GT 25: Estudios en docencia: enseñanza - investigación - extensión

Cómo se construye un ambiente resonante laboral en un servicio universitario: mirada funcionario-estudiante.

Celeste Chapiz Agosta

cele.chapiz@gmail.com

Laura González González

lgonzalez@iesta.edu.uy

Resumen

Esta ponencia se originó a partir de la instancia final de evaluación del Taller de Metodología del Aprendizaje de la Tecnicatura en Gestión Universitaria en su edición 2013, que estuvo a cargo de la Lic. Marisol Cabrera.

Aborda un tema relacionado con la importancia de construir un ambiente resonante laboral para enfrentar la resolución de problemas, a partir de la teoría y el proceso de aprendizaje y reflexión del Taller de Metodología.

Palabras claves: ambiente resonante, equipo de trabajo, resolución de problemas, aprendizaje-equilibrio.

Introducción

> *la capacidad de abstracción, la creatividad, la capacidad de pensar en forma sistémica y de comprender problemas complejos, la capacidad de asociarse, de negociar, de concretar y de emprender proyectos colectivos son capacidades que pueden ejercerse en la vida política, en la vida cultural y en la actividad en general.*
>
> Juan Carlos Tedesco

La universidad (Udelar) es una institución educativa nacional y pública, y en su diversidad y co-gobierno incluye:

- Servicios
- Institutos
- Oficinas
- Funcionarios: Docentes y No Docentes
- Órdenes: Estudiantes, Docentes y Egresados

Para su gerenciamiento, cada centro universitario se divide en sectores, departamentos o institutos, que a su vez se subdivide en oficinas, cada una con un plantel de funcionarios para desempeñar las tareas específicas para lo que ha sido creado.

Vox populi dice: «Cada casa es un mundo» y cada ámbito de trabajo podría, por analogía, poseer idéntica valoración.

En la Universidad encontramos ámbitos de trabajo favorables o desfavorables que según la clasificación de Rosana Fernández *(Cerebrando el Aprendizaje)* serían resonantes[1] o disonantes. El ámbito resonante es un ambiente amigo. Fortalece la función, la creatividad, el relacionamiento y por ende el desarrollo y eficiencia de la gestión.

En cambio en el disonante, el clima de trabajo juega desfavorablemente a la hora de obtener buenos resultados y optimizar los recursos. Este entorno genera inseguridad, competitividad, desconfianza y desgano en los integrantes; causando distrés[2].

De acuerdo a Rosana Fernández, «… la calidad del aprendizaje resultante va a depender del entorno en el que se realice ese aprendizaje» (2012:59)

1. Descripción de un ambiente laboral favorable

Haremos referencia a un caso de ambiente favorable, en el que los aspectos relacionados con las relaciones personales y con el funcionamiento, interactúan en sentido positivo produciendo resultados excelentes.

---

[1] Resonancia:«capacidad para crear un ambiente positivo, seguro, en el que todos los participantes puedan dar lo mejor de sí» (Goleman en: Fernández: 2012:47).

[2] Distrés: «Si los desafíos o exigencias son demasiadas, o muy superiores a los recursos con los que se cuenta, seguramente la persona que experimenta estas demandas se va a sentir ansiosa e insegura, y sufrirá de lo que comúnmente denominamos *estrés* y que, técnicamente hablando es el *distrés*». (Fernández (2012:49)

En el ejemplo que analizaremos, el equipo de trabajo posee las siguientes características:

- unión
- interacción
- motivación
- compromiso
- confianza
- responsabilidad

Las características antes mencionadas están fortalecidas y desarrolladas porque directores y jefes ejercen liderazgo, son reglamentaristas, flexibles, comprensivos y democráticos. Hacen uso de estrategias para potenciar las capacidades individuales y grupales, fortalecer los vínculos y el sentido de pertenencia.

La comunicación es un aspecto a destacar en la consolidación de la armonía de trabajo dado que se prduce en ambos sentidos (ida y vuelta) y se intenta dar mensajes definidos y entendibles. A través de reuniones periódicas que dan espacio a las dudas, a las novedades sobre los distintos temas particulares que atañen a toda la sección, a igualar criterios de funcionamiento, a buscar y aceptar opiniones que logren el consenso atendiendo los disensos, se promueve el espíritu proactivo y creativo de cada uno de los integrantes. Esto contribuye a un ambiente de trabajo y de aprendizaje colaborativo que allanará el camino para la resolución exitosa de los problemas y el cumplimiento de los objetivos.

