

La formación en centros

Un modelo de
formación permanente
para equipos docentes

Elena de Martín Rojo

© Elena de Martín Rojo

© Derechos de edición:

Nau Llibres - Edicions Culturals Valencianes, S.A. Periodista Badía 10.

Tel.: 96 360 33 36, Fax: 96 332 55 82. 46010 Valencia

E-mail: nau@naullibres.com web: www.naullibres.com

Diseño de portada e interiores:

Pablo Navarro Roncal y Artes Digitales Nau Llibres

Imprime:

Guada Impresores S.L.

ISBN: 84-7642-717-4

Depósito Legal: V- x.xxxx - 2005

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización por escrito de los titulares del “Copyright”, bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidas la reprografía y el tratamiento informático.



Los buenos y no tan buenos profesores no nacen, sino que se hacen

J. M. Escudero, 2003

Lo importante es formar personas preparadas para poder aprender continuamente. Pero tan importante como tener capacidad de aprender es la actitud de desaprender, es decir, la aceptación de la caducidad de los propios conocimientos y la aceptación del cambio necesario.

J. Majó, 2002

Agradezco sinceramente a Concha Roncal, directora de Nau Llibres, que me haya facilitado la publicación de este libro y que comparta la idea de la importancia que tiene la formación permanente del profesorado en la mejora de la labor educativa. También merecen mi agradecimiento todos aquéllos que han valorado positivamente mi trabajo y me han alentado a difundirlo, ya que el reconocimiento de un trabajo, de unas ideas, anima para continuar trabajando.

Nota: En la redacción de este libro, cada vez que se menciona profesores, coordinadores pedagógicos, asesores, padres, alumnos, etc., se entiende que se hace referencia a ambos sexos indistintamente.

Índice

Introducción	7
Capítulo 1.	
La formación permanente del profesorado	9
1. Conceptos sobre la formación permanente del profesorado.....	11
2. La formación permanente, una necesidad del s.XXI.....	16
2.1. La formación permanente en el desarrollo de las organizaciones.....	19
2.2. Aprendizaje continuo y trabajo en equipo.....	24
3. Las instituciones educativas como organizaciones que aprenden	34
3.1. Razones para aprender.....	36
3.2. Condicionantes y estrategias para aprender	38
3.3. Obstáculos limitadores del aprendizaje.....	40
4. La formación permanente en el desarrollo personal y profesional del profesorado	43
4.1. La formación del profesorado como personas adultas	47
4.2. Perspectivas futuras de la formación permanente del profesorado ...	51
4.3. Cómo sensibilizar para iniciar la formación.....	56
Capítulo 2.	
La formación en centros como propuesta de formación permanente	59
1. Conceptos sobre la formación en centros	60
2. Orígenes y trayectoria de la formación en centros	63
3. Fundamentos teóricos.....	67
3.1. Desarrollo curricular basado en la escuela.....	67
3.2. Desarrollo organizacional.....	71
3.3. Mejora de la escuela	73
Capítulo 3.	
Formación en centros como modelo de formación.....	79
1. El centro como eje de la formación	80
2. Metodología de proceso.....	82
2.1. Proyectos de formación en centros.....	84
3. Modalidades de formación y estrategias metodológicas	93
3.1. Cursos y asesoramientos	94
3.2. Grupos de trabajo	98
3.3. Estrategias metodológicas	100

4. Cultura colaboradora, trabajo en equipo y aprendizaje cooperativo	103
4.1. Problemáticas de la formación en centros	106
4.2. Problemáticas conceptuales.....	106
4.3. Problemáticas estructurales	107
4.4. Problemáticas operativas	109
Capítulo 4.	
La formación en centros en la práctica	111
1. Descripción y análisis del proceso de la formación en el centro.....	113
2. Modalidades básicas de formación en centros	117
2.1. Cursos: recursos formativos puntuales	117
2.2. Asesoramiento: una ayuda en el proceso de formación en centros...	118
2.3. Grupos de trabajo: elemento clave en el proceso de formación en centros	120
3. Valoración e incidencia de la formación en centros	122
3.1. Cambios, innovaciones y/o mejoras en la organización y en la dinámica general.....	122
3.2. Cambios, innovaciones y/o mejoras en los procesos de enseñanza-aprendizaje.....	123
3.3. Perfeccionamiento profesional y satisfacción personal del profesorado.....	124
4. Propuestas para optimizar la formación en centros	125
4.1. Propuestas para la institución educativa.....	126
4.2. Propuestas para la Administración educativa	129
Capítulo 5.	
Recursos para la formación en centros	133
1. Organismos: ICEs, MRPs CEPs.....	133
2. Programas de formación permanente	139
3. Formadores y asesores	141
Bibliografía	145

Introducción

Mi formación como profesora de Ciencias Sociales, completada con estudios en Pedagogía, me obligan a introducir este libro con una reflexión sobre la evolución histórica y sus repercusiones en la educación. A lo largo de la historia, ha habido acontecimientos que han cambiado el rumbo de la vida de las personas; el paso del Paleolítico al Neolítico, que supuso el paso de sociedades recolectoras a sociedades productoras; la Revolución industrial, que conllevó el decrecimiento de la vida rural a favor del desarrollo de la vida urbana, y últimamente los rapidísimos avances científicos y tecnológicos que permiten difundir a gran velocidad todo tipo de conocimientos y de información, y que han convertido la Tierra en una “aldea planetaria” donde impera la *globalización*: cualquier suceso que se produce en un país afecta a todos los demás, incidiendo en la economía, en las relaciones sociales, en los movimientos culturales e incluso en el medio ambiente.

La facilidad de transmitir cualquier tipo de información a todo el planeta no homogeniza, sino que, paradójicamente, cada vez crea más desigualdad; acceder a la información requiere recursos económicos y humanos, y no todos los países disponen de ellos o no los han podido desarrollar. Así, tenemos que el mundo se divide a través de una frontera imaginaria en un *norte* y un *sur*, el primero caracterizado por la opulencia, consumismo exacerbado y aumento del nivel de vida y bienestar, y el segundo, por la escasez de alimentos, de servicios, infradesarrollo e inestabilidad política y social. Los sistemas políticos predominantes en los países desarrollados se basan en la *democracia liberal*, y en la última década un buen número de países latinoamericanos y asiáticos intentan implantar también este sistema político, pero el avance de la democracia no siempre va acompañado de respeto a los derechos humanos, de igualdad de oportunidades, de libertades básicas...; los conflictos bélicos y la producción de armas no tienen fin. La trama *social* va cambiando, las mujeres van accediendo a puestos de trabajo de más responsabilidad, pero la estructura familiar está sufriendo unos cambios que, en principio, afectan negativamente al desarrollo emocional de todos sus miembros. La *cultura de masas*, que presenta las ventajas de ser accesible a muchas personas, también muestra el inconveniente de simplificar o banalizar muchos mensajes.

