquel *“que genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, que los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de las contribuciones”* (p. 258). Por lo expuesto anteriormente es que ahora las organizaciones están cambiando sus procesos en base a equipos de trabajo que permitan acrecentar el desempeño del personal y con ello que la organización genera mayores rendimientos.

Figura 2.4. Comparación entre grupos y equipos de trabajo



Fuente: Robbins (p. 258)

Según Chiavenato (2005), existen dos tipos de grupos: formales e informales. Los formales son: 1. Grupos de mando. Se refiere a los grupos tradicionales establecidos de acuerdo a las relaciones formales de autoridad. 2. Grupos de tarea. Son los grupos definidos por la organización y están formados por personas que juntas tienen que realizar alguna tarea o función establecida. 3. Grupos temporales con plazos definidos. Son los que se forman para realizar tareas de la organización que tienen plazos definidos para su terminación.

Los grupos informales son aquellos que se forman de manera espontánea y se dan debido a la interacción de las relaciones entre las personas y de forma natural en el contexto del trabajo y son los siguientes: Grupos primarios. Que también se pueden denominar pequeños grupos por el número de individuos que los forman, lo que permite que exista un conocimiento mejor entre los integrantes de tal manera que sea más fácil que compartan entre otras cosas valores. Grupos de interés, son aquellos grupos que

comparten intereses mutuos con el fin de alcanzar objetivos comunes. Grupos de amigos. Los forman aquellas personas que se reúnen para entablar relaciones sociales, ya no sólo se integran en el trabajo sino fuera de él. Coaliciones. Se refiere a la unión de individuos o grupos dentro de una organización.

Como señala Chiavenato (2005), el término equipo no se puede considerar como reciente ya que se ha mencionado para la resolución de problemas en las organizaciones en Japón desde la década de los cincuentas. Los términos de grupo y equipo no pueden mencionarse como si fueran igual, ya que el significado de cada uno es diferente y está estrechamente relacionado con los resultados del trabajo.

En cuanto a la clasificación de los equipos Van-Der Hofstadt y Gómez (2006) indican que la siguiente clasificación se basa en la forma en que los equipos son administrados: equipos auto dirigidos, los cuales por tienen la libertad de determinar la forma en que van a organizarse y administrarse; y los equipos tradicionales, los cuales se encuentran manejados por un líder. Para Robbins (2004), existen cuatro tipos de equipo de trabajo:

1. Equipos de solución de problemas. Se refiere a los equipos formados por 5 a 12 empleados del mismo departamento que por lo general trabajan en base a horas y que se reúnen algunas veces en la semana para la discusión de mejoras en la calidad, la eficiencia y el clima organizacional. En este tipo de equipo, los integrantes comparten ideas y propuestas de mejoramiento de los procesos, pero por lo general ellos no tienen la autoridad para llevarlas a cabo. Este tipo de equipos en la década de los años 1980, era muy utilizado y conocido como círculos de calidad.

2. Equipo de trabajo auto dirigido. Éstos aparecen después de los equipos de solución de problemas con la intención de que los integrantes ya no solo propongan y sugieran sino que tomen decisiones y se responsabilicen de los resultados. Este tipo de equipo auto dirigidos están compuestos de 10 a 15 integrantes, cuya característica es que todos los trabajos en que se desempeñan tienen relación unos con otros y además tiene responsabilidades que les correspondían a sus supervisores, tienen la función de planear y organizar el trabajo, tienen que tomar decisiones, y llevar a cabo las acciones necesarias en la solución de problemas, así como trabajar de manera vinculada con clientes y proveedores. Estos equipos tienen la ventaja que de ellos son los que pueden seleccionar a sus integrantes y entre ello se lleva a cabo la evaluación del desempeño, lo que resta importancia a la supervisión de tal manera que se pueda suprimir.
3. Equipos multidisciplinarios. Son aquellos equipos que se encuentran formados por empleados de niveles jerárquicos afines pero áreas de trabajo diferentes que se reúnen con la finalidad de llevar a cabo alguna tarea. Muchas empresas a estos equipos les han denominado fuerza de trabajo que no es otra cosa que un equipo multidisciplinario que se organiza por un determinado periodo de tiempo. Otra forma de denominarlos es como comités que son un equipo multidisciplinario pero cuyos miembros son personal de todos los departamentos. La organización de este tipo de equipos permite entre otras cosas que se intercambie información, que se desarrollen nuevas ideas y solucionen problemas entre diferentes departamentos e incluso organizaciones, así como la coordinación de proyectos

complicados. Este tipo de equipos son complicados de manejar, debido a la gran diversidad de pensamientos lo que requiere de tiempo para su adaptación.

4. Equipos virtuales. La principal diferencia entre los equipos de trabajo mencionados anteriormente con este tipo de equipo es que el trabajo que realizan es presencial (cara a cara), mientras que en los equipos virtuales se hace uso de las tecnologías de información para ponerse en contacto y reunir a los integrantes de este equipo con la finalidad de lograr un objetivo común. Mediante el uso de la tecnología se comunican sin importar en qué lugar del planeta se encuentren. Estos equipos llevan a cabo las mismas tareas que los demás equipos mencionados como lo es la toma de decisiones, la realización de ciertas tareas y sus reuniones pueden llevarse a cabo en un determinado número de días o puede durar meses dependiendo del proyecto a desarrollar, aunque también puede ser permanente si así se requiere.

Existen tres factores que determinan la diferencia entre los equipos presenciales y los equipos virtuales: Primero, la ausencia de expresiones como el volumen y el tono de voz y no verbales como lo es el lenguaje corporal; segundo, que el contexto social es limitado, y tercero la capacidad que se tiene en relación a las limitaciones de tiempo y espacio, lo anterior ayudaría a dar un mejor significado de lo que se está conversando, lo que no pasa en el equipo virtual. Una de las desventajas de los equipos virtuales es que puede ser que no se llegue a un buen nivel de comprensión social y aún menos de interacción con los integrantes de este equipo, pero por otro lado es importante señalar que por medio de estos equipos se pueden contactar con personas que se encuentran muy lejos y con las de otra manera nunca se podría trabajar.

Para Van-Der Hofstadt y Gómez (2006), los equipos de trabajo que más se encuentran dentro de organización son los siguientes:

Círculos de calidad

Son los equipos que están formados por un número pequeño de personas, las cuales trabajan en la misma área y están bajo la supervisión de una persona, y cuentan con la libertad suficiente para decidir reunirse y buscar la solución a un problema determinado.

Equipos de progreso o de calidad

Están formados por personas de diferentes áreas los cuales son citados para analizar algún problema o situación específica y encontrar la solución, en cuanto el problema es resuelto el grupo se disuelve.

Equipos de procesos

Están formados por un grupo de personas que son reunidas por la gerencia, para trabajar sobre un proceso en especial.

Equipos autónomos

Son los equipos que tienen un alto nivel de exigencia y los cuales tienen la posibilidad de administrarse ellos mismos, la autoridad o el liderazgo dentro del equipo se maneja de forma rotatoria y pueden participar dentro de los procesos de cualquier índole dentro de la empresa.

