

COMPETENCIAS IMPLICADAS EN EXPERIENCIAS EXITOSAS DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE LA UAEH

Jorge Escobar Torres, Maribel Pimentel Pérez, Sergio Santamaría Suárez, Jorge Alberto Barranco Bravo

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Resumen

El modelo sistémico propuesto por Hall (2000) considera que las instituciones “son culturas de relaciones cohesionadas por un vínculo denominado prioridades de valores” (2000). Los valores resultan fundamentales debido a que ellos son los que facilitan u obstaculizan las relaciones al interior de una empresa. Existen cuatro niveles de manejo del conocimiento de acuerdo a los valores sostenidos, en el nivel tres el conocimiento consiste en comprender una situación y actuar de manera rígida-flexible de acuerdo a las solicitudes de los usuarios. Éste representa el paradigma emergente de las organizaciones inteligentes que aprenden, que tienen como característica una economía de servicios que giran en torno al usuario, es una asociación de esfuerzos de los empleados trabajando en equipo y como equipo, (Senge 2000). En el Nivel cuatro: el conocimiento es sabiduría y se utiliza para crear una atmósfera armónica y “para aumentar la calidad de vida humana” (Hall, 2000) generando un modelo de colaboración asociativa.

Palabras clave: Competencias, Profesores Universitarios, Experiencias Exitosas.



Abstract

The systemic model proposed by Hall (2000) considers organizations as “cultures of relationships related together by a link called *Priorities of Values*” (2000:30). Values appear, fundamentally, because these are the ones that facilitate or obstacle relationships inside an organization. There are four levels in which knowledge is managed, according to the set of values sustained. On level three, knowledge consists in understanding a situation and acting in a rigid-flexible manner, according to the demands of users. This represents the emerging paradigm of intelligent organizations that learn that they have as a characteristic a services economics that spin around the user. This is understood as an association of efforts made by employers, working in team and as a team (Senge, 2000). On level four, knowledge is seen as wisdom that is used to create a harmonic atmosphere an to “elevate the quality of human life” (Hall, 2000:33), resulting this in an associate collaboration model.

Key words: competences, university teachers, successful experiences.



Introducción

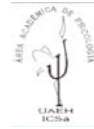
Los objetivos de esta investigación recayeron en la búsqueda del nivel del conocimiento vivido por profesores de psicología de la UAEH a través de una entrevista cualitativa para dilucidar la percepción de sus experiencias exitosas. La autopercepción de una experiencia gratificante se evaluó en función de los niveles del modelo de Hall (2000).

La tendencia observada en las entrevistas muestra una variedad de circunstancias, sin embargo es de resaltar la necesidad de una mirada y de una actuación sistémica que integre esfuerzos personales y colectivos. Es así que la organización de proyectos grupales es deseable para éste grupo de docentes dado que podrán seguir desarrollando las habilidades actuales y potenciales dentro de un marco de conjunto (sinergia). Fomentar dichos eventos con el apoyo de un programa de formación del profesorado constituiría un cimiento para la micro-organización que empieza a aprender.

Metodología

Desde la indagación apreciativa se realizaron cinco entrevistas a profesores (por hora-clase y de tiempo completo) de psicología de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Fueron aplicadas en el 2008. Dichos docentes son relativamente jóvenes cuyas edades oscilan entre los 29 y los 35 años de edad. La Licenciatura en Psicología inició en el semestre Julio–Diciembre de 1999.

Se entrevistaron a cuatro profesores de tiempo completo de un total de 12 PTC y a uno de tiempo parcial; las entrevistas se efectuaron en el cubículo de cada docente y las preguntas fueron:



1.- ¿Cuáles han sido los momentos de mayor satisfacción y logro en la Licenciatura En Psicología?

2.- ¿Cuáles consideras que fueron las causas del éxito?

Se buscaron las *causas raíz* y se realizó tanto un análisis global de las *causas* encontradas dispuestas en forma de competencias, como la apreciación de la actividad efectuada. Finalmente se enuncian propuestas y estrategias para mantener dichas fortalezas.

Por tratarse de material primario, se considera prudente la transcripción de las cinco entrevistas.

Historias de los participantes.

HISTORIA 1

Respuesta a las pregunta sobre los mejores momentos que han vivido en la Licenciatura en Psicología.

