

La transformación organizacional de profesores de inglés: Seis prácticas efectivas^{1,2}

Enrique Bonilla Murillo³, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tamaulipas, Mexico

Resumen

Las instituciones educativas enfrentan retos significativos que les impiden tener equipos de trabajo cooperativo y condiciones positivas de trabajo. Sin embargo, la gran limitante es la falta de habilidades interpersonales que facilitan que las personas interactúen apropiadamente. En algunos casos, la organización de las escuelas tiene estructuras jerárquicas en la que las autoridades educativas dan órdenes y no están preparadas para empoderar a otros a tomar decisiones o, más aún, a trabajar colectivamente. Esta situación limita la creatividad e innovación de las personas dentro y fuera de la organización. Por esta razón, los líderes buscan estrategias y tácticas para desarrollar culturas positivas de trabajo en la que las personas se sientan seguras de crecer personal y profesionalmente. En este artículo se describen seis prácticas con base en literatura científica que pudieran promover el trabajo en equipo efectivo en la Escuela de Educación (EDE). Estas prácticas son amortiguar, reflexionar, conectar, movilizar, entretejer y transformar. Los principales hallazgos indican que dichas estrategias son efectivas siempre y cuando líderes y profesores de inglés se concienticen sobre su potencial para transformar la institución.

Abstract

Educational institutions face significant challenges that prevent cooperative work teams and favorable working conditions. However, the most significant limitation is the lack of interpersonal skills that allow people to interact appropriately. In some cases, schools' organization has hierarchical structures in which educational authorities give orders and are not prepared to empower others to make decisions or, what is more, to work collectively. This situation limits the creativity and innovation of people inside and outside the organization. For this reason, leaders seek strategies and tactics to develop positive work cultures in which people feel safe to grow personally and professionally. This paper describes six practices based on scientific literature that could promote effective teamwork in the School of Education (Escuela de Educación [EDE]). These practices are buffering, reflecting, connecting, mobilizing, weaving, and transforming. The main findings indicate that these strategies are effective as long as the leaders and teachers of English are aware of their potential to transform the institution.

Introducción

La globalización de las economías y el rápido crecimiento del internet conectaron el mundo como nunca. Debido a esto, hoy en día las organizaciones enfrentan desafíos cada vez más importantes ya que el éxito o fracaso de una organización depende de las personas que trabajan en ella. Las instituciones de educación superior como organizaciones tienen sus desafíos particulares. Como tal, la Escuela de Educación (EDE) que es objeto de estudio en este artículo se enfrenta a muchos retos relacionados con asuntos tales como la diversidad de estudiantes y la población docente, las demandas de programas de estudio flexibles, la infraestructura y las condiciones adecuadas de trabajo y estudio. Más importante aún, tiene el reto de entender la forma en cómo las personas se organizan para lograr los objetivos. En este artículo, el análisis se centrará en la EDE, específicamente en la organización de los profesores de inglés, y para asegurar la identidad de la institución durante este estudio se utilizará el seudónimo EDE.

Si las personas dentro de la organización tienen las habilidades necesarias para enfrentar y superar los desafíos, tendrán éxito en cualquier objetivo que establezcan. Sin embargo, los líderes tienen el desafío de empoderar a las personas y permitirles actuar de manera apropiada para lograr objetivos colectivos. Los líderes deberán crear un ambiente de trabajo positivo en el cual los trabajadores puedan desarrollar su potencial personal, académico y profesional completo (Galaz Fontes y Viloria Hernández, 2004).

En los siguientes párrafos hay una descripción de uno de los desafíos de la EDE: la creación de un departamento de inglés para unificar a los profesores de inglés con objetivos comunes y estrategias de trabajo colaborativo para cumplir con los objetivos de los alumnos, los docentes y los objetivos institucionales. Para desarrollar el departamento de inglés como equipo, se presentan las seis prácticas de Ernst y Chrobot-Mason (2011). Estas prácticas son amortiguar, reflexionar, conectar, movilizar, entretejer y transformar. Además, hay una evaluación sobre cómo se aplica al desafío de la transición y una discusión sobre las preocupaciones u obstáculos potenciales y cómo pudieran ser atendidos.

¹ English Teachers' Organizational Transformation: Six Effective Practices

² This is a refereed article. Received: 17 May, 2022. Approved: 25 August, 2022. Published: 14 August, 2023.

³ ebonilla@docentes.uat.edu.mx, 0000-0002-3623-0989

Descripción general del desafío

La EDE es una escuela pública con necesidades específicas al ser parte de una universidad autónoma de una población de más de 35 mil estudiantes en conjunto con otras escuelas y facultades. Es una escuela relativamente pequeña en comparación con el resto de las pertenecientes a la universidad. La institución cuenta con dos programas educativos: la Licenciatura en Tecnología Educativa y la Licenciatura en Mercadotecnia y Administración. Asimismo, cuenta con un programa de bachillerato general. La planta docente está compuesta por 70 profesores y la población estudiantil es de 800 estudiantes. Sus desafíos son de una amplia variedad, es decir, uno de los desafíos más importantes está relacionado con las interacciones de las personas y el entorno laboral que fomentan estas interacciones, específicamente, para profesores de inglés. La administración jerárquica de la escuela limita la comunicación y la creatividad de los maestros porque la mayoría de las decisiones provienen de los administradores que en muchos casos no son conscientes de las implicaciones y necesidades del proceso de enseñanza-aprendizaje del idioma inglés, por ejemplo, existe poca participación en trabajo colegiado o involucramiento en reuniones académicas clave. Tampoco fomenta las condiciones adecuadas para que los profesores interactúen con los demás y busquen el logro de objetivos comunes.