2. Mapa conceptual

En este mapa conceptual se sintetiza la relación en el equipo de trabajo analizado.

Teniendo en cuenta un ambiente resonante, el liderazgo[3] ejerce gran parte de la responsabilidad en su creación, mantenimiento, crecimiento y sinergia[4]. Entendemos que la sinergia se da cuando las personas producen más en forma conjunta que la suma de lo que podrían producir por separado.

---

[3] Liderazgo: Proviene de la palabra *Leadership*, a su vez del verbo *to lead* cuyo significado es: conducir, guiar. «El proceso mediante el cual los administradores tratan de influir sobre la conducta de sus colaboradores para que logren metas de trabajo prefijadas». (Covey, Franklin)

[4] Sinergia: «término usado en biología que refiere a la acción entre dos sustancias o más, que produce un efecto diferente a la de la suma individual de dichas sustancias» (Stephen en Ferrarós (1993)

Aunque no ha sido representado, debemos destacar que en el funcionamiento se produce una retroalimentación continua: las propuestas crean expectativas, entusiasmo, motivación, y esas respuestas crean satisfacción.

3. El recién llegado

El funcionario administrativo que se incorpora a esta sección, no posee conocimiento de su funcionamiento, por lo que inicia un proceso de aprendizaje. Y es en este aspecto donde comienza la importancia de la participación del que enseña y del que aprende.

Quien enseña busca transmitir nociones básicas en un principio, dando lugar y tiempo apropiados, según las características del aprendiz, para la asimilación, acomodación y puesta en práctica para consolidar esos conocimientos hasta lograr su autonomía y su equilibrio[5]. Según Jean Piaget,

> Todo comportamiento es una adaptación y toda adaptación es el restablecimiento del equilibrio entre el organismo y el medio (…) La adaptación es, entonces, un equilibrio entre acomodación y asimilación. (…) estas nociones tienen una doble significación, afectiva y cognitiva. (2005: 20)

Es por ello que mediante la evaluación constante del nivel de aprendizaje, en relación a la respuesta en su desempeño, se avanza en complejidad y especificidad, junto al aprendiz.

En este momento es cuando el aprendiz comienza a comprender que tan importante como realizar en forma correcta determinada tarea es lograr el equilibrio necesario en el ambiente, para lograr que los cerebros se mantengan receptivos al aprendizaje y de esta manera puedan enfrentar los nuevos desafíos.

Este grupo de trabajo analizado, funciona como un grupo de aprendizaje de acuerdo a lo que Marta Souto de Asch define: «una estructura formada por personas que interactúan, en un espacio y tiempo común, para lograr ciertos y determinados aprendizajes en los individuos, a través de su participación en el grupo».(2010:55)

4. Los problemas cotidianos

En el lugar de trabajo analizado, surgen problemas y ellos se resuelven en forma inmediata o mediata.

En el éxito de su resolución se debe considerar:

---

[5] Equilibrio: «… el equilibrio de las estructuras cognoscitivas debe concebirse como una compensación de las perturbaciones exteriores mediante actividades del sujeto que constituyen respuestas a estas perturbaciones.» (Piaget 1991:141).

1. las dinámicas de trabajo grupales,
2. las óptimas relaciones humanas entre los compañeros de trabajo y con el público,
3. la presencia de jefatura no autoritaria y con liderazgo,
4. la promoción de la creatividad,
5. el sentido crítico y autocrítico.

Según expresa Fernando Savater, «El grupo impone el aprendizaje como un mecanismo adaptador a los requerimientos de la colectividad». (1997:147)

Expondremos un caso para analizar los *requerimientos de la colectividad* y los aspectos que habilitan la resolución de problemas.

5. Descripción del caso

Al inicio de cada año lectivo, la sección se ve desbordada de trabajo específico de esta etapa. En el turno matutino es donde existe mayor «sobrecarga» que es compensada a través de la colaboración del turno vespertino.

En esta ocasión, dos factores influyeron puntualmente en la distorsión del equilibrio: certificaciones médicas y licencias por estudio. Es una época muy exigente para los funcionarios que allí se desempeñan, por lo que la demanda de trabajo sobrepasó los límites de exigencia para quienes debían cumplir las tareas, sin la colaboración de todos los funcionarios.

El ambiente se tornó denso y muchos percibieron la situación como crítica e insostenible. Pero como expresa Ricardo Soca, «… una crisis puede ser el anuncio de cambios favorables y del fin de problemas y dificultades».(2006:77).

