

El Docente como Gerente en la Calidad del Aprendizaje y Trabajo en Equipo

(The Teacher as a Manager in the Quality of Learning and Teamwork)

Jarrín Jaramillo, Fabiola

Resumen. Este estudio de naturaleza descriptiva-explicativa pone énfasis en la calidad de aprendizaje, los beneficios de aptitudes y actitudes del docente como gerente participativo y la eficiencia que tiene un buen trabajo en equipo. En conjunto estos objetivos se enfocaron en la participación activa de todos sus actores para la toma de decisiones, implementando un liderazgo compartido y un poder socializado para que exista una responsabilidad compartida y se busque una meta en común, dejando atrás antiguas metodologías de enseñanza, evaluación y aprendizaje para propiciar un ambiente suficientemente dinámico, interactivo, crítico y reflexivo que permita la calidad de aprendizaje y excelencia en el aula.

Palabras claves. Docente, Gerencia Participativa, Aprendizaje, Trabajo en equipo.

Abstract. This study of descriptive-explanatory nature places emphasis on the quality of learning, the benefits of skills and attitudes of the teacher as a participatory and efficient manager who has a good teamwork. Together, these objectives focused on the active participation of all stakeholders for decision-making, implementing a shared leadership and socialized power so that there is a shared responsibility and find a common goal, past ancient methodologies of education, evaluation and learning to promote an environment sufficiently dynamic, interactive, allowing critical and reflective quality of learning and excellence in the classroom.

Keywords. Teacher, Management Participatory Learning, Teamwork.

INTRODUCCIÓN

La educación ha sido es y será un pilar fundamental para el funcionamiento de la sociedad a lo largo de los años, en un mundo globalizado es necesario la innovación y creatividad en procesos educativos que involucran la participación activa y acertada de todos los actores que intervienen.

La gerencia participativa dentro este proceso se muestra como una nueva tendencia innovadora que el docente debe adoptar para que exista un aprendizaje integra, basándose, en su mayor parte, de factores cualitativos que cuantitativos, puesto que el verdadero profesional es una unidad compleja que a más de los conocimientos generales que adquiere, debe contar con las competencias necesarias para poder auto dirigirse, estar atento a los retos y vencer los obstáculos que se le presenten y tener la capacidad necesaria de tomar decisiones adecuadas sin la necesidad de mostrar una figura lejana e impenetrable.

Sin embargo esta nueva tendencia genera nuevas inquietudes en los docentes para el manejo de su grupo de estudiantes, por tanto: ¿cuáles son los puntos claves para poder crear un ambiente adecuado para la integración de todos? , ¿Cómo deben trabajar los estudiantes para que todos cumplan con su cometido en armonía?.

El presente ensayo muestra algunos detalles que debe abarcar esta innovación dentro del proceso educativo, para lograr impartir una educación de calidad dirigida por un docente que ejerza una nueva gerencia en donde nadie se encuentre excluido y sienta felicidad en lo que hace.

DESARROLLO TEMATICO

1. CALIDAD DEL APRENDIZAJE

Décadas atrás, el sistema educativo contemplaba a la evaluación como la comprobación del conocimiento que adquirirían los estudiantes dentro del aula de clases, sin tomar en cuenta otros factores fundamentales que ocurrían dentro de este escenario, por lo que se fomentaba el gobierno del docente y el individualismo de los estudiantes. Coincidiendo con B. García es necesario conceptualizar a la evaluación como, *“el proceso de enseñanza, aprendizaje, asimilación y transformación que repercute en el mejoramiento de la educación, lo que a su vez mejora la calidad de vida de cada estudiante y de la sociedad en general”*¹.

Es importante mencionar que en la educación nace la verdadera sociedad humana, por lo que es necesario una evaluación que sea parte integrante del proceso educativo enseñanza-aprendizaje- asimilación y transformación (EAAT) por lo que la participación al estudiante es fundamental; se confirma en la definición de Gerencia Participativa como *“el proceso en el cual se involucra a todos los integrantes del equipo en la toma de decisiones”*²,

Es trascendente precisar una metodología de calidad total para el proceso educativo cuyo contexto ha de tomar en cuenta la gerencia participativa dentro y fuera del aula; permitirá una evaluación integral, sincronizada y armónica de todos los actores y elementos que participan en este proceso, que son: el estudiante, docente, fines, competencias educacionales y estrategias didácticas tanto como para aprender como para conducir los aprendizajes³.

