

TITULACIÓN INCORPORADA AL PLAN DE ESTUDIOS: EFICIENCIA TERMINAL, PRODUCTIVIDAD ACADÉMICA Y TRABAJO COLABORATIVO¹

CURRICULUM: TERMINAL EFFICIENCY, ACADEMIC PRODUCTIVITY AND COLLABORATIVE WORK

Jorge Everardo Aguilar-Morales y Edgar Omar Aguilar-Morales.²

Asociación Nacional de Docentes Universitarios A. C.

México.

RESUMEN

La gestión del comportamiento organizacional es una herramienta eficiente para mejorar los procesos y procedimientos organizacionales. La investigación en el nivel universitario ha resultado ser un proceso en el que se logran los objetivos con mucha dificultad. En este documento se reporta la experiencia de aplicar la gestión del comportamiento organizacional en los procesos de titulación universitaria. Se presentan de manera general las acciones y los resultados positivos obtenidos. Se discuten los requerimientos adicionales que exige este proceso y las posibilidades de utilizar la gestión del comportamiento organizacional en otros procesos académicos.

ABSTRACT

Organizational behavior management is an efficient way to improve organizational processes and procedures. Research at the university level is a process in which the objectives are achieved with great difficulty. In this paper the application of Organizational Behavior Management in the process of university qualifications is reported. In the article the actions and the positive results are presented. Additional requirements demanded by this process and the possibilities of using the Organizational Behavior Management in other academic processes is discussed.

PALABRAS CLAVE

Titulación, eficiencia terminal, productividad académica, trabajo colaborativo

KEYWORDS

Curriculum, terminal efficiency, academic productivity and collaborative work

¹ Recibido el 24 de junio de 2015 y aceptado el 26 de junio de 2015. Los autores agradecen el apoyo de la Licenciada Diana Ibeth Rodríguez Cipriano en la recolección y sistematización de los datos.

² E-mail: jorgeever@yahoo.com.mx

La gestión del comportamiento organizacional (OBM) es definida como la aplicación de los principios conductuales con individuos y grupos en el ámbito de los negocios, la industria, el gobierno y equipos de trabajo. Tiene sus raíces en el campo del análisis conductual aplicado que es la aplicación de los procedimientos operantes y respondientes para producir cambios en la conducta humana que resulten socialmente significativos (Wilder, Austin y Casella, 2009).

Principalmente la gestión del comportamiento organizacional involucra aquellos procedimientos de desarrollo y evaluación del desempeño que utilizan los principios de la modificación de conducta, buscando la mejora del desempeño individual y grupal a través de la modificación del comportamiento. La predicción y el control de la conducta humana en escenarios organizacionales son su objetivo principal. El énfasis se pone en la búsqueda de variables ambientales que afecten el desempeño personal directamente en forma observable y verificable (Patrick & Riggarr, 1985; Wilder, Austin y Casella, 2009).

Las intervenciones realizadas en la gestión del comportamiento organizacional pueden ser clasificadas en dos categorías: Las intervenciones basadas en los antecedentes y las intervenciones basadas en las consecuencias. Las primeras incluyen la clarificación de tareas, la modificación del equipo, el establecimiento de metas y el entrenamiento. Las segundas comprenden la retroalimentación, el reconocimiento y los incentivos (Wilder, Austin y Casella, 2009).

Este tipo de gestión ha tenido éxito en solucionar problemas diversos, pues se ha utilizado exitosamente en la capacitación y desarrollo, en la identificación de problemas, en el ausentismo y retardo, en la evaluación de personal, en la contabilidad, la prevención de accidentes, los problemas organizacionales, la mejora de la productividad, la calidad, la cultura organizacional, etc. (De Wildt, 2003; Patrick & Riggarr, 1985).

Utilizando los principios derivados del análisis de la conducta, la productividad y la satisfacción del personal mejora de manera dramática, aumentando en tasas superiores al 30% (Abernathy, 2000).

La gestión del comportamiento organizacional incluye numerosas aplicaciones: “Gestión del Desempeño”, “Análisis de Sistemas Conductuales”, “Seguridad Basada en el Comportamiento”, “Sistemas de Desempeño Totales”, “Pago por desempeño”, “liderazgo positivo”, “Diseño de Ambientes de Trabajo Positivos”, “Ventas de Precisión”, “Administración sin supervisión” y “Modelos de cambio organizacional”.