2.3.2. Equipos de trabajo eficientes

Para que un equipo funcione de manera eficiente según lo proponen Van-Der Hofstadt y Gómez (2006) se deben de dar los siguientes pasos: 1. Es necesario tener bien definidas las metas u objetivos que se pretenden alcanzar, estos deben ser realistas y motivadores y se debe de proveer al equipo de todos los recursos necesarios tanto materiales como humanos; 2. Se deben asignar posiciones a cada uno de los integrantes del equipo y

definir reglas de comportamiento; 3. Para que el equipo funcione de manera adecuada es necesario identificar las competencias (conocimientos, habilidades y capacidades) del grupo y saber utilizarlas en beneficio del mismo. 4. El paso final es la evaluación del trabajo en equipo sólo para verificar que se está trabajando de forma adecuada.

En cambio Robbins (2004), menciona que existen componentes que son básicos y que se deben considerar al crear equipos eficientes y los agrupa en cuatro categorías principales:

1. Se refiere al diseño del trabajo.

Se relaciona con la forma de trabajar en equipo y asumir la responsabilidad en conjunto para que se pueda cumplir con las tareas importantes. Esta categoría maneja variables como la autonomía y libertad, la oportunidad de utilizar diferentes destrezas y aptitudes, así como la capacidad de terminar una tarea específica o parte de un proyecto que permita desempeñar el proyecto general.

2. La manera en que está compuesto el equipo.

Las variables que se pueden considerar para esta categoría son: la capacidad de los integrantes, la asignación de roles y la diversidad, el tamaño que va a tener el equipo, la flexibilidad de los integrantes y la preferencia de cada integrante al trabajo en equipo. Capacidades de los miembros. Para llevar a cabo las tareas de manera eficaz, el equipo requiere tener tres habilidades básicas: tener personas con experiencia, contar con personas con habilidad para la solución de problemas y que pueda tomar decisiones con la finalidad de que puedan visualizar los problemas, generar las alternativas posibles, la evaluación de esas alternativas y la elección de la más adecuada. Es necesario también que las personas sepan escuchar, dar y recibir retroalimentación, así como la solución de problemas.

Personalidad. La personalidad es un parte importante en los equipos debido a que tiene una gran influencia en la forma de comportarse de cada uno de los empleados y esto puede influir en el comportamiento del equipo.

Los equipos que tienen un alto nivel de extroversión, de trato agradable y estabilidad emocional, generalmente obtienen buenos resultados y son bien evaluados por su desempeño en el trabajo en equipo, pero si existe una persona que no tenga los niveles mencionados en los factores expresados con anterioridad puede ser que influya de manera negativa en el desempeño del equipo.

Tamaño de los equipos. Un equipo no puede tener más de nueve integrantes, ni menos de siete. Los equipos resultan más exitosos cuando cuentan con menos de diez integrantes y se sugiere que deben ser pocas personas las que lleven a cabo las tareas. Si el equipo cuenta con muchos integrantes puede ser que no se lleve a cabo la cohesión y la responsabilidad común. En caso de que se integre un equipo muy grande lo más recomendable es subdividirlo en equipos más pequeños.

Flexibilidad de los miembros. Cuando un equipo está conformado por personas flexibles puede ser que estas puedan llevar a cabo las tareas de los demás integrantes. Esto es importante ya que se pueden adaptar mejor y no son dependientes de los demás. El tener integrantes que se adapten a las circunstancias, puede lograr con el paso del tiempo el equipo se vuelva más eficiente.

Preferencias de los miembros. Por lo general a los colaboradores no les gusta trabajar en equipo, por lo cual es recomendable que cuando se integren los equipos se tomen en cuenta las preferencias de las personas, así como las

habilidades, personalidades y capacidades ya que puede ser que si se les obliga a trabajar en equipo y ellos no lo desean el individuo comienza a generar un nivel de insatisfacción lo cual es perjudicial para su desempeño personal y la consecución de las metas organizacionales.

3. El contexto.

Existen cuatro recursos factores dentro del contexto que pueden ser importantes en el desempeño del equipo, los cuales son: tener los recursos adecuados, que se lleve a cabo el liderazgo efectivo, que exista un clima de confianza y una evaluación del desempeño, así como un sistema de recompensas.

Recursos adecuados. Si no se tienen los recursos suficientes y necesarios para que el equipo lleve a cabo su tarea esta no será eficiente. Es importante que los equipos de trabajo reciban los apoyos necesarios tanto de la administración como de la organización en general, sólo así se podrán alcanzar las metas.

Liderazgo y estructura. Los integrantes del equipo deberán definir las funciones que cada uno tiene que desempeñar, de tal manera que la carga de trabajo sea equitativa. También es necesario que establezcan los programas a desarrollar, las habilidades que se tienen que generar, cómo se resolverán los problemas y la toma de decisiones como se modificara, quien fundirá como líder aunque cabe considerar que no siempre es necesario.

Clima de confianza. Si existe confianza entre los miembros del equipo se facilitan aspectos tales como la cooperación, minimiza la necesidad de vigilar a los miembros del equipo y pueden estar seguros de que nadie se aprovechara de la situación para obtener su propio beneficio.

Sistemas de evaluación de desempeño y recompensas. En las organizaciones generalmente se llevan a cabo evaluaciones individuales y de igual manera se recompensa a los trabajadores, pero para poder evaluar a un equipo es necesario hacerlo en conjunto, de igual manera se tiene que considerar el reparto de utilidades, un plan de ganancias compartidas entre otros incentivos que sirvan para reforzar el esfuerzo y compromiso del equipo.

4. El Proceso.

Se refiere al compromiso de cada uno de los miembros del equipo para el logro de las metas comunes.

Un propósito en común. Tiene que ver con la visión que tiene que tener el equipo para lograr sus metas, es la alineación del equipo hacia un propósito común.

Objetivos específicos. El propósito de un equipo se divide en metas específicas que se tienen que lograr para llegar al objetivo general. Los objetivos de un equipo deben ser de reto, ya que se considera que estos logran incrementar el desempeño de los equipos.

Eficacia de equipo. La eficacia está relacionada con la confianza que se tiene cada uno de los integrantes y en el éxito que se logre. Cuando un equipo tiene éxito esto los motiva a trabajar todavía con más ímpetu. Para que se incremente la eficacia del equipo la organización puede apoyarlos para que desarrollen habilidades y continúen logrando éxitos aunque estos no sean muy grandes pueden ayudar al equipo a aumentar su confianza.

Niveles de conflicto. Los conflictos en un equipo no son malos, pueden ayudar a incrementar la eficacia del equipo, ya que estimulan la discusión, la evaluación crítica de los problemas y las posibles alternativas de solución.

Ocio social. Se refiere a que una persona se puede valer del equipo, por lo que para no caer en esta variable del proceso es necesario que los equipos responsabilicen de manera individual como grupal del propósito del equipo, así como de los objetivos y estrategias.

Así como se establecieron factores necesarios para formar equipos de trabajo eficientes, también es necesario que se asignen roles y normas de comportamiento, los cuales ayudaran a que los equipos realicen sus tareas de manera exitosa así lo manifiestan Van-Der Hofstadt y Gómez (2006) además señalan que los roles que pueden desempeñar los integrantes de un equipo son los que se mencionan a continuación: El rol de tarea, es el que va encaminado a que el equipo realice determinada tarea. El rol de mantenimiento, tiene que ver con el tipo de comportamiento que se necesita para mantener unido al equipo. Los roles individuales, es aquel en el que se incluyen comportamientos que son dirigidos cubrir las necesidades individuales de cada uno de los integrantes, es necesario estar pendiente de estos roles para prevenir que se generen problemas en el equipo.

