



Héctor J. Lazzarini

Sergio Albano

Cristina Arriaga

Mariana Lahitte

Mónica Lo Presti

Angel Perez Cortes

Atilio Panzeri

Mónica Spotorno

Escuela de Administración

RECURSOS HUMANOS, APRENDIZAJE AUTOEVALUADO EN REDES DE EQUIPO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA

La descripción de una comunidad de aprendizaje

Una comunidad de aprendizaje es una conexión de personas para capturar, desarrollar, y acumular el conocimiento de sus integrantes a partir de objetivos, motivaciones e intereses comunes, para resolver problemas en forma conjunta, que resultarían demasiados complicados o complejos para atacarlos en forma individual. El rol primario del instructor que intenta hacer de su equipo una verdadera y floreciente Comunidad de Aprendizaje, debe centralizarse las formas y contenidos conceptuales y operativos que le permitan aprovechar las nuevas oportunidades de crecimiento que ofrecen los sistemas mayores, en los cuales se encuentra inserta dicha Comunidad, como un sistema tratado. Una Comunidad de Aprendizaje construida como un sistema tratado, es un subsistema que forma parte de un conjunto mayor de sistemas (Battran, Arthur, 2001). Dado que un sistema es siempre un punto de vista de algún observador, el instructor que se enfrente a la motivación y la responsabilidad de construir, apoyar y guiar a una Comunidad de este tipo, debe ser un “lector” avezado de las oportunidades que se le presentan o pueden presentarse tanto a él como a su equipo. En este caso no debe olvidar, que por su parte la Red, al ser conformada como un Sistema Adaptativo Complejo, concepto que se aclara posteriormente, es sumamente sensible a las condiciones esenciales que plantea el instructor. Especialmente a la idea primaria de concepción de la Red, como en la posterior selección de sus posibles miembros. Estas dos condiciones, más la capacidad de lectura de las fuerzas internas y externas relevantes para el desempeño futuro del equipo, se denominan en el sistema de entrenamiento de la Apertura Mental, como “inteligencia de lectura anticipada”. Definible como la capacidad de intuir y percibir los datos y condiciones importantes, diferenciándolas de las superfluas, para orientar correctamente y desde el inicio, a los miembros de un equipo. Además de esta capacidad de percepción, el instructor debe tener Estatura Estratégica. Es decir poseer la pericia y el poder necesarios para colocar todos los recursos fuertes y débiles, actuales y potenciales, en pos de los objetivos trazados, más la voluntad de emplearlos individual y colectivamente. Por último el instructor, además de capacidad de lectura y Estatura Estratégica, debe tener un Estilo de Acción contundente, práctico y



simplificado para conformar una dialéctica de dialogo persuasiva, en la búsqueda de los objetivos trazados y consensuados; superando conflictos, bloqueos y contradicciones de manera expedita y positiva. En la práctica, Percepción, Estatura y Estilo, constituyen los tres pilares del entrenamiento de la Apertura Mental. En síntesis esta Apertura, significa que el instructor, no confunde el rol de líder de la Red, con el de referente del aprendizaje de esta. El líder se coloca en el lugar más importante de la jerarquía de relaciones de la Red. El instructor, como referente se ocupa del orden de la Red. En otras palabras, el esquema propuesto en este trabajo, especifica nuevas relaciones de orden y jerarquía, no contempladas en la tradicional capacitación de los equipos. Con el entrenamiento de la Apertura Mental, no solo se corrigen fallas estrepitosas, sino que se evita el despilfarro de ingentes recursos emocionales, económicos y operativos, para encontrar en la forma más rápida a las salidas al laberinto de las decisiones en situaciones hostiles, heterogéneas y dinámicas. Un equipo con un sistema de aprendizaje bien diseñado, no debe dejar a nadie "fuera del Sistema". Bajo el principio de la especialización inteligente (Lazzarini, Hector, 1999) todos pueden crecer en diversos tiempos y situaciones, si se les capacita adecuadamente y se les da la oportunidad para demostrarlo en la práctica. En base a estos conceptos, el trabajo tiene como objetivo presentar un modelo de organización de Redes de Equipo y una aplicación de este enfoque a la conformación de una Comunidad de Aprendizaje mediante un curso a desarrollar en el área de Educación a Distancia para el Campus Virtual de la Universidad Nacional de Rosario PUNTO EDU.

La Comunidad organizada como una Red de Equipo

Una Comunidad de Aprendizaje puede estar conformada, en la práctica real, por distintas variantes grupales. Puede ser simplemente un grupo de personas que tienen algo en común. (Prietula, Michael y otros, 1998). O constituir un equipo cuando el grupo tiene un objetivo común y una tarea en común para alcanzarlo (Ilgen. D. R y otros.1995; Orasanu, J; Salas, E.1993). O puede conformar un pseudo equipo, como un grupo para el cual podría existir una necesidad u oportunidad de desempeño adicional importante, pero que no se ha centrado en el desempeño colectivo, ni tampoco ha intentado hacerlo (Katzenbach, Jon; Smit Douglas. 1999). O puede ser un equipo potencial como una idea que tiene el instructor y que todavía no ha sido implementada. O puede conformar finalmente a un equipo de alta competencia para alcanzar sus objetivos de una manera óptima. La diferenciación más crítica entre estos enfoques es la que concierne a los roles y expectativas que tienen los miembros respecto a sus grados de interdependencia entre ellos y al tipo de relación que mantienen con sus líderes o referentes. Los distintos tipos de agrupaciones señaladas más arriba tienen en común que deben adoptar formas convenientes de relaciones de orden y jerarquía. Un instructor avezado y positivo debe saber que las dos condiciones pueden ser configuradas (transformadas) construyendo equipos de éxito evolutivo, si se adopta un sistema inteligente de organización en Redes de Equipo. Pero ¿que es una Comunidad organizada como una Red de Equipo? Es una organización viviente, que permite que sus integrantes adquieran un estatus independiente de libre elección, construyendo estructuras emergentes de evolución y cooperación grupal, con capacidad de resolver problemas y tomar decisiones, valiéndose la participación, el conocimiento y la experiencia de los integrantes de la Comunidad, en tiempos reales y apropiados.



Características de la Red como un sistema complejo

Una comunidad de aprendizaje organizada en Red de Equipo tiene varias características diferenciales en la organización tradicional de los grupos o equipos.

1. La Red forma parte de una fuerza evolutiva complejo, independiente del determinismo de la selección natural darviniana.
2. En una Red de Equipo, no triunfa solamente el más apto en la situación inicial o corriente. También un integrante aparentemente menos dotado, puede aprender a ser mejor con el método de entrenamiento de la Apertura Mental.
3. La Red configura un Sistema Adaptativo Complejo en el cual los componentes de la Comunidad de Aprendizaje tienen un comportamiento inteligente: aprenden a la vez que se auto organizan.
4. La Red debe tener un comportamiento creativo siguiendo el principio evolutivo de Stuart Kauffman, tratado en el punto siguiente. Este principio, adaptado a la finalidad de este trabajo, expresa que una Red configurada como un sistema Adaptativo Complejo puede crecer si se la lleva al área de percepción, pensamiento y acción en el cual se da la máxima oportunidad de introducir o generar novedades para mejorar la estructura interna o hacer frente a situaciones difíciles, tomando decisiones innovadoras, en velocidad apropiada a las exigencias de la situación corriente. Esta área decisional, es llamada en la ciencia de los sistemas complejos como el Extremo del Caos. Es una situación intermedia entre el orden del equipo y su posible caída en la anarquía o el caos, donde se producen las transformaciones (dinámicas) de asimilación y acomodación de los individuos y la propia Red..
5. El instructor de la Red, debe tener en cuenta, si el grado de complejidad pasa por estados y patrones de comportamiento determinados de auto organización, que pueden ser diagnosticados por distintas sub clases de señales, indicadores, símbolos y signos mediante sistemas simples de medición.
6. La Red integra este diagnóstico y su corrección. mediante un sistema total de Apertura Mental, integrando positivamente a tres factores de la adaptación inteligente: contexto del equipo; procesos internos individuales y grupales y experimentación practica en acción operativa.
7. El desempeño de la Red, depende en sumo grado de las condiciones iniciales. Especialmente la idea de la forma, contenido y razón de ser de una Comunidad organizada en Red y del método y sistema de selección de sus componentes.
8. Las comunidades organizadas en Redes de Equipo pueden modelar a su entorno. No solo se adaptan a este sino que lo pueden "adoptar". Creando nuevas situaciones de aprendizaje, más en sintonía con las expectativas, necesidades y situaciones que enfrenta o anticipa que pueden enfrentar en el futuro o provenientes del pasado.
9. El diseño de contenidos curriculares del aprendizaje de una Red, debe tener en cuenta la planificación de las situaciones de aprendizaje antes que el mero desarrollo lineal de contenidos técnicos, necesarios pero no suficientes para el éxito adaptativo.
10. La Red es inteligente probando nuevos esquemas, ideas descartándolas o aprobándolas para expandir sus límites.