Los profesores de inglés de la EDE tienen diferentes perfiles profesionales con respecto al nivel de inglés y las certificaciones de enseñanza; por ejemplo, el grado máximo de estudios es maestría. Tres docentes tienen grado de maestría y cuatro el grado de licenciatura. En cuanto a las certificaciones en enseñanza del idioma inglés, dos docentes cuentan con la certificación ICELT emitida por Cambridge English Language Assessment (¿Por qué elegir ICELT?, 2022). Una docente cuenta con el Teaching Knowledge Test (TKT) banda 3 el cual certifica sus conocimientos sobre el lenguaje, planeación y administración del proceso de enseñanza-aprendizaje del idioma inglés (TKT, 2022).

En cuanto a nivel de inglés de acuerdo con el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (Council of Europe, 2011), los docentes tienen niveles B1, B2 y C1 respectivamente. Sin embargo, las certificaciones que acreditan dicho nivel requieren actualización. Es decir, la institución no ha proporcionado a los docentes cursos de desarrollo ni evaluaciones para mejorar su trabajo a pesar de que las directrices de la escuela establecen que los docentes deben cumplir con las credenciales mínimas de enseñanza para instruir. Las políticas escolares establecen que los estudiantes necesitan un nivel B1 de inglés para graduarse de acuerdo con el MCER. Sin embargo, las acciones de la escuela no corresponden con sus políticas.

Los instructores de inglés son un grupo de maestros con metas individuales; por lo tanto, trabajan aislados sin actividades articuladas con sus compañeros. El desafío es crear un departamento de inglés con funciones y responsabilidades definidas para lograr objetivos comunes. Asimismo, unir a los profesores de inglés para que se conecten con otras entidades externas a la institución para fomentar relaciones de cooperación y condiciones de trabajo adecuadas, planear actividades y eventos enriquecedores en conjunto y proporcionar a los estudiantes las habilidades lingüísticas que necesitan alcanzar para graduarse.

Dentro de la EDE, parte del desafío son los cambios recientes que afectaron a todos los equipos, su comunicación, sus objetivos y, lo que es más importante, sus relaciones interpersonales. Algunas señales indican que las personas se sienten incómodas con muchas de las situaciones actuales. Por ejemplo, los profesores de inglés están trabajando en una reforma curricular en la EDE y los objetivos no están claros, y el progreso parece lento. Hay resistencia para colaborar.

Las seis prácticas

Para aprovechar al máximo los equipos dentro de las organizaciones, los integrantes de estos grupos requieren trabajar con ciertos criterios comunes como con una visión compartida, objetivos y valores (Ozdem, 2011). Sin embargo, para habilitar todo su potencial, dicha colaboración y unificación es posible por medio de seis prácticas como la creación de seguridad (amortiguando), fomentar el respeto a través de la reflexión (reflexionando), construir confianza a través del desarrollo de habilidades de comunicación y trabajo en equipo (conectando); asimismo, desarrollar comunidad (movilizando) y generar interdependencia (entretejiendo) entre los distintos departamentos; y, finalmente, transformar a los grupos colaborativos (transformando) (Ernst y Chrobot-Mason, 2011).

Método

Para llevar a cabo el presente trabajo se realizó un análisis desde la perspectiva crítica del autor. Este artículo se centra en la experiencia propia y en observaciones de la práctica como profesor de inglés dentro de la EDE. De acuerdo con Salazar Zapata y Arias Suárez (20221), este tipo de artículos reflexivos permite

hacer valoraciones subjetivas propias de la reflexión. En este sentido, se utilizó un método analítico con enfoque descriptivo y explicativo. De igual manera, se empleó una estructura en el escrito adecuado a este tipo de artículos, los cuales incluyen una introducción, método, reflexión y conclusión (Coy, 2016).

Reflexión

Amortiguar-creación de seguridad

Es necesario revertir esta situación, crear un sentido de unidad y confianza entre los miembros del equipo. En un artículo sobre la discusión de la confianza de los maestros en los líderes escolares, Handford y Leithwood (2013) afirmaron que la confianza es un facilitador para hacer cambios. Por otro lado, Jiang et al. (2013) mencionaron que las personas con habilidades para controlar las emociones son capaces de lidiar con situaciones estresantes y, por lo tanto, son más productivos. En EDE existe la necesidad de un entorno adecuado que pueda ayudar a las personas a trabajar mejor, mejorar las relaciones y generar confianza y seguridad dentro del equipo.

Para crear seguridad en el equipo es necesario aplicar tácticas de amortiguación-creación de seguridad. La primera táctica es la creación de una identidad. Korte (2007) mencionó que la identidad se forma adoptando un conjunto de valores, creencias y normas. Así, Korte afirmó que las organizaciones tienden a enseñar estos valores en los cursos de capacitación tradicionales, aunque señaló que la socialización es más eficiente para construir una identidad. La segunda táctica es crear cohesión de equipo con paseos o viajes recreativos. En un estudio psicológico sobre la cohesión de la comunidad y el equipo, Breunig, et al. (2008) mencionaron que los viajes recreativos proporcionan a las personas emociones compartidas que crean cohesión. La tercera táctica es el empoderamiento del equipo. Walker (1994) señaló que las organizaciones tradicionales necesitan dar poder a los maestros porque ellos están más cerca del aprendizaje de los estudiantes. Por lo tanto, tienen una mejor comprensión de sus necesidades de aprendizaje. En la Tabla 1 se puede ver tal información sintetizada.