2.3.3. Factores que afectan el rendimiento del equipo

Existen factores que pueden afectar el rendimiento del equipo y que son mencionadas por Van-Der Hofstadt y Gómez (2006), entre los cuales se subrayan las siguientes: El liderazgo, para que el equipo funcione de manera eficiente, se debe contar con un buen líder que sepa dirigirlos y que más que un líder se maneje como un consultor dentro del equipo; otro factor es la comunicación, en el trabajo en equipo es un factor determinante para lograr las metas, debido a que es necesario que los individuos se comuniquen y relacionen entre sí, además una buena comunicación puede servir como motivación para los integrantes del equipo.

En equipos de trabajo se lleva a cabo la comunicación participativa la cual puede darse de dos tipos: 1. La comunicación entre los integrantes de un mismo equipo de trabajo, la cual hace posible la organización y al mismo tiempo hace posible que se lleve a cabo el trabajo de manera correcta y, 2. La comunicación entre grupos. Se refiere a la comunicación que se da dentro de la organización entre los distintos equipos de trabajo y la solución a los problemas que se pueden presentar. El último de los factores es la motivación, la cual se considera de suma importancia para poder incentivar a los individuos tanto de forma individual como en equipo se tienen ciertos objetivos o metas que son necesarios tomar en cuenta para poder motivarlos y todo lo anterior encaminado al logro de los objetivos comunes de la organización.

Existen algunas estrategias que se pueden utilizar con la finalidad de motivar a los integrantes del equipo: La presentación de proyectos exigentes, los cuales deben ser un desafío para el equipo. Maximizar la autonomía que tiene el equipo para planear y tomar sus propias decisiones. Dar una remuneración económica si se logran los objetivos. Establecer metas parciales que se puedan ir logrando poco a poco, con la finalidad de alcanzar el objetivo final. Es importante que así como se motiva al equipo también se motive de forma individual a cada uno de los integrantes, ya que como mencionan Vander Hofstadt y Gómez (2006), no se puede motivar a un equipo si los integrantes de manera individual no lo están. Entre otras la motivaciones que puede tener un empleado en su trabajo, están el tener un sueldo adecuado a sus funciones, el reconocimiento que le puede dar su jefe inmediato, un buen clima de trabajo, el desarrollo personal, etc. Por lo anterior la empresa debe tener en cuenta que los individuos que participen en un equipo de trabajo deben tener la oportunidad de alcanzar también sus metas individuales.

2.3.4. Técnicas para trabajar en equipo

Van-der Hofstadt y Gómez (2006), señalan que existen algunas técnicas que se pueden utilizar para incrementar la participación y lograr que el equipo se convierta en un equipo eficiente. Una de estas técnicas es la lluvia de ideas cuyo objetivo es que se lleve a cabo un proceso en equipo en el cual los integrantes generan ideas de manera libre sin críticas ni análisis. Al principio el líder del equipo expone un problema y los integrantes del equipo deben aportar ideas sobre el mismo las cuales son recopiladas.

La lluvia de ideas tiene que llevarse a cabo en la primera fase siguiendo las normas que se describen a continuación: a) se deben anotar las ideas generadas por los integrantes del equipo; b) no se debe evaluar ninguna idea, no se puede desechar ninguna de ellas ni se deben criticar; c) es necesario fomentar la innovación y creatividad; d) cada integrante debe manifestar todas las ideas que tenga sobre una posible solución; e) Es necesario establecer un límite de tiempo para la lluvia de ideas, determinar un tiempo permite que no se extienda demasiado esta etapa; f) Todas las ideas expresadas se consideran como del equipo no de solo un integrante. En la fase dos se analizan una por una las ideas que se propusieron, de las cuales se elegirán solo algunas y se analizarán los que sean más viables para lograr las metas en común el equipo.

Otra técnica a utilizar puede ser la técnica Delphi, ésta consiste en la aplicación de encuestas con la finalidad de conocer la opinión de un grupo de personas expertas en algún tema determinado. El primer paso es que se les hace llegar a los expertos un documento con los temas sobre los cuales se les pide su opinión pero no pueden dialogar entre ellos. Una persona que funge como coordinador recibe las ideas de cada integrante y estas se incluyen en un documento. Después se genera un nuevo documento el cual

contiene las ideas, el cual se entrega de nuevo a cada integrante del equipo y se lleva a cabo un nuevo análisis de manera individual. Se repite continuamente el paso anterior hasta que se logra un acuerdo común. La técnica Delphi puede ser utilizada si se desea evitar conflictos entre los integrantes del equipo ya que no permite que haya discusiones sin sentido, pero también puede ser muy tardado el proceso.

La técnica de equipos es una combinación de las técnicas anteriores, para llevar a cabo esta técnica se requieren equipo pequeños de entre 10 y 15 integrantes. Debe de haber una persona que funja como facilitador el cual comienza con la comunicación y debe considerar la intervención de cada uno de los integrantes del equipo, lo cual se lleva a cabo en la técnica de lluvia de ideas. En la segunda etapa se realiza un proceso de decisión en el cual se busca un acuerdo común y es aquí donde todos los integrantes pueden expresar sus opiniones.

Existe otra técnica denominada el grupo nominal, esta se lleva a cabo mediante una reunión estructurada del equipo en la que participan los integrantes en una lluvia de ideas, después se organizan ordenadamente las ideas para tratar de resolver las diferentes opiniones del equipo. Esta técnica es generalmente utilizada cuando se necesita identificar problemas u oportunidades para mejorar y poder determinar prioridades.

Para esta técnica es necesario un moderador, que presente un problema a cada uno de los integrantes del equipo que después tienen que ofrecer una solución por escrito del problema que se les hizo llegar, el moderador anotara en un pizarrón las alternativas de solución propuesta, el equipo discutirá y analiza las ideas, las organizan y después se someten a votación.

El proceso de votar se repite hasta que se llega a un acuerdo en común. Esta técnica es útil si el número de integrantes aumenta ya que permite que cada uno de los

integrantes aporte sus ideas y después se analicen de manera grupal y se elija la mejor alternativa de solución. Las desventajas que puede tener esta técnica son: la identificación es de problemas muy generales, puede haber posiciones extremas a favor o en contra y la imparcialidad del método utilizado.

El trabajo en equipo como lo mencionan Van-Der Hofstadt y Gómez (2006), es una estructura muy utilizada en la actualidad y permite obtener resultados muy exitosos, siempre y cuando los integrantes se encuentren comprometidos con su trabajo y se encuentren motivados para realizarlo. Pero también coinciden en que no es una tarea fácil ya que es necesario que el equipo tenga bien definidos que todos sus esfuerzos están encaminados a lograr un objetivo común, para lo cual es necesario que cada uno de los integrantes haga participe a los demás de los conocimientos y habilidades grupales para que puedan trabajar en equipo.

2.4. Eficiencia organizacional

Para Fernández-Ríos y Sánchez (2007), el termino organización significa *“conjunto de personas que mediante la división funcional, la coordinación y la división de responsabilidades, persiguen la consecución de un objetivo común”* (p. 3) Aunque existen infinidad de definiciones se puede establecer que existen aspectos similares en la mayoría de ellas, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes: a) el conjunto de personas o equipos relacionados, b) el establecimiento de objetivos que se persiguen, c) la especialización y diferenciación en las funciones, d) La coordinación que debe ser de manera racional e intencionada, e) la continuidad temporal.