“Dentro de las experiencias como docente es cuando he dado la asignatura de “X”; ya en la clase porque empiezas a ver como se construye... No he... y la participación de los muchachos es como un conocimiento mas integrador pero también las experiencias que ellos pueden traer de lo que han vivido en los escenarios.

Cuando te das cuenta minimizas, bueno, yo no me daba cuenta de todo el potencial o todo el conocimiento que ello tiene y cuando empiezas a ver cómo relacionan los conocimientos de todas las materias, las experiencias, tu dices pero... ir sacando las experiencia que traen ellos y que puedan entonces enlazarlas con la parte teórica eso es *padre* y la otra la capacidad que ellos tiene



de hacer cosas académicas aquí, de organizar eventos en donde creemos que no pueden; te das cuenta que ellos solitos pueden hacer cosas interesantes; esa participación es la que a mi más me gratifica, los eventos que se han hecho y ajá sí también la participación que ellos tienen; asumen un compromiso, hay una responsabilidad, son alumnos que se quedan mas tiempo.

Cuestiones mas personales en cuanto a emociones por ejemplo; si pasa algo que no está en sus manos pues hay enojo, hay impotencia; se entregan en todo el trabajo... es *padre*, es gratificante ver cómo se entregan como buscan todo eso”.

Respuesta a la pregunta sobre las causas:

“Creo que en muchos de ellos es la habilidad o la facilidad que tienen de hacer vínculos; ¿sabes? me he dado cuenta, si hay alumnos por la dificultad que tienen de relacionarse a pesar de eso si hacen cosas, pero hay alumnos más sociables más visibles ante todas estas dinámicas pueden ser cuestiones personales, pero el trabajo no siempre es así, la dinámica también implican otras cosas: análisis, trabajos más escritos y demás que pueden hacer muy bien; yo siento que es el... deseo... de conocer, de aprender exactamente; porque algunos no tienen tanto tiempo porque trabajan y sin embargo se entregan a todo esto; yo creo que es el deseo... y cuestiones personales te digo algunos se les facilita más este tipo de actividades pero tampoco cierro la posibilidad a los que no tienen la facilidad de relacionarse”.

Causas raíz encontrada:

A nivel individual:

Habilidad de realizar vínculos sociales.

El deseo de conocer, de aprender.

Pensamiento sistemático, integrador.



A nivel de equipo o unidad:

Capacidad de organizar eventos.

A nivel organizacional:

Ninguna.

Análisis particular.

Las causas raíz se orientan más al polo individual. En éste caso nos parece interesante que la docente que respondió, no haya mencionado alguna causa organizacional dado que ella, entre otras actividades, realiza trabajo de carácter organizacional y pensábamos que podría ofrecer alguna experiencia sobre una visión de equipo.

Un área de oportunidad es el desarrollo de la visión organizacional.

Propuestas y estrategias para mantener estas fortalezas.

Generar otras que pudieran estar relacionadas con lo encontrado y al mismo tiempo exponer debilidades que hayan salido naturalmente en el proceso.

Consideramos que la docente bien pudiera llevar a cabo la organización de un evento académico (congreso) en donde pudiera vivir a nivel macro lo que ella vive en el aula. Una debilidad es la falta de visión organizacional.

HISTORIA 2

Respuesta a las pregunta sobre los mejores momentos que han vivido en la Licenciatura en Psicología.

Como Docente como investigadora...

Creo que una de ellas es precisamente lo del proyecto de "Y" porque siento que era un proyecto -era porque ya estamos en lo último, ya se terminó - pero era un proyecto que permitió a los coordinadores -entre ellos yo- crecer en el plano



profesional, de investigación y formativo porque tanto formaba alumnos, como generaba intervención en comunidad en espacios abiertos y generó investigación; creo que eso es uno de los proyectos que más me a dejado en cuanto a experiencia estando aquí en la universidad

Respuesta a la pregunta sobre las causas:

“Yo creo que eran varias cosas a la vez:

1° Que los coordinadores ya teníamos experiencia de trabajo.

2° Era la primer propuesta que tuvimos al venir acá (a la universidad) y veníamos con mucha motivación.

3° Son temas que nos interesan, nos apasionan; en un momento dado creemos que hay que trabajar en esos temas.