Éste es el mundo en el que vivimos, cambiante y complejo, aquí está la *escuela*, con escasos recursos para filtrar tantos modelos de vida no siempre coherentes, con dificultades para asimilar los cambios vertiginosos y con la misión de formar a futuros ciudadanos que no sabemos con qué sociedad se van a encontrar.

¿Cómo pueden afrontar esta inestabilidad e incertidumbre los educadores? No hay recetas, pero sí posibles acciones: analizar, reflexionar, dialogar, unir esfuerzos a través de un trabajo en equipo entre los docentes y aceptando la colaboración de los sectores que se presten; esto puede crear unos fundamentos que ayuden a construir modelos formativos que permitan encontrar soluciones a los retos educativos.

La complejidad del contexto hace propicio un desarrollo profesional del profesorado, pues, como profesionales de la educación, se ven obligados a renovar y hacer nuevos planteamientos de sus acciones para entender los nuevos comportamientos del alumnado, a aceptar el cambio en el tipo de relaciones entre adultos y jóvenes, a competir con la influencia de los medios de comunicación y las nuevas tecnologías, a tener en cuenta el aumento de la desorientación familiar en funciones educadoras... Globalmente, comporta tener un buen conocimiento de la naturaleza del aprendizaje de los estudiantes, reposicionar la manera de enseñar, plantearse las propuestas curriculares, reflexionar sobre los resultados de la educación y poner en práctica toda clase de estrategias que hagan posible y efectivo el trabajo en equipo del profesorado de cada centro, actuando con rigor y operatividad en función del contexto y de las necesidades del alumnado.

La formación permanente es un recurso para afrontar la situación y potenciar el desarrollo profesional en multitud de aspectos (desarrollo personal y profesional y defensa de un colectivo que merece unas mejoras laborales y reconocimiento social). Esta formación admite diferentes facetas; la que se propone en este libro es la formación en centros, porque considera como eje fundamental que los docentes, como profesionales de la enseñanza, están capacitados para reflexionar sobre su propia práctica, analizar el medio donde se desarrolla su actividad docente y tomar decisiones de cómo actuar.

Es posible que los docentes que están cada día en las aulas hagan el comentario de “suena muy bien, pero cómo hacerlo”. En el libro se propone una metodología para desarrollar este modelo de formación, pero también somos conscientes de que se deben dar unas condiciones mínimas: tiempo y espacios para reflexionar y trabajar sobre la formación, equipos docentes implicados y comprometidos con su trabajo, asesoramiento en momentos concretos, flexibilidad en el currículum, autonomía en la gestión del centro... Éstos y otros condicionamientos no pueden ser obviados, ni por el profesorado ni por las administraciones educativas.

El libro ofrece al lector una descripción de las características de la formación permanente del profesorado, concretamente de la formación en centros, basada en una rigurosa investigación que se ha fundamentado en un exhaustivo estudio teórico y que, posteriormente, se ha contrastado con la práctica.

Capítulo 1.

La formación permanente del profesorado

Formarse es tomar conciencia de lo que una persona hace y como mejorarlo.
(De la Torre y Barrios, 2000)

Vivimos en un mundo de cambios vertiginosos que afectan a todas las economías, políticas, sociedades y culturas, lo cual repercute en el sistema educativo, pero éste es lento en aplicar cambios y se continúa amparando en sistemas tradicionales. Ha pasado el tiempo en que la formación inicial recibida en las escuelas y, posteriormente, en la universidad era considerada suficiente para ejercer una profesión. Ahora, nadie puede pensar que, cuando finaliza los estudios que lo capacitan para una profesión, se ha acabado el periodo de formación; constantemente debemos aprender, debemos formarnos permanentemente, reciclarnos... si deseamos ser unos profesionales de hoy y personas integradas en la sociedad del momento.

Lara¹ (Dr. General del Grupo Planeta) decía, como padrino de una promoción de estudiantes de Ciencias de la Comunicación:

Reciclaje y formación permanente. La velocidad del cambio, de la evolución del conocimiento, os dejará pronto obsoletos si no permanecéis vigilantes.

Actualmente, la educación y formación es una necesidad a lo largo de toda la vida. Es una necesidad en todos los ámbitos: profesional, personal y cultural.

- *Profesionalmente*, porque los conocimientos y las tecnologías evolucionan vertiginosamente.
- *Personalmente*, porque los cambios sociales requieren nuevas actitudes para asimilar o discriminar nuevas formas de interacción social.

¹ Discurso pronunciado en el Liceo de Barcelona en junio de 2000, en el acto de graduación de los estudiantes de Ciencias de la Comunicación de la Fundación Blanquerna (Universidad Ramon Llull).

- *Culturalmente*, porque es necesario conocer en el ámbito social diferentes culturas, creencias, religiones... para comprender y ser tolerantes con la pluralidad y la diversidad de las personas; entender los sistemas económicos que son la base del progreso, y estar informado sobre las políticas gubernamentales que rigen la vida de un país.

La formación permanente es inherente a todas las personas en la sociedad actual; así han surgido los *tópicos* de aprender a aprender, aprender a lo largo de la vida, aprender a desterrar unas prácticas e incluir otras, aprender a innovar, aprender a disfrutar aprendiendo...

Como ejemplo de estos eslóganes, se puede citar a Díaz González (2003) cuando escribe:

Los nuevos marcos de movilidad y las nuevas experiencias de la sociedad obligan a crear nuevos Yacimientos de Empleo (actividades y empleos que hay que buscar, saber encontrar y conseguir explotar para que salgan a la luz) y nuevos lugares de demandas de formación. En el marco en que se está trabajando, no sólo son las escuelas los centros de educación y lugar de aprendizaje, sino que están apareciendo redes de intercambio, observatorios de aprendizaje, nuevas comunidades de aprendizaje, y nuevos marcos en los que se aprende y se desarrolla la capacidad de aprender; pues se habla con frecuencia de que el 70% de los puestos de trabajo que aparecerán en 5-6 años aún no se conocen, y por el contrario una cantidad parecida de empleos que hoy nos son familiares va a desaparecer los próximos años.