Por su parte, las Instituciones de Educación Superior (IES) tienen tres funciones principales: la enseñanza, la investigación y la difusión. Sin embargo los problemas de la productividad en las universidades mexicanas han sido reconocidos por diversos actores. La solución propuesta ha sido la certificación (acreditación), un proceso que aunque se ha vuelto la solución más popular puede ser cuestionado desde un punto de vista político y técnico.

La titulación universitaria es un proceso que ejemplifica con mucha claridad, los problemas que se presentan en la gestión educativa. Los índices de eficiencia terminal son bajos, los procesos administrativos lentos y engorrosos y la interacción entre asesores y asesorado no siempre resulta cordial, de hecho existe un uso extensivo de la coerción y la violencia.

La eficiencia terminal calculada a partir de los índices de titulación es considerablemente baja. Los porcentajes varían según la escuela y la generación. Las escuelas con menores índices titulan solo al 4.5% de sus egresados. Las escuelas promedio titulan del 20 al 40% de sus egresados y aquellas que se encuentran arriba del promedio titulan del 60 al 70%. Pero en cifras generales y como promedio nacional, de cada 100 alumnos que inician estudios de licenciatura, entre 50 y 60 concluyen las materias del plan de estudios, cinco años después y, de éstos, tan sólo 20 obtienen su título. De los que se titulan, solamente un 10%; es decir 2 egresados, lo hacen a la edad considerada como deseable (24 ó 25 años); los demás el 90%, lo hacen entre los 27 y los 60 años.

El proceso de titulación es de suma importancia sobre todo porque es una acción que permite que el estudiante se involucre en la actividad investigativa y que en su aprendizaje desarrolle múltiples habilidades.

Sin embargo, tradicionalmente en lugar de resolver el problema que conlleva la titulación a través de la investigación y la elaboración de documentos recepcionales, se han diseñado opciones para evitarlos. Así para titularse las universidades actualmente ofertan numerosas opciones: promedio, examen de CENEVAL, curso de titulación, etc. Aún con eso, en términos generales todas estas modalidades han sido poco eficaces.

Al diseñarse una Institución de Educación Superior de nueva creación, se tuvo la oportunidad de utilizar la gestión del comportamiento organizacional en el proceso de titulación. En este documento reportamos la metodología aplicada y los resultados obtenidos.

MÉTODO

De manera general al diseñar el proceso de titulación las siguientes acciones fueron realizadas:

1. Se determinaron las conductas finales del proceso: elaboración de un trabajo recepcional, presentación del trabajo en un evento científico y ante un jurado integrado por docentes universitarios, así como la publicación de informes de investigación en libros y revistas científicas.
2. Se realizó un análisis de las tareas necesarias para desarrollar estas conductas finales.
3. Se ajustaron objetivos de aprendizaje para las materias de metodología de investigación que se imparten a partir de quinto semestre de tal manera que se fueran desarrollando gradualmente cada una de las tareas asignadas.
4. Se elaboraron guías de aprendizaje para cada una de las tareas.
5. Se elaboraron ejemplos de los documentos más importantes: proyectos de investigación y tesis, entre otros.
6. Se realizaron los ajustes administrativos para adaptarlos a las necesidades del proceso de titulación.

7. Se elaboraron manuales de procedimientos y políticas de todos los procesos implicados en la titulación.
8. Se seleccionaron y contrataron asesores para el proceso de titulación.
9. Se asignaron asesores individuales para la elaboración de proyectos y tesis.
10. Se implementaron sesiones individuales de asesorías para la elaboración de tesis desde el quinto semestre.
11. Se implementó un programa de formación de investigadores utilizando el coaching como sistema de entrenamiento y acompañamiento durante todo el proceso.
12. Se estableció un sistema de evaluación de los docentes no coercitivo que tomó como referencia principal el número de estudiantes que concluyeron las metas del proceso.
13. Se desarrollaron en los docentes habilidades técnicas para el trabajo de investigación pero se puso especial énfasis en el desarrollo de prácticas culturales que favorecen el trabajo colaborativo: el reconocimiento como una forma de influir en las personas, el comportamiento respetuoso de la diversidad, la toma de decisiones democráticas y la solución colaborativa de conflictos (Mattaini, 2008). En cada sesión de trabajo se establecieron los objetivos de las reuniones, se recordaban las conductas que se valoraban en el proceso, se realizaban lecturas o materiales audiovisuales que promovieran dichos comportamientos, se revisaban los objetivos logrados y se brindaba reconocimiento hacia el logro de las metas, se hizo también especial énfasis en la intención de disminuir la interacción coercitiva y fomentar el trabajo colaborativo.