Teorías evolucionistas y comunidades de aprendizaje

Desde la perspectiva de la evolución de las Comunidades de Aprendizaje se pueden establecer varias teorías de su posible comportamiento evolutivo:

*** Teorías del determinismo evolutivo**

Línea interna evolucionista que le da más preponderancia a la selección natural que permite la sobrevivencia de los más aptos. Bajo esta concepción las Comunidades de Aprendizaje que evolucionan exitosamente serían las más aptas para aprender. Esto produciría la exclusión de los vastos sectores humanos sumergidos en la pobreza, por razones económicas y no por sus capacidades inteligentes bloqueadas por sistemas inequitativos de poder y distribución del conocimiento moderno.

*** Teoría evolutiva neutralista**

Elaborada por Motoo Kimura. Preconiza que existen variantes neutrales para la selección natural. Bajo este enfoque solo se dejaría que las Comunidades, evolucionen por azar, después de "plantar" las semillas del progreso en su seno.

*** Teoría de los equilibrios discontinuos**

Distingue épocas de estancamiento y otras de evolución rápida de la Comunidad. Aplicada a la administración de la Red, este enfoque es compatible con la Escuela Estratégica de la configuración y la transformación (Mintzberg, Henry, 1999), que señala que en las organizaciones existen tiempo de estabilidad y otros de cambio y transformación.

*** Teoría de los sistemas complejos**

Las comunidades de aprendizaje como sistemas biológicos muestran un orden intrínseco independiente de la acción de la selección natural. Este orden relacionado con las estructuras jerárquicas convenientes permite llevar a estas unidades comunitariamente vivientes, hacia lo que Stuart Kauffman llama el Extremo del Caos: "Es un límite en el cual las novedades evolutivas tienen el máximo de probabilidades de aparición (Moledo Leonardo, 1997 en base a una entrevista con Hernán Dopazo, biólogo evolutivo, investigador-docente de la UBA).

El proceso de creatividad de la Red

Las etapas del proceso creativo de una Red de Equipo en un espacio se definen a partir de los tres conceptos claves: procesos internos, Contexto, Experimentación (1):

1. Procesos internos

1.1. Definición de la idea creativa.

1.2. Determinación de objetivos y metas totales o parciales

1.3. Evaluación de las capacidades de lectura, Estatura Estratégica y Estilo de Acción de los miembros de la Comunidad

1.4. Diagnóstico de los patrones de comportamiento grupales en términos de un sistema de tolerancia de fallas

2. Contexto

2.1. Alineación del equipo en entorno a la idea creativa evitando bloquear la capacidad de libre albedrío de sus miembros.

(1) Estos tres conceptos son citados por Osvaldo Baigorria (1986) a partir del libro, Beyond IQ: A Triarchic Theory of Human Intelligence, de Robert Sternberg, como partes de la inteligencia adaptativa. En este trabajo, ha resultado oportuno adaptarlos y desarrollarlos, siguiendo lineamientos propios que permiten integrar esta codificación cognitiva, con la práctica de la Apertura Mental (Percepción, Estatura y Estilo).



- 2.2. Diseño de pautas y reglas de comportamiento para convalidar las prácticas de consenso grupal en pensamiento, factores emocionales, lógica operativa y especialización para trabajar menos, produciendo mejor, en la búsqueda y solución concreta y contundente de los problemas presentados o anticipados
- 2.3. Auto evaluación del grado de creatividad y operatividad del ambiente contextual
3. Experimentación
 - 3.1. Definición del proceso de aprendizaje a partir de su enfoque técnico instrumental y su integración con los mediadores de la apertura mental ya indicados: percepción, Estatura y Estilo.
 - 3.2. Conformación de un sistema de retroalimentación (también de avance) de la información para alimentar al anterior proceso interno de aprendizaje, que transforme a esta en conocimiento útil.
 - 3.3. Evaluación de las condiciones fuertes del pasado o del futuro que permitirían aprovechar oportunidades, enfrentar desafíos o eliminar bloqueos, a los miembros de la Comunidad y a esta como un todo.
4. Especialización de aprendizaje virtual
 - 4.1. Historia de la institución que realiza el entrenamiento virtual
 - 4.2. Fundamentos del aprendizaje virtual específico
 - 4.3. Premisas que apoyan al diseño del curso
 - 4.4. Modelo pedagógico
 - 4.5. Destinatarios y objetivos del curso
 - 4.6. Contenidos del Sistema Adaptativo Complejo de aprendizaje comunitario

Este proceso, unifica los tres comportamientos inteligentes de la Apertura Mental (Percepción, Estatura y Estilo) con desarrollo cognitivo inteligente (Proceso, Contexto, Experimentación) de una Comunidad de Aprendizaje organizada como una Red de Equipo (

Las competencias básicas del instructor

La crisis que están experimentando los sistemas económicos y sus secuelas de pobreza y desempleo, revalorizan el papel de la Educación a Distancia como un camino de salida accesible para la formación y el reciclaje laboral de vastos alcances democráticos, culturales y tecnológicos. Esta demanda social exige un proceso de mentalización al nivel de investigación y docencia, para que educadores y alumnos puedan auto organizarse para aprender a evolucionar en un mundo hostil, heterogéneo y dinámico. Esta mentalización en el trabajo pasa por tres factores que hacen a la apertura mental de los instructores a partir de tres competencias básicas:

- Competencia 1. El instructor toma conciencia de las nuevas posibilidades de la Evolución de su equipo como una comunidad de Aprendizaje organizada en Red de Equipo
- Competencia 2. El instructor desarrolla las capacidades básicas para configurar y administrar la situación de aprendizaje de la Red
- Competencia 3. El instructor apoya y aprende a guiar la coevolución o dinámica del aprendizaje en Red