Tácticas	Recursos	Tiempo
1. Crear una identidad de equipo unificadora (Korte, 2007)	Socializaciones informales de grupo	3-4 meses
2. Construir cohesión de equipos (Breunig et al., 2008)	Paseos recreativos	Cada semestre
3. Empoderar al equipo (Walker, 1994)	Asignación de posiciones, incentivos económicos	Inicio del semestre

Tabla 1: Práctica 1-Amortiguar-creación de seguridad

Los profesores de inglés de la EDE están dispersos y tienen muchas responsabilidades en otras áreas. Ellos enseñan clases de inglés y son parte de otros equipos. Por ejemplo, uno puede tener veinte horas por semana y tiene la responsabilidad de administrar el sistema de control de documentos de la Organización Internacional de Estandarización (ISO) que exige mucho tiempo. Faraj y Yan (2009) comentaron que cuando las personas tienen prioridades conflictivas dentro de un equipo, su trabajo no es productivo. Por lo tanto, los equipos tienen que trabajar mucho para definir sus roles y responsabilidades, confrontar asuntos externos y cumplir con los objetivos generales de la organización. En la EDE hay algunas preocupaciones para crear seguridad en el equipo de profesores de inglés como segundo idioma, por ejemplo, no hay asignaciones oficiales de puestos y son profesores que tienen muchas actividades aparte de enseñar inglés. A muchos de ellos no se les paga por el trabajo adicional, por lo que su motivación podría verse afectada. Sin embargo, esta situación se puede corregir si se negocia con el director la necesidad e importancia de un departamento de inglés con roles y responsabilidades claros para cumplir con la misión de la escuela.

Reflexionar-fomentar el respeto

La EDE tiene aproximadamente 70 profesores y todos ellos son parte de muchos grupos dentro de la institución. Los maestros pertenecen a academias de acuerdo con su área de conocimiento. Los mismos profesores son parte de otros departamentos diferentes con funciones y objetivos superpuestos. Las interacciones entre todos los maestros son un reto porque no hay suficiente espacio físico ni tiempo para reunirse durante los semestres, aunque hay momentos en que ocurre la colaboración. En un artículo sobre el fomento del aprendizaje organizacional a través de la diseminación del conocimiento de los docentes, Collinson (2004) describieron cómo no compartir ideas puede relegar el aprendizaje de los docentes cuando no trabajan juntos. Si por lo general prefieren autonomía o trabajan solo con amigos, sus oportunidades de

aprender unos de otros son limitadas. Fomentar el trabajo colegiado ayuda a promover el respeto porque los docentes colaboradores se entienden entre sí y comprenden enfáticamente sus situaciones únicas, lo que crea una identidad y un sentido de unidad.

Para fomentar el respeto entre los miembros del equipo, los docentes de inglés necesitan oportunidades para conocerse en un nivel más personal. De igual forma, deben aprender a ser más eficientes en la gestión de aspectos de las tareas del equipo. Además, los miembros del equipo deben conocer sus calificaciones y competencias para aceptar y respetar las capacidades de los demás. Las siguientes tácticas proporcionarán una idea sobre cómo fomentar el respeto entre los equipos y sus miembros. La primera táctica es una actividad de concientización de las propias habilidades. Boes y Halsall (2009) sugirieron que cuando el líder respeta el tiempo y el conocimiento de los demás, entonces se promueve el respeto; por lo tanto, es un estado mutuo. Una forma de lograrlo es hacer que todos los miembros del equipo conozcan sus capacidades individuales y colectivas.

La segunda táctica es hacer que los equipos tomen conciencia del proceso de aprendizaje que ocurre cuando interactúan. Kleinman et al. (2002) describieron cómo las interacciones entre equipos brindan grandes oportunidades para aprender unos de otros y cómo se mejora el proceso de aprendizaje individual. Estas interacciones conducen a un mejor entorno organizacional y, por lo tanto, respeto entre los equipos. La tercera táctica es la concientización de tareas del equipo. Troen y Boles (2010) analizaron cómo los protocolos de trabajo en equipo de los docentes los hacen más eficientes y reflexivos sobre las actividades que realizan dentro del grupo. Por ejemplo, cuando los maestros que trabajan de forma colegiada saben qué hacer exactamente para el equipo. En la Tabla 2 se pueden observar las tácticas, los recursos y el tiempo de forma concreta.

