

CAPITAL HUMANO

PERFILES Y RASGOS HORACIO ANDRADE



MÁS QUE CARIÑO, RESPETO

En la cultura mexicana en general, y en la de trabajo en particular, pese a nuestra marcada orientación al grupo y a las relaciones, tenemos una asignatura pendiente, que por cierto se ha convertido de unos años a la fecha, en un aspecto crucial tanto de la vida social como organizacional: el trabajo en equipo.

Por una u otra razón, se considera que un requisito indispensable para trabajar con otros es que las personas, por decirlo de alguna forma, se quieran. Esto hace que la integración de un equipo se confunda frecuentemente con una serie de actividades tendientes a despertar este sentimiento de amistad, y que se considere que, en aras de la armonía, el conflicto, e incluso la mera diferencia de opiniones, deben ser evitados.

El resultado es que las cosas no se dicen, y el supuesto y ficticio acuerdo en todo entre las personas, hace que el equipo permanezca estancado, sin la sana confrontación de ideas que es la base de la mejora, de la búsqueda de alternativas y de la creatividad.

La efectividad se subordina, de esta manera, a lo que se consideran "buenas relaciones", y que en realidad no son más que formas de darle la vuelta a lo que verdaderamente enriquece al trabajo con otros: la diversidad.

El hecho de que los integrantes del equipo lleguen a tenerse una gran estima, y a considerarse como amigos, puede incluso llegar a ser francamente contraproducente, debido a que nadie se atreve a cuestionar a aquellos con quienes no está de acuerdo, por temor a herir susceptibilidades y a dañar de algún modo la relación.

En realidad, lo que se debe buscar siempre, más que el cariño, es crear un clima de respeto, confianza, apertura y colaboración entre las personas, que de ninguna manera excluye la confrontación y el conflicto, aunque ciertamente los ve como algo que, sabiéndose manejar, puede ser altamente funcional y positivo para el equipo.

Desarrollar estas habilidades para trabajar conjuntamente en un ambiente sano, pero sabiendo guardar las distancias para que el afecto no impacte negativamente al desempeño, es una de las tareas prioritarias de todo equipo, y una de las responsabilidades más importantes del líder.

Nada personal

Para usar una expresión coloquial, "pintar la raya" que separa el afecto del trabajo, es tan difícil como necesario. Para lograrlo, los miembros del equipo tienen que aprender, antes que nada, a no personalizar los desacuerdos. En nuestra cultura somos muy dados a mezclar el ámbito de lo laboral con el de lo personal.

Entonces, si alguien manifiesta abiertamente que no comparte la opinión del otro, o que lo que presentó no le convence, o no le gusta, o no le parece bien hecho, seguramente la otra parte se sentirá ofendida, y tenderá a considerar que el "ataque" la tuvo a ella como objetivo. Como esto de alguna manera lo sabemos todos, evitamos hacer estos comentarios, lo que, lejos de ayudar al grupo, e incluso a aquél con quien diferimos, los perjudica.

¿Cómo aprender a hacerlo? En primer lugar se aplica a todo tipo de discusión (entendida como diálogo y no como pelea), algunas de las reglas de la retroalimentación efectiva; particularmente puede resultar útil la que dice que hay que hacer una descripción objetiva de los hechos, para evitar calificar o usar juicios de valor.

Por ejemplo, en vez de decir que la idea del otro es mala, simplemente hay que exponer los argumentos propios; en lugar de decir "estás equivocado", hay que manifestar que uno opina otra cosa, y expresar su opinión.

En segundo lugar, es necesario desarrollar la escucha activa, a fin de acostumbrarse a que casi siempre y casi en todo habrá formas diferentes a la propia de ver y entender las cosas, y de abrirse a lo que los demás puedan aportar, que seguramente, con mucha frecuencia será muy valioso. Además, aceptar esas ideas distintas cuando demuestran su validez.

En tercer lugar, "forzando" el conflicto cuando no lo haya. Esto es, si hay acuerdo aparente, asumir un rol crítico para asegurarse; primero, de que dicho acuerdo es real; y segundo, de que no hay otras alternativas u opciones mejores a las que en principio se tienen. En este sentido, técnicas como la de los seis sombreros para pensar, de Di Bono, pueden resultar muy apropiadas.

En cuarto lugar, fomentar la autocritica grupal. Al finalizar cada reunión, el equipo puede llevar a cabo un análisis de lo que hizo bien para reforzarlo, y de lo que se podrá hacer mejor en la próxima junta. Esto necesariamente incentivará la discusión sana y creará una cultura de apertura que mucho ayudará a separar la efectividad de los afectos mal entendidos.

La efectividad nunca será buena si, en un equipo de trabajo, impide o disminuye la efectividad.

La evaluación para demostrar la calidad de los programas educativos de nivel superior –en las distintas áreas del conocimiento, bajo la modalidad no presencial (a distancia, virtual o semipresencial)– es hoy una necesidad debido a su proliferación tanto a nivel nacional como internacional en los últimos años.

Francisco Javier Álvarez Rodríguez, presidente del CONAIC (Consejo Nacional de Acreditación en Informática y Computación, A.C.), señala que en esta institución se han definido criterios e indicadores adicionales a los de la modalidad presencial o escolarizada que permitan evaluar los programas educativos en la modalidad no presencial y semipresencial, de manera integral, regidos por un mismo instrumento.

De igual forma, el CONAIC ha participado en la evaluación de programas a distancia de instituciones internacionales, lo que le ha permitido contar con la experiencia para validar sus propios criterios e indicadores que ahora forman parte de los instrumentos de evaluación en forma integrada a los de la modalidad presencial, ya que está convencido que la calidad de la educación no puede distinguirse entre una modalidad educativa y otra.