Summers (2006) menciona que en la actualidad las organizaciones que logran sobresalir en los mercados globales son las que pueden identificar cuáles son los factores más importantes para sus clientes, ya que los detectan, se abocan a la tarea de mejorar

sus procesos para poder ofrecer el producto o servicio que se requiera siempre con la más alta calidad. Para poder lograr lo anterior las organizaciones tienen que hacer uso de estrategias que sirvan para poder mejorar la posición que se tienen en el mercado. Entre las estrategias se pueden considerar la formación de equipos, el aseguramiento de la calidad, el justo a tiempo, la administración de la calidad total, entre otras. Es necesario diseñar una estrategia que considere a toda la organización y que sirva para poder mejorar el proceso total que se tiene que realizar en el logro de un producto o un servicio de calidad acorde a las necesidades de los clientes.

En este tipo de organizaciones, el beneficio reside en los procesos clave que se tienen que desarrollar para proporcionar a los clientes un producto o un servicio, para lograrlo la organización tiene que tomar en cuenta que existe una infinidad de actividades, y que estas, ya sean en forma individual o en equipo tienen que hacerse de manera eficaz, de no ser así se dice que la organización está trabajando de manera ineficiente. Para que la organización sea eficiente se tienen que considerar como parte de un todo los siguientes factores: la manufactura, el marketing, las tecnologías de información e incluso la investigación y el desarrollo.

La estructura de una organización se encuentra cimentada en la cultura y compromiso de parte de sus empleados, una organización puede ser tan fuerte al igual que las personas que trabajan en ella, dependiendo de la motivación que tenga el personal van a depender las relaciones internas entre ellos y el líder. Existen algunos factores que inciden en la eficiencia de la organización y estos son la buena comunicación que existe entre los diferentes niveles, también el tipo de educación y la capacitación que se ofrezca a los empleados.

Summers (2006), señala que lo primero que debe de hacer una organización que desea logra la eficiencia, es determinar en donde se encuentran posicionadas en el mercado, el conocimiento del desempeño de una organización permite que se puedan diseñar planes acordes a la situación. La organización eficiente se centra en el enfoque orientado al cliente. Existen problemas sistémicos que pueden entorpecer la eficiencia de una organización entre otros se mencionan los siguientes:

Las personas no van a su empleo para realizar mal sus actividades, tiene que ver con la falta de comunicación interna, la falta de coordinación y la mala realización de los procesos.

Las fallas del sistema, como la falta de compromiso para la entrega de pedidos, estos tienen que ver con los resultados de la utilización de sistemas inadecuados en la organización. Los problemas mencionados pueden hacer que la organización ponga en práctica nuevos métodos administrativos, los cuales establecen hacer un enfoque dirigido al cliente, de tal manera que se lleve a cabo la administración basada en hechos, y que se lleve a cabo la medición del desempeño y de ciertos factores que pueden ayudar a logra el éxito. También se puede cultivando la administración de los recursos humanos, mediante el trabajo en equipo, la educación y capacitación, así como llevar a cabo un método de mejora continua con el mejoramiento de los procesos y la prevención de los defectos.

Una organización eficiente es aquella que puede producir más con los recursos con los que cuenta, esto lo puede realizar si está más al tanto de lo que requieren los clientes con la finalidad de satisfacer sus necesidades; y si logra agilizar los procesos de trabajo de tal manera que estos sean más orientados y ágiles, se puede lograr bajar los costos de producción, ya que al focalizar los procesos se puede lograr una reducción en el

desperdicio. Así como se pueden obtener beneficios externos, también dentro de la empresa puede haber mejoras relacionadas con la comunicación y el trabajo en equipo, una organización eficiente permite que exista un buen trato entre la administración y su personal. Cuando una organización comienza a trabajar de manera adecuada automáticamente se dan la participación y satisfacción del personal, de tal manera que problemas como el ausentismo y la rotación de personal comienzan a disminuir.

Así como se menciona la eficiencia en la organización, también se debe considerar que dentro de la organización se lleva a cabo el proceso de administrar de manera eficiente, por lo que la administración la definen Robbins y Decenzo (2002) como *“el proceso para conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia a través de otras personas y junto con ellas”*. (p. 5). En la definición el término de proceso tiene que ver con las principales actividades que lleva a cabo un gerente, la eficiencia y la eficacia se refieren a lo que las personas hacen y como lo hacen, en especial la eficiencia tiene que ver con hacer una tarea de manera correcta y se relacionan los recursos con los productos, es decir la eficiencia se incrementa si se obtiene más producto con algún recurso o también si se logra la eficiencia si se logra obtener el mismo producto pero con menos recursos.

Robbins y Decenzo (2002), afirman que los gerentes trabajan con recursos escasos como el dinero, las personas y el equipo por lo cual es necesario que los empleen con eficiencia, ya que la organización lo que pretende es producir tratando de reducir los costos de los recursos. No solo lo mencionado anteriormente significa ser eficiente, la administración también debe llevar a cabo el término de las actividades para lograr la eficiencia.

Los términos de eficiencia y eficacia se pueden considerar como términos distintos pero se puede mencionar que están relacionados: se puede ser eficaz encaminado a la eficiencia. Una buena administración siempre tratara de alcanzar sus metas u objetivos y debe hacerlo del modo más eficiente posible que tiene que ver con reducir los costos.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

En este capítulo se muestra el desarrollo metodológico de la investigación, se inicia con el planteamiento del problema de investigación, el objetivo del caso de estudio, las preguntas de investigación, las proposiciones, las variables dependientes e independientes, indicadores y el tipo de investigación.

3.1. Problema de investigación

Actualmente existen en diversas Instituciones Educativas de Educación Media Superior, dificultades para el desarrollo de un trabajo colaborativo entre los docentes entre sí y entre administrativos, la competencia del trabajo colaborativo no se lleva a cabo de manera adecuada, esto se debe a que existen diversos factores que no lo permiten, por lo que es necesario identificar cuáles son, de tal manera que se puedan proponer estrategias o alternativas de solución que ayuden a mejorar el trabajo en equipo y de esta forma participar en el logro de los objetivos institucionales.

3.2. Enunciado del objetivo

El objetivo general es determinar cuales son lo factores que influyen en el desarrollo de la competencia de trabajo colaborativo entre los docentes de la Escuela de Bachilleres del Plantel Sur y proponer alternativas de solución que ayuden a desarrollar o mejor esta competencia.

3.3. Preguntas de investigación

3.3.1. *Pregunta Central:*

¿De que forma el trabajo colaborativo en las Instituciones de educación media superior es una competencia básica de eficiencia para el logro de los objetivos de la institución?

3.3.2. *Preguntas por dimensión de análisis:*

Aprendizaje Organizacional

¿De qué manera se genera el conocimiento de un equipo de trabajo en una Institución Educativa?

Trabajo Colaborativo

¿Cuáles son los elementos distintivos de los equipos de trabajo colaborativo que impulsan la eficiencia de una institución de EMS?

Competencias

¿Cuáles son las competencias que tienen que desarrollar los integrantes de un equipo de trabajo, para impulsar el trabajo colaborativo en una institución de EMS?

¿Cuáles son los factores que contribuyen al desarrollo de la competencia del trabajo colaborativo en Instituciones de educación media superior?