Kugemen (1992) señala siete elementos que van a caracterizar la formación de personas adultas en un futuro inmediato:

- Crecimiento impresionante de la demanda de formación ocupacional, ante el estancamiento de la demanda de la formación reglada.
- Incremento de la edad media del adulto que recibe formación.
- Incremento de los procesos de identidad regional y de los perfiles de necesidades formativas específicas asociadas a cada región europea.
- Progresiva descentralización de las estructuras organizativas y sociales e incremento de la individualidad de intereses.
- Incremento de la demanda de recursos tecnológicos en la formación que ya está presente en otras actividades de la vida cotidiana.
- Incremento de la movilidad electrónica.
- Necesidad de aumento del conocimiento y la calificación personal como una herramienta de influencia en la naturaleza de los cambios sociales que se aproximan.

El profesorado, como individuo, profesional y miembro de una sociedad, no puede inhibirse de los cambios sociales. Es necesario que acepte, se adapte y contribuya a los cambios que comportan la mejora y la prosperidad para la cultura y el desarrollo humano o rebatir los que atentan contra los valores culturales y limitan el óptimo desarrollo de la humanidad.

Cantón (2004:76) percibe la situación actual del profesorado de la siguiente manera:

Los profesores han sido formados para enseñar en una sociedad industrial y ahora deben hacerlo en la sociedad del conocimiento; para enseñar saberes ciertos y objetivos y ahora deben enseñar posibles inciertos y cambiantes; para enseñar en una sociedad estructurada y ahora la sociedad es caótica; para una sociedad lineal y ahora la sociedad está en red; para un aprendizaje individual y ahora se habla del aprendizaje de las organizaciones; en unas instituciones poseedoras exclusivas de la capacitación y ahora tienen que cambiar estas instituciones bajo la amenaza de perecer.

Dentro del gran marco de la formación permanente, abordamos la formación del profesorado como eje inmerso en su crecimiento personal y profesional. El tratamiento de la formación lo haremos a partir del contexto de trabajo y a través de diferentes modalidades y estrategias que permitan su correcto desarrollo.

1. Conceptos sobre la formación permanente del profesorado

Definir la terminología de *formación permanente del profesorado*, expresar el significado común que la mayoría de la sociedad le otorga, así como el de los expertos en la temática y cómo se interpreta en este trabajo, es un elemento que no se puede eludir, que no puede eludir ningún documento que quiere ser difundido para aportar nuevos conocimientos o profundizar en un campo de estudio concreto. A partir de estas premisas, se desarrolla este apartado.

De forma genérica, el término *formación* en la terminología internacional hace referencia a instrucción técnico-profesional (Sarramona, 1999:197). Con relación a la formación del profesorado Benedito y otros (1991: 12-15) expresan que, para poder tratar la formación permanente del profesorado, es necesario hacer un repaso previo a diversos conceptos referentes a la educación permanente de adultos, porque la formación permanente del profesorado se incluye dentro del campo de la educación de adultos y forma parte del sistema educativo de un país. En el ámbito de la formación permanente del profesorado, los términos utilizados son: *educación permanente, formación permanente, formación continua, formación en ejercicio, formación técnico-profesional, perfeccionamiento del profesorado, reciclaje e, incluso, en momentos de cambios profundos en los sistemas educativos, reconversión*. En general, se utilizan con carácter de sinónimos los términos *educación y formación*.

Los mismos autores indican que se debería utilizar el término de *educación permanente* para todos los procesos de culturización de la población, que comprendería la educación de adultos y también la formación inicial de la persona durante todo el proceso y en todos los aspectos de su vida. En consecuencia, *la educación permanente del profesorado* sería un subsistema de la educación permanente de adultos, que sería preferible designarla como *formación permanente*, ya que el término formación se aproxima más a un perfeccionamiento que no a una adquisición de base.

De la Torre (1997: 18-19) también diferencia entre *educación y formación*:

Considero la *educación* como un conjunto de actividades dirigidas al desarrollo de la inteligencia, de la racionalidad y de la creatividad a través de la transmisión y adquisición de conocimientos.

Entiendo por *formación* el desarrollo de la disponibilidad para recibir y unir los conocimientos dirigiéndolos a la acción; de aquí el carácter aplicado.

[...] Hoy en día, el término educación se utiliza para expresar la transmisión de conocimientos y la configuración de la personalidad en las etapas primeras de la vida. [...] A la formación se le otorga un significado que se refiere al conocimiento específico y a la especialización del saber.

[...] La educación y la formación constituyen un sistema conjunto que prolonga el aprendizaje de las personas a lo largo de toda la vida.

Para Benedito y colaboradores (1991: 14),

La educación comprende, por tanto, la formación, y se puede establecer un concepto de educación permanente de adultos que incluya todos los procesos educativos, en las diversas etapas, con la finalidad de hacer que se conozca el propio entorno para poder dominarlo, mejorarlo y, al mismo tiempo, mejorarse a sí mismo. Finalmente, es necesario considerar la formación permanente del profesorado como subsistema específico de formación, dirigido al perfeccionamiento de la tarea docente, con la finalidad de alcanzar una mejora profesional y humana que le permita adecuarse a los cambios científicos y sociales del entorno. La formación permanente del profesorado de cualquier nivel educativo, es pues, la actualización cultural, pedagógica y científica de los enseñantes con la finalidad de perfeccionar su actividad profesional.

Ferrández (1997: 6-14) también ubica la formación como subconjunto de la educación. Considera, el término *formación*, de forma generalizada, como un elemento para perfeccionar, enriquecer, innovar, enmendar e incluso recuperar algunos comportamientos del ser humano. Concreta que el concepto se aplica más a algunas acciones educativas que desarrollan las personas adultas, y raramente se utiliza en situaciones educativas de los alumnos en el período de la educación formal u obligatoria; así, es una acción educativa correspondiente a edades posteriores a la educación primaria o secundaria. Añade que la formación tiene la posibilidad de existencia si hay un substrato o cimientos de educación de base que la hagan factible, es decir, exige el dominio de conceptos, procedimientos, valores y actitudes previas nacidas de la educación de base. Finaliza, determinando que:

La formación hace referencia a competencias muy definidas, en tanto que la educación se refiere a comportamientos, eminentemente humanos, integrales, ajustados a la realidad sociocultural y con la intención transformadora. Hay, por tanto, una especificación en la formación mientras la educación tiende a la globalización integradora de comportamientos humanos.

Así, deducimos que el concepto de formación del profesorado se enmarca en la educación de adultos y se concreta como un subsistema específico de formación para conseguir una mejora personal y principalmente un perfeccionamiento profesional.

Zabalza (2000) cree que, para aproximarse a los procesos formativos con una visión pedagógica, se deberían vincular al *crecimiento y mejora de las personas*. Desde este punto de vista, la formación debería aportar:

- un crecimiento personal equilibrado,
- la mejora de las capacidades básicas de la persona,
- la satisfacción personal: mejora de la propia autoestima y el sentimiento de ser cada vez más competentes y estar en mejores condiciones para aceptar los retos normales de la vida (no solamente los laborales).