La toma de conciencia

La presencia de la conciencia de las relaciones de orden y jerarquía que constituyen las bases de la estructura conceptual y el esquema cognitivo de las Redes de Equipo, conlleva a



una ventaja crucial para el desarrollo de la apertura mental del instructor. ¿Cuál es esta ventaja?. Consistiría en no cometer el error de ser un autómata pedagógico, que solo enseña mediante de acciones autoritarias y totalmente programadas de antemano. Esta concepción errónea del aprendizaje evolutivo de un equipo, puede correlacionarse con la vieja idea que la toma de conciencia, es llevar al nivel consciente de algo, que ya está compaginado o modelado en el inconsciente. Generalmente creemos que como instructores todos tenemos en sumergido en la mente a un modelo, en este caso de lo que sería un equipo real. Como una idea de un equipo ideal, que puede ser luego podría ser llevada la realidad. Este "equipo de los sueños", solo requiere explicitarlo, para alinear luego a un equipo que los lleve a la realidad, bajo la orientación de sus juicios propios de verdad, que se los toma como verdades absolutas. El instructor puede pensar lo siguiente – Tengo el modelo en mente, solo basta encontrar a las personas que puedan llevar a cabo a mi idea -. Pero siguiendo Roger Penrose (1996) el enfoque de toma de conciencia de las posibilidades evolutivas de un equipo tendría una línea conceptual y estratégica diferente. No se trata de un modelo o algoritmo inconsciente yacente en la mente del instructor que solo basta con explicarlo e implementarlo. Se trata de un verdadero aprendizaje para construir un modelo a imagen y semejanza de todos, bajo la orientación (y no solamente el diseño) del instructor. En otras palabras, se cambia la frase de Batterson "la evolución significa aprendizaje", por otra contraria: "el aprendizaje significa evolución" -Roger Penrose (1996); Andrew Fabian (2001)-. El equipo también debe tomar conciencia que aprende. Primero asimilando la idea del instructor y complementándola con sus propias experiencias anteriores. Después acomodando esta perspectiva individual en otra grupal para trabajar como un equipo consistente y adaptativo. Dado que esta toma de conciencia del equipo, no siempre resulta fácil de interpretar, el instructor puede guiarse por la distinción de entre la conciencia necesaria y la conciencia no necesaria, Penrose (1996) para aprender a separar lo importante de lo superfluo, en las posibles toma de conciencia de la Comunidad en su aprendizaje evolutivo:

Tipos de conciencia relevante y no relevante para el instructor

Conciencia necesaria

Se aplica el "sentido común"
Se generar "juicios de Verdad"
La "comprensión" es consensuada
Se "valora el arte de hacer"

Conciencia no necesaria

Adhesión al "automatismo" decisonal
"Seguir reglas despreocupadamente"
Crear que basta con un aprendizaje "programado"
El aprendizaje se basa en "algoritmos" mentales

Aclaración: las palabras entre comillas pertenecen al enfoque citado de Roger Penrose

Esto sugiere que el proceso de evolución social de la Red, adquiriendo nuevos conceptos de mentalidad abierta, puede corregir o complementar la clásica selección natural de las comunidades a partir de estructuras adaptativas en Redes autoorganizadas y sus dinámicas complementarias de consenso y participación. Las estructuras conceptuales de la Apertura mental y las cognitivas de Sternberg ya indicadas, permiten organizar a la Red de Equipo comunitaria.



Viñeta uno

Adaptación. El instructor en la misma página que el usuario

En este trabajo, el rol del instructor que debe apoyar al aprendizaje autoorganizado de la Red se define como una guía natural, que apoya las condiciones de regulación conceptual y operativa de la Red. Siguiendo este enfoque, se define al razonamiento adaptativo como un sistema de pensamiento no lineal, que permite al cerebro humano, crear o aceptar a las condiciones del medio ambiente para enfrentar exitosamente a las presiones, desafíos y oportunidades externas, cuando debe solucionar problemas o realizar trabajos creativos e innovadores. En este concepto el instructor debe tener claros cuales son las partes que componen el sistema de la Red, la oportunidad de las relaciones de inclusión o exclusión de sus integrantes y la dinámica de cambio de las relaciones de orden y jerarquía emergentes. No se trata de liderar la Red aunque puede hacerlo si se dan las circunstancias, solo proporcionar un apoyo "natural" a la Red para estar en "la misma página que sus integrantes".

La comunidad como unidad viviente de aprendizaje

La comunidad de aprendizaje debe ser interpretada como un sistema biológico viviente, adaptándose el ambiente interno, para avanzar como un sistema tratado que esta inmerso en el sistema más amplio de relaciones comunitarias locales, nacionales e internacionales.

El orden intrínseco de la Comunidad que debe ser entendido como independiente del determinismo darwiniano, que puede ser llevado al Extremo del Caos (Stuart Kauffman)

O sea al límite de su conocimiento actual, procurando que las novedades evolutivas del mundo externo tengan el máximo de probabilidad de ser adoptadas por la Red para su crecimiento. Este enfoque tiene un alto valor de reorganización y reciclaje de los recursos humanos que pueden adaptarse gracias el aprendizaje coevolutivo, hacia formas más flexibles de inserción laboral, cultural y social.

Viñeta dos Comunicación

El instructor guía los referentes disparadores de la creatividad y acción de la Red

Para llevar a la práctica a esta ideología inteligente (adaptación) y evolutiva (ecología de la creatividad) socialmente distribuida, el Sistema de entrenamiento de la apertura mental (Héctor Lazzarini 1999) utiliza el apoyo de iconos en la comunicación virtual. En esencia, se trata de anclar las bases y códigos del diálogo de estas Comunidades, mediante el uso de íconos transmisibles por las redes virtuales de comunicación. El uso de estos apoyos simbólicos se transforma, así en una disciplina autónoma en la medida que consigue formalizar diferentes acontecimientos comunicativos, elaborando categorías icónicas propias, que permiten a la Red, la generalización de las operaciones de la inteligencia adaptativa a grandes grupos de participantes (Inter-comunidad e Intra-comunidad), ubicados en distintos tiempos, lugares y a bajos costos de transmisión.



Las capacidades básicas del instructor

Acá se trata de configurar una identidad de Apertura Mental en los instructores, pensando y actuando guiados por principios y no solamente por modelos o contenidos programáticos externos a la Red. Esto obliga a planificar situaciones adaptativas inteligentes para y hacia la Red y no solo procesos de enseñanza, diseñados, evaluados y modificados por meras tecnologías educativas. La gestión administrativa indicada se consolidaría por los siguientes principios básicos

- Adaptación: estar en la misma página de los integrantes de la Red
- Comunicación
- Información justo a tiempo
- Eficiencia y productividad

Viñeta tres

El instructor proporciona información justo a tiempo

De acuerdo a Peter Senge, (1994) un sistema “es un todo percibido, cuyos elementos se mantienen juntos porque se afectan mutuamente y de manera continua a lo largo del tiempo y funcionan para alcanzar un propósito común”. La Red es un sistema tratado dentro de sistemas más amplios. Dado que los límites del sistema tratado definen los límites de la Red, el instructor debe tener en claro como expandir estas fronteras cuando se va aumentando la complejidad de este sistema tratado. Para definir estos límites el instructor debe considerar a tres etapas del aprendizaje desde un punto de vista genético de evolución de la Red:

1. Etapa del pensamiento reactivo. La adscripción de la Red a la acción exitosa derivada del simple curso de los acontecimientos resueltos positivamente. Se adquiere consenso simplemente por haber realizado una acción exitosa de acuerdo o negociación.
2. Etapa de la configuración de relaciones estables. Surgen comportamientos y responsabilidades asociados a distintos roles y clases de organización de sub partes de la Red. En esta etapa se establecen dependencias funcionales que esquematizan las acciones de la Red. Un esquema de acción es lo que las acciones tienen de repetible y generalizables, es decir sus estructuras (de comportamiento) con respecto a las situaciones, hechos, problemas y objetos instrumentales que utiliza para su desempeño. (Castorina, José Antonio y Palau, Gladys Dora, 1981). Esta etapa hace énfasis en las operaciones inteligentes de la generalización, sistematización y asimilación (internalización) de la Red en las mentes de sus componentes, incluido el propio instructor. En esta etapa la noción de función o relaciones sirve de modelo para interpretar los distintos comportamientos de la Red, sean positivos de consenso o de resistencia a los cambios de conductas individuales y grupales
3. Etapa del pensamiento anticipador. La Red en base a sus experiencias individuales y grupales puede anticipar acontecimientos y relacionarlos con distintos patrones de comportamiento derivados de la experiencia. En este caso la acción de la Red y sus comportamientos asociados tiene la propiedad inteligente de la reversión de las transformaciones y cambios de la Red para mejorar su desempeño adaptativo.