3.4. Propositiones de investigación:

- La forma en la que se genera el conocimiento en los equipos de trabajo tiene relación con la participación de los individuos en el trabajo de equipo; la motivación para aprender; la observación, las costumbres, la práctica y la experiencia profesional.
- La flexibilidad, el compromiso con la organización, la autonomía y libertad, las destrezas y aptitudes, la habilidad para resolver problemas, habilidad en la toma de decisiones y la personalidad, son los elementos distintivos de los equipos de trabajo colaborativo que impulsan la eficiencia de una institución de EMS.
- Las competencias académicas, administrativas y sociales son las competencias que tienen que desarrollar los integrantes de un equipo de trabajo, para impulsar el trabajo colaborativo en una institución de EMS

- La resistencia al cambio es un factor que influye en el desarrollo del trabajo colaborativo
- El desconocimiento de la forma de desarrollar un trabajo en equipo es una limitante para la motivación a realizarlo
- Las prácticas y costumbres de los docentes es un factor que interviene de manera importante en el aprendizaje del trabajo colaborativo.

3.4.1. Variables dependientes e independientes de las proposiciones de la investigación:

- V.I. participación de los individuos en el trabajo de equipo; la motivación para aprender; la observación, las costumbres, la práctica y la experiencia profesional.
- V.I. La flexibilidad, el compromiso con la organización, la autonomía y libertad, las destrezas y aptitudes, la habilidad para resolver problemas, habilidad en la toma de decisiones y la personalidad
- V.I. Las competencias académicas, administrativas y sociales
- V.I. La resistencia al cambio
- V.I. El desconocimiento de la forma de desarrollar un trabajo en equipo
- V.I. Las prácticas y costumbres de los docentes

3.4.2. Variables Dependientes:

- V.D. Generación del conocimiento
- V.D. Desarrollo de trabajo colaborativo
- V.D. Eficiencia y efectividad
- V.D. Equipos de trabajo colaborativo
- V.D. Aprendizaje de trabajo colaborativo

3.4.3. Indicadores

Generación del conocimiento

- Formación y capacitación: Capacitación y aprendizaje informal

Aprendizaje en equipo

- Participación de los individuos en el trabajo de equipo
- la motivación para aprender;
- la observación,
- las costumbres,
- la práctica y la experiencia profesional
- Cooperación
- Trabajo multidisciplinario

Competencias

- Compromiso
- Flexibilidad,
- Organización y adaptación
- Autonomía y libertad
- Uso de destrezas y aptitudes
- Capacidad para realizar tareas específicas
- Experiencia y saber tomar decisiones
- Trato agradable

3.5. Metas u objetivos

En este estudio de caso se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Identificar los factores que contribuyen para el desarrollo de una competencia de trabajo colaborativo en una Institución de Educación Media Superior
- Realizar propuestas que permitan encauzar los esfuerzos para el logro de un trabajo colaborativo eficiente que permita la unificación de criterios y metas comunes enfocadas en la misión de la Institución

3.6. Tipo de investigación

La presente investigación se realizó a través de una metodología cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas realizadas a docentes y directivos; se aplicó la observación no participante y la consulta de documentación oficial de la Institución; el análisis de textos se realizó a través de la hermenéutica objetiva atendiendo a cada uno de los indicadores empíricos de esta investigación.

4. CASO DE ESTUDIO

El propósito de este capítulo es el dar a conocer los antecedentes de la Universidad Autónoma de Querétaro; desde sus inicios hasta la actualidad, además de incluir información relevante sobre la Escuela de Bachilleres como la misión, visión, el plan de estudios 2004 e información sobre el personal docente que labora en esta institución educativa.

4.1. Antecedentes

En 1547 cuando Don Vasco de Quiroga estaba en Europa, se solicita al rey que envíe a los padres jesuitas a la Nueva España por lo que Felipe II lo concede mediante la expedición de cédulas que son otorgadas el 26 de marzo de 1571. Por lo anterior es que el general R.P Francisco Borja ordena que el P. Pedro Sánchez junto con otros 15 sacerdotes viajara a América, haciendo su arribo a la Nueva España el 28 de septiembre de 1572.

Siendo el 12 de marzo de 1618 cuando se da la licencia real para que la Compañía de Jesús se establezca en Querétaro y esta se hace efectiva hasta el 20 de junio de 1625. Meses después el 20 de agosto de 1625, se funda en el estado de Querétaro el colegio de san Ignacio, que en el año de 1680 estuvo a punto de cerrar debido a la falta de recursos. Con la ayuda de Don Juan Caballero y Osio se reedifica la iglesia y el colegio y se evita su desaparición.

Años después en 1767, son expulsados los jesuitas de la Nueva España y se clausuran los colegios y la iglesia que se encontraba adjunta. Después de transcurridos 5 años el 26 de septiembre de 1772, el rey decreta la reapertura de los colegios bajo su real patrocinio, y el virrey don José María de Bucareli nombra rector al Lic. José Antonio de la Vía Santelices, de esta manera es como se inician las clases el 25 de febrero de 1778,

donde imparten clases maestros como Manuel de Iturriaga, Pedro de Arce y Jacobo Pardo y Peredo.

En la época y durante la colonia, el más alto grado de enseñanza fue el bachillerato, por lo que los estudiantes se iban a San Idelfonso, en la capital del virreinato para realizar sus estudios en derecho y poder obtener un título ante los Tribunales de la Real Audiencia.

Es a partir del año de 1821 que los colegios quedan desligados del resguardo real por lo cual es a partir de ahí que se consideran instituciones privadas y confirmada bajo ese carácter por el congreso Constituyente del Estado. En 1824 el Congreso decreta la obligación para los colegios de Querétaro, de jurar la observancia de la Constitución federal y es en 1825 cuando el mismo congreso constituyente da facultades al gobierno del Estado para organizar los Colegios de san Ignacio y San Javier.

El gobernador del Estado José María Diez Marina, en la Ley promulgada el 4 de octubre de 1827 crea la carrera de Licenciado en Derecho, la cual inicia sus clases el 18 de octubre de ese año. Los colegios se vuelven a cerrar en 1844 y se reabren en 1861, cerrándose de manera definitiva en 1867, con el cual se da paso al Colegio Civil el cual fue establecido por Próspero C. Vega y puesto en vigor por el entonces gobernador Julio M. Cervantes y por disposición el 4 de enero de 1876 se establecen las carreras de Notario Público, Farmacéutico e Ingeniero Topógrafo.

En 1910 renuncia el gobernador Francisco González de Cosío y nuevo gobernador Carlos M. Loyola promulga la Ley de Instrucción Preparatoria y Profesional el 12 de marzo de 1912 vigente hasta el 27 de octubre de 1914, cuando el general Federico Montes decretó el cierre del Colegio Civil, elimino las carreras profesionales y creó la

Escuela Preparatoria de Querétaro. Tiempo después Ernesto Perrusquía propició la Ley del 28 de marzo de 1918 que creaba la Escuela Libre de Derecho.

A finales de 1950 se clausuró el Colegio Civil y por iniciativa del Gobernador, Dr. Octavio S. Mondragón, comienzan los planes para crear la Universidad Autónoma de Querétaro. De tal proyecto se encargó el Coronel y Licenciado Juan Álvarez y, a la muerte de éste, el Lic. Fernando Díaz Ramírez. 1959 se inicia el régimen autónomo de la Universidad.