Zabalza (2000: 11) puntualiza que esta conceptualización de *mejora y crecimiento personal*, en general, se ha atribuido al concepto de educación (desarrollo personal, adquisición de nuevas capacidades, incorporación al mundo de la cultura, etc.), ya que la formación se entiende, generalmente, como más puntual y funcional, dirigida a la adquisición de habilidades específicas y vinculadas al mundo del trabajo. Por tanto, él propone:

Cualquier proceso de formación debe constituir, en su conjunto, una oportunidad de ampliar el repertorio de experiencias de los sujetos participantes. [...] Ofrecer la posibilidad de organizarse más autónomamente y tomar decisiones en el proceso de formación; ofrecer [...] experiencias en las que se encuentre implicada toda la persona del sujeto en formación (su intelecto, las habilidades manuales, sus afectos, etc.).

Las reflexiones de Zabalza nos conducen a percibir una perspectiva más amplia de la formación, no la visión restrictiva de formación para crecer profesionalmente, para poder desarrollar mejor un determinado trabajo, sino que, en primer lugar, debe ser el desarrollo personal hacia un autoconocimiento, hacia la potenciación de la autoestima; estos hechos favorecerán, consecuentemente, el desarrollo profesional.

Estas últimas directrices son el marco coherente para la formación del profesorado. Los docentes, actualmente, no son instructores, son profesionales de la educación que deben conseguir el desarrollo integral de su alumnado. Si a través de procesos formativos el profesorado se desarrolla personal y profesionalmente, será una proyección en la mejora de la formación personal y académica del alumnado, ya que la vivencia formativa posibilitará una empatía con el alumnado, porque el proceso formativo del profesorado también comporta un posicionamiento como discente.

Hasta ahora, hemos analizado el término formación; seguidamente, profundizaremos en el término *permanente*. La literatura sobre el tema de la formación del profesorado diferencia claramente la formación inicial y la permanente, ésta última también denominada con diversidad de terminologías, como indica González Sanmamed (1995: 220): formación continua, reciclaje, perfeccionamiento, actualización y formación en ejercicio.

De la Torre (1998: 86) define la formación permanente como «la formación que el profesorado tiene cuando está ejerciendo, una vez superado el período novel.» González Sanmamed (1995: 220) expresa:

Se espera que en esta etapa se pueda compensar y/o completar las deficiencias y lagunas originadas en la formación inicial, así como dar respuesta a las nuevas exigencias del sistema y a las necesidades que perciben los docentes a lo largo de su tarea docente.

La formación permanente del profesorado también queda ubicada en la terminología, hoy en día tan pregonada, *la formación a lo largo de la vida (lifelong learning)*. Zabalza (2000: 12) indica:

Uno de los enfoques más interesantes en los últimos años en relación con la formación es el que se refiere a la necesidad de vincular la formación a todo el ciclo vital de los sujetos. Se refuerza así la idea de que la formación trasciende de la etapa escolar y constituye un proceso íntimamente unido a la realización personal y profesional de los sujetos.

Este concepto de la formación a lo largo de la vida, que se vincula al desarrollo profesional pero también al desarrollo personal, se sitúa próximo a la idea que anunciaba el informe de la UNESCO, coordinado por J. Delors (1996: 95):

Ya no es suficiente que cada individuo acumule al inicio de su vida una reserva de conocimientos a la que podrá recurrir después sin límites. Principalmente, ha de estar en condiciones de profundizar y utilizar durante toda la vida cada oportunidad que se le presente de actualizar, profundizar y enriquecer aquel primer saber y de adaptarse a un mundo en permanente cambio.

Esta idea de formación a lo largo de la vida queda estructurada en cuatro aprendizajes básicos:

- Aprender a conocer: proveerse de conocimientos culturales, técnicos...
- Aprender a hacer: seleccionar, manipular, utilizar los conocimientos...
- Aprender a ser: reflexionar, tener juicio crítico, forjarse una identidad propia...
- Aprender a convivir con los demás: comprender la diversidad, enriquecerse con la convivencia, disfrutar con las relaciones personales...

El contenido del mensaje de la UNESCO vincula la educación, que enmarca toda la vida de la persona, con el proceso de formación personal y profesional, que ha de desarrollarse a lo largo de la vida para poder ser un individuo integrado socialmente.

Ahora, concretaremos esta formación permanente en relación con el profesorado. Marcelo (1994: 183) concreta el concepto de formación del profesorado con las frases siguientes:

Formación del profesorado es el campo de conocimientos, investigación y de propuestas teóricas y prácticas, que dentro de la didáctica y organización escolar, estudia los procesos por medio de los que el profesorado –en formación o en ejercicio– se implican individualmente o en equipo, en experiencias de aprendizaje a través de las que adquieren o mejoran sus conocimientos, destrezas y disposiciones, y que les permiten intervenir profesionalmente en el desarrollo de la enseñanza, del currículum y de la escuela, con el objetivo de mejorar la calidad de la educación que reciben los alumnos.

Imbernón (1998: 57), experto en el tema de la formación permanente del profesorado, señala otros aspectos que inciden no únicamente en la conceptualización sino, principalmente, en el desarrollo de los procesos de formación permanente y destaca tres grandes líneas o ejes de actuación que la diferencian de la formación inicial:

1. La reflexión sobre la propia práctica (mediante el análisis de la realidad educativa) y la comprensión, interpretación e intervención sobre ella.
2. El intercambio de experiencias, la necesaria actualización y confrontación en todos los campos de la intervención educativa.
3. El desarrollo profesional en y para el centro por medio del trabajo colaborativo para transformar esta práctica y provocar procesos de comunicación [...]. La formación permanente del profesorado se apoya en una reflexión de los sujetos sobre su práctica docente, de manera que permita examinar sus teorías implícitas, sus esquemas de funcionamiento, sus actitudes, etc., realizando un proceso constante de autoevaluación que oriente el desarrollo profesional.

La tendencia de la formación permanente del profesorado, según Imbernón, es propiciar el desarrollo profesional desde un punto de vista contextual y orientada al cambio educativo. El enfoque es fomentar la indagación a través de la reflexión sobre la propia práctica.

Haciendo una síntesis de las diferentes aportaciones de los estudiosos del tema, se puede decir que *la formación permanente del profesorado* estaría ubicada dentro del marco de la educación permanente de los adultos, que es más apropiado denominar formación porque el término educación es holístico y comporta las etapas primeras de la vida.