Comenio⁴ en 1971 plantea la necesidad de darle participación al estudiante; y que la evaluación es parte integral de aprendizaje. Que en ella debe ser el verdadero aprendizaje que va mucho más allá de la medición de saberes, sirve mucho más que para promover o retener alumnos en los grados, sino mas bien que es un insumo extraordinario e imprescindible para la ulterior planificación y mejoramiento de la enseñanza. Por ende el proceso de evaluación de los aprendizajes da cuenta de tres dimensiones esenciales: la expresión de un juicio de valor, la recolección de información para sustentar dicho juicio y el propósito o finalidad en la realización de los actos evaluativos, por lo que en este *sentido “evaluar es una práctica intencional que realiza un sujeto con el propósito de indagar, conocer y comprender a un objeto determinado (prácticas, sujetos, objetos), a partir de la*

¹ GACIA, B.C. (1999). Educación universitaria, investigación y gerencia en la calidad de vida. *Ciencias de Gobierno*. 5, 87-102

² GERENCIA PARTICIPATIVA; Elaborado por William P Anthony; Martes 3 de abril del 2012. 16:00; http://www.probidadenchile.cl/ver_articulo.php%3Fart%3D75%26cat%3D2+definicion+gerencia+participativa&cd=3&hl=es&ct=clnk

³ García García, Blanquita; Piñero Martín, M. Lourdes; Pinto Iglesias, Teodoro; Carrillo Vásquez, Alfonso. (2009). EVALUACIÓN Y GERENCIA PARTICIPATIVA DE LOS APRENDIZAJES EN EL AULA, UNA MIRADA EN LA PRÁCTICA EVALUATIVA EN EL TIEMPO. *Redalyc*. (33), 26.

⁴ COMENIO, J. A (1971). Didáctica magna. Madrid: Editorial Reus, S.A

formulación de un juicio de valor”⁵. Razón por la cual existen diferentes aristas o perspectivas con respecto a la evaluación, tales como:

- **Perspectiva Ontológica⁶**: Es la visión que el docente posee con respecto al alumno, implica una determinada concepción de la realidad que éste debe evaluar y el campo que ella abarca. Delimita los aprendizajes que son legítimamente considerados como dignos de ser evaluados, comprende la percepción de la realidad, la naturaleza a ser evaluada, concepción, generación, metas de formación y desarrollo de los alumnos.
- **Perspectiva Epistemológica⁷**: Está vinculada con la visión sobre la naturaleza y generación del conocimiento que posea, como Álvarez Méndez menciona “Una vez esclarecida, la evaluación requiere ser fiel y mantener la coherencia epistemológica que le dé consistencia y credibilidad, manteniendo la cohesión entre la concepción y las realizaciones concretas⁸” es decir, que la evaluación bajo este punto de vista es un proceso en donde se encuentra estrechamente ligada a la naturaleza del conocimiento.
- **Perspectiva Curricular⁹**: Concomitantemente con la perspectiva epistemológica, es necesario referir que tanto el aprendizaje como la evaluación están orientadas y dirigidas por el currículo, como idea global de principios y el marco de referencia que se concreta en prácticas, específicas educativas, y como proyecto social y político. Por ende, se asume como la forma de organizar un conjunto de prácticas educativas articuladas con la visión del hombre y de la actuación de éste en el mundo.
- **Perspectiva Pedagógica¹⁰**: Está referida a la comprensión regulación y mejora de la situación de enseñanza-aprendizaje. Se vincula con las teorías y modelos pedagógicos que sustentan el ser y hacer educativo en el aula. Es el piso pedagógico en el que se desenvuelve el docente en cuanto al diseño curricular, diseño institucional, estrategias y conducción del proceso mismo, cuenta las intencionalidades y desempeño de la labor evaluativa.
- **Perspectiva Técnica¹¹**: El accionar operativo de la evaluación desde esta perspectiva depende exclusivamente de los docentes y se refiere a las herramientas, instrumentos o técnicas que se utilicen para recoger

⁵ MANCOSBY. V (2007) Hacia una concepción ética de las prácticas evaluativas. *Revista Novedades Educativas*, (18). 27-46

⁶ GARCÍA García, Blanquita; PIÑERO Martin, M. Lourdes; PINTO Iglesias, Teodoro; CARRILLO Vásquez, Alfonso. (2009). EVALUACIÓN Y GERENCIA PARTICIPATIVA DE LOS APRENDIZAJES EN EL AULA, UNA MIRADA EN LA PRÁCTICA EVALUATIVA EN EL TIEMPO. *Redalyc*. (33), 33.

⁷ GARCÍA García, Blanquita; PIÑERO Martin, M. Lourdes; PINTO Iglesias, Teodoro; CARRILLO Vásquez, Alfonso. (2009). EVALUACIÓN Y GERENCIA PARTICIPATIVA DE LOS APRENDIZAJES EN EL AULA, UNA MIRADA EN LA PRÁCTICA EVALUATIVA EN EL TIEMPO. *Redalyc*. (33), 33.