4° También por parte de los alumnos fue demasiado motivación porque ellos se enfrentaron a un proceso diferente a lo que habían estado viviendo; unos ya habían vivido en otros proyectos; otros pues era su primera experiencia: yo creo que se involucraron mucho. Muchos se involucraron hasta las medias; entonces creo que eso generó, al grado de que a pesar de que teníamos un horario; ellos estaban en prácticas con nosotros; era muy interesante porque desde las 2 de la tarde que ellos salían de sus clases. De las 2 salíamos hasta las nueve o diez de la noche todos los días; generando capacitación, haciendo discusión, seminarios de discusión hacían investigación de campo, documental, todo lo que es el proceso de capacitación. Creo que llegó un momento en que el proyecto llegó a tener vida propia independiente de la universidad.

Los alumnos se identificaron con los temas, yo creo que tuvo que ver mucho con esta necesidad de formarse, de formarse como psicólogos; y también tuvo que ver



con etapas de vida, procesos. Creo que sí se engancha mucho lo que tú estas aprendiendo, lo que estás haciendo, con tu proceso de vida y eso es muy importante.

Todos tenían nosotros hicimos un proceso de capacitación donde identificamos de sus habilidades para coordinar grupos, la capacidad de observar lo grupal.

Lo que nos dimos cuenta era que por el tema que se estaba trabajando, no solo tenías que trabajarlo teóricamente si no tenias que vivirlo. Aparte de aprender a cómo coordinar un grupo, aprender a observarse a si mismos, observarse con el grupo, tenían que ver sus roles, su funcionamiento como grupo... eso aparte del proceso grupal, también tenían que estar viendo y analizando cuales sus roles por ejemplo hablando de género, todo lo que implica el miedo a la muerte, lo que implican los procesos de separación, los procesos salud-enfermedad, como nos vivimos como hombres, mujeres, *gay*...

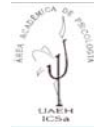
Eso generaba que hubiera como un proceso paralelo. Creo que los coordinadores crecimos porque teníamos que estar pendientes del proceso formativo y del aspecto afectivo-emocional de los integrantes. Había una situación muy fuerte a nivel profesional y personal. Todo ese año, en las vacaciones nadie se fue; absolutamente nadie se fue; también incluso los sábados y domingos hacíamos material didáctico año y eso fue por año y medio.

Llegó un momento en que había mucha implicación con las temáticas y algo importante creo que ese proceso dejó huella en los que lo vivimos.

Causas raíz encontrada:

A nivel individual:

Experiencia laboral.



Motivación (interés, apasionamiento).

Involucración.

Necesidad de formarse profesionalmente.

Necesidad de formarse a nivel personal.

Vinculación entre el aprender y el hacer con los procesos de vida.

Vinculación teoría-práctica.

Implicación personal.

A nivel de equipo o unidad:

Identificación con las temáticas.

Observación mutua.

Análisis grupal.

A nivel organizacional:

Capacitación.

Análisis particular.

Las causas raíz se ubican más en el polo individual aunque también atiende a la visión de equipo.

Las experiencias narradas nos dan la impresión de una gran vivencia sentida en lo personal.

Área de oportunidad: trabajar sus sentimientos de animadversión por el cese del proyecto.

Propuestas y estrategias para mantener estas fortalezas.

Generar otras que pudieran estar relacionadas con lo encontrado y al mismo tiempo exponer debilidades que hayan salido naturalmente en el proceso.



Esta docente se vincula de manera profunda con los proyectos. Se sugiere que prosiga trabajando proyectos que la vinculen teórica y prácticamente. Un trabajo técnico no le convendría, aunque bien pudiera ser una oportunidad para desarrollar habilidades insospechadas.

HISTORIA 3

Respuesta a las pregunta sobre los mejores momentos que han vivido en la Licenciatura en Psicología.

“Yo creo que los dos momentos más importantes en el trabajo como docente-investigador, creo que han sido los dos proyectos de investigación que he manejado: bueno he manejado varios, pero los dos más gratos específicamente son “Y” y el trabajo con expresión corporal. Y también hacemos intervención con niños de la calle los fines de semana, nos vestimos de mimos y dejamos que ellos se expresen y pueden hablar o moverse y hacemos hablar de esa manera al campo de estudios.

En este caso hacemos investigación en dos planos uno es con niños de la calle y otro es en el plano hospitalario de gente por enfermedades crónicas degenerativas, terminales o por una hospitalización de que rompieron un pie o alguna cosa”.