Tácticas	Recursos	Tiempo
1. Analizar concientización de competencias Boes y Halsall (2009)	Reuniones, reportes	Final del trimestre
2. Estudiar concientización del aprendizaje Kleinman et al., (2002)	Evaluaciones, encuestas	Final del trimestre
3. Desarrollar concientización de tareas Troen y Boles (2010)	Curso de capacitación	Final de trimestre

Tabla 2: Práctica 2-Reflexionar–Fomentar el respeto

En la EDE, los docentes están acostumbrados a trabajar colegialmente en sus academias pero varios factores limitan el trabajo en equipo eficiente. La gran mayoría de los maestros trabajan en otras escuelas. Por lo tanto, cuando hay reuniones, no asisten. Por otro lado, la mayoría de las reuniones son durante los recesos entre las diferentes clases. Estas situaciones fomentan la desconfianza y el descontento entre los compañeros porque el trabajo recae en unos pocos miembros de la academia. Promover el respeto en estas condiciones es un desafío. Sin embargo, Duin y Baer (2010) declararon en un artículo sobre liderazgo compartido que las organizaciones requieren de varios líderes que puedan tomar decisiones dentro de los equipos y evaluar cómo las personas trabajan, identificar las capacidades de los individuos y proporcionar un ambiente de trabajo seguro. La EDE necesita detectar y promover líderes de equipos reales para sus grupos y fomentar el respeto mediante el reconocimiento de los esfuerzos y las capacidades de las personas.

Conectar-construir confianza

La EDE es una organización jerárquica tradicional. En el contexto particular de la EDE y desde una perspectiva crítica del autor de este trabajo se observa que las autoridades son individuos formados en escuelas convencionales y tienden a mandar y seguir órdenes. Hoy en día, muchas escuelas son administradas por autoridades que esperan obediencia en todo momento sin más preguntas. En las aulas, los profesores se comportan de la misma manera, son autoritarios y esperan que sus alumnos hagan lo que dicen. Como resultado de este contexto cultural y reiterando que hay muchos casos en que las personas son líderes, los profesores tienden a esperar órdenes para actuar. En un artículo sobre el compromiso del equipo docente y la confianza del trabajo en equipo, Park et al. (2005) argumentaron que trabajar en equipo puede reemplazar las viejas estructuras organizacionales; sin embargo, los maestros deben desarrollar habilidades de equipo, como comunicación, orientación de equipo, monitoreo, retroalimentación, liderazgo de equipo, comportamiento de respaldo y coordinación. Los autores mencionaron que estas habilidades proporcionan la base para la colaboración productiva. Sin embargo, otros factores juegan un papel importante para ayudar a los equipos a generar confianza. Los miembros del equipo deben desarrollar

habilidades específicas que los hagan más eficientes en sus interacciones. Park et al. (2005) afirmaron que los equipos con problemas y objetivos comunes se conectan mejor y tienen más éxito al alcanzar esos propósitos.

Las siguientes tácticas permitirán la creación de un mejor entorno de trabajo para conectar a las personas, basado en la seguridad, el respeto y la confianza. La primera táctica es una conciencia de inteligencia emocional a través de encuestas e informes. Berge (1998) argumentó que las habilidades de las relaciones interpersonales son esenciales para los equipos efectivos. Estos permiten que los equipos compartan y reciban información en formas más útiles. La táctica dos es un curso de enseñanza sobre habilidades de equipo impartido por instructores de equipo. Fitzgerald y Theilheimer (2013) discutieron que la instrucción en grupos brinda la oportunidad de aprender y crecer juntos para crear una cultura de equipo con una filosofía compartida en las organizaciones. La táctica tres es una actividad de evaluación sobre el desempeño profesional. Los docentes deben conocer habilidades específicas para poder utilizarlos activamente en el equipo. Betts y Healy (2005) afirmaron que la interdependencia de los equipos se basa en las habilidades y capacidades de los miembros. Este conjunto de tácticas establece un plan básico para conectarse con los miembros del equipo y generar confianza a través de sus interacciones. En la Tabla 3 se puede observar dicha información de manera resumida.

Tácticas	Recursos	Tiempo
1. Promover la concientización de la inteligencia emocional (Berge, 1998)	Encuestas, análisis, reportes	Inicio del trimestre
2. Diseñar cursos en equipo (Fitzgerald y Theilheimer, 2013)	Diseño de cursos, enseñanza en equipo	Mitad del trimestre
3. Desarrollar habilidades profesionales (Betts y Healy, 2005)	Actividades de evaluación	Final del trimestre

Tabla 3: Práctica 3-Conectar-Constuir confianza

La organización tradicional de la EDE no ha cambiado desde su creación. La forma en que las personas interactúan con los demás determina sus experiencias, conocimientos, habilidades y valores culturales. Por lo tanto, para conectarse, generar confianza y colaborar, los docentes deben encontrar aspectos comunes. Berge (1998) señaló que las personas necesitan tener el poder para establecer objetivos y tomar decisiones y formar equipos exitosos. Betts y Healy (2005) estuvieron de acuerdo en que los equipos expertos con múltiples capacidades son una ventaja para las organizaciones. Berge (1998) mencionó algunas limitaciones al trabajar en equipos, como objetivos confusos, visión borrosa y conflictos de personalidad. Sin embargo, el aprendizaje y la enseñanza colectivos contribuyen al desarrollo de individuos, equipos y organizaciones. Por lo tanto, ayuda con su transformación.

Movilizar-desarrollo de comunidad

Para lograr grandes cosas las personas pueden aprender a trabajar en equipo entendiendo el papel que desempeñan, que es clave para el éxito del equipo. Los líderes de los miembros del equipo pueden fomentar la mejora de todos los miembros del equipo y empoderarlos para que cooperen activamente. En la EDE, los individuos tienden a trabajar en parejas o en grupos según lo que se les pide que logren. Cuando hay eventos escolares que requieren la participación de miembros de la facultad, necesitan sentir la presencia de la autoridad para realizar sus deberes. Sin embargo, muchos individuos son colaboradores y están intrínsecamente motivados, mientras que otros necesitan motivación extrínseca.

