

# El trabajo en equipo: una alternativa de mejora del proceso docente en la educación superior colombiana.

INGRID BLANCO HERNANDEZ ★

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, toda organización debe contar con un plan a largo plazo que justifique su existencia y oriente su gestión interna. De igual modo, las universidades deberán contar con un plan en el que se defina la filosofía que las justifica como organizaciones, las finalidades que deben orientar sus actividades, así como los objetivos concretos a alcanzar y los medios y estrategias a utilizar para ello (Arguin, 1988). Se trata de elaborar un marco en el que se definan la misión que asume la institución dentro del contexto social, así como los retos con los que se está comprometida y que deben orientar la gestión interna. Cada universidad tiene que definir qué quiere ser y en qué aspecto pretende ser excelente y/o competitiva ( De Miguel, 1995).

Lo antes expuesto incluye también una movilización y organización de los recursos humanos y su compromiso basado en la calidad total, así como una evaluación continua del rendimiento institucional y académico, aspectos recogidos en el enfoque sobre calidad abordado en el VIII Congreso Bienal de la Organización Universitaria Interamericana (OUI).

---

★ Administradora de Empresas. Esp. Administración de Recursos Humanos y Docencia Universitaria. Directora Programa de administración Industrial. Facultad de Ciencias Económicas.



El problema del Diseño Curricular y de la definición del régimen académico de una universidad se ubican en el centro de los problemas de la pertinencia, pues se relacionan con el tipo de profesionales que la universidad debe formar, con la posición que el propio planteamiento del problema docente adopta con relación a la integración de los aspectos académicos, laborales e investigativos en la conformación de los planes y programas de estudio (Castañeda, 1997), tratando de acercar más la universidad a su puesto en la sociedad (CRESAL / UNESCO, 1995). Teniendo en cuenta el desarrollo de la sociedad colombiana dentro de un contexto donde cada vez más la sociedad del conocimiento implica concepciones de cambio en aspectos tales como: mejorar la calidad total, la reingeniería organizacional y la transformación organizacional (Silvio, 1999), en función de resolver los problemas que enfrentamos en la formación del profesional del siglo XXI, las universidades buscan alternativas de solución a través de los recursos más importantes que tiene una organización, sus recursos humanos, formando colectivos de trabajo que sean eficientes y eficaces.

Los profesores y la forma en que estos se estructuran en equipos de trabajo para el desarrollo de la actividad docente universitaria constituye uno de los temas de investigación que con mayor sistematicidad se trata en el contexto de la educación superior.

## EL PROCESO FORMATIVO

El profesional que formamos necesita la comprensión de las culturas tecnológicas más modernas, requiere de una visión global y una comprensión clara de las tendencias del entorno, necesita dominar la metodología de investigación, el trabajo en equipo, las concepciones claras sobre los problemas sistémicos, el dominio de idiomas, las habilidades para el diálogo, cultura general y patrones cívicos y morales superiores, pues para lograr introducir un producto o servicio en el mercado altamente competitivo, se necesita que sea de calidad, pero para ello se necesita disponer de una alta tecnología, las cuales tienen que ser creadas y manejadas por profesionales altamente calificados que se forman en las universidades y, este es el reto que enfrenta la educación superior (Quiñones, 1998).



La profundización en el estudio de la epistemología del proceso docente educativo se hace necesario como consecuencia de la necesidad de su optimización, aún en aquellos países en que la actividad pedagógica ha cosechado ciertos niveles de excelencia (Alvarez,1999), en consecuencia, el desarrollo alcanzado en Colombia por la pedagogía no está excepto tampoco de situaciones problemáticas que afectan el proceso formativo en los estudiantes, aparecen problemas que exigen nuevos enfoques multidisciplinarios, también nuevos enfoques docentes y organizativos; especialmente los que dentro del proceso formativo universitario ocurren en el proceso docente educativo, donde el rol y organización de profesores y estudiantes caracteriza la dinámica y el establecimiento de los objetivos a alcanzar en la preparación del hombre en todos los aspectos de su personalidad, éste es uno de los campos donde se necesita investigar los factores que ayuden a perfeccionarlo.