⁸ ÁLVAREZ Méndez; (2008). *Evaluar para conocer, examinar para excluir*. (3era ed.). España: Ediciones Morata

⁹ GARCÍA, Blanquita; PIÑERO Martin, M. Lourdes; PINTO Iglesias, Teodoro; CARRILLO Vásquez, Alfonso. (2009). EVALUACIÓN Y GERENCIA PARTICIPATIVA DE LOS APRENDIZAJES EN EL AULA, UNA MIRADA EN LA PRÁCTICA EVALUATIVA EN EL TIEMPO. *Redalyc*. (33), 33.

¹⁰ GARCÍA Blanquita; PIÑERO Martin, M. Lourdes; PINTO Iglesias, Teodoro; CARRILLO Vásquez, Alfonso. (2009). EVALUACIÓN Y GERENCIA PARTICIPATIVA DE LOS APRENDIZAJES EN EL AULA, UNA MIRADA EN LA PRÁCTICA EVALUATIVA EN EL TIEMPO. *Redalyc*. (33), 34.

¹¹ GARCÍA, Blanquita; PIÑERO Martin, M. Lourdes; PINTO Iglesias, Teodoro; CARRILLO Vásquez, Alfonso. (2009). EVALUACIÓN Y GERENCIA PARTICIPATIVA DE LOS APRENDIZAJES EN EL AULA, UNA MIRADA EN LA PRÁCTICA EVALUATIVA EN EL TIEMPO. *Redalyc*. (33), 34.

información valiosa para la toma de decisiones. Es posible encontrar la combinación de varios procedimientos técnicos, como un recurso para enriquecer la obtención de la información sobre el desempeño del estudiante y del docente durante el proceso EAAT.

- **Perspectiva Hermenéutica**¹²: En esta todos los participantes del proceso, son sujetos activos; por lo tanto, la evaluación forma arte y parte del proceso EAAT desde la dinámica reflexiva de cada uno de sus actores; bajo esta perspectiva los objetivos de la evaluación se transforman en supuestos operativos y estratégicos, y la evaluación se realiza con el propósito de mejorar la calidad del trabajo que se realiza y de influenciar en el mejoramiento de los sistemas educativos, por lo que esta es entendida como un proceso que promueve el aprendizaje y no como un control externo realizado por el profesor sobre todo que hace el alumno y cómo lo hace. Por lo que se generan nuevas informaciones como producto de la evaluación
- **Perspectiva Holística**¹³: Cronbach (1963) en su concepción supone la focalización en las decisiones que se estiman serán tomadas tras la evaluación. Hay un mayor énfasis en los componentes estructurales que en establecer comparaciones por lo que la evaluación debe buscar y extraer descripciones a partir de observaciones de lo global a lo concreto. Además la evaluación dentro de esta perspectiva abarca la concurrencia de múltiples tangibles que consolidan la evaluación, tales como auto-evaluación, co-evaluación y la evaluación externa, y esto contempla la confrontación de la evaluación interna con la externa.
- **Perspectiva Metodológica**¹⁴: En esta se conjugan los tangibles e intangibles del proceso de investigación aplicados a la evaluación. es así como la planificación y diseño de los instrumentos requieren superar las causas y los efectos para evidenciarlos en el momento de recoger los datos del logro de los objetivos planteados desde el inicio. La evaluación influye ya que ofrece información para guiar el camino o escoger otro mejor. En este sentido el desarrollo resulta indispensable para mejorar e innovar los ámbitos educativos, entre los que destacan los programas y los actores involucrados.
- **Perspectiva ética**¹⁵: Requiere de la conjunción de voluntades para el establecimiento de los valores, haciendo que los mismos se transformen en una forma práctica de vida que traspase las fronteras del aula y genere beneficios en la sociedad que demanda mejores ciudadanos. Por lo que la evaluación bajo esta perspectiva es ante todo una cuestión ética que implica, desde un principio, una intencionalidad del docente sobre el lugar y el reconocimiento del otro, el alumno.

¹² GARCÍA, Blanquita; PIÑERO Martin, M. Lourdes; PINTO Iglesias, Teodoro; CARRILLO Vásquez, Alfonso. (2009). EVALUACIÓN Y GERENCIA PARTICIPATIVA DE LOS APRENDIZAJES EN EL AULA, UNA MIRADA EN LA PRÁCTICA EVALUATIVA EN EL TIEMPO. *Redalyc.* (33), 34.

¹³ GARCÍA, Blanquita; PIÑERO Martin, M. Lourdes; PINTO Iglesias, Teodoro; CARRILLO Vásquez, Alfonso. (2009). EVALUACIÓN Y GERENCIA PARTICIPATIVA DE LOS APRENDIZAJES EN EL AULA, UNA MIRADA EN LA PRÁCTICA EVALUATIVA EN EL TIEMPO. *Redalyc.* (33), 35.