Respuesta a la pregunta sobre las causas

Mallinalli:

“La parte exitosa es que teníamos apoyo de la coordinación, numero 1. Que nos permitía movernos, de ir de un lado para otro, traer gente de afuera, hacer convenio con una institución tan importante como es “Z”. Teníamos un contacto abiertamente con la institución: podíamos entrar, ir y venir, y estar en contacto vía



e-mail y tener contacto a nivel de un convenio y esto permitía tener una gran cantidad de oportunidades de ir a intervenir aquí, allá y acullá.

Y aparte teníamos la posibilidad de que los alumnos también tuvieran más permisos para hacer mas cosas.

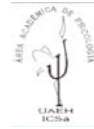
Tampoco había mucha vigilancia de todo lo que se hacia y mas bien había un apoyo a todo lo que hiciéramos;

En recursos materiales no, pero en tiempo sí y el convenio con “Z” nos permitía generar los propios recursos, porque ni “Z” ni propiamente la universidad nos daban un recurso, pero el simple hecho de tener un espacio con eso teníamos. Nos podíamos reunir dos o tres veces con el grupo de los alumnos y aparte la carga trabajo era un tanto mas administrada de alguna determinada manera, que pudiéramos intervenir y eso generaba un grupo muy cohesionado, un grupo que se mantuviera y un grupo que pudiera autogestionarse también”.

Trabajo corporal para intervención psicosocial:

“Número uno que la convocatoria fue como abierta y los alumnos se fueron inscribiendo. Hay una parte como autogestiva del propio grupo, ellos mismos quieren estar, ellos, ellos mismos lo quieren hacer; el 70% del grupo es de prácticas, es menos, como el 60% son de prácticas y el 40% son voluntarios, entonces el 100% del grupo está comprometido con lo que está haciendo y quiere hacer lo que quiere hacer y ellos solo se administran, ello solos se interesan, ellos se involucran en el proyecto y *le meten mucha mano*.

Creo que todo queda del lado de las voluntades, no hay apoyo de ningún tipo, por lo pronto ahorita no ha habido ni espacio para salir y el único apoyo que tenemos es del “W”, del doctor donde estamos interviniendo en el espacio hospitalario, para hacer intervención *clawn* dentro del trabajo de hospitales y ahí hacemos



acompañamiento a pacientes terminales, o acompañamiento a pacientes hospitalizados en general y hacemos pues muchas payasadas delante de los pacientes”.

Causas raíz encontrada:

A nivel individual:

Libertad de elección del trabajo.

Respeto al deseo propio.

Compromiso.

Involucración.

Voluntad.

A nivel de equipo o unidad:

Carga de trabajo administrada.

Cohesión del grupo.

Autogestión.

A nivel organizacional:

Apoyo de la jefatura en cuanto a tiempo, espacio físico para trabajar.

Autonomía de organización.

Convenio con institución externa (OG).

Ausencia de fiscalización de parte de la jefatura.

Análisis particular

Denotamos que éste docente tiene una gran iniciativa de trabajo, adecuados vínculos con los integrantes de sus equipos y capacidad de delegación. Asimismo tiene iniciativa para solicitar apoyos externos de tipo organizacional para apoyar sus proyectos.

Propuestas y estrategias para mantener estas fortalezas.



Generar otras que pudieran estar relacionadas con lo encontrado y al mismo tiempo exponer debilidades que hayan salido naturalmente en el proceso.

Este docente necesita espacios de autonomía para ejercer sus proyectos. Se precisa otorgarle votos de confianza y permitirle ejercer sus ideas. Sin embargo, sí es preciso que ofrezca de cuando en cuando reportes de lo que ha logrado y, esto es algo que él agradecerá, pues para él sí es muy importante difundir sus logros.

HISTORIA 4

Respuesta a las pregunta sobre los mejores momentos que han vivido en la licenciatura en Psicología.

“Yo creo que ha habido, sino muchas, algunas ¿no? La que puede abarcar... alguna de las experiencia que me gustó mucho y haber llegado que de repente fue haber organizado el *simposium*: como que me dejó cierta motivación de que se pueden hacer las cosas y que afortunadamente salió bien por los comentarios que hubo, parece ser que a la gente le agradó y que se pueden hacer muchas cosa siempre y cuando... como que tenía que ser constante y que de tal manera que no se te olviden muchas cosas como la entrega de constancias, la logística y que aparte tuve la suerte porque la gente que vino gente los ponentes son gente reconocida , de prestigio, tuvimos la suerte que estuvieran por acá y no tuvieran compromiso en esos tiempos”.