4.2. Universidad Autónoma de Querétaro

El 24 de febrero de 1951 inició sus clases la Universidad Autónoma de Querétaro con la escuela Preparatoria, la escuela de Derecho y la escuela de Ingeniería. En 1952 el Dr. Vasconcelos acuñó la frase " Educo en la Verdad y en el honor " que desde entonces es el lema y el símbolo de la Universidad Autónoma de Querétaro. En ese mismo año se crearon las escuelas de Química y Enfermería. En 1953 se fundó el Instituto de Bellas Artes y en 1954 la Escuela de Comercio, posteriormente Escuela de Contabilidad.

El gobernador, Lic. Juan C. Gorráez, nombró rector al Dr. José Alcocer Pozo y con esto estalló el llamado conflicto del 58, y entre las peticiones de los estudiantes están el retorno del Lic. Fernando Díaz Ramírez, como rector, y la autonomía de la Institución; la cual se concede y el 5 de febrero de 1959 se inicia el régimen autonómico de la Universidad.

En 1963 se establece la carrera de Licenciado en Administración de Empresas en la Escuela de Contabilidad. En 1967 se fundaron la escuela de Psicología y la escuela de Idiomas. En 1971 la Escuela de Química ofrece las opciones terminales de Química en Alimentos, Metalurgia. Química Agrícola y Farmacología.

El 8 de diciembre de 1973 la Universidad Autónoma de Querétaro traslada sus instalaciones al actual Centro Universitario del Cerro de las Campanas. En 1975 la escuela de Psicología también diversifica sus opciones terminales en Psicología Clínica, Laboral, Educativa y Social. En 1978 se fundó la escuela de Medicina. En 1984 la Escuela de Sociología, en 1985 la Escuela de Veterinaria y Zootecnia y en 1987 los planteles de Informática y Filosofía.

4.3. Escuela de bachilleres de la Universidad Autónoma de Querétaro

La Escuela de Bachilleres de la universidad Autónoma de Querétaro, es una institución educativa de educación media superior (bachillerato) que atiende a jóvenes de entre 15 y 18 años de edad, actualmente cuenta con 6 planteles en el estado de Querétaro: Plantel Sur, Plantel Norte, Plantel San Juan del Río, Plantel Colón, Plantel Pedro Escobedo y el Plantel Bicentenario, todos estos en la modalidad de bachillerato escolarizado, ya que además cuenta con el bachillerato semiescolarizado.

La siguiente tabla muestra información relacionada con el personal docente que imparte clases en los diferentes planteles de la Escuela de Bachilleres y se encuentran clasificados por tipo de contratación.

Tabla 4.1.

Distribución de tiempos laborables en la Escuela de Bachilleres de la Universidad Autónoma de Querétaro.

Plantel	Tiempo Completo	Medio Tiempo	Tiempo Libre	Total
Norte	24	0	77	101
Sur	32	0	64	96
San Juan del Río	1	0	30	31
Colón	0	0	12	12
Pedro Escobedo	0	0	12	12
Bicentenario	1	0	13	14
Semiescolarizado	0	0	11	11
Total	58	0	219	277

Fuente: Elaboración propia, tomado de Universidad Autónoma de Querétaro (2011)

La escuela de bachilleres a partir del 2009 incorpora el Marco Curricular Común (MCC) establecido por la Secretaría de Educación Pública (SEP), esto lo hace sin perder de vista su esencia ser una institución autónoma, pública, propedéutica y humanística. Retoma la nueva política educativa basada en competencias y estos son afrontados desde la misión y visión de la escuela y siempre considerando los principios de formación de alumnos autónomo, críticos, creativos, constructivos y con valores, los cuales tendrán una formación basada en el aprendizaje significativo y siempre considerando el carácter propedéutico de la institución. La reestructuración curricular que se menciona aún se encuentra en proceso, por lo cual la información que aquí se presenta corresponde a la reestructuración curricular realizada en el año 2004.

4.3.1. Tipo de Bachillerato

El bachillerato que se imparte en la Universidad Autónoma de Querétaro, es de tipo propedéutico, general y único, y su finalidad es la formación de estudiantes con características humanas y científicas, el cual tiene una duración de tres años, divididos en 6 semestres.

Tabla 4.2.
 Mapa Curricular PRE04

PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	QUINTO	SEXTO
LÓGICA I	LÓGICA II	FILOSOFIA I	FILOSOFIA II	DERECHO	SOCIOLOGIA
HISTORIA I	HISTORIA II	HISTORIA III	PSICOLOGIA	ORIENTACIÓN VOC. Y PROF.	ECONOMIA
LECTURA Y RED. I	LECTURA Y RED. II	LAB. DE BIOLOGIA	INGLES I	INGLES II	FORMACIÓN CIVICA Y ÉTICA
ORIENTACIÓN EDUCATIVA	LAB. QUIMICA	RAICES GRIEGAS	FISICA I	FISICA II	FORMACIÓN ESTETICA
MATEMATICAS I	MATEMATICAS II	MATEMATICAS III	MATEMATICAS IV	MATEMATICAS V	MATEMATICAS VI
QUIMICA I	QUIMICA II	BIOLOGIA I	BIOLOGIA II	LAB. DE FISICA	FORMACIÓN AMBIENTAL
INFORMÁTICA I	INFORMÁTICA II	INFORMÁTICA III	INFORMÁTICA IV	LAB. INGLES I	LAB. INGLES II
HORAS 33	HORAS 33	HORAS 33	HORAS 33	HORAS 33	HORAS 33
CRÉDITOS 66	CRÉDITOS 61	CRÉDITOS 61	CRÉDITOS 66	CRÉDITOS 58	CRÉDITOS 63

Fuente: Ochoa (2004), p. 68

La Escuela de Bachilleres de la Universidad Autónoma de Querétaro es una de las nueve áreas del conocimiento considerada como propedéutica. Las características del Plan de Estudios son entre otras el fomento de trabajo en equipo, el trabajo interdisciplinario, la relación multidisciplinaria, la estructura académica basada sobre aprendizajes significativos, pertinencia de la unidad temática entre asignaturas y laboratorios

4.3.2. Misión

Ochoa señala que la misión de la Escuela de Bachilleres es la siguiente:

“[...] La Escuela de Bachilleres contribuye al logro de la Misión de la Universidad Autónoma de Querétaro, mediante el desarrollo de programas, integrales y flexibles, del nivel medio superior, para satisfacer demandas y necesidades educativas del entorno, especialmente aquellas provenientes de los sectores menos favorecidos. Para ello. Forma seres humanos capaces de integrarse de manera óptima a la vida familiar, social y productiva, y de emprender con éxito estudios del nivel superior; desarrolla las capacidades intelectuales y personales de sus estudiantes para fortalecer sus: valores éticos, capacidad de liderazgo, reflexión crítica, análisis y acción; aprender por cuenta propia, y mantener relaciones de respeto y solidaridad consigo mismo, con los demás y con su entorno [...]” (p. 23)

La misión del bachillerato se puede resumir con el lema universitario: Educar en la verdad y en el honor.

4.3.3. Visión

La visión según menciona Ochoa (2004) es

“[...] La Escuela de Bachilleres es un orgullo de la U.A.Q., por su reconocido liderazgo académico nacional el servicio, transformación y conocimiento de la sociedad. Su programa se caracteriza por una educación de la más alta calidad centrada en el aprendizaje, que prepara integralmente a sus estudiantes para vivir, estudiar, trabajar e incidir en el presente y el futuro. Propiciando cotidianamente el compromiso de su comunidad con su entorno, con la institución y con la mejora permanente [...]” (p. 25)

5. RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos de la investigación realizada por medio de entrevistas semiestructuradas al personal académico de la Escuela de Bachilleres Plantel Sur de la Universidad Autónoma de Querétaro. En los resultados se puede observar las respuestas a diversas interrogantes relacionadas con la manera en que se lleva a cabo la competencia de trabajo colaborativo en esta institución.

