

CAPITAL HUMANO

PERFILES Y RASGOS HORACIO ANDRADE

ACOMPAÑAMIENTO DE EQUIPOS

En los últimos años, dos conceptos han adquirido una creciente importancia en las organizaciones. Una es "equipo" y la otra "coaching". Este último se ha adoptado en inglés en nuestro medio, aunque en realidad implica una relación de ayuda no directiva (es decir, no prescriptiva), de modo que quien la recibe tiene que hacer un esfuerzo por encontrar su problemática y su manera de solucionarla.

Los equipos son relevantes porque es cada vez más necesario trabajar con otros para alcanzar metas comunes, no solamente en las áreas naturales, sino también, y sobre todo, en proyectos, procesos y actividades en los que participan personas de diferentes áreas, funciones, niveles y especialidades.

Las organizaciones actuales son más sistémicas, lo que significa que en ellas se dan relaciones estrechas y fuertes interdependencias, que rompen las fronteras internas que caracterizaban, y fragmentaban, a las empresas tradicionales. Eso hace que el trabajo en equipo se imponga, ahora, al individual.

Por su parte, el coaching ha demostrado ser una útil herramienta para el desarrollo de las personas, para la solución de problemas, para la mejora del desempeño y para incrementar el sentido de responsabilidad de los colaboradores, al regresasles la capacidad de tomar decisiones que durante mucho tiempo les fueron arrebatadas por sus jefes.

Desde el momento en que el coach no dice lo que hay que hacer, sino apoya y pregunta para que cada quien encuentre sus respuestas, la dependencia insana cede su lugar al locus interno de control, es decir, a que cada quien tome el timón de su propio barco y lo conduzca a buen puerto.

De un tiempo relativamente corto para acá, estas dos palabras se han unido en un concepto que con toda seguridad pronto se volverá muy popular, en virtud de la utilidad que tendrá para las organizaciones: el coaching de equipos.

Sus diferencias con el coaching individual son importantes, aunque también tiene con él algunas características en común, como lo es el hecho básico de que su función es ayudar a que sea el coachee, y no el coach, el que analice la situación, determine el camino a seguir y defina la forma como lo hará.

Mejorar los procesos sociales

La principal diferencia entre el coaching individual y el de equipo es que, mientras el primero se centra en la persona, el segundo lo hace en las relaciones que se dan entre sus integrantes. Sabido es que en cualquier sistema (y el equipo lo es), aún más importante que las partes que lo constituyen, son las relaciones que éstas establecen, y que el resultado final es cualitativa y/o cuantitativamente diferente en virtud de esas relaciones.

En la teoría de equipos, estas relaciones son conocidas como "procesos sociales", y abarcan aspectos como la forma en que los miembros del equipo establecen sus objetivos, reglas y bases de funcionamiento; la manera como se comunican y manejan sus conflictos; los mecanismos que utilizan para solucionar problemas y tomar decisiones; la forma como participan, y la interacción entre ellos y su líder formal.

Todos estos procesos influyen decisivamente en la tarea que el equipo debe cumplir: si los procesos se llevan a cabo adecuadamente, el resultado será el esperado; de lo contrario, no se alcanzará y el equipo será disfuncional.

El rol del coach de equipos es ayudar a que los procesos se den óptimamente, a fin de que la tarea se realice en tiempo y forma. Para ello, observa las relaciones entre las personas, con todo lo que esto abarca, y ayuda a que sean las mismas personas las que se den cuenta de cómo se están dando y cómo podrían mejorar. Lo que se pretende es que el equipo se asuma como el responsable de su propio crecimiento, hasta llegar a su plena madurez.

No se recomienda que el coach del equipo sea su líder o alguno de sus integrantes, ya que eso implicaría actuar como juez y parte. Por supuesto, tampoco se pretende de que el coach se eternice y fomente una relación de dependencia con el equipo. Por el contrario, debe llevarlo al más pronto posible a la autosuficiencia y a la autorregulación.