RESULTADOS

Dos objetivos generales del proceso fueron establecidos: (a) Desarrollar habilidades de investigación en estudiantes preuniversitarios; y (b) Aumentar el trabajo colaborativo y la interacción positiva entre estudiantes y asesores. La Figura 1 muestra las conductas finales definidas para cada semestre.

Respecto a los programas, se reestructuraron los planes de estudio de cinco licenciaturas. Se han diseñado 30 guías de estudio. Cada estudiante recibió en promedio, en el sistema escolarizado, 360 horas de asesoría grupal y 90 horas de asesoría individual, y en el sistema no escolarizado de 152 horas de asesoría grupal y 90 de asesoría individual.

En lo referente al proceso administrativo se han descrito cerca de 40 tareas administrativas.

En cuanto a los asesores, se seleccionó y capacitó a un equipo de 29 de investigadores y 5 líneas de investigación están en marcha. En el momento de incorporarse al proyecto, los asesores tenían una experiencia en investigación reducida. Se observó que en promedio cada asesor necesitó alrededor de 312 horas de capacitación para tener un desempeño esperado al puesto. Debido al costo que representa, se diseñó un sistema de coaching conductual que facilitó el proceso. El sistema de coaching incluyó asesoría individual al asesor y sesiones colectivas para compartir experiencias.

Respecto al proceso de investigación, al concluir cuatro años de la implementación del programa se han desarrollado 536 proyectos de investigación, 224 proyectos han sido concluidos y 312 se están ejecutando actualmente.



Figura 1. Conductas finales para el proceso de investigación.

En la figura 2 se puede observar el porcentaje de proyectos y trabajos de investigación concluidos y el porcentaje de exámenes profesionales realizados en las primeras generaciones.

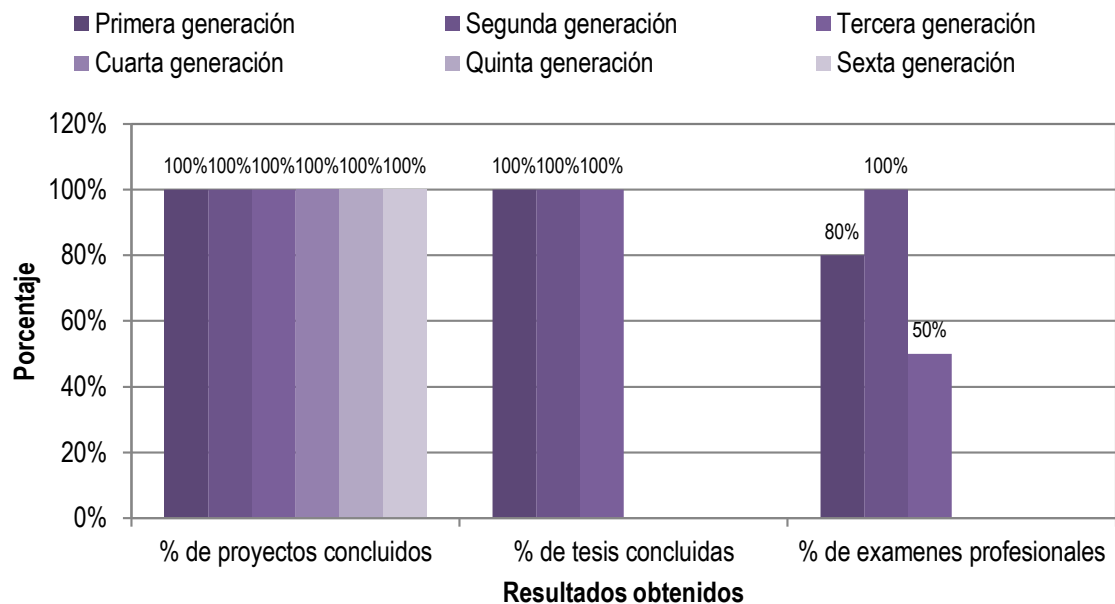


Figura 2. Proyectos, tesis y exámenes profesionales concluidos

Respecto al índice de deserción de estudiantes que han participado en el proyecto, actualmente solo se ha presentado una deserción del 5%. Es decir, al implementar el proyecto no aumentó la deserción más allá de los porcentajes usuales en estos semestres.