"Los criterios adicionales tienen la finalidad de enfatizar aspectos tanto del modelo presencial (escolarizado) con aspectos de virtualidad", menciona Alma Rosa García Gaona, directora general del CONAIC. Agrega que las plataformas tecnológicas de aprendizaje, actores del aprendizaje, material y recursos didácticos son vitales para programas educativos a distancia, en línea y semi-presenciales. "Estos métodos se pueden distribuir en las categorías que se determinaron para el modelo escolarizado y aprobado por CO-PAES en su Marco de Referencia 2013", puntualiza García Gaona.

CALIDAD EDUCATIVA EN PROGRAMAS NO PRESENCIALES



Francisco Álvarez y Alma Rosa García.

CRITERIOS QUE COMPLEMENTAN A PROGRAMAS EDUCATIVOS EN MODALIDAD PRESENCIAL

1. Plataforma tecnológica y de aprendizaje. Todo lo referente al software con la intención de poner a disposición de los estudiantes los materiales: tareas, foros, chat, evaluaciones y contenidos, entre otros.
2. Material y recursos didácticos. Estructura didáctica funcional que apoye al aprendizaje autónomo del estudiante y que permita la interactividad entre los actores del aprendizaje.
3. Actores del Aprendizaje. Representan a todos los involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje desde tutores hasta soporte técnico.

Referencias en la construcción de criterios realizados por el CONAIC para la evaluación de programas educativos con miras a la acreditación de su calidad:

- Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa, A. C.
- Sistema Nacional de Educación a Distancia
- Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, A. C.
- Red de Cuerpos Académicos (Red Internacional de Tecnologías de la Información), conformada por grupos de investigación: Tecnología Computacional y Educativa, Universidad Veracruzana; Objetos de Aprendizaje e Ingeniería de Software, Universidad Autónoma de Aguascalientes; Centro Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico, México; Investigación y Desarrollo en Ingeniería de Software, Universidad Del Cauca, Colombia; Investigación de Sistemas de Información, Universidad Central De Venezuela; Interacción Humano, Computadora Belga de la Catholic University of Louvain, Bélgica; y Learning, Design, and Technology de la Universidad de Georgia, EU.
- Reuniones nacionales de Directivos de Escuelas y Facultades de Educación en Informática y Computación, organizadas por la Asociación Nacional de Instituciones de Educación en Tecnologías de Información, A. C. y expertos en educación a distancia de la Universidad de Educación a Distancia de España.

ERRORES QUE DEBEN EVITAR DIRECTIVOS Y GERENTES

• Enfocarse en reducir el músculo en vez de la grasa.

Los directivos y gerentes con un enfoque financiero extremo recortan personal de ventas, reducen operaciones clave, favorecen la salida de los expertos y los sustituyen con personal y sueldos inferiores, que compactan las estructuras para terminar con personas con trabajos extenuantes. El resultado es la pérdida de productividad.

• Centrarse en lo urgente, para dejar de lado lo importante.

Los resultados de corto plazo garantizan el ingreso de hoy, los de mediano y largo plazo garantizan el ingreso futuro.

• Uso de indicadores estáticos.

Los indicadores deben reflejar movimiento: comparativos con otros periodos o competidores, tendencias, evolución, avance en la estrategia para llegar a la visión. Un indicador que no sirve para tomar decisiones, debe desaparecer.

• Ver el árbol y no el bosque.

Los directivos y gerentes que defienden su territorio en vez de unir esfuerzos pierden impacto y reducen la capacidad de respuesta de las empresas. Los planes deben contemplar la suma de esfuerzos de todas las áreas.

• Trabajo aburrido y formal.

Muchas organizaciones han comprobado que la diversión, el juego, los retos, las competencias, los ambientes alegres incrementan la productividad hasta 30 por ciento.

• Enfoques rígidos de compensación.

Las personas deben poder crecer económicamente conforme logran un mayor impacto y crecimiento de las empresas. La mayoría de éstas no contempla beneficios para los trabajadores si la empresa mejora, las utilidades con frecuencia se reinvierten para el crecimiento del negocio y no para mejorar el nivel de vida de las personas ni de la sociedad.

• No considerar los riesgos en los planes y tácticas.

En ambientes cambiantes el riesgo debe identificarse, reconocerse y asumirse continuamente para asegurar resultados exitosos. Todos los planes y programas deben visualizar los riesgos, desviaciones, posibilidades de incumplimiento y las medidas preventivas y correctivas.

• Mantenerse lejos de las emociones.

Las emociones relacionadas con la pasión, el compromiso, la lealtad, el agradecimiento, la reciprocidad son parte de la adrenalina y los líderes deben estimularlas continuamente para lograr una organización sana y vital. El liderazgo debe tener verdaderos indicadores, las encuestas de clima tradicionales no muestran estos indicadores.



Consejo Nacional de Acreditación en Informática y Computación, A.C.

TECNOLOGÍA EDUCATIVA

www.conaic.net

II CONGRESO NACIONAL DE EVALUADORES CONAEVAL 2016
LOS CABOS, BCS, SEPTIEMBRE 22/23

Calle Porfirio Díaz No. 140 Poniente, Colonia Nochebuena, Del. Benito Juárez, Ciudad de México, C.P. 03720 • Tel. 01(55) 5615 7489



presidencia@conaic.net • oficina_central@conaic.net • direccion_general@conaic.net