En un artículo sobre el impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes y el éxito de las escuelas, Musumoto y Brown-Welty (2009) describieron cualidades universales de líderes efectivos como la visión, la capacidad de planificar, establecer metas, motivar e influir en los demás. También las habilidades sólidas de comunicación, especialmente las habilidades verbales y de negociación con un sentido de convicción personal, pueden afectar los resultados positivos para las escuelas. Así, el liderazgo compartido puede ayudar a movilizar y crear comunidad ya que cada líder tiene sus capacidades. Por lo tanto, pueden conectarse con diferentes sectores que pueden contribuir a la mejora de los estudiantes. Masumoto y Brown-Welty (2009) observaron que la tarea de los líderes educativos está relacionada con la innovación, el desarrollo y el rediseño.

Los equipos de la EDE pueden ser entrenados y capacitados a través de un conjunto de tácticas para movilizar y desarrollar a la comunidad innovando, desarrollando docentes y rediseñando estrategias. La primera táctica para movilizar y promover a la comunidad es hacer lluvia de ideas con el equipo básico en

reuniones periódicas. Kormanski (2002) afirmó que esto permite a los miembros del equipo clarificar los objetivos y, al realizarlo, los hace sentir parte del equipo. La táctica dos se centra en el desarrollo del docente con actividades de investigación colaborativa al documentar las actuaciones de los profesores y estudiantes. Given et al. (2013) afirmaron que hacer este tipo de actividades proporciona a los maestros habilidades mientras generan conocimiento. La táctica tres es un curso de capacitación sobre la vinculación de la facultad basado en los ideales de Montessori, que son la educación para la paz y la resolución de conflictos. Rule y Kyle (2009) mencionaron que estas ideas proporcionan a los maestros un clima nuevo para trabajar y colaborar. La influencia de los maestros en los estudiantes es significativa con respecto a cualquier edad. Estas tácticas son acciones necesarias que ayudan a movilizar y desarrollar la comunidad dentro y fuera de la organización. En la Tabla 4 se muestra tal información de forma concreta.

Tácticas	Recursos	Tiempo
1. Lluvia de ideas con el equipo básico (Kormanski, 2002)	Reuniones periódicas	Durante el trimestre
2. Investigación colaborativa (Given et al., 2013)	Documentación	Inicio del trimestre
3. Concientización de la vinculación docente (Rule y Kyle, 2009)	Reuniones generales, reuniones académicas	Final del trimestre

Tabla 4: Práctica 4-Movilizar-Desarrollo de comunidad

La EDE requiere acciones estratégicas para movilizar y construir una comunidad dentro de una institución, dado que una planta docente diversa y dispersa necesita dirección. Por otra parte, requiere desarrollo profesional y vinculación de la planta docente. Masumoto y Brown-Welty (2009) comentaron que los líderes instruccionales, distribuidos y transformadores deben mejorar los resultados de los estudiantes a través de las relaciones con los maestros, los padres y la sociedad. En consecuencia, los equipos básicos deben colaborar y crear las condiciones adecuadas para desarrollar la comunidad.

Entretejer-avanzando a la interdependencia

La EDE es una escuela con más de cincuenta años de existencia. Comenzó como una escuela de bachillerato con no más de quinientos estudiantes y con cuarenta maestros. Ahora, la escuela tiene más programas, estudiantes y educadores. Sin embargo, lo que queda es la misma infraestructura y, lo que es más importante, la misma organización jerárquica tradicional. Por lo tanto, la forma en que trabajan los grupos depende de cómo se gestiona la administración. En este caso, siguiendo la cadena de mando. Los docentes trabajan activamente para cumplir los objetivos, aunque es más desafiante con la situación actual. Con lo anterior se hace referencia a que la población docente no tiene suficientes espacios físicos para interactuar en consecuencia. Las desigualdades limitan las interacciones de los profesores. En un artículo sobre la construcción de equipos de colaboración, Gratton y Erickson (2007) describieron cómo a los equipos diversos se les complica trabajar en colaboración debido a sus diferencias, por ejemplo, las diferencias en nivel educativo o antigüedad en la institución. Los equipos naturales de la EDE, estos que se dan por amistad o afinidad personal o académica, no tienen este problema. Sin embargo, la mayoría de los grupos perciben esta situación como adversa. El desafío para los líderes escolares es capacitar a los equipos y permitirles a los líderes del equipo interconectarse con los demás.

Para avanzar en la interdependencia del equipo, como táctica uno, la EDE puede establecer metas y tareas interdependientes para los equipos. Van der Vegt et al. (2001) sugirieron que los equipos se vuelven más interconectados cuando la tarea asignada exige compartir más información, materiales y experiencia entre los miembros del equipo. La táctica dos se enfoca en hacer que los líderes del equipo estén al tanto de la organización y las habilidades del equipo. Branson (2008) señaló que para cambiar los grupos las personas tienen que cambiar su comportamiento. Deben ser empoderados y conscientes de la situación. La táctica tres es sobre el desarrollo del maestro. Oude et al. (2015) dijeron que los maestros deben aprender y colaborar, pero requieren la interacción con los líderes escolares para ser más activos en su trabajo colaborativo. La interdependencia del equipo en la EDE depende del nivel de compromiso y las metas compartidas de los líderes de la institución. En la Tabla 5 se puede apreciar dicha información resumida.