Actualmente se cuenta con equipo de 29 investigadores y 5 líneas de investigación están en marcha.

En la Figura 3 se muestran las participaciones en congresos por parte de los estudiantes en los primeros cinco años. Cabe hacer mención que del 2013 al 2015 no se tienen los registros completos en virtud de que los comprobantes de la participación en congresos los presentan los estudiantes en el momento de su acto de titulación lo que desfasa su registro.

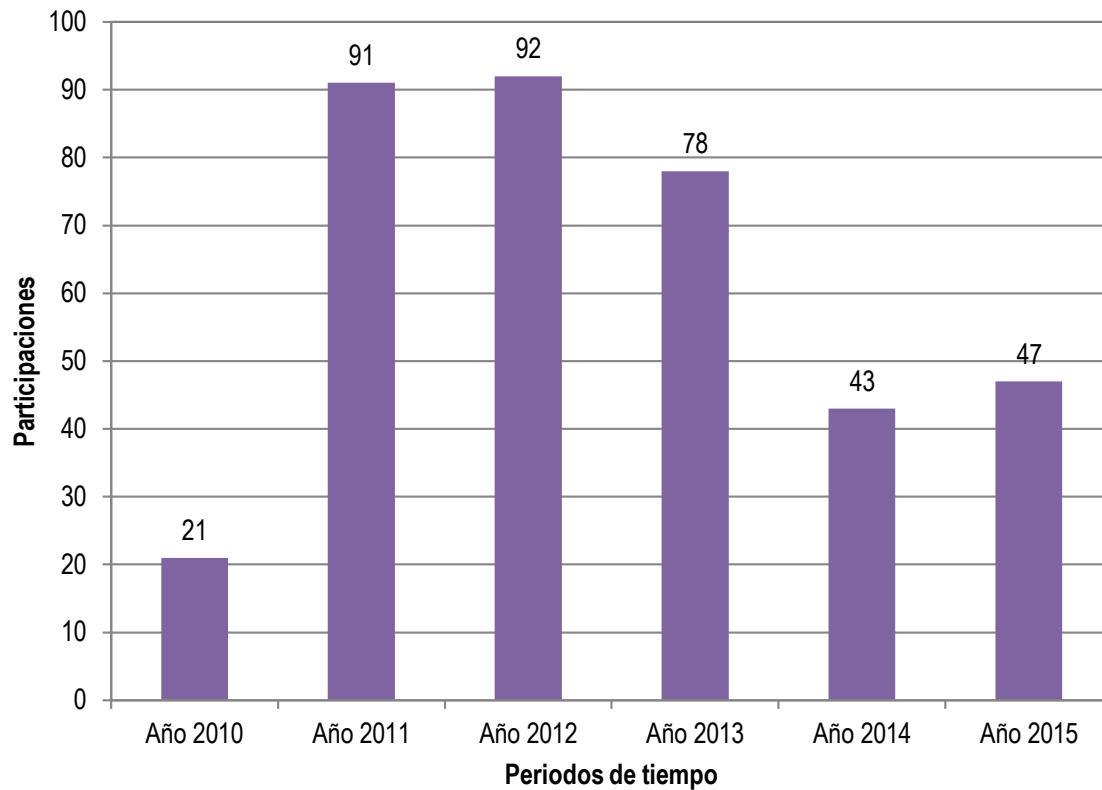


Figura 3. Participaciones en congresos.

En la Figura 4 se muestra el tipo de congreso al que han asistido los estudiantes y docentes de la universidad.