La formación permanente del profesorado tendrá un carácter de continuidad de la formación inicial. Sería la formación que los profesionales de la educación van adquiriendo a lo largo de su vida profesional, ya sea por necesidades normativas, sociales o personales.

El *objetivo* de la formación permanente sería el desarrollo personal y profesional, en este orden: primero personal y después profesional, ya que en la tarea educativa el desarrollo personal de autoconocimiento, de autoestima, de relaciones

personales... es básico para poder incidir en la educación de los demás. El desarrollo profesional es una necesidad, al igual que en otros campos profesionales, para adquirir las competencias necesarias para desarrollar un trabajo específico.

Los *contenidos* de la formación permanente del profesorado pueden ser muy variados, según las necesidades sociales del momento, del contexto educativo o en función de la especialización. Éstos siempre deben incluir unos *conceptos* (aprender conocimientos); unos *procedimientos*, que serán las destrezas, habilidades, competencias metodológicas... (aprender a hacer) –los conceptos y procedimientos estarán más vinculados al desarrollo profesional–, y, finalmente, unas *actitudes* (aprender a ser y aprender a convivir) vinculadas al desarrollo personal. El campo de las actitudes es el que se podría decir que ha estado más descuidado en la formación permanente y actualmente se le va dando la atención que requiere. Los contenidos actitudinales que se deberían considerar serían los siguientes:

- Capacidad para las relaciones interpersonales (asertividad, empatía, trabajo en equipo...).
- Habilidades para la resolución de problemas.
- Reflexión y valoración de la información para tomar decisiones.
- Capacidad para mantener un nivel adecuado de autoestima.
- Capacidad de autoconocimiento (competencias y limitaciones personales).
- Sentido de crecimiento continuo, tanto personal como profesionalmente.

En los *diseños formativos*, se debe contar con la participación del profesorado asistente, valorando las necesidades reales y la experiencia en conocimientos teóricos y práctica docente, por lo que la formación deberá estar enmarcada en el centro educativo. El profesorado debe encontrar el objetivo y contenidos de su formación a través de la autorrevisión de la propia práctica docente respecto a éxitos y errores, con la intención de potenciar los puntos fuertes y mejorar las áreas deficitarias. La formación debe permitir conseguir un desarrollo personal y profesional del profesorado y, lógicamente, deberá repercutir en el desarrollo institucional. Es necesario que los centros educativos respondan a las demandas sociales como una organización altamente implicada en la educación y de la que se esperan importantes aportaciones respecto a la educación y formación de los futuros ciudadanos.

2. La formación permanente, una necesidad del s.XXI

Como anunciaba el informe de J. Delors (1996: 111):

Nadie puede hoy esperar que el acervo inicial de conocimientos constituido en la juventud le baste para toda la vida, pues la rápida evolución del mundo exige una actualización permanente del saber, en un momento en que la educación básica de los jóvenes tiende a prolongarse. Por otra parte, el acortamiento del período

de actividad profesional, la disminución total de horas de trabajo remuneradas y la prolongación de la vida después de la jubilación aumentan el tiempo disponible para otras actividades

Delors nos abre las puertas a la necesidad de la formación permanente a lo largo de la vida y a la imaginación para crear o para tomar iniciativas en la construcción de marcos para utilizar el tiempo de ocio de manera productiva en el ámbito cultural. Esta necesidad ha hecho que, en las últimas décadas, muchas organizaciones de diversa tipología y estudiosos del tema hayan mencionado y mostrado interés en esta temática difundiendo multitud de informes y trabajos. En este estudio se citan algunos de ellos.

La UNESCO, la OCDE, el Club de Roma, el Consejo de Europa, etc., en sus publicaciones periódicas, destacan la importancia de un aprendizaje continuo que enriquezca como personas y como profesionales para desarrollarse íntegramente en la sociedad actual. Seguidamente reproducimos un ejemplo:

El desarrollo de nuestra sociedad actual, basada en el conocimiento, y la cambiante demanda de habilidades por parte del mercado laboral moderno han reforzado considerablemente el concepto de educación permanente. Además, nuestras sociedades son cada vez más complejas y exigen que todos estemos mejor equipados para desarrollar nuestro papel de ciudadanos activos [...]. Hemos comprendido que el aprendizaje es un proceso continuo y sin interrupciones, que va desde el nacimiento hasta la muerte. Las rígidas barreras entre la educación formal y no formal ya no son prácticas ni realistas. Thomas J. Alenxandre²

La formación permanente es un hecho que no se cuestiona, porque el conocimiento crece y se difunde de manera vertiginosa como consecuencia de este aprendizaje continuo; así, la rapidez en el incremento y la difusión de nuevos conocimientos comporta la necesidad de continuar formándose; es un círculo, la formación produce aprendizaje y el aprendizaje requiere formación.

Hoy no sólo necesitamos unos aprendizajes para poder acceder a un lugar de trabajo, sino que debemos continuar aprendiendo para garantizar la permanencia en el lugar de trabajo. Los conocimientos se quedan obsoletos en poco tiempo a causa de la velocidad de los cambios y de la complejidad que están adquiriendo las tecnologías de la información y la comunicación. «La denominada *ley del crecimiento de la ciencia* establece que cada cierto tiempo –estimado en un quinquenio– se duplica el conocimiento disponible» (Sarramona, 1999: 160). Estos elementos suponen una revolución en la manera de aprender y en los contenidos. La formación inicial debe tener en cuenta capacitar para aprender a aprender; se ha de enseñar para que el individuo desarrolle todas sus capacidades y para que tenga el estímulo de posicionarse en situación de aprendizaje continuo, aprendizaje continuo no sólo

2 Ex-director de Educación, Trabajo y Asuntos Sociales de la OCDE. Intervención en las jornadas: «La formación continua ante la sociedad de la información». Santander, 26 y 28 de junio de 2000.

como necesidad para la adaptación a los cambios profesionales, sino también para la realización personal y para la integración social.

Formarse hoy exige adaptarse [...] a las nuevas concepciones de cultura, de relaciones sociales, de desarrollo económico..., que se están produciendo y que inciden de manera importante en los procesos de comunicación y producción. Formarse hoy requiere, por otra parte, compromiso e iniciativa, adaptabilidad, variedad y participación y buscar el desarrollo personal desde la información, el análisis y la participación en los problemas del entorno; potenciar habilidades organizativas, de cooperación, de comunicación... (González Soto, 1999: 236).

Nuestras sociedades están rodeadas de un complicado proceso de transformación. Una transformación no planificada que está afectando la forma como nos organizamos, como trabajamos, como nos relacionamos y como aprendemos. Estos cambios tienen un reflejo visible en la escuela como la institución encargada de formar los nuevos ciudadanos. Nuestros alumnos disponen hoy en día de muchas fuentes de información aportadas por las tecnologías de la información y comunicación. Estas fuentes de información están haciendo necesario un replanteamiento de las funciones que tradicionalmente se han venido asignando a las escuelas y a los profesionales que en ellas trabajan: los profesores (Marcelo, 2002: 28).