¹⁴ GARCÍA, Blanquita; PIÑERO Martin, M. Lourdes; PINTO Iglesias, Teodoro; CARRILLO Vásquez, Alfonso. (2009). EVALUACIÓN Y GERENCIA PARTICIPATIVA DE LOS APRENDIZAJES EN EL AULA, UNA MIRADA EN LA PRÁCTICA EVALUATIVA EN EL TIEMPO. *Redalyc.* (33), 35.

¹⁵ GARCÍA, Blanquita; Piñero Martin, M. Lourdes; PINTO Iglesias, Teodoro; CARRILLO Vásquez, Alfonso. (2009). EVALUACIÓN Y GERENCIA PARTICIPATIVA DE LOS APRENDIZAJES EN EL AULA, UNA MIRADA EN LA PRÁCTICA EVALUATIVA EN EL TIEMPO. *Redalyc.* (33), 35.

Estas diferentes artistas mantienen una relación de complementariedad, lo que indica el carácter complejo y multidimensional del proceso de evaluación, y por ende el proceso EAAT se encuentra completo cuando se logra la asimilación y transformación en el ser humano. De esta manera el examen pasa de ser un ritual para calificar, clasificar y castigar a los estudiantes, a ser un proceso que procure la integración del individuo a su realidad social, enfocada en la búsqueda de independencia y a la vez, de solidaridad.¹⁶

Se hace necesario que desde el aula se generen procesos que promuevan el empoderamiento del estudiante conjuntamente con el docente para la planificación y desarrollo de los espacios de aprendizajes y de evaluación.

2. COMPETENCIAS DEL DOCENTE COMO GERENTE EN EL AULA

La relación del docente como gerente se fundamenta en el siguiente principio: *“la gerencia parte de un proceso que consiste en organizar adecuadamente las ideas e iniciativas y convertirlas en propósitos”*¹⁷. Por lo que el rol de gerente dentro de este sistema, encaja perfectamente con el docente, se convierte en un agente transformador, reflexivo y crítico, y con visión de futuro para lograr el proceso EAAT con una adecuada asimilación y transformación de los estudiantes.

El nuevo gerente requiere de un gran potencial humano puesto que es el protagonista del cambio, y de él depende la efectividad en la planificación, organización, dirección, evaluación y retroalimentación de todos los miembros de la clase. Esto, en conjunción con la misión, visión y los valores permitirán que la gerencia participativa sea eficaz, pertinente y eficiente, con especial referencia para incidir en la calidad de vida de los estudiantes.¹⁸

La calidad del proceso evaluativo, demanda un docente competente para gerenciar el aula y con la capacidad de enfrentar los retos que se le presenten adecuándose a las exigencias del cambio en relación con la gran responsabilidad de ser el depositario de una alta profesionalización, que le legitime las relevancias de sus diagnósticos y sus prácticas evaluativas.¹⁹ A su vez tiene que asumir las funciones gerenciales de poder, que le consentirán lograr cambios e influenciar para que otros reflexionen, aprueben u objeten, tomen decisiones y realicen negociaciones.

Dentro de estos lineamientos se aprecia una gerencia donde el poder debe ser compartido (socializado), para que el docente asuma la postura de planificación, rediseñador, implementador, evaluador, investigador y transformador del proceso. El

¹⁶ GARCÍA, Blanquita; PIÑERO Martin, M. Lourdes; PINTO Iglesias, Teodoro; CARRILLO Vásquez, Alfonso. (2009). EVALUACIÓN Y GERENCIA PARTICIPATIVA DE LOS APRENDIZAJES EN EL AULA, UNA MIRADA EN LA PRÁCTICA EVALUATIVA EN EL TIEMPO. *Redalyc.* (33), 39

¹⁷ GARCÍA, B. C, (1999). Educación universitaria, investigación y gerencia en la calidad de vida. 87-102

¹⁸ GARCÍA, Blanquita; PIÑERO Martin, M. Lourdes; PINTO Iglesias, Teodoro; CARRILLO Vásquez, Alfonso. (2009). EVALUACIÓN Y GERENCIA PARTICIPATIVA DE LOS APRENDIZAJES EN EL AULA, UNA MIRADA EN LA PRÁCTICA EVALUATIVA EN EL TIEMPO. *Redalyc.* (33), 37

¹⁹ GARCÍA, B y PINTO. T. (2003). Educación universitaria, demanda del entorno y retos de la sociedad del futuro. *Revista Cubana de Educación Superior.* (23). 14-31

docente, requiere desarrollar una actitud ética, proactiva, crítica y reflexiva frente a la enseñanza, de manera que permanentemente esté preparando, ensayando y experimentando técnicas para sus alumnos y así transformar el hacer educativo en espacios de compromiso que permitan a los estudiantes la construcción significativa y de calidad de los saberes, el desarrollo de competencias y habilidades pertinentes a sus necesidades y las del entorno.²⁰