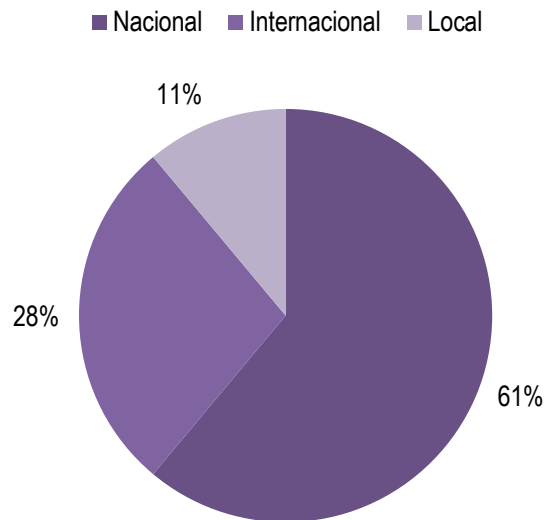


Figura 4. Tipo de congreso al que se ha asistido

En la Figura 5 se observa cómo se distribuye la participación de docentes y estudiantes en los congresos a los que han asistido.

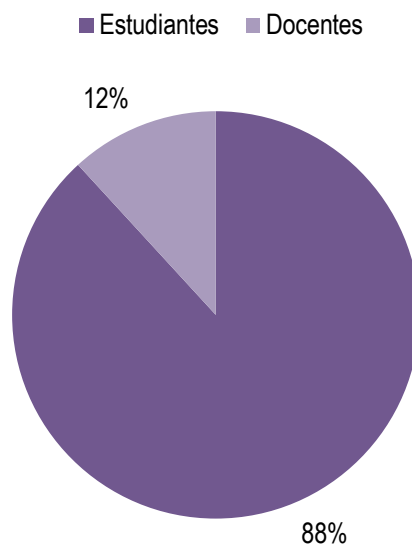


Figura 5. Asistencia a congreso por estatus académico.

En la Figura 6 se muestra el tipo de participación que se ha tenido en los congresos científicos.

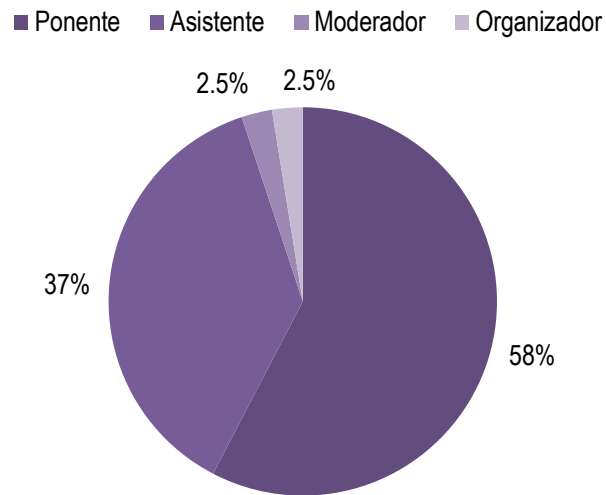


Figura 6. Tipo de participación en congresos.

En promedio cada estudiante egresado tuvo 1.2 participaciones como ponente en un evento científico.

En la Figura 7 se observa la cantidad de publicaciones por año.