Si lo vemos objetivamente, el coach de equipos moderno está muy cerca del consultor de procesos de Schein; éste, que es uno de los padres del Desarrollo Organizacional, ya decía desde los años setenta que los equipos necesitan a veces de alguien externo que los "espeeje", haciéndolos tomar conciencia de sus fortalezas y áreas de oportunidad, y haciéndolos por ende responsables de implementar sus propias acciones de mejora. Llámesele como se le llame, lo importante es que en ésta, la era de los equipos, éstos cuenten con la ayuda que les facilite su crecimiento, en beneficio propio y de la organización para la cual trabajan.

LOS BENEFICIOS DE EVALUAR PROGRAMAS EDUCATIVOS

Evaluar no significa sólo calificar; implica valorar conocimientos, aptitudes y rendimiento, para con base en ello impulsar una mejora sustancial en la formación de los recursos humanos, y de esta manera generar la cantidad de especialistas de calidad requeridos para satisfacer las necesidades de todos los sectores del país.

En acreditación de la educación superior en Tecnologías de Información y Computación en México, la referencia es el Consejo Nacional de Acreditación en Informática y Computación, A. C. (CONAIC), organismo sin fines de lucro reconocido por el Consejo Para la Acreditación de la Educación Superior, A. C. (COPAES), que a su vez es reconocido por la Secretaría de Educación Superior (SEP), que le concede la facultad de regular a los organismos acreditadores afiliados al COPAES.

Francisco Javier Álvarez Rodríguez, presidente del CONAIC explica que después de haberse sometido ante el COPAES a una evaluación rigurosa periódica de sus capacidades, procedimientos e imparcialidad, ha sido reconocido por éste de manera ininterrumpida, desde 1998 a la fecha, como el organismo -con cobertura nacional e incluso internacional-, eficaz y eficiente, que realiza procesos de evaluación a programas del área de su especialidad en Informática, Computación y Tecnologías de la Información, con fines de acreditación de su calidad educativa y velando por la mejora continua de los procesos académicos de la enseñanza de estas áreas.

Por su parte, Alma Rosa García Gaona, directora general del CONAIC, destaca entre los beneficios que ofrece este organismo a los programas que se someten a evaluación con nosotros, los siguientes:

1) Un reconocimiento, en su caso, que acredita la calidad de aquellos programas que pasan por un riguroso proceso de evaluación, de acuerdo a sus criterios que han sido homologados y validados por COPAES, ofreciendo toda la transparencia del mismo, desde que un programa educativo inicia la solicitud hasta que se evalúa y se emite el dictamen, ya que se cuenta con un código de ética que cada uno de los miembros del CONAIC debe seguir y además, el proceso es vigilado por los Comités del propio organismo y por COPAES.

2) El reconocimiento que ofrece tiene la característica que puede ser, no sólo de carácter nacional, sino también internacional, al otorgar reconocimientos internacionales de aquellos organismos con los que tiene convenios de homologación, en el área de su competencia y avalados por COPAES, una vez cubiertos los requisitos necesarios para esto.

3) Cuenta con un grupo selecto de pares evaluadores, tanto nacionales como internacionales, que permite emitir recomendaciones puntuales para la mejora continua de los programas académicos, que deseen someter a evaluación con este organismo.

4) Cabe hacer la precisión, que es un organismo que se dedica a evaluar programas específicamente del área de la Computación / Informática / Tecnologías de la Información, lo que permite darle a los programas que se evalúan, la certeza de que las recomendaciones u observaciones que señale, producto de la evaluación, están siendo realizadas por expertos en el área, de manera específica con miras a una mejora continua de su programa.