Coevolución y dinámica del aprendizaje en Redes

Es el punto en el que no solo se evalúa técnicamente al aprendizaje de la Red, sino que se tienen en cuenta la cooperación como base su evolución como una unidad viviente constituida por los siguientes factores críticos:

- Reglas de acción auto construidas en forma dinámica por la Red.
- Relaciones de orden y jerarquía, adaptadas al trabajo en Redes
- Re organización de la Red como un Sistema Adaptativo Complejo
- Regulación constructiva o destructiva creativa de la Red

Viñeta cuatro

Eficiencia y productividad

El instructor busca y encuentra al camino creativo la Red

Si se compara la velocidad creativa, medida por la cantidad de inventos, entre los dos siglos pasados se constata que la creatividad y su velocidad han aumentado exponencialmente en este último período de tiempo. Proyectando esta evidencia al siglo presente, surge que no solo la creatividad, sino su velocidad de productividad constituirán la moneda corriente para el desarrollo laboral, económico y social de los países en el futuro cercano. En este contexto la educación virtual plantea un desafío cultural: el acceso de grandes masas de personas, muchas de ellas marginadas, a los frutos de la creatividad científica y de generación individual y comunitaria del conocimiento, especialmente el nuevo. El uso de las NTIC plantea la posibilidad de este "acceso" masivo no solo a los frutos del conocimiento existente, sino sustancialmente a las habilidades y competencias para crear otros nuevos. Este desafío plantea la necesidad de complementar o sustituir los criterios, métodos y estrategias educativas; cambiando lo que tradicionalmente ha sido propuesto como ingenuas unidades molares de conocimiento sobre la base de procesos educativos lineales, por otros enfoques que basados en el apoyo al aprendizaje auto organizado, permitan construir nuevas unidades emergentes y complejas de creatividad a partir de la formación, evaluación y desarrollo de "situaciones" de aprendizaje", individual y comunitario. La situación de aprendizaje, es definida aquí, como el lugar donde se sitúan alumnos, profesores y otros protagonistas en la plataforma de educación virtual. La planificación educación planea entonces la creación de situaciones creativas y no solo tareas, bajo un nuevo pensamiento de apertura mental, basado en redes de equipos operando en plataformas virtuales de comunicación interactiva.

El modelo de reglas guía del instructor

La formulación del modelo guía puede ser realizada por un conjunto de reglas y comportamientos asociados, bajo el esquema formalizado a continuación-

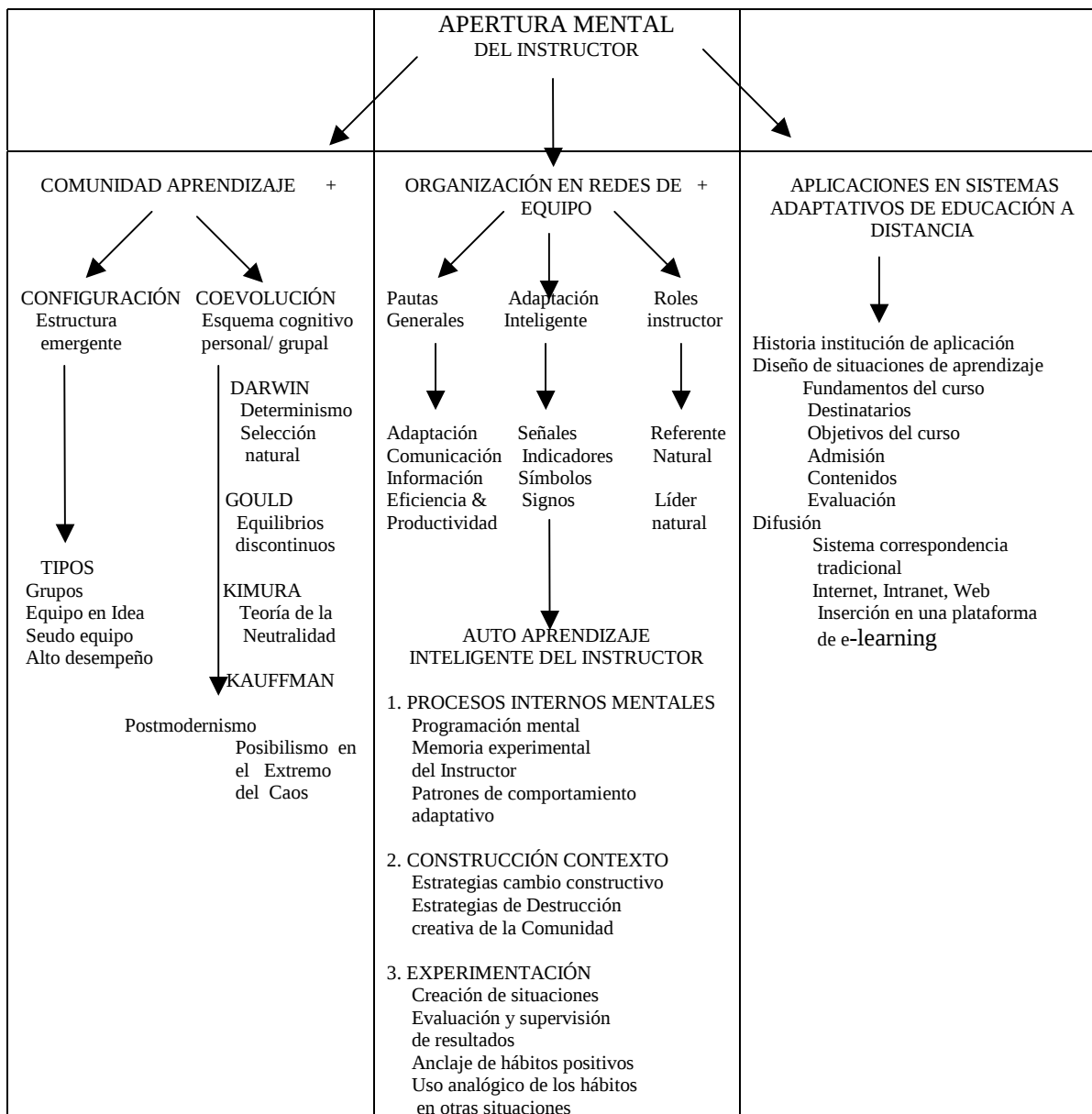
EL MODELO DE APERTURA MENTAL DEL INSTRUCTOR DEL SISTEMA ADAPTATIVO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

- Regla 1. Apertura mental = Construcción Comunidad + Organización en Red + Aplicaciones Educación a Distancia
Regla 2. Construcción Comunidad = $f(\text{Configuración, Coevolución})$
Regla 3. Configuración = $f(\text{tipos de agrupaciones})$
Regla 4. Tipos de Agrupaciones = $f(\text{formación(grupos, equipo en idea, seudo equipo, alto desempeño)})$
Regla 5. Coevolución = $f(\text{determinismo, equilibrios discontinuos, neutralidad genosituacional, posibilismo})$
Regla 6. Organización en red = $f(\text{pautas generales, adaptación inteligente, roles})$
Regla 7. Pautas generales = $f(\text{adaptación, comunicación, información, eficiencia \& productividad})$
Regla 8. Adaptación inteligente = $f(\text{procesos mentales internos, construcción contexto, experimentación})$
Regla 9. Aflicciones = $f(\text{historia institución de aplicación, diseño situación aprendizaje, difusión del curso})$



En la página siguiente se presenta el modelo bajo una red semántica ampliatoria de conceptos relacionados con las distintas variables. El diseño del modelo y la red semántica han sido inspirados por la publicación de Lydia R. Galagovsky Kurgan, titulado “ Redes conceptuales. Aprendizaje, comunicación, memoria “ (1996).