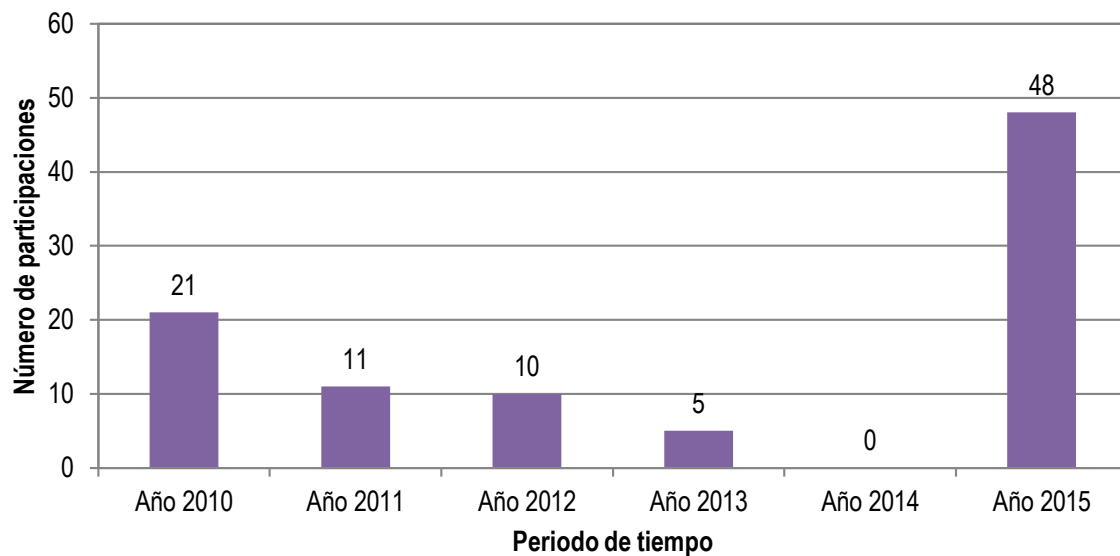


Figura 7. Publicaciones por año.

En la figura 8 se muestran el tipo de publicaciones realizadas por estudiantes y docentes

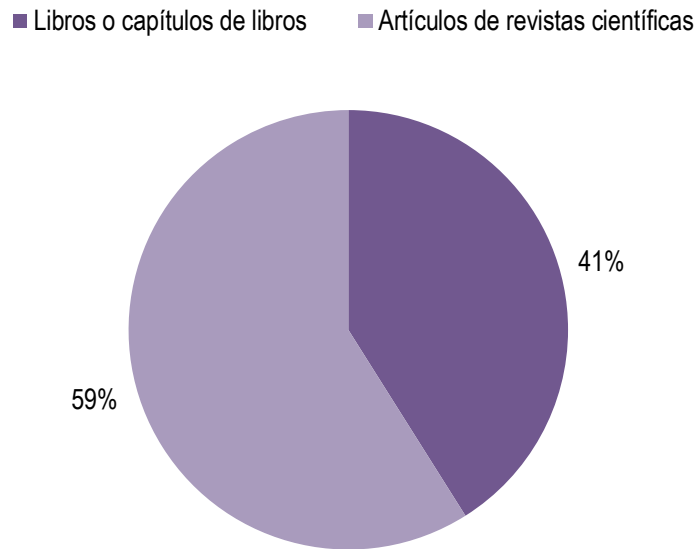


Figura 8. Tipo de publicaciones.

Es importante mencionar que el trabajo colaborativo ha sido un factor importante en los resultados obtenidos en este proceso la interacción. La Figura 9 muestra el tipo de interacción que se ha tenido durante las reuniones de academia de asesores e investigadores.