En todos los procesos expresados en la figura No.1 la universidad colombiana está comprometida. Sus estrategias y principales objetivos de trabajo están enfocados en esa dirección, estos procesos adquieren significación sólo en el contexto de la institución, la que a su vez, se expresa a través de sus procesos.

Además cada uno de esos procesos involucra a personas que necesariamente tienen que trabajar en equipos y tener líderes que coordinen su trabajo.

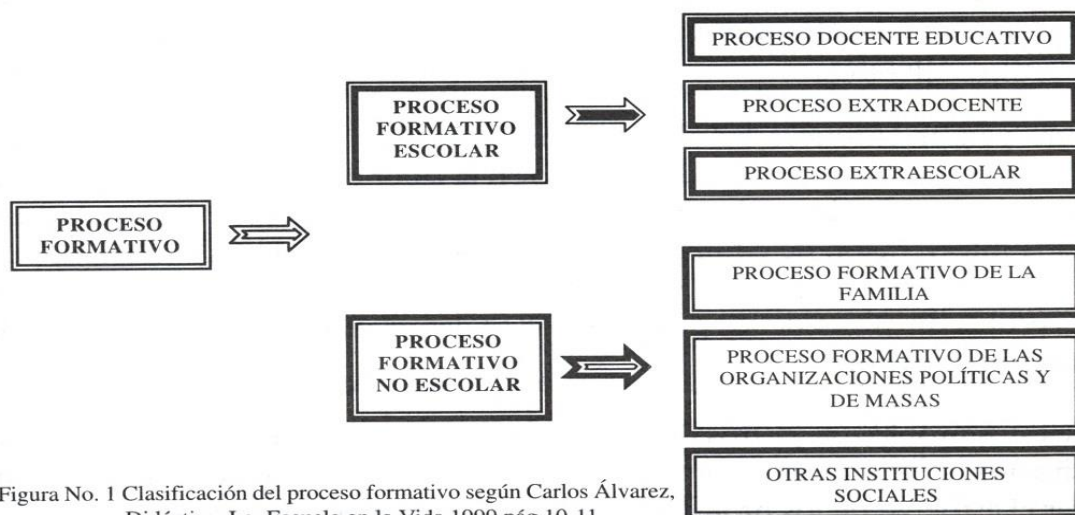


Figura No. 1 Clasificación del proceso formativo según Carlos Álvarez, Didáctica. La Escuela en la Vida,1999,pág.10-11.



## COLECTIVOS DE PROFESORES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

No se pretende hacer un estudio exhaustivo de todas las formas en que se organizan los profesores para su trabajo en las instituciones educativas de diferentes países, sino mostrar aquellas que más se acercan al trabajo de los profesores universitarios en la ejecución del proceso de enseñanza - aprendizaje y del proceso formativo de los estudiantes.

En el resumen de la UNESCO: Política para el cambio y el desarrollo en la Educación Superior (UNESCO, 1995), se plantean tres tendencias en los sistemas de educación superior y las instituciones de todo el mundo, la expansión cuantitativa, la diversificación y las restricciones financieras. Además el abismo que existe entre los países desarrollados y países en vías de desarrollo en lo que respecta a las condiciones de la educación superior.

Por nombrar sólo una de las tendencias, por ejemplo, las restricciones financieras, objetivamente este fenómeno hay que tenerlo en cuenta en cualquier propuesta de cambio en los diseños curriculares y en la organización y planificación del trabajo de los profesores, así como en su contratación. En muchas universidades la planta docente por contrato es muy superior a la planta docente de tiempo completo, el profesor se contrata por un número fijo de horas que apuradamente alcanzan para impartir la docencia y desarrollar algunas actividades colaterales.

Cómo pensar entonces en el trabajo investigativo en la didáctica, o en las didácticas específicas de cada disciplina o en la labor educativa y mucho menos en trabajo de colectivo o de equipo. Entonces hay que recurrir en muchos casos a la intervención de equipos profesionales externos a la organización, para que investiguen y propongan vías de solución a los problemas que se generan en la propia dinámica de los procesos que se desarrollan en las instituciones de educación superior.

Ante estos problemas y otros que se originan con carácter más particular en las instituciones educativas, se impone la búsqueda de soluciones que permitan aunar el esfuerzo de los profesores para que en forma colectiva, trabajando en



equipos y compartiendo los esfuerzos, continúen cumpliendo con el encargo de formar los profesionales que necesitan los países.