Tabla 1. El modelo guía del instructor



Este modelo introduce dos tipos de transformaciones en el aprendizaje del instructor: a) las impulsadas por los nuevos conceptos de Red de equipo derivadas de la ciencia de los sistemas complejo y sus enfoques posmodernistas, b) las impulsadas por las nuevas



herramientas derivadas de las NTCI (Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación).

Hacia un nuevo paradigma de entrenamiento de equipos

“Cuando un nuevo concepto penetra un campo científico, la revolución se produce desde adentro, a partir de las inconsistencias o contradicciones internas, y se traduce en una transición de fase hacia un nuevo paradigma. Cuando un campo científico es invadido por nuevas herramientas, la revolución viene desde afuera, a partir de instrumentos importados de otra disciplina y se traduce en la simbiosis de dos disciplinas.”

Andrew C. Fabian

En el presente modelo, sin pretender una revolución, resulta un modelo cuyo resultado final se produce una nueva clase representativa del instructor adaptativamente inteligente, especializado en las nuevas ideas o nuevas herramientas aplicables al proceso educación-enseñanza a distancia, de acuerdo a las condiciones de la situación de aprendizaje a generar primero en la idea y después llevarla a la práctica. Así se fusionan en un mismo Sistema Adaptativo Complejo (ciencia de los sistemas complejos), las transiciones de fase (estructura conceptual) y la simbiosis (esquema cognitivo) etiquetas bajo el tema central de la apertura mental del instructor-investigador).

CONCLUSIONES

Las operaciones inteligentes del instructor empiezan por un acto de elección decisonal trascendente. Organizar a un grupo o equipo a partir de la re construcción del material existente o practica un enfoque de destrucción creativa procurando introducir nuevas caras en los grupos, bajo ideas complementarias o radicalmente nuevas. En todos los casos debe tener en cuenta que las estructuras conceptuales y cognoscitivas relacionadas con la constitución de una Comunidad de Aprendizaje de cualquier equipo (empresarial profesional o deportivo) se consolidan positivamente o negativamente respecto a su evolución, ya sea para un plazo más largo o para el logro puntual en situaciones contingentes. Pero en todos los casos no se debe olvidar que aprendizaje significa evolución y no al revés que la evolución significa aprendizaje. De lo contrario se pondrá el carro delante de los caballos. Sin embargo las consultas personales, la lectura de una basta literatura en coaching y una serie reciente de episodios estrepitosos de desastres originados por las prácticas incorrectas de los instructores (entrenadores, directores y otros roles) demuestran que se cae en el autoritarismo a ultranza o en el dejar hacer irrestricto y caótico. El modelo de Redes de Equipo establece las pautas emocionales, racionales y operativas para impedir estos desatinos; que despilfarran ingentes recurso y frustran a carreras individuales, que pudieron ser más felices y exitosas. El instructor, entrenador o directivo a la cabeza de un equipo organizado en RED siempre debe recordar que la actual complejidad de los cambios modernos esta más allá de los alcances de un francotirador inspirado. Muchas veces se escucha la frase –“tengo ya una idea clara, ahora debo encontrar al equipo que la cumpla al pie de la letra”- Las Redes y los equipos son las dos caras de una misma moneda: la búsqueda consensuada de la coevolución en un mundo hostil, heterogéneo y complejo. El mensaje principal de este trabajo se centraliza en la concepción del futuro como un camino que no es siempre para adelante. El futuro puede ser también un camino hacia atrás. Entonces para evitar cometer los errores de siempre, bajo patrones de comportamiento estancadas, todos jefes y dirigidos, deberán apostar al esfuerzo mancomunado y cooperativo de todos. En esa orientación muchos dejaran de ser espíritus y



vidas desquiciadas por el determinismo de lo inevitable, para retransformarse en felices detentadores del crecimiento sostenible, reflejándose en el espejo esclarecedor de la coevolución con los demás.



ANEXO.

ESPECIALIZACION INTELIGENTE

Una aplicación del modelo de organización en Redes de Equipo adaptada a las exigencias de una comunidad virtual

Curso de Educación a Distancia

Actualización y especialización profesional

COMO ENTRENAR A LOS EQUIPOS DE TRABAJO PROFESIONALES

Potenciación profesional en equipos de alta performance

Las redes de equipos profesionales en acción

Dr. Héctor J. Lazzarini
(Consejo de Investigaciones de la UNR) y

Equipo de Investigación 2003

CPN Sergio Albano
Estadística Cristina Arriaga
Master Mariana Lahitte
CPN Mónica Lo Presti
CPN Ángel Pérez Cortés
Estadístico Atilio Panzeri

PRESENTACIÓN *

a la Convocatoria de CURSOS de la

**DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN MULTIMEDIAL DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE ROSARIO**

Área Ciencias Sociales

(*) Esta presentación ha tomado como guía de diseño al Reglamento y el Manual de Contenidos emitido por la DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN MULTIMEDIAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO y el material complementario presentado en el sitio PUNTOEDU. CAMPUS Virtual UNR.

Rosario, julio de 2003



I FUNDAMENTACION

Presentación del problema que intenta resolver la formación impartida por el curso

Ha medida que se hace permanente la situación de crisis global y universalizada, el trabajo profesional necesita más y más del trabajo y la organización de grupos, equipos y redes de equipo, de acuerdo a las distintas situaciones que se presentan y cambian dinámicamente de forma, impacto y configuración.. El dramático aumento de la complejidad, y la aceleración de los cambios económicos, sociales y políticos tornan muchas veces obsoletas o parciales a las soluciones individuales derivadas del conocimiento impartido en las instituciones del aprendizaje profesional. El impacto y la magnitud de situaciones complejas que se hace cada vez más cotidianas. Demandan nuevas formas y desarrollos conceptuales y prácticos, que exceden en la mayoría de las veces, a la experiencia y la práctica individual de la profesión Sin embargo, salvo algunas excepciones, el grueso de los profesionales ha sido preparado sobre la base del conocimiento y la formación individual de carácter técnico o científico en las distintas casas de estudio universitarias. Se hace necesario, entonces, crear un curso adicional que imparta un sistema de aprendizaje y entrenamiento para el trabajo profesional grupal o en equipo. Que sea capaz de crear una nueva cultura del hacer frente a situaciones decisionales complejas. Guiada por reglas del juego de la asociación profesional para el trabajo en equipo y que tenga poder para generar un el trabajo comunitario de distintos profesionales. Que vaya más allá de los estrechos límites del esfuerzo profesional dirigido y organizado en el ámbito, hoy muy estrecho, de la sola especialización y experiencia profesional individual. Como en el cuento de los ciegos, que tratan de definir al elefante de acuerdo a la parte que tocan, así repite este proceder aislado e individual a las deformaciones de la observación parcial del profesional, que está encerrado en los límites del conocimiento teórico y derivado de su paso por las aulas universitarias. Pero la bestia es una sola y muchas veces mutante. Cambia de forma y crea y recrea nuevas presiones y desafíos para la toma de decisiones. Por estas razones sólo la unión de las perspectivas profesionales integradas vertical u horizontalmente en equipos disciplinarios e interdisciplinarios podrá resolver, no ya problemas sueltos y parciales, sino a situaciones problemáticas, como un todo (gestalt), a partir del esfuerzo integrado de distintos profesionales. De acuerdo a esta problemática en que el poder de la acción eficaz y la formación de la cultura derivada del aprendizaje profesional individual va por la escalera, mientras que la complejidad de las situaciones que enfrenta el profesional va por el ascensor, el presente curso intenta dar las pautas para el trabajo en grupos, equipos o redes de equipo de carácter interdisciplinarios. Creando, manteniendo y haciendo evolucionar a equipos de configuración horizontal y vertical, para avanzar drásticamente en la búsqueda de soluciones consensuadas en el laberinto de los caminos de la eficacia profesional, modernos. Todo ello alcanzado mediante la formación de sistemas inteligentes y estructuras conceptuales que permitan integrando las inteligencias emocionales, racionales y operativas de distintos profesionales. De manera que el logro sea el resultado no de unos pocos iluminados, que no siempre tienen o adquieren esta capacidad diferencial en el tiempo y espacio justo, sino el producto de un trabajo en equipo o redes de ellos eficientes y eficaces.