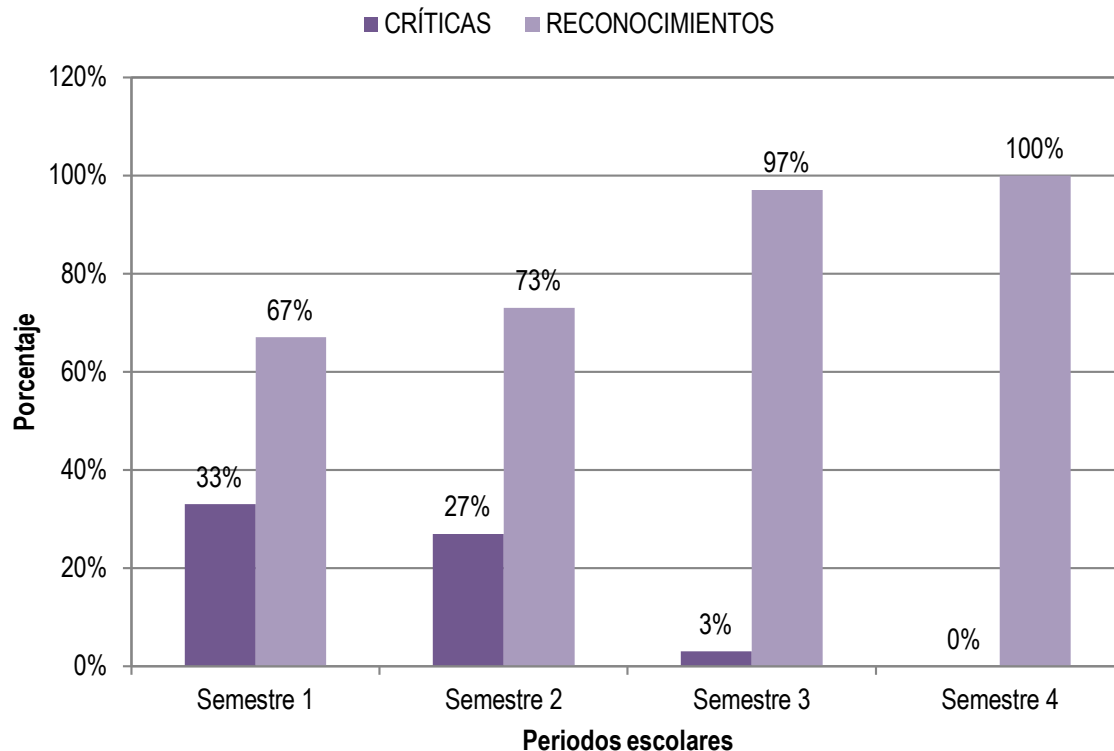


Figura 9: Tipo de interacción durante las reuniones de academia de asesores e investigadores

DISCUSIÓN

La especificación de los objetivos generales ha servido como criterios para orientar el desarrollo del proceso, en tanto que las conductas finales han permitido establecer parámetros para evaluar la eficacia del proceso, además reorientó la enseñanza centrándose en funciones profesionales como las que ha propuesto el Consejo Nacional de Escuelas y Programas Profesionales en Psicología (NCSPP) de los Estados Unidos (Kenkel & Peterson, 2009). De tal manera que los contenidos de aprendizaje se fueron revisando en función de las operaciones que necesitan realizar los estudiantes para cumplir con la conducta meta. De esta manera se abandonó en este proceso la formación enciclopédica tradicional.

El arbitraje de los proyectos y las tesis permitió el cumplimiento de estándares mínimos en la calidad del trabajo. Adicionalmente, el requerimiento para que un informe de la investigación se presente en un congreso nacional y se publique como artículo de una revista científica aseguró que la calidad del trabajo estuviera a la altura de la exigencia que a nivel nacional se tiene hacia estos documentos. En los hechos, los trabajos han superado al menos ocho revisiones, cuatro internas y cuatro externas.

El desglose de las tareas administrativas involucradas en el proceso facilitó la respuesta a las múltiples dudas que este tipo de actividades generan en todos los involucrados. El mismo resultado tuvieron las guías de estudio que permitieron establecer acuerdos mínimos entre los asesores acerca de los requerimientos que deberían cumplir los trabajos de investigación. No se han concluido todos los materiales de estudio que el programa requiere pero gradualmente se avanza en su desarrollo. El ajuste de todo el sistema administrativo al proceso de investigación y la descripción de tareas ha facilitado el desarrollo de la actividad. Han surgido múltiples situaciones administrativas que no se tenían contemplados en el proceso original pero cada una de ellas ha sido resuelta tomando como referencia su apoyo a los procesos de aprendizaje, la promoción del trabajo colaborativo también ha facilitado el manejo de las problemáticas que han surgido.

El trabajo a través del coaching conductual o acompañamiento, optimizó los recursos disponibles para la formación de investigadores y disminuyó las implicaciones administrativas y económicas que tienen los procesos de formación presenciales. El equipo de asesores ha cumplido con éxito su tarea, y gradualmente ha incrementado su propia producción científica. Sin embargo las instituciones educativas deberían estar preparadas para realizar una inversión importante que permita a los investigadores participar en eventos internacionales. El hecho de que tanto profesores como estudiantes logren las metas trazadas obliga a las instituciones a responder con el mismo nivel de eficiencia, al mejorar el desempeño de los docentes y estudiantes se hace evidente el apoyo directivo a las actividades académicas o la ausencia de este. Aunque una ventaja adicional de esta intervención fueron los costos que la hicieron posible, este no debería ser el criterio único para decidir implementar esta propuesta en otras instituciones, puesto que el éxito de este tipo de proyectos requiere un compromiso directivo real.

La incorporación del proceso de titulación al plan de estudios aseguró que todos los que concluyeron sus estudios profesionales también concluyeran su trabajo recepcional. Es necesario aún realizar ajustes al proceso administrativo, puesto que a pesar de que los estudiantes han cumplido los requisitos académicos no todos han avanzado con el proceso de titulación debido sobre todo a los costos. Debería desarrollarse un programa de apoyo al proceso de titulación que los redujera al mínimo posible.