Tácticas	Recursos	Tiempo
1. Metas y tareas interdependientes (Van der Vegt et al., 2001).	NA	Permanentemente
2. Organización y concientización de trabajo en equipo para los líderes (Branson, 2008)	Curso de capacitación	Inicio de los trimestres
3. Desarrollo profesional (Oude et al., 2015)	Cursos de capacitación	Final de los trimestres

Tabla 5: Práctica 5-Entretejer–Avanzando a la interdependencia

Para avanzar en la interdependencia, los líderes escolares pueden buscar mejores formas de organizar grupos y conectarse con ellos. Los líderes pueden habilitar grupos y participar en el trabajo en equipo. De igual forma, pueden crear las condiciones y los espacios físicos y virtuales que necesitan para encontrarse e interactuar. La EDE puede carecer de una infraestructura adecuada. Sin embargo, su principal activo son los diversos recursos humanos que posee. Van der Vegt et al. (2001) declararon que los líderes juegan un papel importante en la facilitación de la colaboración y la conexión con otros equipos dentro y más allá de la institución. La interdependencia es alcanzable en la EDE; sin embargo, los líderes deberán promover el ambiente de trabajo adecuado.

Transformar-habilitando la reinención

En la EDE hay varios grupos como, por ejemplo, los administradores, el personal de apoyo y la planta docente, quienes actúan como equipos debido a sus características profesionales y personales. Trabajan en conjunto según su afinidad. Por ejemplo, la población de la academia que es más grande se divide en distintos sectores de diferentes tamaños que en ocasiones se convierten en equipos con habilidades específicas y un propósito común. Sin embargo, no se forman o fomentan a través de la institución. Son creados por los administradores para lograr objetivos institucionales particulares. Aunque, hay otras situaciones donde existen equipos naturales y son conscientes de sus fortalezas y debilidades como equipo. En un artículo sobre las desconexiones de los equipos docentes, Young y Kram (1996) indicaron que algunas interrupciones afectan a los equipos universitarios, como la definición de los roles profesionales de los docentes, las diferencias entre los miembros del equipo y las diferencias de poder. Los autores mencionaron que para crear más interdependencias en los grupos de profesores es importante desarrollar las competencias del equipo. Kaspary (2014) señaló que los equipos son grupos que se han comprometido a cumplir los objetivos colectivos y acordó con Young y Kram (1996) las habilidades que los miembros del equipo necesitan para crear cohesión. En la EDE los equipos pueden fortalecerse mediante el desarrollo de las competencias del equipo para fomentar el entorno de equipo adecuado.

La primera táctica es establecer un sistema de apoyo regular para motivar el trabajo en equipo. Young y Kram (1996) observaron que la evaluación y las recompensas son importantes para fomentar comportamientos positivos. La táctica dos es un curso de capacitación sobre desarrollo de competencias de trabajo en equipo. Kaspary (2014) mencionó que los miembros del equipo necesitan habilidades para poder rendir cuentas entre ellos y poder cambiar. La táctica tres es un curso de capacitación sobre competencias de liderazgo. Taylor y Machado (2006) explicaron que las instituciones de educación superior exigen a los líderes delegar responsabilidades y facultar a los docentes para fortalecer el trabajo en equipo. Estas tácticas permitirán a los docentes formar equipos, lo que es más importante, les permitirá a los equipos aprender nuevas competencias y desaprender las viejas para reinventarse a sí mismas. En la Tabla 6 se puede ver tal información sintetizada.

Tácticas	Recursos	Tiempo
1. Apoyo sistemático (Young y Dram, 1996)	Evaluación y recompensas	Permanente
2. Competencias de trabajo en equipo (Kaspary, 2014)	Cursos de capacitación	Cada trimestre
3. Desarrollo de liderazgo (Taylor y Machado, 2006)	Cursos de capacitación	Continuo

Tabla 6: Práctica 6-Transformar–Habilitando la reinención

El estado actual de la EDE, como muchas otras escuelas en la Universidad, necesita una nueva cultura de trabajo que pueda relacionarse con la población diversa de estudiantes y docentes. El sistema de gestión

escolar no se asocia con la filosofía de trabajo que promueve en su misión. Además, no cumple con lo que los estudiantes están aprendiendo. Young y Kram (1996) mencionaron que reconocer la curva de aprendizaje, renunciar al rol de experto, apoyar el aprendizaje individual y tomarse el tiempo para analizar el proceso del grupo pueden ayudar con el desarrollo de los equipos. Por lo tanto, para permitir que los equipos fomenten cambios en el entorno escolar, la administración debería empoderarlos con capacidades y estructuras adecuadas.

Conclusiones

La EDE, como muchas otras instituciones educativas y organizaciones, se enfrenta a desafíos que le impiden tener entornos de trabajo seguros y ser productivos. Estas condiciones afectan las relaciones individuales en un proceso continuo. Un ambiente ético promueve comportamientos éticos en las personas. Por lo tanto, para la EDE es crucial modificar su cultura de trabajo.