Las 7 premisas que fundamentan al curso

Como no basta con querer formar un grupo para que este sea automáticamente eficaz, el presente curso se estructura sobre la base de una serie de 7 premisas técnicas para la administración conformación y evaluación de los equipos de trabajo profesional.

1. Relación interactiva entre el auto aprendizaje individual y el grupal para que los equipos y no solamente las personas, sean artífices de sus propios destinos de éxito y logro sostenible.

Extender estos beneficios no solo a los individuos, equipos o redes de manera que puedan trabajar en forma interdependiente como un sistema inteligente adaptativo y evolutivamente trabajando al borde de los propios grupos y obteniendo excelentes resultados sin perder el control (Jessica Lipnack y Jeffrey Stamps, 1994), ni la libertad de elección y creatividad.

2. Enseñanza del conocimiento conceptual y aplicado de las pautas de formalización de un equipo para su accionar eficaz.

Generalmente estas formas grupales de colaboración entre profesionales son informales y efímeras. Pero pueden ser formalizadas en forma práctica y rápida, aumentando así la eficiencia y la productividad individual y grupal si se formalizan los equipos de trabajo a partir de los siguientes puntos:

- 1 Clarificación de propósito. (¿Por qué estamos haciendo esto?)
- 2 Identificación de los miembros. (Quién participa)
- 3 Establecimiento de los vínculos. (¿Cómo estamos conectados?)
- 4 Multiplicación de los líderes. (¿Quién es responsable de qué?)
- 5 Definición e integración de jerarquías. (¿Cómo se conectan los niveles jerárquicos?).

En el curso se utiliza una herramienta clásica de modelaje, consistente en el uso de una de una matriz de que permite representar los cinco pasos enunciados anteriormente.

Estas redes son las sucesoras de las antiguas jerarquías y burocracia aunque no sus sustitutos, sino sus complementos (Battran, Arthur, 2001).

3. Especificación de un nuevo modelo del rol del profesional como trabajador del conocimiento

Una nueva generación de profesionales exitosos se abre paso en el complejo y acelerado mundo moderno, llegando a las cimas de los más altos estamentos científicos, tecnológicos, culturales y empresariales. Son los nuevos *trabajadores del conocimiento*. Capaces de dirigir, organizar mantener y hacer evolucionar a equipos interdisciplinarios, para crear conocimiento a partir del trabajo en equipos o redes de ellos. El desarrollo de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC) constituyen el continente de acción y pensamiento para el desarrollo natural de esta nueva generación de profesionales operando en redes de equipo. En forma paralela surgen nuevos métodos y conceptos para capacitar individuos y grupos y proporcionarles una plataforma de lanzamiento y acción para alcanzar sus objetivos y resultados deseados y planeados. Pero lamentablemente en la enseñanza tradicional, presencial y en algunos casos a distancia, solo se atiende a la formación individual de los profesionales El presente curso trata de



cubrir esta brecha para crear una conciencia y una cultura profesional de trabajo en equipo o redes de ellos, en grupos organizados como comunidades educativas virtuales de práctica y creatividad.

4. Definición y práctica del sentido de comunidad con apoyo de espacios virtuales

Los espacios educativos virtuales, con modalidad de Educación a distancia o e-learning virtuales constituyen verdaderas plataformas de apoyo a esta nueva generación de profesionales con aptitud y actitud para trabajar en equipos de trabajo, tienen diversas denominaciones: Comunidades Virtuales (Organización de los Estados Americanos); Comunidades de Práctica (AImagazine de Inteligencia Artificial); Comunidades Educativas (Campus Virtual UNR), Comunidades de Creatividad (trabajos del presente equipo del CIUNR) y otras definiciones. Aunque no existe una definición única y precisa para todas estas formas de organización virtual, podemos ensayar una definición general que puede ayudar a los futuros tomadores del curso para un mejor entendimiento de los alcances y limitaciones de este tipo de organizaciones centrada en su principal objetivo:

“Mejorar la performance organizacional (grupal, equipo o red) capacitando a los individuos (profesionales) para capturar, compartir, y aplicar su conocimiento comunitario (crear nuevos conocimientos) para tomar decisiones óptimas (eficaces en situaciones normales o contingentes)... en tiempo real”.

Smith, R y Farquhar, A.

AImagazine. Winter 2000

Los agregados entre paréntesis son nuestros.

5. Generar un Sistema de satisfacción de información adaptado a los procesos de entrada de información y su transformación en conocimiento útil a los equipos para resolver y atacar a las distintas complejidades de las situaciones problemáticas

En el curso se utiliza la teoría de los sistemas complejos adaptada a la idiosincrasia, el pensamiento y la acción de un profesional común, para que resulte de utilidad en la búsqueda y acopio de la información para apoyar al proceso de transformación de esta información en conocimiento útil para resolver los problemas en equipo de trabajo.

6. Generar las competencias básicas para al trabajo en equipo

La formación, mantenimiento y administración de un equipo operativo conformado básicamente por profesionales, requiere de una serie de habilidades individuales e interpersonales para cumplir con los roles asignados y sus actividades y comportamientos asociados. Este curso se centra en la forma de ser, pertenecer, operar y actuar en velocidad, especialmente en su parte de formación de equipos de alta performance para situaciones de alto valor económico, estratégico u operativo.

El aprendizaje del trabajo en equipos se relaciona con distintos marcos laborales, así como en profesionales actuando en forma dependiente o independiente, en organizaciones lucrativas o no lucrativas. Por lo tanto los ejemplos y casos se refieren a estos diversos marcos. Sin olvidar la identificación y definición del rol del buen profesional, apto para trabajar en equipo, como un comportamiento interesado en la calidad del trabajo en equipo.



7. Proporcionalidad del contenido del curso con la motivación y grado de esfuerzo de un alumno normal

Muchos cursos son demasiados extensos y fatigan o hacen abandonar el aprendizaje a los alumnos de la Educación a Distancia. Por ello el diseño del curso obedece a proporciones realistas de esfuerzo y resultados concretos. Además y dado que los buenos profesionales se interesan en la productividad, calidad y el trabajo en equipo, estos temas aparecen con frecuencia a lo largo del proceso de aprendizaje

El modelo pedagógico propio

El equipo de trabajo tiene un modelo propio de Educación a Distancia basado en las siguientes condiciones y procesos.

Genera una mentalidad de apertura mental en el alumno profesional, para trabajar en forma adaptativa en equipos de trabajos eficaces mediante la consideración del curso de Educación a distancia como una verdadera estrategia educativa que implica el uso de una metodología sin limitaciones de tiempo, lugar, tipo de profesión o edad, con nuevos roles para alumnos, nuevas actitudes y nuevos enfoques metodológicos

Se complementa al modelo conductista de aprendiza con una modalidad constructivista abriendo la caja negra mental siguiendo técnicas del comportamiento del consumidor y del comportamiento organizacional aplicadas en este curso a la formación de equipos de trabajo profesional.

Se considera que el proceso de enseñanza puede ser adaptado a las idiosincrasias prácticas de los profesionales, tomando herramientas y técnicas de la teoría de los sistemas complejos

Se establece una matriz de correlación entre el enfoque de la apertura mental y el sistema de educación a distancia para la evaluación del aprendizaje

Se proporcionan las pautas de la correcta administración del conocimiento del sistema de Educación a distancia redefiniendo al concepto, estableciendo el rol del profesional como trabajador del conocimiento en un equipo de trabajo profesional

Se define la situación de aprendizaje como un sistema adaptativo para que el alumno asimile y acomode sus comportamientos a la "ecología" del equipo de trabajo, creando un escenario de aprendizaje entre el diseñador de contenidos del curso, el tutor y el alumno.