Respuesta a la pregunta sobre las causas

“Yo creo que una de ellas fue el invitar a la gente directamente, a entrevistarte con ellos y hablar claro, y concreto, digamos los compromisos, dada la carga de trabajo que tienen estas personas; fue algo muy *padre* ser directo, platicar con ellos.



Creo que a mí me gusta trabajar mas con los estudiantes que con los maestros; con los maestros como que cuesta mas trabajo; con los estudiantes... hacen trabajo como sacar copias, jalando cables, todo eso. Hay mayor disposición, pero también creo que ellos tienen una gran creatividad y esa creatividad fue tomada en cuenta desde el diseño del cartel, cómo lo podemos organizar, de ellos salía la iniciativa; no los veo como *talacheros* sino hay gente que puede innovar, que anda en esa búsqueda.

Otra de las experiencias gratificantes en términos académicos fue el haber sacado materiales didácticos, audiovisuales en el Colegio de Bachilleres. Yo trabajé en televisión comercial y acá tenías que entrarle mas a cuestiones de pedagogía, de didáctica y bueno por allá andan dos videos educativos. Yo no hice el guión, los maestros me dieron la información, lo que se llama el guión literario; yo lo que hice fue la etapa de pre, producción y postproducción. Eran para los alumnos del sistema abierto; se evaluaron y alguno de ellos tuvo unas fallas que no eran fallas técnicas, de producción; eran de contenido. Eran videos sobre química, sobre matemáticas.

Fue como un descuido de parte mía porque me confié mucho en que el guión ya venía así. Pero eso fue iniciando, empezando a trabajar el Colegio de Bachilleres.

En primera creo que cuando algo te gusta tratas de hacerlo mejor, andas en la búsqueda, no solamente en el trabajo, sino también te vas a casa y buscas información. Tiene que ver con que hagas cosas que te gusten; si hablamos de cosas desgratificantes el programa institucional "V" con gusto se los doy a quien quiera.

El *simposium* fue un reto; fue el primero que organicé y gracias a los alumnos y su chamba, pero creo que es algo que me gustaba".



A nivel individual:

Constancia.

Relacionarse directamente con las personas.

Disposición.

Creatividad, innovación.

Iniciativa.

Interés y gusto por lo que se realiza.

A nivel de equipo o unidad: ninguna.

A nivel organizacional: ninguna.

Análisis particular.

Las causas raíz de este docente se ubican del lado más individual, lo que sugiere que un área de oportunidad es el trabajo conjunto de modo que pueda aceptar la necesidad del trabajo y opinión de otros.

Propuestas y estrategias para mantener estas fortalezas.

Generar otras que pudieran estar relacionadas con lo encontrado y al mismo tiempo exponer debilidades que hayan salido naturalmente en el proceso.

Una debilidad encontrada es la falta de sinergia y de apertura a otros. Compartir fracasos y éxitos es bueno pues de ambos aprendemos. Este docente necesita ir acompañado de un guía que le vaya señalando, al trabajar en equipo, de las bondades del trabajo conjunto.

HISTORIA 5

Respuesta a las pregunta sobre los mejores momentos que han vivido en la licenciatura en Psicología.



“Cosas como la “N” semana de psicología que organicé, el congreso y desde el haber entrado [a la UAEH] y mas exitoso el no haber salido, el poder permanecer.

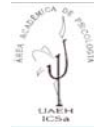
Otra es... los alumnos, al ver sus caras, como de pronto el conocimiento les hace *clic*, eso es algo bien emocionante porque lo mas difícil siento yo que en educación -también por lo que he leído-, es transmitir el gusto por el conocimiento en ese sentido cuando la veo la cara del alumno maravillado del conocimiento que le ha hecho *clic* y es algo muy *chido*, saber que el conocimiento realmente lo transmitiste”

Respuesta a la pregunta sobre las causas:

A veces, mira, son muchas las cosas, es multidimensional el asunto porque a veces es el material, a veces las imágenes dicen mucho, a veces el diagrama, a veces es la emoción que uno mismo transmite, al emocionarse, a la pasión que tienes; por ejemplo en la asignatura “S” de pronto me empiezo apasionar y me transmito al lugar de los hechos y veo que ellos están conmigo. Y veo que en el caso de la asignatura “U” es más bien como casual porque son procesos, cosas que nos se ven; entonces de pronto ahí yo aprendo mucho porque como el fenómeno de la entrevista es muy rico; yo estoy centrado en el pizarrón, en el concepto y en el dispositivo para enseñar ese concepto. En el conocimiento... me dice el alumno *mira esto que vi*. Eso es así impresionante: que el alumno pueda ver algo mas, que no está en clase, y a veces técnicamente en otras clases, a veces uno queda rebasado en ese sentido.