Al relacionar el proceso educativo con la gerencia participativa, el docente cede su poder conjuntamente con los alumnos, se desenvuelve en un escenario con sentido de mejoramiento continuo para la calidad del aprendizaje, surge la necesidad de un escenario dinámico, participativo, crítico. Para ello se recomiendan ciertas premisas para la evaluación con acción participativa como:

- Establecer un escenario basado en la comunicación permanente entre todos los actores sociales, por lo que es importante enfocarse en los intereses, motivaciones, inquietudes y aspiraciones de quienes están involucrados en el proceso para el mejoramiento continuo del mismo.
- Asumir la participación activa de todos los actores, desde la planificación hasta la reflexión y retroalimentación del mismo que permita la oportuna toma de decisiones durante el recorrido del aprendizaje
- Configurar la evaluación operativa y estratégica en el marco de una gerencia compartida en el aula, en la cual los elementos identificados como poder deben estar organizados y sincronizados para valorar de forma integral los pasos que garantizan la calidad de las acciones realizadas con lo que se implementa una evaluación por procesos.

Estas premisas dan la oportunidad a una gerencia de aula *abierta, flexible y participativa, que obligan al docente a desenvolverse como mediador crítico-reflexivo y potenciador, animador del aprendizaje de todos los estudiantes, los cuales pueden autorregular los procesos evaluativos por medio de una estrecha relación dialógica.*

Uno de los aspectos más sobresalientes dentro de esta gerencia es que el docente debe proveer de la suficiente información sobre los criterios utilizados o los acordados antes, durante y después de cualquier estrategia de evaluación a sus estudiantes para que puedan reconocer sus logros y limitaciones, así como también la toma de conciencia sobre los compromisos de mejora. Después de la evaluación es necesario construir una acción de diálogo entre él desde una perspectiva meta-comunicativa, es decir, comunicarse sobre cómo se está desarrollando la comunicación entre todos los actores del aula.

Bajo esta nueva gerencia es necesario que el docente olvide una actitud rígida y autoritaria, para generar un ambiente más relajado que conlleve al acercamiento entre el docente y el alumno; esto no quiere decir que el docente pierda autoridad con su grupo de estudiantes, sino más bien, ayuda a que sus alumnos se conviertan

²⁰ GARCÍA García, Blanquita; PIÑERO Martín, M. Lourdes; PINTO Iglesias, Teodoro; CARRILLO Vásquez, Alfonso. (2009). EVALUACIÓN Y GERENCIA PARTICIPATIVA DE LOS APRENDIZAJES EN EL AULA, UNA MIRADA EN LA PRÁCTICA EVALUATIVA EN EL TIEMPO. *Redalyc.* (33), 38

co-actor y co-partícipe del proceso EAAT. Esto es un elemento transformador para cambios en las concepciones, creencias, valores e interpretaciones facilitando el ejercicio democrático del poder.

El proceso EAAT es cíclico y dependiente de las individualidades de los actores involucrados, por lo que es necesario que los alumnos pongan en práctica la convivencia del grupo y expresen opiniones basadas en la reflexión y así el docente puede destacar los avances, logros, dificultades y carencias del grupo.

3. Trabajo en Equipo

Entre las características más relevantes de la gerencia participativa está un liderazgo compartido entre todos los actores, metas comunes, y disposición de resolver problemas con una responsabilidad compartida dentro de roles específicos; contando con características y atributos similares entre los integrantes.

El trabajo en equipo se basa en la teoría de las 5C, que son: complementariedad, coordinación, comunicación, compromiso y confianza²¹; estos elementos combinados desarrollarán al máximo el sentido de la pertenencia, harán que exista confianza y responsabilidad dentro del equipo y a su vez el compromiso emocional aumentara para cumplir con su meta establecida, demandando a la vez directrices correctas para una mejora continua de todos los involucrados. á

Dentro del proceso educativo, los equipos auto dirigidos son clave para el desarrollo integral del estudiante, se los define como un “*grupo natural de personas que trabajan juntos y conforman una estructura o unidad organizacional permanente*”²², estos equipos se gerencian a sí mismos y entre los integrantes se convierten en facilitadores de su intervención y desempeño para alcanzar los objetivos y metas planteadas. La comunicación es crucial para el éxito del equipo por lo que es necesario escuchar para entender, verificar los mensajes y clarificar las ambigüedades en los mensajes para evitar errores en su interpretación.