Para crear una cultura adecuada se sugiere comenzar con el Departamento de Inglés, aunque el proceso de cambio puede iniciar en cualquier área o departamento de la organización. Las organizaciones estructuradas tradicionales como la EDE pueden beneficiarse de una estructura basada en equipos porque los equipos empoderados son más creativos para enfrentar los desafíos. Este tipo de organizaciones son más eficientes y productivas. Por lo tanto, las prácticas de expansión de límites como amortiguar, reflexionar, conectar, movilizar, entretejer y transformar se presentan como una opción para promover equipos innovadores en la institución. Sin embargo, es importante que las personas de la EDE estén al tanto de sus capacidades y áreas de oportunidad para poder usarlas para ayudar a realizar los cambios necesarios. Las habilidades y el conocimiento de liderazgo combinados con motivación personal y altos valores éticos pueden inspirar a otras personas a trabajar juntas, crear equipos efectivos, entornos de trabajo y comunidades. El mayor desafío es superar las ambiciones y deseos personales. Se sugiere mejor buscar objetivos colectivos y ayudarse unos a otros para alcanzar objetivos y aspiraciones individuales sobre la base de la seguridad, el respeto, la confianza y el espíritu de colaboración.

Referencias

- Berge, Z. L. (1998). Differences in teamwork between post-secondary classrooms and the workplace [Diferencias en el trabajo en equipo entre las aulas postsecundarias y el lugar de trabajo]. *Education & Training*, 40(4), 194-201. <https://doi.org/10.1108/00400919810220761>
- Betts, S., y Healy, W. (2015). Having a ball catching on to teamwork: an experiential learning approach to teaching the phases of group development [Divirtiéndose mientras se adquiere una comprensión del trabajo en equipo: Un enfoque de aprendizaje experiencial para enseñar las fases del desarrollo del grupo]. *Academy of Educational Leadership Journal*, 19(2), 1-9.
- Boes, S. R., & Halsall, E. A. (2009). Comparative study on the perceptions of head teachers and principals: Their views of teacher leaders' qualifications [Estudio comparativo sobre las percepciones de profesores y directores: Sus puntos de vista sobre las calificaciones de los líderes docentes]. *Journal of Educational Administration and Foundations*, 20(2).
- Branson, C. M. (2008). Achieving organisational change through values alignment [Lograr el cambio organizacional a través de la alineación de valores]. *Journal of Educational Administration*, 46(3), 376-395. <https://doi.org/10.1108/09578230810869293>
- Breunig, M., O'Connell, T., Todd, S., Young, A., Anderson, L., & Anderson, D. (2008). Psychological sense of community and group cohesion on wilderness trips [Sentido psicológico de comunidad y cohesión grupal en viajes por la naturaleza]. *The Journal of Experiential Education*, 30(3), 258-261. <https://doi.org/10.1177/105382590703000307>
- Coy, H. (2016). *Instructivo para la elaboración de artículos de reflexión para publicación en revistas de investigación*. Corporación Unificada Nacional de Educación Superior.
- Collinson, V. (2004). Learning to share, sharing to learn: Fostering organizational learning through teachers' dissemination of knowledge [Aprender a compartir, compartir para aprender: Fomentando el aprendizaje organizacional a través de la difusión del conocimiento por parte de los docentes]. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 312-332. <https://doi.org/10.1108/09578230410534658>
- Council of Europe. (2011). *Common European framework of reference for languages: Learning, teaching, assessment* [Marco común europeo de referencia para las lenguas: Aprendizaje, enseñanza, evaluación]. Cambridge University Press.
- Duin, A. H., & Baer, L. L. (2010). Shared leadership for a green, global, and Google world [Liderazgo compartido para un mundo verde, global y de Google]. *Planning for Higher Education*, 39(1), 30-38. <https://www.scup.org/resource/shared-leadership-for-a-green-global-and-google-world>
- Ernst, C., y Chrobot-Mason, D. (2011). *Boundary spanning leadership: Six practices for solving problems, driving innovation, and transforming organizations* [Liderazgo que trasciende los límites: Seis prácticas para resolver problemas, impulsar la innovación y transformar organizaciones]. McGraw-Hill.
- Faraj, S., & Yan, A. (2009). Boundary work in knowledge teams [Trabajo de frontera en equipos de conocimiento]. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 604-617. <https://doi.org/10.1037/a0014367>
- Fitzgerald, M. M., & Theilheimer, R. (2013). Moving toward teamwork through professional development activities [Avanzar hacia el trabajo en equipo a través de actividades de desarrollo profesional]. *Early Childhood Education Journal*, 41(2), 103-113. <https://doi.org/10.1007/s10643-012-0515-z>
- Galaz Fontes, J. F., & Vilorio Hernández, E. (2004). La toma de decisiones en una universidad pública estatal desde la perspectiva de sus académicos. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(22), 637-663. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14002205>