Un aprendizaje auto organizado alumno-profesor

La motivación y organización hacia el trabajo en equipo y redes de equipo del profesional tomador del curso

La búsqueda del equilibrio coevolutivo entre el Campus (punto com), los tutores y los alumnos profesionales en un juego de aprendizaje en que todos ganan, creando valor agregado en cadena hacia la institución educativa, diseñadores y tutores y el propio sistema de Educación a distancia



Se utiliza un lenguaje de en codificación del equilibrio evolutivo basado en las cinco ventajas que proporciona el curso al ambiente de enseñanza-aprendizaje

- Crecimiento
- Creatividad
- Compatibilidad (emocional, racional, operativa)
- Competencias
- Calidad

para crear, mantener y evaluar a la eficacia operativa del grupo de profesionales

- Proporciona los parámetros del calculo económico cuantitativa de evaluación del proceso de aprendizaje
- Proporciona un Guía de aprendizaje para todo el sistema de gestión del conocimiento dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje del curso.
- El desarrollo explicito de este enfoque de aprendizaje se presenta en el Anexo A. La Educación a Distancia como un sistema de apertura mental. 7 jornadas de Investigación en la Facultad de Ciencias económicas. Noviembre del 2002

Sitio de Educación a Distancia propio.

En el sitio

WWW.autocapacitacion.com.ar

se presentan una serie de artículos que servirán de apoyo a los profesionales que siguen el curso en temas de marketing, auto ayuda y management aplicables al mejor funcionamiento de los equipos de trabajo profesional

II DESTINATARIOS

- Profesionales de todas las carreras dictadas por la UNR o instituciones privadas de igual jerarquía. recibidos en Universidades privadas o nacionales de niveles compatibles con los de la UNR
- Ingresantes que están cursando el último año de sus respectivas carreras.
- Profesionales del Exterior graduados universidad nacionales y privadas extranjeras

III OBJETIVOS DEL CURSO

- **Proporcionar los elementos conceptuales, técnicos y aplicados para el entrenamiento de equipos de profesionales involucrados en tareas cotidianas, contingentes o de alta necesidad de performance operativa.**
- Apoyar las lecciones con ejercicios, gráficos, ilustraciones y otros materiales utilizables en los cursos de Educación a Distancia para reprogramar los comportamientos profesionales, cambiando las actitudes, motivaciones y acciones individuales por otras



grupales, dando las condiciones y límites y condiciones para que estos cambios sean eficaces.

IV REQUERIMIENTOS DE ADMISIÓN

- Tener un título o certificado de materias aprobadas de la UNR o universidades de nivel afín en el país o extranjero.
- Realizar un autotest de compatibilidad del perfil profesional individual con el trabajo en equipo, que servirá de base para al trabajo de enseñanza del tutor del curso.
- Cumplir con los requisitos del Sistema Punto Edu. Campus Virtual.UNR que se fijen específicamente para este curso.

V CONTENIDOS

A. De la estructura general del curso

El curso se divide en cinco partes básicas. En la Introducción se presentan las pautas del trabajo en equipo del profesional. Este comienzo introduce muchos de los elementos olvidados en muchos cursos standard de Educación a Distancia. Que encuadran al contenido del curso en un marco de reflexión y preparación conceptual, para el aprendizaje constructivo. Están relacionados con la filosofía estratégica y los principios y valores que configuran la necesidad del trabajo en equipo en términos generales. Terminando luego esta introducción con la concepción del trabajo en equipos profesionales como un verdaderos sistema ecológico evolutivo y no estático, compuesto por los profesionales como actores y la situación (cotidiana, contingente grave o permanente) como ámbito de desarrollo viviente del trabajo en equipo, que exige que se interrelaciona a este al propio trabajo profesional individual, dada que la complejidad de las demandas de cada situación excede a las especializaciones y experiencias de un profesional aislado. En la Parte A se trata al arte de operar eficazmente en equipo, evitando que todo se empareje al nivel de un promedio de eficacia, que desvirtúa el objetivo de potenciar la sinergia del trabajo profesional en los límites potenciales de logro del grupo. Se describen los requisitos del formador del grupo, la elección de sus integrantes y las demás condiciones que permiten que un grupo, se transforme en un equipo. La Parte B avanza en la definición y desarrollo del entrenamiento básico del equipo a partir de tres capítulos que explican como entrenar a un equipo de trabajo, hasta donde se pueden tolerar las fallas y las excepciones que caben para que el trabajo sea realizado individualmente, aún dentro de un marco operativo grupal. La Parte C hace énfasis en el comportamiento individual y grupal que se presenta ha medida que se concretale entrenamiento y la diferenciación de distintos tipo de grupos de trabajo profesionales, los cuales tienen definiciones y características propias que no deben ser confundidas en término de un comportamiento indiscriminado que aplica criterios comunes no generalizables a cada tipo de grupo sin diferencias sus ámbitos de acción. Finalmente la Parte D, proporciona las bases para la formación de equipos de alta performance operativa aplicables a situaciones que exigen para su tratamiento a un alto nivel de calidad del trabajo operativo.



B. De las lecciones específicas del curso. Los contenidos programáticos

El curso consta de 16 lecciones concebidas como unidades de auto aprendizaje evolutivas e inteligentes, divididas en cuatro partes o momentos de aprendizaje

INTRODUCCIÓN

- Filosofía estratégica de la interacción del profesional en equipos de trabajo
- Principios y valores que gobiernan la complejidad de las situaciones problemáticas que enfrenta el equipo de trabajo
- La ecología del trabajo profesional en equipos de trabajo: agentes, ambientes y activaciones y bloqueos de la coevolución del aprendizaje profesional y de su equipo de referencia

PARTE A

EL ARTE DE OPERAR EFICAZMENTE EN EQUIPOS PROFESIONALES

1. La personalidad del formador del equipo

- 1.1. La apertura mental del líder formador del equipo
- 1.2. Percepción de la necesidad del trabajo profesional en equipo
- 1.3. La estatura estratégica para concebir la idea del resultado buscado
- 1.4. El estilo de acción del líder del equipo
- 1.5. Credibilidad y competencia técnica del formador
- 1.6. Los límites creados y reales del formador del equipo

2. La acción del formador del equipo

- 2.1. El equilibrio entre expectativas y posibilidades de logro reales
- 2.2. El poder personal del formador de un equipo de trabajo profesional eficaz
 - 2.2.1. Medios fuertes y débiles de convicción y persuasión
 - 2.2.2. Perseverancia y capacidad de trabajo
 - 2.2.3. Volumen integrado de comunicación, experiencia y compromiso con el equipo

3. La organización del equipo

- 3.1. La definición del valor agregado por el equipo de profesionales
- 3.2. La interrelación de los integrantes del equipo profesional como emprendedores de la Cadena de Valor
- 3.3. La elección del de los integrantes del equipo
- 3.4. Criterios evaluativos básicos para cada situación contingente o permanente

4. El modelo de organización de un equipo profesional de trabajo

- 4.1. Principios básicos
- 4.2. Determinación de funciones
- 4.3. Organización de la estructura del equipo
- 4.4. Definición de las reglas de acción



- 4.5. El proceso de información
- 4.6. Impacto del equipo en la fijación de objetivos y logro de resultados esperados
- 5. Los actores agentes del equipo profesional**
 - 5.1. El desarrollo personal
 - 5.2. Metamorfosis personal
 - 5.3. Como organizar el auto aprendizaje
 - 5.4. Entrenamiento
 - 5.5. Mentalidad ganadora y profesional
- 6. El equipo profesional en acción**
 - 6.1 La formación del espíritu de quipo
 - 6.2 Adscripción a la tarea
 - 6.3 Adscripción al trabajo en equipo
 - 6.4 Creatividad enmarcada en el concepto integral del equipo