Dentro de ellos se debe practicar el poder socializado, que es “*el conjunto de estrategias de influencias directas o indirectas que las personas utilizan para producir resultados individuales o de equipo*”²³; este poder es importante para el funcionamiento del trabajo de equipos auto-dirigidos, porque tiene una influencia positiva que exige un fuerte control sobre las emociones, ayuda efectivamente al equipo a obtener éxito en la tarea; y su única finalidad es el bienestar colectivo. Los integrantes son capaces de tomar decisiones en el momento oportuno, sin esperar la autorización de figuras de poder.

El rendimiento de la tarea se asocia con el conocimiento, habilidades y actitudes de los integrantes, aportarán con el cumplimiento de las responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Las competencias de los equipos auto dirigidos, se pueden

²¹ MORALES DE ROMERO, Nancy, (2000) Equipos autodirigidos en Acción. Venezuela, Mérida: Ediciones Rogya C.A, 56.

²² MORALES DE ROMERO, Nancy, (2000) Equipos autodirigidos en Acción. Venezuela, Mérida: Ediciones Rogya C.A, 58

²³ MORALES DE ROMERO, Nancy, (2000) Equipos autodirigidos en Acción. Venezuela, Mérida: Ediciones Rogya C.A, 60

clasificar en tres: técnicas (experticia), gerenciales (eficiencia dentro del equipo) y personales²⁴.

Esta última competencia es la más importante de todas ya que fomenta el crecimiento e integración grupal, y a su vez mantiene la motivación que debe conservar el equipo para buscar soluciones a cualquier situación, como materiales, equipos, herramientas; a su vez analizar retos, anticipar obstáculos y las formas alternativas de superarlos.

Un beneficio de los equipos auto-dirigidos es que pueden ir a la velocidad exigida por las demandas del entorno actual, se convierten en personas abiertas que vencen la resistencia y los temores, puesto que enfrentan retos permanentemente, son creativos y son capaces de impulsar los cambios que sean necesarios para adaptarse a su entorno. Estos equipos aceptan los planteamientos y críticas de sus integrantes, para empezar a tomar decisiones y resolver el problema planteado²⁵.

Las conductas más predominantes que existen dentro de estos equipos son

- Liderazgo²⁶: para el trabajo en equipo auto-dirigido, se *“es líder del propio desempeño y del logro de las metas compartidas, es decir el liderazgo es personal”*²⁷. Sin embargo el representante del equipo debe ser capaz de solucionar los problemas de mayor dificultad, en lugar de controlar las actividades particulares ejecutadas, es decir que el líder del equipo debe ser un facilitador y coordinador, pues es un compañero más del equipo.
- Compromiso²⁸: *“Esta conducta está ligada a la responsabilidad con las tareas y acciones concretas orientadas”*²⁹, por lo que se espera que todos los participantes se identifiquen con la misión, visión y metas del proyecto o actividad que se realiza, razón por la cual conduce al equipo a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo del equipo adelante y a sentirse protagonista de las decisiones necesarias de adoptar.

Es importante mencionar que esta conducta es la más difícil de lograr y de mantener, por lo que el docente debe afianzar el compromiso a todos sus estudiantes, ya que éste significa contribuir a resolver las dificultades.

²⁴ MORALES DE ROMERO, Nancy, (2000) Equipos autodirigidos en Acción. Venezuela, Mérida: Ediciones Rogya C.A. 59

²⁵ MORALES DE ROMERO, Nancy, (2000) Equipos autodirigidos en Acción. Venezuela, Mérida: Ediciones Rogya C.A. 58

²⁶ MORALES DE ROMERO, Nancy, (2000) Equipos autodirigidos en Acción. Venezuela, Mérida: Ediciones Rogya C.A. 59

²⁷ MANTILLA, Mercedes y GARCIA, Denys (2009) “Trabajo en equipos autodirigidos: competencias, personales y conductas necesarias para su éxito”. (15). 63

²⁸ MORALES DE ROMERO, Nancy, (2000) Equipos autodirigidos en Acción. Venezuela, Mérida: Ediciones Rogya C.A. 59

²⁹ MANTILLA, Mercedes y GARCIA, Denys (2009) “Trabajo en equipos autodirigidos: competencias, personales y conductas necesarias para su éxito”. (15). 63

- Respaldo³⁰: *“Esta conducta se manifiesta en el apoyo dado por cada miembro a los diferentes participantes del equipo, cuando por alguna razón alguno de ellos tiene dificultades para cumplir la meta propuesta, de manera que no se impacte negativamente en el logro de los resultados”*.³¹ Dentro de esta conducta los integrantes conocen suficientemente las tareas de sus compañeros, para ser capaces de proporcionar y solicitar ayuda en el momento necesario.
- Monitoreo-feedback³²: Proporciona información acerca de las áreas donde se están logrando las metas y aquellas en las cuales existen discrepancias, es útil para buscar oportunidades de mejora en cada una de las etapas o fases del proyecto. Todos los miembros son individualmente componentes para dar y recibir un feedback o retroalimentación.