Es importante como se valora la forma en la que se organizan y trabajan los equipos de profesores para desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje en las instituciones educativas (Teaching Teams) por algunos autores.

Cada uno de estos equipos tiene sus características particulares, así (Bondy and Ross, 1998) consideran, la colaboración en la solución de problemas, identificación como grupo, el trabajo colegiado, orientación a largo plazo, el compartir la filosofía de la enseñanza y la orientación de programas, como sus principales rasgos.

Esta misma autora clasifica cuatro barreras para el buen desenvolvimiento de estos equipos: la cantidad de tiempo y el esfuerzo que requiere la participación en el equipo, la tensión que puede crear en los estudiantes el trabajo del equipo, la falta de valoración del trabajo del equipo por los directivos y la no aceptación por una parte de la comunidad de profesores de los resultados del trabajo desarrollado.

Las barreras antes mencionadas, con mayor o menor intensidad se manifiestan en la casi generalidad del trabajo que desarrollan los colectivos de profesores en las instituciones de educación superior. En el caso de los colectivos de profesores que trabajan en las universidades colombianas, la mayor barrera que enfrentan es el poco tiempo de que se dispone para desarrollar el trabajo y aunque en menor escala, el reconocimiento al esfuerzo y al trabajo que desarrollan.

Los profesores se involucran en diversos equipos de trabajo, los que se definen de forma diferente en dependencia de las funciones que realizan y el contexto donde lo ejecuten. A continuación presentamos algunos de estos equipos.

En la actualidad los equipos de profesores que ejecutan métodos de investigación - acción en las aulas han ganado espacio en el campo de la investigación del proceso de enseñanza - aprendizaje en las escuelas (Cross and Angelo, 1989), este proceso de investigación también concibe a los practicantes, para que a



través de él, perfeccionen sus propias prácticas docentes y ayuden a resolver los problemas de la enseñanza aprendizaje en las aulas (Corey, 1954; Zuber - Skerritt, 1992; Schnorr, 1999).

La relación entre sus miembros es un elemento fundamental para el éxito del trabajo (Carr and Kemmis, 1986; Bondy and Ross, 1998), además son factores claves para su desarrollo, la disposición de tiempo para la discusión de los temas de enseñanza entre sus miembros, el disponer de investigadores auxiliares para apoyar el trabajo y tener determinada autonomía institucional (Bondy and Ross, 1998).

Algunos autores consideran que estos equipos asisten y modifican el proceso de instrucción y simultáneamente evalúan el progreso de los estudiantes, recolectan datos y los analizan para introducir determinadas metodologías en el proceso de enseñanza aprendizaje, que permitan ayudar a la solución de los problemas (Menchaca, 1999; Magnan, 1987).

Otro factor que está incidiendo en la formación de equipos de trabajo donde se agrupan los profesores es la creciente colaboración entre las escuelas y las universidades, esto está determinando equipos de trabajo que articulan y coordinan metas comunes y específicas concebidas por todos los participantes, poniendo énfasis en los resultados (Clarke, 1998), esta colaboración puede tener sus bases en el reconocimiento del rendimiento y el progreso hacia las metas institucionales y disciplinarias en el marco académico (Wergin, 1994).

Existen también los equipos de desarrollo profesional (Professional Development Teams), son equipos multidisciplinarios y heterogéneos, que pueden involucrar a estudiantes que están desarrollando sus prácticas, a profesores universitarios, a graduados y a directivos, en la investigación y observación directa de los roles que asumen los estudiantes en las aulas (Schnorr, 1999), no sólo en la investigación - acción en las aulas trabajan estos equipos, sirven también como escalón al desarrollo profesional de los estudiantes, los profesores y los directivos (Shack, 1994).

Otro tipo de equipos son los Grupos de Aproximación ó Grupos de Enfoque de Problemas (Team Approach), que también tienen la característica de ser



multidisciplinarios y de actuar en el desarrollo del proceso de aprendizaje de los estudiantes.