El éxito del programa ha generado el interés del consejo administrativo y de la academia de profesores por aplicar el mismo modelo en la enseñanza de otras habilidades profesionales. Por ejemplo en la elaboración de proyectos arquitectónicos en la licenciatura en arquitectura o en la apertura de empresas como parte de la formación que reciben los licenciados en turismo. Actualmente se está trabajando en la re-estructuración del plan de estudios de todas las licenciaturas de la universidad, con una perspectiva como la propuesta en esta experiencia.

El porcentaje de egresados que ha concluido su trabajo recepcional es elevado. Si se toma como referencia el porcentaje de titulados que tienen las escuelas del país con mejores resultados, el proyecto logro mejorías de entre el 30 y 40%. Si se toma como referencia el promedio nacional el porcentaje de la institución se encuentra por encima en un 60%. Aún se tienen que mejorar la complejidad de las investigaciones, concretar la edición de las revistas y cumplir con el proyecto editorial que la institución se ha trazado, pero parece ser que se transita por el camino indicado. Adicionalmente, la titulación incorporada al plan de estudios, ha posicionado a la universidad entre la oferta educativa regional, ha influido de manera positiva en el número de estudiantes que se matrícula cada semestre, y ha hecho que otras instituciones educativas tengan que buscar formas de responder para no encontrarse en una desventaja comercial.

En cuanto al uso de estrategias conductuales, en este reporte se detallan los cambios a las condiciones antecedentes, sin embargo el refuerzo social también fue aplicado de manera sistemática para mejorar la interacción entre docentes y estudiantes, con resultados también positivos. Aquí solo

se menciona cómo se mejoró la interacción entre docentes en las reuniones de academia, pero dicha interacción se generalizó también con los estudiantes, las quejas reportadas de estudiantes hacia sus asesores fueron mínimas. El planteamiento claro de las conductas esperadas, el modelamiento de dichos comportamientos y la retroalimentación positiva resultaron importantes.

Aún son escasas las intervenciones en el campo de la gestión del comportamiento organizacional que en nuestro país se han reportado. Al ponerse en práctica esta experiencia, se tuvieron que utilizar ciertas estrategias de comunicación organizacional que evitaran el rechazo de los profesores al proyecto derivado de prejuicios sobre el análisis de la conducta.

Desde nuestra experiencia de los dos objetivos planteados: la construcción de ambientes armónicos requiere mayores esfuerzos que la enseñanza de herramientas metodológicas para el trabajo de investigación. Sin duda el apoyo completo de la autoridad administrativa resulta esencial para los resultados obtenidos y para que se sostengan en el largo plazo. Es probable que intervenciones conductuales en las que se mejore un proceso, tengan más probabilidades de prosperar que aquellas en las que se busca la mejora de todos los procesos y de todas las áreas.

En este caso, además de otros proyectos de mejora en el aspecto académico, se han iniciado proyectos de mejora en áreas administrativas de la propia institución: el servicio al cliente, ventas, cobranza, etc. El uso del análisis de la conducta en ambientes organizacionales puede facilitar la generación de empleos para analistas de la conducta y la formación de analistas nuevos entre el propio personal que se ve involucrado en los proyectos que se ponen en marcha. La experiencia reportada resulta alentadora para implementar la gestión del comportamiento organizacional en otros escenarios y en otros procesos.

REFERENCIAS

- Abernathy, W. (2000). *Managing Without Supervising: Creating an Organization-wide Performance System*. Memphis, TN: PerfSys Press.
- Kenkel, M. & Peterson R. (2009). *Competency-Based Education for Professional Psychology*. USA: APA.
- Mattaini, M. (2008). Evidence-Based Tools for a Culture of Nonviolence. Recuperado de <http://www.peacepower.info/Home.html>
- Patrick, D. & Riggat, T. (1985). Organizational Behavior Management: Applications for Program Evaluation. *Journal of Rehabilitation Administration*, 9(3), 100-105.
- Wilder, D., Austin, J. & Casella, S. (2009). Applying Behavior Analysis in Organizations: Organizational Behavior Management. *Psychological Services*, 6(3), 202-211.