La gerencia participativa en el docente se construye con una fuerza recíproca que parte del Coach, la cual implica un contrato de confianza para manejar las expectativas, incentivar el ayudarse mutuamente, delegar apropiadamente, establecer límites, respetar los acuerdos, evaluar, y actuar conscientemente. Se realizan seguimientos de las actividades de todas las fases de desarrollo, estando alertas al comportamiento del resto de los compañeros, no para fiscalizar sino para ofrecer el apoyo o respaldo necesario. La confianza en las partes permitirá la construcción del mejor camino para la satisfacción individual, grupal y organizacional.

Con estos parámetros todos los miembros del equipo tienden a esforzarse por conquistar el éxito, y esto hará que se pongan en práctica las 3E³³:

- Experticia: conocimiento profundo de un saber.
- Eficiencia: Manejo de los recursos.
- Excelencia: capacidad de logro de la meta planteada e innovación.

Razón por la cual, todos los integrantes están dirigidos a la obtención de resultados cada vez mejores, dejando a un lado el individualismo para abrir paso a una nueva cultura de compañerismo y de logros en equipo.

³⁰ MORALES DE ROMERO, Nancy, (2000) Equipos autodirigidos en Acción. Venezuela, Mérida: Ediciones Rogya C.A 59

³¹ MANTILLA, Mercedes y GARCIA, Denys (2009) “Trabajo en equipos autodirigidos: competencias, personales y conductas necesarias para su éxito”. 15. 63

³² MORALES DE ROMERO, Nancy, (2000) Equipos autodirigidos en Acción. Venezuela, Mérida: Ediciones Rogya C.A. 59.

³³ MORALES DE ROMERO, Nancy, (2000) Equipos autodirigidos en Acción. Venezuela, Mérida: Ediciones Rogya C.A. 60.

CONCLUSIONES

La evaluación es parte integral del progreso educativo por lo que debe ser entendida como un proceso de enseñanza aprendizaje, asimilación y transformación (EAAT) la cual involucra corregir las debilidades y amenazas y a su vez afianzar las fortalezas y oportunidades dentro de un correcto escenario educativo.

Es necesario precisar una metodología de calidad total del proceso educativo enfocada en la gerencia participativa, fomentando una participación activa de todos los actores, una evaluación integral, sincronizada y armónica de todos los involucrados y elementos que participan dentro de este proceso.

Las diferentes perspectivas para la evaluación mantienen una relación de complementariedad, lo que indica el carácter complejo y multidimensional de la evaluación, mediante una adecuada implementación de ésta. El proceso EAAT se encontrará completo cuando se logre la asimilación y se opere en la transformación del ser humano; en la búsqueda de independencia y a la vez, de solidaridad.

La gran ventaja de este nuevo sistema de enseñanza-aprendizaje es que puede aplicarse en cualquier medio educativo que se desee, puesto que a la integración del grupo, fomenta el compañerismo, respeto y solidaridad, fomentando el crecimiento personal de todos los actores involucrados en este proceso.

La calidad del proceso evaluativo, demanda un docente competente para gerenciar el aula con la capacidad de enfrentar los retos que se le presenten, adecuándose a las exigencias del medio, para lograr cambios e influenciar para que los estudiantes reflexionen, aprueben, tomen decisiones y realicen negociaciones.

El docente debe poseer gran potencial humano puesto que es el protagonista del cambio, y de él depende la efectividad en la planificación, organización, dirección, evaluación y retroalimentación del proceso EAAT. A su vez requiere desarrollar una actitud proactiva, crítica y reflexiva frente a la enseñanza, propiciando espacios de compromiso que permitan a los estudiantes la construcción significativa y de calidad de las doctrinas, competencias y habilidades significativas y pertinentes a sus necesidades y las del entorno.

El educador debe proveer la suficiente información sobre los criterios utilizados o acordados antes, durante y después de cualquier estrategia de evaluación para que puedan reconocer sus logros y limitaciones, así como también la toma de conciencia sobre los compromisos de mejora.

La gerencia participativa no quiere decir que el docente pierda autoridad con su grupo de estudiantes, al contrario incentiva a que sus alumnos, se conviertan en co-autores y co-partícipes de su propio conocimiento y aprendizaje. Se abre el horizonte hacia una nueva evaluación que va mucho más allá que un simple resultado cuantitativo, abarcando más factores que ayudarán al crecimiento personal de cada uno de los actores de este proceso. Se establece un escenario de compañerismo y solidaridad, para que todos sientan la confianza al dar sus puntos de vista, preguntar, afirmar u objetar; y así tomar decisiones que vayan en función del bienestar colectivo.