Son equipos que promueven la mejora de los esfuerzos individuales de los alumnos para un mejor aprendizaje, potencian la interacción y la enseñanza por pares e incrementan la orientación para lograr un aprendizaje más efectivo en función de los objetivos trazados (Manzer, 1997); además contribuyen significativamente a la reflexión práctica, ya que ponen énfasis en la naturaleza social del aprendizaje y reducen los riesgos que interfieren en el aprendizaje (Andrews, 1992).

Otra apreciación de estos equipos es la planteada por (Learn, 1992), donde se enfoca el aprendizaje desde un proyecto de grupo y de equipo que le facilita a los estudiantes la búsqueda de soluciones a problemas del mundo real y le permite hacer contribuciones a la comunidad a través de la solución de estos problemas.

El team approach pueden solucionar problemas institucionales relacionados con el incremento de la eficiencia y la efectividad de los recursos humanos de la organización y la creación de cualidades profesionales para posiciones de liderazgo (Lewis, 1994), en este sentido, de forma indirecta, contribuyen a la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje.

Existen también equipos de profesores que se dedican, mediante su intervención en las instituciones educativas, a formar equipos de trabajo para mejorar los procesos y aumentar la eficiencia y la eficacia de dichas instituciones, estos colectivos son denominados Equipos de Construcción (Team Building).

En su trabajo aplican técnicas para formar o construir equipos, mejoran la comunicación, cooperación y colaboración de sus miembros, así como propician la solución de los problemas entre todos. Los procesos que generan estos equipos son esenciales para la satisfacción, motivación y retención en los grupos (Roda, 1994). También se involucran en procesos de orientación, flexibilidad e intuición como tendencias principales del liderazgo (Twombly, 1995).

Otras experiencias de trabajo de los grupos antes mencionados, están en que son capaces de ofrecer una visión general de una institución educativa a partir



del criterio de los miembros de la organización, la evaluación por indicadores y el análisis de las estrategias de trabajo (Yeager, 1994), y en programas de preparación de profesores (Bondy, 1995).

Por último queremos referirnos a los Equipos Eficaces (Teams Effectiveness) y a los Equipos de Buenos Profesores (Teaching Enhancement Teams), los primeros, según (Abelson, 1983), son importantes para el desarrollo del proceso formativo de los estudiantes. Se realiza un diagnóstico educativo y además los estudiantes participan en la toma de decisiones en el grupo, lo que contribuye a lograr una mejor eficacia en el trabajo; los segundos son equipos formados por buenos profesores que trabajan de conjunto para contribuir a la enseñanza de los estudiantes, a través de un trabajo disciplinario e interdisciplinario (McKenzie, 1998).

Como conclusión de esta breve panorámica se puede afirmar que las formas en que se agrupan los profesores son múltiples y predomina la formación de equipos de trabajo multidisciplinarios, a través de los cuales se intervienen en los diferentes procesos que se desarrollan en las instituciones educativas, con una tendencia a la investigación - acción en las aulas.

La actuación de estos equipos generalmente se desarrolla a través de convenios de colaboración que existen entre las universidades y los colegios de los distintos niveles de educación, desde la primaria hasta el nivel preuniversitario. Se aprecia una menor incidencia de estos equipos hacia el interior de las universidades.

Algunas de sus características generales las listamos a continuación:

- Son colectivos multidisciplinarios.
- Generalmente desarrollan modelos de investigación - acción.
- Trabajan en la mejora de los procesos y en la solución de los problemas.
- Necesitan de un gran esfuerzo de colaboración y gran cantidad de tiempo para desarrollar su trabajo.





- Intervienen en los procesos e incluyen a determinados factores autóctonos del propio proceso.
- Desarrollan su trabajo en campos vinculados con el proceso de enseñanza aprendizaje, la preparación de profesores y el comportamiento organizacional.

## CONCLUSIONES

Necesitamos clarificar de forma colegiada el tipo de profesional que pretendemos formar concretando tanto los conocimientos que debe poseer como las destrezas, habilidades, técnicas de trabajo, actitudes y valores que hoy se consideran necesarios para adaptarse a un mundo social y laboral en constante proceso de cambio ( De Miguel, 1999), para esto se necesita una estructura que organice y comprometa a los profesores, allí, donde se decide la formación de los estudiantes, en el desarrollo de cada curso, y una alternativa que brinda importantes resultados es el Trabajo en equipo.