El impacto de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información constituye una cuestión asociada por razones obvias a cualquier reflexión sobre la orientación presente y futura de la educación. (Pérez Iriarte, 2002: 61)

Nadie pone en duda, que la formación permanente es una necesidad en este mundo que avanza cada vez a un ritmo más acelerado y trepidante. Ahora bien, si en todos los campos y profesiones constituye una necesidad, en el ámbito educativo esta necesidad y urgencia no se puede aplazar, ya que formamos hoy los ciudadanos del mañana. La formación permanente del profesorado es un factor imprescindible para cualquier sistema educativo que tenga la pretensión de llegar a un nivel de calidad educativa (García Llamas, 1999).

La formación permanente es una pieza básica en el camino de la mejora de la tarea escolar. Para responder a los cambios sociales y tecnológicos de la sociedad, es necesario una actualización constante que afecta no solamente las rutinas diarias sino también las ideas y los valores. [...] La formación permanente también debe servir para ayudar a los docentes a mantener la autoestima profesional y la estabilidad emocional [...] para aprender a cambiar, para responder a las necesidades que se detecten. (Departament d'Ensenyament, 2002b: 59)

Las necesidades formativas de los docentes surgen de la identificación social de situaciones de enseñanza manifiestamente mejorables y la percepción compartida que la formación de los docentes es la vía más eficaz para la mejora del sistema. El profesorado tiene derecho a un perfeccionamiento permanente. Se trata de un derecho para desarrollar cada vez mejor su profesión y, por tanto, para incrementar el nivel de calidad en el trabajo (Fernández Cruz, 1999: 61-65).

La formación permanente del profesorado debería centrarse en el desarrollo de nuevas estrategias de enseñanza que permitan a toda la generación de docentes que empezó trabajando en un sistema que ya no existe acomodarse a las exigencias educativas de una enseñanza no selectiva, centrada en la formación de los alumnos y no en la de su exclusión del sistema educativo, para poder afrontar los requerimientos de la masificación y democratización de la enseñanza, que exige de ellos una labor mucho más educativa y menos académica (Esteve, 2002: 107-108).

La formación permanente es un recurso, una necesidad, una parte implícita en la carrera profesional de los docentes. *Estar al día* para formar las generaciones futuras en un contexto conflictivo, cambiante y diversificado hace imprescindible potenciar y fortalecer la formación permanente de este colectivo.

2.1. La formación permanente en el desarrollo de las organizaciones

Ya no es suficiente tener una persona que aprenda para la organización [...] Ya no es posible “mirar el panorama” y ordenar a los demás que sigan las órdenes del “gran estratega”. Las organizaciones que cobrarán importancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización. (Senge, 1992)

Parece opinión común que, actualmente, las personas son individualistas y poco colaboradoras de manera altruista. Paradójicamente, el progreso de la humanidad es posible gracias al trabajo en equipo; así, surge todo tipo de literatura que pregona la importancia del trabajo en equipo, de la cultura colaboradora y de las organizaciones que valoran el potencial humano que representa compartir objetivos comunes. Los cambios constantes en la sociedad del conocimiento han intensificado la aparición generalizada de organizaciones, que resuelven buena parte de los problemas de las sociedades modernas. La magnitud de estos problemas y la dificultad de su solución hacen necesaria la intervención de organizaciones, que actúan como prolongaciones del individuo para llegar a las finalidades propuestas. Es difícil entender nuestra sociedad sin tener en cuenta el complejo entramado de organizaciones e instituciones que hacen posible su funcionamiento.

Según Kaufmann (1993), desde una perspectiva estructural, una organización es un conjunto de personas que trabajan juntas para conseguir unos objetivos comunes, si bien los motivos individuales pueden no ser coincidentes. Para conseguir las finalidades de la organización, se establecen las oportunas estrategias, mediante la adecuación de una estructura que haga posible la conjunción de medios disponibles y deseados. La evolución de la acción de cualquier organización, así como la incorporación de personas y procesos, exige una división y coordinación de las actividades que es necesario realizar. Las maneras como se produce esta coordina-

ción del trabajo son muy variadas; Kaufmann, siguiendo a H. Mintzberg, detalla cinco configuraciones básicas de estructura organizativa:

- *La estructura simple*, propia de empresas pequeñas y jóvenes, en la cual pocos aspectos de su comportamiento están normalizados o formalizados, siendo ideal para una actividad innovadora, rápida y acomodada.
- *La burocracia mecánica*, resultado de la industrialización y de la normalización del trabajo, se ajusta a actividades simples y repetitivas, en las cuales la autoridad formal se concentra en la cúspide.
- *La burocracia profesional* es la estructura que adopta una forma muy descentralizada, ya que la conjunción de expertos o profesionales garantiza el cumplimiento de las acciones que deben realizar, como sucede en las universidades o en los centros hospitalarios.
- *La forma divisional* radica en un conjunto de entidades más bien independientes unidas entre sí por medio de una ligera superestructura administrativa; es, más que una estructura completa, una conjunción de estructuras que tienden independientemente a la burocracia mecánica.
- *La adhocracia*, entendida como la más nueva de las cinco configuraciones, que reposa y confía en expertos especializados que deben trabajar juntos, exigiendo competencias profesionales, difusión de la autoridad y entornos dinámicos, entre otros factores.

Sobre el comportamiento organizacional, Kaufmann indica que los elementos clave son: las personas, la estructura, la tecnología y el entorno donde se desarrolla.

- *Las personas*, con sus rasgos y vivencias peculiares, constituyen el sistema social interno de la organización, siempre en cambio y tensión a través de las relaciones y de los diversos grupos más o menos formalizados.
- *La estructura* fija las relaciones de los individuos en función del lugar que cada uno ocupa y desempeña en la organización, y se relaciona con el poder y las obligaciones que deben seguirse para realizar las actividades de la organización.
- *La tecnología* facilita los recursos con los que las personas trabajan y poseen una notable influencia en las relaciones de trabajo.
- *El entorno* en que se desarrolla la organización es sujeto y objeto de influencia recíproca, y ni la organización puede sustraerse a la acción del sistema social en que se encuentra, ni éste a la acción de las organizaciones.