5.1. Aprendizaje en equipo

En relación con la formación y capacitación se encontró (Figura 5.1) que el 90% de los entrevistados por lo menos ha tomado como mínimo 3 cursos ofrecidos por la institución en los últimos 2 años relacionados con el trabajo colaborativo, pero sólo dentro de la dinámica de trabajo de los cursos, en realidad ninguno tuvo el propósito de explicar la manera en que se debe trabajar en equipo dentro de una área académica.

Figura 5.1. Cursos realizados por los docentes en 2010 y 2011



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas

El 100% de los entrevistados coinciden en que no se debe hacer a un lado lo que ya se ha aprendido hablando de los nuevos enfoques basados en competencias, sino que los conocimientos previos sirven de puente a las nuevas inteligencias. Señalan que el hecho de que cambien los enfoques en la educación de constructivista a competencias a veces es muy difícil de aceptar, cambiar y romper con esquemas tradicionales de hecho el 10% menciona que sí le ha costado mucho trabajo ya que se formó en la educación tradicional y sigue dando su clase de manera tradicional (clase magistral), ya que consideran que no todo lo nuevo funciona de manera eficiente. Señalan que de los nuevos enfoques toman lo que consideran que les puede servir para mejorar sus clases y no hacen de lado lo que ya traen sino que adaptan lo nuevo y que la única forma de convencerse sobre alguna metodología o nuevos enfoques es practicándolo.

5.1.1. Participación de los individuos en el trabajo de equipo

La manera en que los integrantes de los equipos consideran que se lleva a cabo el diálogo y la discusión (Figura 5.2.) indican que va a depender del área con la que se está trabajando, el 25% señalan que diálogo es negativo ya que solo se reúnen para denostar a las personas, gente que no se lleva bien y no trabaja. El 75% menciona que el trato es cordial y de respeto.

Figura 5.2. Participación de los docentes en el trabajo colaborativo



Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas

Cuando se proponen alternativas de solución para asegurar que sean tomados en cuenta se levanta una minuta en cada reunión de área académica, y además de la minuta se trata de exponer ante el equipo de trabajo los beneficios que se obtendrían con las propuestas que se hicieron.

Por lo general las reuniones de áreas académicas son por invitación por lo que no obligatorias, así que los que quieran pueden asistir o no, aunque uno de los entrevistados considera que es necesario que al momento de contratar a los docentes se les informe de sus responsabilidades como lo es la participación activa en la academia a la cual va a pertenecer. Además se menciona que para alentar a los integrantes a participar, primero se debe de crear un buen ambiente de trabajo de tal manera que todos aporten opiniones.

Por lo general, se exponen los puntos a tratar y se lanzan preguntas tratando de que todos participen y también se asignan tareas a realizar.

5.1.2. La motivación para aprender

El 100% de los entrevistados consideran que es importante aprender sobre todo en el caso de la docencia para obtener y actualizar el conocimiento, debido a que continuamente van surgiendo nuevas modalidades, nuevas técnicas, métodos e innovaciones; de tal manera que el aprendizaje debe de ser constante y esto es repercute en el desempeño del trabajo docente y del trabajo en equipo.

También mencionan que se puede aprender por medio de cursos de formación, mediante la interacción que se da entre docentes, pero tiene mucho que ver con la personalidad de cada uno y la motivación que se tenga para continuar aprendiendo.

5.1.3. Las costumbres, la práctica y la experiencia profesional

Los entrevistados mencionan que a veces el trabajo en equipo es entorpecido debido a las costumbres que ya traen consigo algunas personas (Figura 5.3.) de tal manera que también se llegan a fracturar las relaciones entre los integrantes. Todo lo anterior debido a vicios familiares y también en buena medida a la personalidad de cada individuo. El 25% de los entrevistados señalan que las costumbres y la resistencia que se tenga al cambio no permite que se lleve a cabo el trabajo colaborativo.

Figura 5.3. La costumbre y resistencia al cambio



Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas

En relación a la práctica y experiencia profesional mencionan que existen personas que se aferran a sus convicciones personales, que piensan que lo saben todo o son vacas sagradas y que su forma de trabajar no es sólo la mejor, sino la única.

5.2. Trabajo colaborativo

En relación al trabajo colaborativo se obtuvieron los siguientes resultados, los cuales se organizan como se mencionan a continuación:

5.2.1. Compromiso

Los entrevistados señalan que es importante el trabajo en equipo por las siguientes razones:

1. Porque cada uno de los que forman parte del equipo tienen algo que aportar y aprender de los demás.

2. El trabajo en equipo siempre va a enriquecer porque se ve la problemática desde una perspectiva diferente, dependiendo de cada una de las profesiones que tienen los integrantes del equipo.
3. Porque lo que se iba a realizar en 8 días se puede hacer en tres.
4. Porque se pueden hacer cosas mejores en lo académico, y de manera personal sirve para fomentar valores como la responsabilidad, el respeto, la tolerancia, la cooperación.
5. El trabajo colaborativo potencializa el rendimiento.

5.2.2. Organización y adaptación

En relación a la organización de los equipos de trabajo, todos los entrevistados mencionan que no existe, ya que sólo se reúnen a veces, y las áreas académicas son muy grandes por lo que sólo se plantean los puntos a tratar, y el que desee puede participar.

5.2.3. Trato dentro del equipo de trabajo

El 75% de los entrevistados cree que el trato dentro del equipo de trabajo de la misma área académica es cordial, de respeto y tolerancia. De la misma manera piensan que hay buen clima laboral, ya que todo lo que se solicita a la dirección para el trabajo del área académica sí lo concede; además que existe respeto hacia la autoridad. En cuanto a la cultura colaborativa consideran que no existe, que todos hacen su mejor esfuerzo pero que podrían hacer cosas mejores si se trabajara colaborativamente.

5.2.4. Trabajo inter y multidisciplinario

El 75% de los entrevistados considera que sí se logran los resultados esperados, pero coinciden en que es muy difícil ponerse de acuerdo, debido a que como son áreas diferentes, cada uno tiene su propia concepción de lo que habla, por lo cual es más tardado sacar los trabajos.

5.3. Competencias

El 50% de los entrevistados (Figura 5.4.) consideran que no cuentan con la competencia de trabajo colaborativo, piensan que les falta capacitación, que mucho de los compañeros con los que tienen que trabajar en áreas académicas no se prestan para poder desarrollar el trabajo. Uno de los entrevistados comenta que por formación académica sí trabajan en equipo; pero que por actitud, muchos se resisten. Otro compañero comenta que él es individualista, pues él se formó de esa manera y que no tiene que ver con la materia que impartes ni con la disciplina, sino con la formación profesional.