Esta nueva metodología erradicará el autoritarismo del docente así como también las individualidades y competencias dentro de los estudiantes, se manejarán las expectativas de éxito de una mejor forma, se incentivará el apoyo colectivo, se delegarán apropiadamente las responsabilidades, se establecerán límites, se respetarán los acuerdos y se actuará conscientemente dentro del proceso EAAT.

Dentro de la gerencia participativa el liderazgo es compartido y se practica un poder socializado dentro del grupo, por lo que los representantes del grupo deben ser capaces de solucionar los problemas de mayor dificultad, y no controlar las actividades de los miembros del equipo, es decir que el líder del equipo debe ser un facilitador y coordinador, ya que es un miembro más del equipo de trabajo.

Los equipos auto-dirigidos se gerencian a sí mismos y entre los integrantes, pueden ir a la velocidad del medio, aceptan los retos que se les presenten, sortean las dificultades y se convierten en facilitadores de su intervención y desempeño para alcanzar los objetivos y metas planteadas, por lo que pueden tomar decisiones adecuadas en el momento que se requiera sin tener la necesidad de que exista una figura de autoridad.

Las conductas que deben guiar a los equipos auto-dirigidos son: liderazgo, compromiso, comunicación efectiva, respaldo y monitoreo (feedback), son clave para el buen funcionamiento dentro del equipo.

Las conductas de compromiso y respaldo son las más difíciles de lograr, la primera es que cada uno de los integrantes se sienta identificado y motivado a dar todo de sí para el éxito del proyecto y la segunda es que todos los miembros del equipo se sientan respaldados entre sí, sin que se sientan controlados o cuestionados por sus compañeros, por lo que el reto del docente debe ser mayor para que estas conductas se afiancen en su grupo de estudiantes.

Un buen trabajo en equipo se enfoca en que todos los miembros del grupo mantengan roles específicos, se identifiquen con la meta u objetivos que se les planteen, sin cuestionar ni fiscalizar las acciones de sus compañeros, deben ser solidarios y prestos a ayudar a los demás si es necesario, puesto que todos desean lograr su objetivo de la mejor manera, dejando a un lado individualidades.

Los institutos de educación superior son los que más responsabilidad tienen para aplicar este nuevo tipo de gerencia en el escenario educativo, ya que dentro de sus instalaciones se están formando los nuevos profesionales, los cuales deben tener una educación integral. Para enfrentarse en la vida real, deben ser profesionales humanos que fomenten la unión, solidaridad y responsabilidad con sus compañeros yendo más allá de un buen resultado.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ Méndez; (2008). Evaluar para conocer, examinar para excluir.(3era ed.). España: Ediciones Morata.

ARÉVALO, Nadia y Polgatti, Paulino (2004). Las interacciones de un equipo de trabajo como aporte al modelo de competencias tradicional: Estudio de caso. Tesis para optar al grado de licenciado en psicología. Chile, Viña del Mar: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

COMENIO, J. A (1971). Didáctica magna, Madrid: Editorial Reus, S.A

GARCIA, B.C. (1999). Educación universitaria, investigación y gerencia en la calidad de vida. *Ciencias de Gobierno*.

GARCÍA, Blanquita; PIÑERO Martin, M. Lourdes; PINTO Iglesias, Teodoro; CARRILLO, Alfonso. (2009). Evaluación y gerencia participativa de los aprendizajes en el aula, una mirada en la práctica evaluativa en el tiempo. *Redalyc*.

GERENCIA PARTICIPATIVA; Elaborado por William P Anthony; Martes 3 de abril del 2012. 16:00; http://www.probidadenchile.cl/ver_articulo.php%3Fart%3D75%26cat%3D2+definicion+gerencia+participativa&cd=3&hl=es&ct=clnk

IMPORTANCIA ACTUAL DE LA APLICACIÓN DE LA GERENCIA PARTICIPATIVA Y EL TRABAJO EN GRUPO. Obtenido el 3 de abril de 2012. 15:30. <http://profjpg.blogspot.com/2011/02/importancia-actual-de-la-aplicacion-de.html>

HAYES, Nicky (2002). Dirección de Equipos de trabajo. Madrid: Editorial Thompson.

MANCOSBY. V (2007) Hacia una concepción ética de las prácticas evaluativas. *Revista Novedades Educativas*.

MANTILLA, Mercedes y GARCIA, Denys (2009) “Trabajo en equipos autodirigidos: competencias, personales y conductas necesarias para su éxito”. *Redalyc*

ROMERO García, Oswaldo (2000). Liderazgo en Equipos autodirigidos. Mérida:Ediciones ROGYA.

MORALES DE ROMERO, Nancy, (2000) Equipos autodirigidos en Acción. Venezuela, Mérida: Ediciones Rogya C.A

ROBBINS, Stephen (1999). Comportamiento organizacional. México: Prentice

Hall. Hispanoamericana, S.A.