Las instituciones educativas son organizaciones con una idiosincrasia particular, que no se ajustan exactamente a los parámetros de organizaciones empresariales, como parecen indicar las explicaciones anteriores. Intentando hacer un paralelismo, podríamos decir que, en algunos casos, nos encontramos con instituciones educativas que se acomodan a la estructura de burocracia mecánica, pensando que la autoridad podría ser la Administración educativa, y que en el sector educativo denominamos como *colegialidad impuesta o artificial*. En este contexto de cambios

y de progreso, la estructura debería ser la adhocracia, que con similitudes denominamos *cultura colaborativa*, y, avanzando en la estructura organizativa postmoderna, Fernández Cruz (1999: 255) también indica una nueva organización: *mosaical* (modelo cultural propio de una estructura postmoderna en la que las funciones de los miembros de la organización y las relaciones entre ellos y con los elementos externos a la organización son flexibles, cambiantes, adaptables a diferentes objetivos y a diversos intereses).

El disponer de unos recursos humanos capacitados para adaptarse a las exigencias de un entorno cambiante se convierte en un elemento clave. De aquí, la decisiva importancia que la formación continua tiene en las organizaciones actualmente, ya que es la herramienta que permitirá la capacitación de los profesionales para afrontar los retos de la nueva sociedad. La flexibilidad, la polivalencia, la innovación, la iniciativa, la autonomía, el trabajo en equipo, la creatividad, etc. serán las nuevas competencias con que la formación debe dotar al capital humano que precisan las organizaciones para adaptarse mejor a las nuevas exigencias (Pineda, 2002: 10).

La formación es un elemento para afirmar la supervivencia y el desarrollo de las organizaciones, así como un generador de competencias; pero no sólo permite la viabilidad y permanencia de las organizaciones, sino que da sentido y estructura a la propia organización, marca una cultura organizativa y proporciona cohesión interna. Cañizares, (2002: 14-33) nos reafirma estos hechos:

- Cualquier organización, sea de carácter privado, como las empresas, o público, como los organismos gubernamentales, agrupa y organiza personas para conseguir un fin determinado, que se concreta en objetivos, en declaraciones que responden a las preguntas de adónde vamos, qué queremos hacer, qué queremos conseguir. Estos objetivos los consiguen las personas utilizando sus conocimientos, las habilidades pertinentes para ponerlos en práctica y adoptando las actitudes necesarias para conseguirlos. Este conjunto de elementos que capacitan para actuar, es lo que se denomina *competencia*. La formación es insustituible como herramienta para adquirir, desarrollar y mantener las citadas competencias. Es el primer y más importante papel, o al menos el más conocido, de la formación.
- Difícilmente se podría mantener cohesionado y orientado hacia un objetivo de una manera eficaz un grupo de personas que no compartan algunos valores y alguna manera común de ver las cosas. Estos valores conforman lo que se denomina cultura corporativa. La formación juega un papel clave en el mantenimiento, transmisión y modificación de esta cultura.
- Los nuevos desarrollos tecnológicos y/o sociales producen cambios bruscos y dramáticos. La adaptación a estos cambios obliga a replantearse los objetivos y modificarlos o adoptar unos nuevos. La formación puede jugar en este caso, no únicamente el papel de generador de las competencias necesarias para conseguir los nuevos objetivos, sino que puede convertirse en auténtico agente de cambio para explicarlo o impulsarlo.

Los cambios, en general, son necesarios y positivos, pero, también en general, no son aceptados con entusiasmo por las personas, las cuales acostumbran a manifestar preocupaciones e incertidumbres sobre las posibles modificaciones que provocarán en su manera de hacer y actuar. Cualquier publicación que hace referencia a cambios, yuxtapuestamente, hace mención a las resistencias de las personas que se ven involucradas en el cambio. Entre los estudios consultados citaremos a Boyett (1999: 60-65) y Cañizares (2002: 17-18), ya que los dos son coincidentes en cinco factores que describen por qué un individuo se resiste al cambio dentro de una organización y cómo, a través de la formación, se puede paliar esta resistencia.

- *Se perciben consecuencias negativas.* El cambio desencadena multitud de temores: a lo que es desconocido, a la pérdida de libertad, a la pérdida de estatus o de posición, a la disminución de las condiciones de trabajo y de responsabilidad...
- *Miedo a trabajar más o de otra manera.* Se puede pensar que el cambio ocasiona un incremento en la cantidad de trabajo y que modificará las funciones de su lugar de trabajo.
- *La modificación de los hábitos crea confusión.* El hábito es inherente a la evolución de la persona en su entorno de trabajo y en su eficacia productiva. Cualquier proyecto de gestión del cambio substancial y profundo en cualquier área de una organización significa que los trabajadores alteren los hábitos mantenidos durante largos períodos de tiempo.
- *Comunicación incorrecta del cambio y sus consecuencias.* Es necesario, para una gestión correcta del proceso de cambio, una eficaz tarea de comunicación (cuándo, dónde, cómo, porqué el cambio), ya que las personas afectadas se preguntan: ¿trabajaré diferente?, ¿podré hacerlo?
- *El cambio organizacional debe gestionarse globalmente.* Para que el cambio tenga éxito, debe contar con la participación activa de todo el personal de la organización. Pero, si las personas no sienten la necesidad y no perciben el beneficio que esto les reporta, a través de la mejora de la organización, no se sentirán motivados para realizar el esfuerzo que representa. Aquí es donde la formación puede y debe jugar un papel esencial. También se puede hacer por otros procesos: reuniones de discusión, publicaciones en boletines, convenciones... Pero es difícil ser competitivos sin una buena formación sobre el nuevo papel que se debe desarrollar y, por tanto, la formación deberá proporcionar estrategias para que se vean capacitados para desarrollar los nuevos roles.
- *Sublevación.* Aquellos que se resisten al cambio lo hacen porque creen que se les está obligando más allá de su capacidad (Boyett, 1999: 65).

Boyett, (1999: 66-77) expone siete consejos necesarios para que el cambio tenga éxito, los cuáles pueden ser los objetivos y contenidos de la formación:

- Establecer una necesidad para cambiar.

- Crear una visión clara y convincente que demuestre que el cambio será beneficioso para todos.
- Buscar resultados claros, tangibles, fundamentales y, en principio, a corto plazo.
- Comunicación. Presentar ejemplos comparativos, ser consecuente con aquello que se propone, practicar la escucha activa...
- Mostrar coalición, coordinación, participación y compromiso de todos los miembros de la organización.
- Todo el cambio se debe hacer de una vez, no por etapas, a gran escala, e incluyendo todos los componentes culturales que se puedan ver afectados por el esfuerzo.
- Todos los miembros de la organización se deben involucrar significativamente en las decisiones sobre por qué es necesario cambiar, qué es lo que se debe cambiar y cómo se debería conseguir el cambio.