En la estructura del proceso docente educativo hacia el interior de las facultades el trabajo en equipo, es una alternativa que favorece las relaciones que se establecen entre profesores y estudiantes para su formación, pero a su vez desarrolla el proceso y lo evalúa sistemáticamente.

La nueva forma de trabajo y de relación en la vida universitaria alcanza a las relaciones personales de los profesores, a la investigación y a la docencia (Martínez, 1998) y este autor trae a su reflexión un pensamiento de ( Gimeno. S, 1996), que plantea "al tiempo que se dan fragmentaciones internas se produce un reagrupamiento externo, dando lugar a nuevos lazos que crean comunidad entre profesores no provocadas por la cercanía espacio-tiempo; es una comunidad desterritorializada. Un especialista tiene más relaciones y lazos más estrechos con los colegas de otras universidades, incluso fuera de su país, que con sus vecinos de la misma universidad y hasta, a veces, del mismo departamento", y yo añadiría: hasta, a veces, del mismo curso donde imparten su docencia y desarrollan la formación de sus estudiantes. Los resultados de esta



alternativa de mejora del proceso docente universitario a través del trabajo en equipo, es una respuesta a las exigencias y al compromiso de nuestras universidades con la formación de profesionales competentes y formados integralmente.

### **BIBLIOGRAFIA**

1. Alvarez de Zayas, C. (1998). La escuela en la vida. Didáctica (3ra Ed.). Editorial Pueblo y Educación, Habana.
2. Alvarez de Zayas, C. (1999). Pedagogía como ciencia. Editorial Félix Varela. La Habana.
3. Arana, M. (1999). La cultura profesional y la educación en valores. Curso IGLU. La Habana.
4. Arguin, G. (1988). La planeación Estratégica en la Universidad (2da Ed.). Quebec.
5. Bondy, E. Ross, D. 1998 Teaching Teams. Creating the Context for Faculty Action Research.. Innovative Higher Education, Vol.22, No. 3, Spring, 1998.
6. Castañeda, E. (1997). Caracterización General del Problema del Diseño Curricular de Carreras Universitarias a las puertas del Tercer Milenio desde una óptica latinoamericana. Ciudad Habana. Cuba.
7. CRESAL/UNESCO. (1995). Evaluación de la Calidad y Acreditación de la Enseñanza Superior. Taller VIII Congreso Bienal Organización Universitaria Interamericana. (OUI).
8. De Miguel, M. (1995). Revisión de programas académicos e innovación en la enseñanza superior. Revista de Educación. Número 3. Pág.427-453. España.



9. De Miguel, M. (1999). Discurso de Apertura del Curso Escolar 1999 - 2000 en la Universidad de Oviedo. Oviedo. España.
10. Gimeno, S, J. (1996). La profesionalidad escindida de los profesores en la universidad. En QUINTAS, G.: Reforma y evaluación de la Universidad. Universidad de Valencia. Valencia, p. 76.
11. Horruitinier, P. (1999) La labor educativa desde la dimensión curricular. Ministerio de Educación Superior. La Habana. Cuba.
12. Howar, J.R, Henney, A.L. 1998. student Participation and instructor Gender in the Mixed - Age College Classroom.
13. Martínez, M. Y Otros. (1998). El problema de la formación en la enseñanza universitaria. Teoría de la Educación. 10, 1998, pp 37-54. Ediciones Universidad de Salamanca.
14. Moore, Susan. 1988. Unionism and Collective Bargaining in the Public School. Handbook of Research on Educational Administration. Longman. New York & London.
15. Quiñones, A. (1998). Factores que inciden en la dirección del colectivo de curso. Universidad de Oviedo. España.
16. Quiñones, A. (1997). Sistema de influencias de la estructura de dirección del proceso docente educativo en el trabajo de los colectivos de curso en la universidad de Cienfuegos.
17. Ruiz, J. (1996). Teoría del curriculum: diseño y desarrollo curricular. Ediciones Universitas, Madrid.
18. Silvio, J. (1999). La Telemática en la Gestión de la Educación Superior. IESAL / UNESCO. La Habana.