Figura 5.4. Conocimientos y habilidades específicas del trabajo colaborativo



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas

Los que mencionan que sí cuentan con la competencia de trabajo en equipo, señalan que ellos siempre se encuentran dispuestos a trabajar de esta forma en sus áreas académicas

5.4. Eficiencia

En relación al indicador de eficiencia se encontró lo que se menciona a continuación:

5.4.1. Eficacia

De acuerdo a los entrevistados, los objetivos institucionales en la Escuela de Bachilleres de la U.A.Q. que se pretenden alcanzar por medio del trabajo colaborativo son los siguientes:

- Formar estudiantes integrales de calidad.
- Ser la mejor opción educativa pública a nivel medio superior en el estado.
- Generar mayor ingreso a las licenciaturas.
- Eliminar la deserción estudiantil y elevar el índice terminal.

Y señalan que esto se puede lograr trabajando en áreas académicas teniendo claro los objetivos y haciendo bien el trabajo, ya que se tienen buenas propuestas y buenas intenciones, de tal forma que pueda impactar en los estudiantes y poder lograr los objetivos.

5.4.2. Clima organizacional adecuado

El 100% de los entrevistados piensan que sí existe un clima organizacional adecuado, pero que se podría mejorar, ya que en buena medida esto tiene que ver con cuestiones como las rivalidades, las envidias, la resistencia al cambio, los chismes, al egoísmo que consideran se da más en las personas que tienen mucho tiempo trabajando en la

institución, y que creen que lo saben todo; y en el caso de la administración, es necesaria una mayor comunicación.

5.4.3. Calidad de vida

El 90 % de los entrevistados dicen que existe un plan de formación docente, un programa de estímulos al desempeño docente y un área de desarrollo académico por medio de las cuales se promueve al personal, esta sería una de las principales motivaciones y, de manera profesional los apoya con cursos de actualización, con apoyos para poder estudiar la maestría, lo que viene ligado con el desarrollo personal y la calidad de vida que tiene cada uno de ellos, ya que para el 75% es su única fuente de ingresos, por lo tanto mencionan que se encuentran a gusto dentro de la institución.

5.4.4. Motivación para permanecer en la institución

El 100% de los entrevistados manifiesta que se sienten muy comprometidos con la universidad y que su principal motivación para permanecer en esta institución es el hecho de que están preparando a jóvenes para que puedan seguir estudiando y cada uno de ellos considera que están poniendo su granito de arena para que los estudiantes de ahora después sean personas de provecho, y hagan de este país un lugar mejor. Manifiestan que es muy motivante trabajar con jóvenes y, esto propicia que estén dispuestos a trabajar y seguir preparándose cada día, y aunque los temas se repitan el entorno es diferente.

6. CONCLUSIONES

El objetivo general que se planteó en esta investigación fue: determinar cuales son los factores que influyen en el desarrollo de la competencia de trabajo colaborativo entre el personal académico de la Escuela de Bachilleres del Plantel Sur y proponer alternativas de solución que ayuden a desarrollar o mejorar esta competencia. El objetivo de cumplió ya que la investigación arroja resultados que indican que existen factores tales como la resistencia, las costumbres, la práctica, la falta de conocimiento sobre la forma de trabajar colaborativamente los cuales no permiten que la competencia de trabajo colaborativo se desarrolle de manera adecuada.

Dentro de la investigación realizada algo que llamo la atención es que existen compañeros dentro de la institución a los que no les interesa participar en ninguna actividad y fueron éstos los que no aceptaron que se les realizará la entrevista. También es necesario mencionar que la entrevista se realizó a personas que ya tienen varios años trabajando en la institución y la mayoría de ellos coincidió en que el personal académico que esta a punto de jubilarse son los que más se resistencia al trabajo en equipo y, además consideran que la forma en que ellos trabajan es la mejor.

De los resultados obtenidos es importante señalar que todos los entrevistados manifiestan que se encuentran muy a gusto en la institución y que es motivante para ellos el trabajo que desempeñan, pero no existe una participación activa en las reuniones de área o de academia, lo que puede ser debido al desconocimiento que se tiene sobre la forma de trabajo colaborativo, por lo cual se sugiere que para mejorar el desarrollo de la competencia de trabajo colaborativo se imparta a los docentes cursos sobre trabajo colaborativo de tal manera que esto permita que todos estén capacitados y pueden desarrollar o mejorar ésta competencia. Porque como se menciono en los resultados

puede ser que esta sea una de las causas principales del porque no se tiene la competencia.

La falta de participación que se da en las diferentes áreas o academias también tiene que ver con la falta de comunicación, por que lo se recomienda mejorar las vías de comunicación entre la dirección, coordinación y academias, esto con la finalidad de que todo el personal académico este enterado del trabajo que se tiene que realizar así como de los objetivos a alcanzar.

Cuando no se trabaja colaborativamente los proyectos no se terminan, ya que se quedan a medias o se entregan mal por lo que se sugiere que de seguimiento a los diferentes proyectos desarrollados, de inicio hasta su término y evaluar los resultados de la puesta en práctica para poder determinar si la competencia del trabajo colaborativo esta desarrollándose de manera correcta y se cumplen los objetivos establecidos.

En relación con la resistencia al cambio es necesario concientizar a los docentes de la importancia del trabajo colaborativo en el cumplimiento de los objetivos institucionales, en especial a aquellos que tienen ya bastante tiempo en la institución.

Se debe poner un manual de inducción a disposición del personal académico que apenas ingresa, donde se define entre otras cosas: los objetivos institucionales, la misión, visión y los reglamentos (estudiantes, exámenes) de y con información de los derechos y obligaciones del docente (estatuto orgánico). Así como establecer guías prácticas de acciones específicas para el desarrollo de las tareas de las academias y las funciones de los miembros de las mismas.

Por ultimo es necesario motivar, propiciar y estimular el trabajo colaborativo en las academias para el cumplimiento óptimo de los objetivo en el cual se establezcan a su vez

los beneficios de cada uno de los integrantes aunado a los objetivos generales de la Institución.

El beneficio que se espera obtener con los resultados de esta investigación, es institucional, con estrategias que tenga a bien implementar la Dirección de la Escuela de Bachilleres de la U.A.Q., pues los principales beneficiados con las recomendaciones para poder desarrollar la competencia de trabajo colaborativo es el personal académico de la Escuela de Bachilleres del Plantel Sur. Esta investigación puede servir de base para nuevas investigaciones con respecto a los resultados encontrados y puede aplicarse en todos los planteles de la Escuela de Bachilleres.

REFERENCIAS

- Aldape, T. (2008). *Desarrollo de las competencias del docente. Demanda de la aldea global siglo XXI*. Libros en red.
- Allen, M. A. (2006). *Diccionario de preguntas gestión por competencias*. Argentina: Granica.
- Argüelles, A. (2005). *Competencia Laboral y educación basada en Normas de Competencia*. México: LIMUSA
- Argyris, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. USA: Oxford University Press.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Thompson
- Fernández, R. M., De Sánchez, C. J. (1997). *Eficacia organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ochoa, O. J. A. (2004). *Reestructuración curricular*. México: Editado por la Escuela de Bachilleres de la U.A.Q.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Educación.
- Senge, P. (2005). *La Quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Argentina: Granica.
- Summers, D. C. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson Educación.
- Universidad Autónoma de Querétaro (2011). Obtenido desde: <http://www.uaq.mx/rectoria/historia.html>. Visitado septiembre 2011.
- Van-der Hofstadt, C. J. y Gómez, J. Ma. (2006). *Competencias y Habilidades profesionales para universitarios*. Madrid: Díaz de Santos.

Yeung, A. K., Ulrich, D. O., Nason, C.S. W. y Glinow, M. A. (2004). *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*. USA: Oxford University Press.