5) En relación al punto anterior y con el propósito de ser más claros, evalúa grados indistintamente del Nivel Superior: Licenciaturas, Ingenierías y Técnico Superior Universitario y de Nivel Medio Superior: Profesional Técnico del área que les ocupa: Computación / Informática / Tecnologías de la Información, en cualquier modalidad educativa ya sea, Presencial (escolarizada), No Presencial (distancia, virtual, en línea) y Semi-presencial.

6) Podrán optar por solicitar un Taller de Autoevaluación y Formación de Evaluadores, que les permitirá como institución entender claramente el proceso de evaluación para la acreditación de sus programas educativos y adicionalmente formar parte de las Comisiones Técnicas como evaluadores del CONAIC, cumpliendo para ello los requisitos establecidos por este organismo.

7) Los programas que se someten a evaluación, cuentan con la asesoría necesaria de parte del organismo para realizar su autoevaluación.

8) Tiene un sistema en línea para realizar la autoevaluación, tanto de Nivel Superior como de Media Superior, para darle seguimiento puntual a su proceso de evaluación.



Alma Rosa García Gaona.

9) Adicionalmente, cada año organiza el Congreso Nacional de Evaluadores, un foro donde se dan a conocer las mejores prácticas de evaluación, tanto del lado de los evaluadores como de las instituciones que han evaluado su programa con el organismo, con el propósito de mejorar sus procesos.

10) Publica la Revista Científica: Tecnología Educativa de CONAIC, con ISSN e indexada en LATINDEX, donde los profesores e investigadores del área pueden publicar los resultados de sus investigaciones.

CÓMO TENER JUNTAS EXITOSAS

Las juntas son beneficiosas, y cuando se hacen bien logran resultados sorprendentes; el secreto está en seguir reglas precisas y saber cuándo verdaderamente utilizarlas ya que no siempre son necesarias. A continuación algunas ideas para identificar juntas funcionales y disfuncionales.

Juntas disfuncionales:

- Se extienden mucho tiempo porque tratan asuntos particulares entre dos personas.
- Se divaga en temas de política, polémicas sobre el futuro y temas que tienen que ver con gustos y preferencias.
- Se plantean problemas y posibles soluciones consumiendo todo el tiempo de la junta sin llegar a una conclusión o plan de acción.
- Los planes de acción son vagos, definen quién y cuándo pero no representan un compromiso real.
- Las personas llegan a las juntas sin haber el trabajo previo y que se tratará en la junta.
- Las verdaderas opiniones sobre los temas ocurren en los pasillos después de que terminó la junta.
- Los asistentes llegan a las juntas sin prepararse y para no ser criticados plantean nuevos problemas a tratar.
- Las personas no respetan el tiempo de los demás, llegan tarde, toman llamadas, llevan otros asuntos para trabajarlos durante la junta, permiten que otras personas interrumpan la junta o se salen antes.

Juntas funcionales

- Dedicar una junta a definir qué es una junta exitosa y cuáles son los comportamientos esperados y las reglas a seguir, ponerlo por escrito y comprometer a todos los asistentes. Evaluar al final de cada junta si se logró una junta exitosa y retroalimentar al grupo.
- Capacitar al grupo en técnicas ágiles para generar ideas y tomar decisiones en equipo.
- Enviar una agenda días antes de la junta con los temas a tratar, el tiempo que durará y la información a realizar. El punto más importante a comunicar es el resultado esperado de la junta: decisiones, aportar datos o información o llevar entregables.
- Designar responsables de tomar los acuerdos y de controlar los tiempos para evitar que una discusión consuma todo el tiempo de la junta.
- Utilizar los calendarios, agendas cruzadas y correos para reservar el tiempo y asegurar la asistencia de todos los involucrados.
- A veces las juntas requieren un "lobbying" previo donde se consensan puntos de vista en conflicto entre dos personas, hacer el lobbying evita la pérdida de tiempo en las juntas.
- Hacer periódicamente reuniones sociales para reforzar las relaciones y utilizar las juntas de trabajo exclusivamente para temas de la agenda.



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