PARTE B

EL ENTRENAMIENTO DEL EQUIPO

- 7. Aprendiendo a trabajar en equipo**
 - 7.1. Inteligencia adaptativa (El sistema Adaptativo Complejo de la interacción profesional-equipo de trabajo)
 - 7.2. Como construir una programación mental y de la memoria operativa profesional (creación, asimilación y acomodación a las redes conceptuales del equipo) como guía del proceso de la apertura mental del profesional trabajando en equipos o redes
 - 7.3. El sentido de MISIÓN del estratega del trabajo en equipo
 - 7.4. El trabajo perseverante
 - 7.5. La adaptación al éxito
 - 7.6. La adaptación al fracaso
- 8. La tolerancia de fallas**
 - 8.1. Un criterio estadístico evaluativo de la evolución del trabajo en equipo eficaz: Robustez
 - 8.2. Los criterios evaluativos técnicos:
 - 8.3. Ídem unipersonales
 - 8.4. Ídem multipersonales
 - 8.5. Un índice integral de evaluación integral de la tolerancia de fallas a partir de Test de auto evaluación
- 9. Excepciones compatibles con el trabajo personal aún dentro de un equipo**
 - 9.1 Los casos del trabajo profesional necesariamente personal.
 - 9.2.1 Definición del espacio de trabajo personal.
 - 9.2.2 Identificación de los límites de tiempo y costo del trabajo personal
 - 9.3 La Elección de un apoyo externo al trabajo personal cuando se agotan los límites y tiempos del esfuerzo individual



PARTE C. EL COMPORTAMIENTO GRUPAL

10. Como prepararse para tener un comportamiento eficaz dentro de un equipo de trabajo.

- 10.1 Aceptando a los otros profesionales y a la gente involucrada con el equipo.
- 10.2 Como saber anticipar y neutralizar a los conflictos disgregadores.
- 10.3. Evaluando las problemáticas del grupo humano.
- 10.4 La elección del dispositivo del trabajo grupal de acuerdo al objetivo perseguido

11. La elección de un tipo de grupo profesional

- 11.1 Grupo de conceptualización
- 11.2 Grupo de reflexión
- 11.3 Grupo de discusión
- 11.4 Grupo de creatividad

12. Protegiendo la salud laboral y operativa del grupo.

- 12.1. Ámbito emocional
- 12.2. Ámbito racional
- 12.3. Ámbito operativo

PARTE D. LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTA PERFORMANCE PROFESIONAL

13. Definición de los criterios de la de la eficacia estratégica.

- 13.1. Autosuperación
- 13.2. Voluntad de participar. El compromiso de aceptación de las reglas del juego
- 13.3. Motivación y cambio de actitud
- 13.4. Desarrollo de la sensibilidad personal subordinado al grupal

14. El entrenamiento de un equipo de alta performance operativa

- 14.1. Unidades de Inteligencia Operativa
- 14.2. Unidad Mental de Autosuperación individual profesional
- 14.3. El entrenamiento de Equipos Combinados de Entrenamiento profesional grupal
- 14.4. El entrenamiento operativo acelerado para enfrentar situaciones contingentes

15. Evaluación y control del trabajo en equipo.

- 15.1 Matriz de flujos y responsabilidades
- 15.2 Evaluación por tests de eficacia operativa
- 15.3 Diagnóstico del aprendizaje de alta performance
- 15.4 Cambios en tareas, actitudes y motivaciones

16. Cierre del curso



6. EL SISTEMA DE CURSADO, PROMOCIÓN Y REGULACION

a. Cursado

El curso se estima que puede ser cumplido en el lapso de tres a seis meses. Pasado este lapso el alumno que desee comenzar su aprendizaje habiéndolo no comenzado o abandonado, deberá pagar una tarifa de reactivación que fijará PUNTO EDU. Esta reactivación correrá por un período no mayor de los seis meses de producido el abandono del curso.

b. Promoción

Dado que es un curso aislado, de especialización la promoción se realizará a partir de la aprobación de un examen integral al finalizar el curso.

El tutor sobre la base de la evaluación del aprendizaje de las distintas lecciones proporcionará las evaluaciones del progreso del aprendizaje del alumno, indicándole la bibliografía adicional y los nuevos ejercicios que correspondieran en cada caso.

c. Regularización.

Corre progresivamente ha medida ha medida que el tutor vaya evaluando y aceptando las pruebas y Test de regularización del curso, constatando que el alumno ha alcanzado el nivel exigido de aprendizaje para las distintas lecciones

7 SISTEMA DE EVALUACIÓN

El tutor evaluará al alumno a partir de cuestionarios de múltiple elección que serán llenados por el alumno en el tiempo que el preparador lo exija. El tutor decidirá como realizar Test y evaluaciones recuperatorias en cada caso y relacionadas con las fallas específicas de cada alumno (perfil, tipo de profesional, área de trabajo, situación laboral, edad, lugar de residencia y variables complementarias).

8 CURRÍCULUM DE TODOS LOS MIEMBROS DOCENTES DEL EQUIPO DE TRABAJO

Se anexan los antecedentes del equipo mencionado en la carátula de la presentación.

BIBLIOGRAFIA

Castorina Jose A; Palau Gladys D. 1981. Introducción a la lógica operatoria de Piaget. Biblioteca Psicologías siglo XX. Ed. Paidós

Ilgén, D. R y otros. 1995. Raising an Individual Decision Making Model to the Team-Level: A New Research Model and Paradigm. In team Effectiveness and Decision Making Organizations. Eds. R. Guzzo and E. Salas, San Francisco. Usa.



Fabian Andrew y otros. 2001. Evolución. Sociedad, ciencia y universo. Metatemas. Libros para pensar la ciencia. Tusquet Editores. Barcelona. España

Katzenbach, Jon; Smith Douglas. 1999. L Sabiduría de los equipos. Compañía Editorial Continental, S. A. de CV. México

Kurgan Galagovsky, Lydia R. 1996. Redes conceptuales. Aprendizaje, comunicación y memoria. Lugar Editorial. Argentina

Lazzarini Héctor, 1996. Open Mind. Estrategias y herramientas para construir una mente abierta a la autosuperación personal y económica. Editorial electrónica Lazzarini Learning Systems.

Lazzarini Héctor; Equipo de Investigación. 2002. La Educación a Distancia como un Sistema Complejo de Apertura Mental Guía para Administradores del Conocimiento
7mas Jornadas de Investigación en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, Secretaria de Ciencia. UNR. Rosario. Argentina

Matus, Carlos. 1980. Planificación de Situaciones. Editorial Fondo Cultura Económica. México

Mintzberg Henry; otros. 1999. Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Editorial Granica. Barcelona. España

Orasanu, J; Salas, E. 1993. Team Decision Making in Complex Environments. In Decision Making in Action: Models and Methods. Ed. G. A. Kle. N. J. Usa

Penrose, Roger. 1996. La mente nueva del emperador. En torno a la cibernética, la mente y las leyes de la física. Consejo Nacional de Tecnología y Fondo de cultura Económica. México.

Prietula Michael J. y otros. 1998. Simulating Organizations. Computational Models of Institutions and Groups. AAI Press/The MIT Press. Menlo Park. California. USA.

Sowa, J. F. 1984. Conceptual Structures. Information Processing in Mind and Machine. Ed. Addison-Wesley Publishing company. Massachusetts. USA.

Sycara, Katia. 1998. Multiagent Systems. An official publication of the American Association for Artificial Intelligence. Menlo Park.

Smith, Reid G.; Farquhar, Adam. 2000. The Road Ahead for Knowledge Management. An Artificial Intelligence Perspective. Aimagazine. An official publication of the American Association for Artificial Intelligence. Menlo Park. USA