6. Resolución del problema

Al considerar la dificultad principal que consistía en la escasez de personal, la jefatura organizó una reunión de grupo para promover el buen relacionamiento y colaborar en el encuentro de todos, a través de una herramienta adecuada y proactiva: el diálogo.

En consecuencia, se realizó una reorganización y redistribución de las tareas en forma colaborativa y en base a los recursos humanos con los que se contaba, determinando el grado de prioridades y postergando así, los asuntos menos relevantes.

En este sentido, el compañerismo se vio fortalecido, las preocupaciones fueron escuchadas, consideradas y respetadas, en la motivación resurgió el desafío. La resonancia nuevamente cobró vida.

Comprobamos vitalmente que aprender en un ambiente amigable o resonante, produce eustrés, que en contraposición con el distrés, se refiere al estrés positivo que involucra las buenas emociones, la satisfacción y el entusiasmo, y da seguridad a los miembros del grupo que lo comparten.

7. A modo de conclusión

Consideramos que como estudiantes de la Tecnicatura en Gestión Universitaria debemos reflexionar sobre la teoría en relación a las bases, técnicas y principios del aprendizaje tratados durante el curso de Taller de Metodología del Aprendizaje, para que en un futuro no muy lejano, como Gestoras de la Universidad, sepamos aplicar en la práctica la construcción de un ambiente propicio para enseñar y aprender. La calidad y efectividad del aprendizaje depende de muchos factores entre los que se encuentra el entorno en el que se realiza.

El análisis realizado del caso citado, y como participantes directos, nos permitió comprender en la práctica, la importancia del entorno no solo para el aprendizaje sino también para el funcionamiento y equilibrio del grupo de trabajo, así como también para los logros y satisfacciones personales.

Durante la elaboración de este trabajo, nos surgieron preguntas sobre la forma de funcionar del equipo de trabajo tales como:

- ¿Es propio del lugar y tipo de trabajo o de las personas que allí trabajan?
- ¿Por qué se da esta característica?
- ¿Quién es responsable de que esto sea así?

Ahora que estamos finalizando, podemos afirmar que el ambiente de trabajo se construye y se alimenta a diario. Que la comunicación y la motivación son eslabones importantes en la cadena de buenos resultados. Que la responsabilidad sobre el éxito o el fracaso del trabajo en equipo, es de todos sus integrantes.

Es necesario estar alerta ante la aparición de elementos distorsionantes, que sin el debido respeto, cuidado y trato, podrían ocasionar la pérdida de la resonancia.

Deseamos también destacar, la importancia que nos merece el hecho de que el tema de análisis de esta ponencia, no debe ser tomado como la excepción sino como la regla.

Se asume como «algo normal» el mal funcionamiento, la incomodidad, los abusos de poder, la competitividad, el resguardo del saber (este conocimiento es mío), el doble discurso, la desconfianza, el desinterés, el mínimo esfuerzo y otras tantas cosas.

Como funcionarios de la Universidad y de la Administración Pública, todos debemos poner especial atención en erradicar esa visión popular.

8. Bibliografía

Covey, Franklin. *Liderazgo Organizacional. Apuntes*-UCUDAL-Pharus.Nord: Montevideo

Fernandez Coto, Rosana (2012) *Cerebrando el Aprendizaje*. Recursos teórico-prácticos para conocer y potenciar el «órgano del aprendizaje». Bonum: Buenos Aires

Piaget, Jean (1964) *Seis estudios de Psicología*. Labor (edición de bolsillo 1991): Barcelona.

Piaget, Jean (2005) *Inteligencia y Afectividad.* Aique: Buenos Aires – Publicación original: (1954) *Les relations entre l´intelligence et l´affectivitédans le développement de l´enfant.*

Savater, Fernando (1997) *El valor de Educar*. Ariel: Barcelona

Soca, Ricardo (2006) *Nuevas y fascinantes historias de las palabras*. Forma Estudio: Río de Janeiro.

Souto de Asch, Marta (1993) *Hacia una didáctica de lo grupal.* Miño y Dávila: Buenos Aires.

Índice

Cómo se construye un ambiente resonante laboral en un servicio universitario: mirada funcionario-estudiante.....1

Resumen.....1

Introducción.....1

1. Descripción de un ambiente laboral favorable 2

2. Mapa conceptual.....3

3. El recién llegado.....4

4. Los problemas cotidianos.....4

5. Descripción del caso.....5

6. Resolución del problema.....5

7. A modo de conclusión.....6

8. Bibliografía.....7