¿Y en los congresos o la semana de Psicología?

“Yo creo que la voluntad de las personas, pero lo que es la base: la voluntad del que asiste y la voluntad del que está exponiendo. Porque lo demás parece que te destina al fracaso, todo lo que es la burocracia, lo que es el manejo del dinero, los



requisitos, los trámites, todo eso parece que te destina al fracaso; todos son obstáculos, obstáculos, obstáculos.

Cuando llegas al final y ves que todo eso es en realidad es solo para gente que escucha y gente que comparte lo que sabe. Y que de pronto ahí esa es la satisfacción en ese momento que se logra.

A mí en lo personal no me gustan que las cosas fracasen, me gusta que las cosas se den, a veces no en el logro que uno quisiera. En el congreso me hubiera gustado que hubiera representantes de todo el país, pero hubo limitantes y no se pudo. Se tuvo la representación mínima del norte, del centro, del sur. Me hubiera gustado que estuvieran todos los Estados; en ese sentido creo que se pudo haber logrado si no hubiese las limitantes. Dinero había, había disposición, había voluntad; los medios electrónicos facilitan mucho el contacto; la gente quería venir; tuve que cancelar Baja California, tuve que cancelar Tabasco, tuve que cancelar Chiapas, tuve que cancelar varios. Entonces por falta de, no falta no, más bien por falta de la voluntad de la gente que a veces está disponiendo y tomando decisiones y que sobre todo no son académicos. En el caso de la "N" semana fue más bien un festival, hubo mucha alegría, la gente estaba metiéndose en lo que les gustaba; el tema la diversidad de la psicología y a nadie se le cerró la puerta, todo mundo vino y expuso de diferentes áreas, de los grados, de lo que fuera fue algo como mas práctico, fue compartir la experiencia de trabajo, la experiencia de formación.

En los congresos son un momento para los que están arriba. A veces los que están arriba, a mí me da coraje, que una gente ocupe el tiempo en un congreso nacional para saludar a su amigo o recordar en 3 ó 4 minutos, que en televisión es oro, para comentar que se vieron en otro congreso o en otro lugar; a mí en lo personal, y creo que a la mayoría, a mí no me importa, yo voy por el conocimiento".



A nivel individual:

Apasionamiento.

Voluntad.

A nivel de equipo o unidad:

Ninguna.

A nivel organizacional:

Forma de estructurar los materiales didácticos.

Análisis particular.

Las causas raíz se vinculan más con las fuerzas y habilidades individuales de modo que el trabajo en equipo u organizacional quedan demeritados. Este docente es animoso, organizado en sus clases. Posee vocación de docente (le maravilla que el alumno comprenda, que haga relaciones cognitivas) y es buen estratega. Por la historia que conocemos del docente, nos percatamos de que tiene capacidades de agilizar recursos y personas para el logro de empresas, pero, en su discurso, no aparece mencionado el trabajo de equipo.

Propuestas y estrategias para mantener estas fortalezas.

Generar otras que pudieran estar relacionadas con lo encontrado y al mismo tiempo exponer debilidades que hayan salido naturalmente en el proceso.

Se sugiere darle apoyos para seguir realizando su labor docente, brindarle apoyos para cursos de formación continua y capacitación en el trabajo grupal.

Resultados

Se encontraron los siguientes tipos de competencias:

Nivel

A nivel individual:



Tipos de Competencias señaladas por las causas raíz.

Interpersonales Individuales: El deseo de conocer, de aprender. Motivación (interés, apasionamiento), Necesidad de formarse a nivel personal, Implicación persona, Respeto al deseo propio, Compromiso, Apasionamiento, Voluntad, Constancia, Disposición, Interés y gusto por lo que se realiza, Libertad de elección del trabajo.

Interpersonales Sociales: Habilidad de realizar vínculos sociales, Relacionarse directamente con las personas.

Sistémicas:

Pensamiento sistemático, integrador, Creatividad, innovación, Iniciativa, Vinculación teoría-práctica, Vinculación entre el aprender y el hacer con los procesos de vida.

Sistémica de logro: Experiencia laboral, Necesidad de formarse profesionalmente.