- Given, H., Kuh, L., LeeKeenan, D., Mardell, B., Redditt, S., & Twombly, S. (2010). Changing school culture: Using documentation to support collaborative inquiry [Cambiando la cultura escolar: Uso de la documentación para apoyar la investigación colaborativa]. *Theory into Practice*, 49(1), 36-46. <https://doi.org/10.1080/00405840903435733>
- Gratton, L., y Erickson, T. J. (2007) Eight ways to build collaborative teams [Ocho formas de construir equipos colaborativos]. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2007/11/eight-ways-to-build-collaborative-teams>
- Handford, V., y Leithwood, K. (2013). Why teachers trust school leaders [Por qué los maestros confían en los líderes escolares]. *Journal of Educational Administration*, 51(2), 194-212. <https://doi.org/10.1108/09578231311304706>
- Jiang, J. Y., Zhang, X., & Tjosvold, D. (2013). Emotion regulation as a boundary condition of the relationship between team conflict and performance: A multi-level examination [La regulación de las emociones como condición límite de la relación entre el conflicto del equipo y el rendimiento: Un examen de varios niveles]. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 714-734. <https://doi.org/10.1002/job.1834>
- Kaspar, M. C. (2014). Complex thought and systems thinking connecting group process and team management: New lenses for social transformation in the workplace [Pensamiento complejo y pensamiento sistémico que conecta el proceso de grupo y la gestión de equipos: Nuevas lentes para la transformación social en el lugar de trabajo]. *Systems Research & Behavioral Science*, 31(5), 655-665. <https://doi.org/10.1002/sres.2313>
- Kormanski, C. (2002). Building teams and creating community partnerships [Formar equipos y crear asociaciones comunitarias]. *Counseling and Human Development*, 35(1).
- Kleinman, G., Siegel, P., & Eckstein, C. (2002). Teams as a learning forum for accounting professionals [Teams como foro de aprendizaje para profesionales contables]. *The Journal of Management Development*, 21(6), 427-260. <https://doi.org/10.1108/02621710210430614>
- Korte, R. F. (2007). A review of social identity theory with implications for training and development [Una revisión de la teoría de la identidad social con implicaciones para la formación y el desarrollo]. *Journal of European Industrial Training*, 31(3), 166-180. <https://doi.org/10.1108/03090590710739250>
- Masumoto, M., & Brown-Welty, S. (2009). Case study of leadership practices and school-community interrelationships in high-performing, high-poverty, rural California high schools [Estudio de caso de prácticas de liderazgo e interrelaciones escuela-comunidad en escuelas secundarias rurales de California de alto rendimiento y alta pobreza]. *Journal of Research in Rural Education (Online)*, 24(1), 1-18. <http://jrre.psu.edu/articles/24-1.pdf>
- Oude Groote Beverborg, A., Slegers, P. J., & van Veen, K. (2015). Promoting VET teachers' individual and social learning activities: The empowering and purposeful role of transformational leadership, interdependence, and self-efficacy [Promoción de las actividades de aprendizaje individual y social de los docentes de educación y entrenamiento vocacional: El papel empoderador y útil del liderazgo transformacional, la interdependencia y la autoeficacia]. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 7(1). <https://doi.org/10.1186/s40461-015-0018-4>
- Ozdem, G. (2011). An analysis of the mission and vision statements on the strategic plans of higher education institutions [Un análisis de las declaraciones de misión y visión sobre los planes estratégicos de las instituciones de educación superior]. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(4), 1887-1894. <https://eric.ed.gov/?id=EJ962679>
- Park, S., Henkin, A. B., & Egle, R. (2005). Teacher team commitment, teamwork and trust: Exploring associations [Compromiso, trabajo en equipo y confianza del equipo docente: Explorando asociaciones]. *Journal of Educational Administration*, 43(4), 462-479. <https://doi.org/10.1108/09578230510615233>
- ¿Por qué elegir ICALT? English Language Assessment. [Evaluación del idioma inglés]. <https://www.cambridgeenglish.org/latinamerica/teaching-english-qualifications/institutions/icelt/why-take-icelt>
- Rule, A. C., & Kyle, P. B. (2009). Community-building in a diverse setting [Construcción de comunidad en un entorno diverso]. *Early Childhood Education Journal*, 36(4), 291-295. <https://doi.org/10.1007/s10643-008-0290-z>
- Salazar Zapata, C. C., & Arias Suárez, J. D. (2022). Reflexión crítica en torno a los factores organizacionales que moldean el ambiente laboral en las transnacionales Big Four. *Criterio Libre*, 19(35), 341-351. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2021v19n35.8373>
- Taylor, J., & Machado, M. de L. (2006). Higher education leadership and management: From conflict to interdependence through strategic planning [Liderazgo y gestión de la educación superior: Del conflicto a la interdependencia a través de la planificación estratégica]. *Tertiary Education and Management*, 12(2), 137-160. <https://doi.org/10.1007/s11233-006-0003-3>
- TKT. (2022). English Language Assessment. [Evaluación del idioma inglés]. <https://www.cambridgeenglish.org/teaching-english/teaching-qualifications/tkt/about-tkt>
- Troen, V., & Boles, K. C. (2010). Team spirit: Teachers work together to establish and achieve key goals [Espíritu de equipo: Los maestros trabajan juntos para establecer y lograr objetivos clave]. *Journal of Staff Development*, 31(1), 59-62, 71. <https://eric.ed.gov/?id=EJ876347>
- Van der Vegt, G. S., Emans, B. J. M., & Van de Vliert, E. (2001). Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction [Patrones de interdependencia en equipos de trabajo: Una investigación a dos niveles de las relaciones con la satisfacción laboral y de equipo]. *Personnel Psychology*, 54(1), 51-69. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00085.x>
- Walker, A. (1994). Teams in schools: Looking below the surface [Equipos en las escuelas: Mirando debajo de la superficie]. *The International Journal of Educational Management*, 8(4), 38. <https://doi.org/10.1108/09513549410062498>
- Young, M. B., & Kram, K. E. (1996). Repairing the disconnects in faculty teaching teams [Reparando las desconexiones en los equipos docentes de la facultad]. *Journal of Management Education*, 20(4). <https://doi.org/10.1177/105256299602000409>