A nivel de equipo o unidad:

Tipos de Competencias señaladas por las causas raíz.

Instrumentales: Capacidad de organizar eventos.

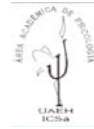
Observación mutua, Análisis grupal.

Interpersonales individuales: Autogestión. Identificación con las temáticas.

Interpersonales Sociales: Cohesión del grupo.

Sistémicas: Capacidad de organizar eventos.

Carga de trabajo administrada.



A nivel organizacional:

Tipos de Competencias señaladas por las causas raíz.

Instrumentales: Forma de estructurar los materiales didácticos.

Interpersonales: Autonomía de organización.

Sistémicas: Capacitación, Apoyo de la jefatura en cuanto a tiempo, espacio físico para trabajar. Autonomía de organización. Convenio con institución externa (OG). Ausencia de fiscalización de parte de la jefatura.

Conclusiones.

Las organizaciones que aprenden necesariamente requieren sentar sus raíces en la base y en la cúspide, es decir, debe sustentarse en las prácticas concretas del personal operativo y, asimismo, en las acciones de los mandos medios y altos. Todo es un conjunto y precisa de ser atendido. Utilizando la metáfora del cuerpo humano, sabremos que un dolor en alguna parte de éste no es menos importante que en otro. De la misma forma, el cuerpo social de una organización, en pos de la calidad, requiere atención a las diversas facetas del desarrollo de la organización.

La tendencia observada en las entrevistas muestra una variedad de circunstancias, sin embargo se resalta las necesidades de una mirada y de una actuación sistémica que integre esfuerzos personales y colectivos. Es así que, la organización de proyectos grupales (congresos, proyectos de intervención en comunidad, etc.) es recomendable para este grupo de docentes dado que podrán seguir desarrollando las habilidades actuales y potenciales dentro de un marco de conjunto (sinergia). Fomentar dichos eventos con el apoyo de cursos de educación



continua constituiría un soporte para una micro-organización (que se halla inmersa dentro de una macro-organización) que empieza a aprender.

Se precisa entonces de aprender a reconocer el logro de los actores de la empresa: el reconocimiento social, más allá de los temores preoperacionales de los jefes, brinda la oportunidad de crear mejores servicios para los usuarios (en este caso alumnos y pacientes). El ego necesita ser colocado en su justa dimensión y no permitir que se convierta en el azote de los subordinados. Se propone un ego personal colocado al servicio de los intereses más profundos del ser humano, vinculado con la filosofía de la escuela.

Si la organización y sus trabajadores necesitan aprender, es recomendable aceptar la guía de otros para el crecimiento. Es así como las instituciones o las personas están arribando a los procesos de autoevaluación y acreditación. Sea un líder natural de los grupos de trabajo o alguna institución externa, es importante aprovechar su ayuda como potenciadores del crecimiento y de la calidad.

Los mandos medios y superiores deberían desear que sus subordinados se conviertan en mejores trabajadores de la misma manera que los padres desean que sus hijos alcancen y realicen más esfuerzos, y obtengan mejores frutos. Y si decimos *esfuerzos* es porque el trabajo fácil y autocomplaciente propio de la época no parece la mejor vía para que el ser humano se vincule a profundidad y de modo sincero con los demás.

Por su parte, los actores operativos, cognitivos, necesitan voluntad para deshacer los nudos de los modelos mentales (Senge, 2005), arquetipos, memoria histórica (López, 2007) y tabúes de tipo pernicioso que les impiden desarrollarse. El espíritu creativo y sinérgico se asfixia en los climas laborales en donde campea la competitividad. Nuevamente se enfatiza la importancia de la colaboración a pesar de nuestras diferencias.



BIBLIOGRAFÍA

Dirección participativa y evaluación de Centros. II Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos (1996). Bilbao: I.C.E.-Universidad de Deusto.

Gairín, J. y Armengol, C. (2003) Estrategias de formación para el cambio organizacional. España:CISSPRAXIS.

Hall (2000). "El desarrollo de valores y las organizaciones que aprenden". En Liderazgo y organizaciones que aprenden.

Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos (2000). Bilbao: I.C.E.-Universidad de Deusto.

López, S. (2007). Órganos y emociones. México: CEAPAC-Los Reyes.

Senge, P. (2005). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Argentina: Granica.

Tomás, M. (2003) "La formación y la gestión del cambio de cultura en las organizaciones". En Gairín, J. y Armengol, C. (2003).