La gestión de la actividad formativa para que sea eficaz, para crear competencias, para estar vinculada a la cultura organizacional y para favorecer la gestión del cambio, debe contar con unas características (Cañizares, 2002: 31-32):

- La formación debe estar enfocada al rendimiento. Es necesario que las acciones formativas estén relacionadas con las necesidades de la organización y con las expectativas de los participantes en la formación. Los participantes esperan:
 - Aprovechamiento del curso.
 - Nuevas habilidades y conocimientos que sean inmediatamente útiles para su trabajo.
 - Reconocimiento de su esfuerzo.
 - Una formación atractiva, innovadora y provechosa.
- El desarrollo de las personas es objeto esencial de la actividad formativa. Nunca se puede olvidar que la formación se enfoca hacia las personas.
- La formación debe integrarse en la organización de la institución y debe tener en cuenta la idiosincrasia de la misma.

A pesar de que todos los centros educativos tienen el objetivo de proporcionar una formación integral a todo el alumnado, cada uno se diferencia por sus normativas concretas, por las creencias educativas sobre la enseñanza-aprendizaje y por la priorización de unos valores sobre otros; es lo que denominamos la propia cultura. Los centros educativos también están sometidos a los continuos cambios educativos derivados de los cambios sociales. Así, creemos que las reflexiones y propuestas genéricas que hemos expresado sobre la formación en las organizaciones se pueden tener en cuenta en las instituciones educativas para crear competencias en el profesorado y gestionar los cambios.

Razonada la necesidad de formación permanente del individuo, teniendo en cuenta que la mayoría no trabajamos solos, sino con otras personas, y que la coordinación de los diferentes trabajos da lugar a las organizaciones, sería necesario reflexionar sobre cómo se produce el aprendizaje en las organizaciones.

2.2. Aprendizaje continuo y trabajo en equipo

Tanto las organizaciones como los individuos aprenden, pero el conocimiento organizacional es algo más que una simple suma de aquello que saben los individuos de la organización. Es aquello de que *la suma de las partes no es el todo*, según han constatado diferentes ciencias. El aprendizaje individual es una condición necesaria pero no suficiente para el aprendizaje de la organización. El factor clave no es sólo qué y cómo aprenden la mayoría de los individuos de una organización, sino el nivel de eficacia de la transmisión de aquello que saben al conjunto de la organización (Boyett, 1999: 90).

Según De la Torre (1997: 18), *aprendizaje* es el ejercicio de superación de las limitaciones individuales y organizativas, que hacen posible la adquisición de conocimientos y su aplicación práctica. El aprendizaje es una tarea que implica esfuerzo individual para adquirir conocimientos.

Boyett (1999: 90) puntualiza que aprender tiene dos significados: adquirir conocimientos y adquirir habilidades. El conocimiento es el *saber por qué*, es la parte conceptual del aprendizaje (saber por qué alguna cosa funciona o sucede). La habilidad es el *saber cómo*, es la parte de la aplicación (tener la habilidad para utilizar el *saber por qué* para realizar alguna cosa).

La aplicación del aprendizaje a la organización lo define Moreno (1997: 249): hablar de *aprendizaje organizativo* es referirse a los procesos de generación de nuevas competencias en los miembros que actúan en la organización, aprenden de la experiencia organizativa y de la actividad expresamente formadora de la organización, así como del aprendizaje que, en forma de nuevos conocimientos técnicos, nuevas estrategias, nuevos productos..., emergen en el conjunto de la organización. El aprendizaje organizativo es un valor añadido que implica:

- El aumento de las capacidades profesionales y personales de los participantes.
- El aumento de *productos* propios, como nuevos métodos de trabajo, conocimientos técnicos específicos, tecnologías innovadoras, etc.
- El aumento de las expectativas de supervivencia y desarrollo de la organización, a través de mejores resultados, mejor posicionamiento en el tiempo y en el espacio, mayor capacidad de adaptación, etc.

Para Argyris y Schön, una organización es eficaz si sabe aprender. Y aprender no es únicamente la capacidad de procesar y aplicar información nueva y compleja, sino la capacidad de corregir errores y aportar nuevas soluciones a viejos problemas.

El aprendizaje inserto en la cultura de la organización, según De la Torre (1997: 24), supone la obertura a la crítica, buena disposición para reexaminar con frecuencia las competencias básicas, una valoración permanente de los resultados y, sobre todo, comprometer a todos los miembros de la organización en la reflexión, en la comunicación y en el mutuo intercambio.

Otras nociones interesantes que es necesario tener en cuenta sobre el aprendizaje continuo de la organización nos las aporta Boyett (1999: 91-98):

- El aprendizaje más importante se da en el lugar de trabajo y no en los cursos de formación externa.
- El aprendizaje más efectivo es social y activo, no individual y pasivo.
- Las cosas más importantes que la gente debe aprender no son las reglas explícitas, los procedimientos y la política de la organización, sino la materia tácita (la intuición, el juicio, la experiencia y el sentido común que están imbuidos en el aparente caos de la actividad diaria).
- El aprendizaje más efectivo, especialmente para los adultos, resulta de un ciclo continuo de experiencia en el mismo lugar de trabajo.

En el momento en que se empieza a compartir con los demás el conocimiento de *saber cómo* y el *saber por qué*, es cuando se inicia el aprendizaje organizacional. A través del intercambio de preguntas, de reuniones, de explicar casos, de negociar el significado de los acontecimientos, de inventar y compartir nuevas maneras de hacer, de debatir y recordar el pasado, se completan las informaciones de unos y otros, y juntos se construye una comprensión compartida del entorno de trabajo.

Si reflexionamos sobre estos aspectos del aprendizaje continuo en las organizaciones, vemos que no nos han aportado elementos extraordinarios. Son hechos evidentes de por qué se produce el aprendizaje: la reflexión sobre la experiencia, aplicar el sentido común, cuestionarse cómo se actúa, admitir las críticas constructivas y ser transparentes y comunicativos con los diferentes miembros de la misma organización. Pero lo que parece tan sencillo, no lo es, porque la mente humana es compleja y subjetiva, y no siempre se actúa con transparencia ni se comunican los errores y los éxitos profesionales, factores a tener presentes en el trabajo colectivo humano. Concretamente, refiriéndose al mundo de la enseñanza, Santos Guerra (1999: 38) dice:

Si muchos profesores tienen una práctica larga y rica, ¿por qué no la explican? En primer lugar porque la cultura profesional de los docentes no ha impulsado estos procesos narrativos. En segundo lugar por una desconfianza sobre el valor de la producción de los *prácticos* que dejan esta tarea a los *teóricos*. En tercer lugar por las condiciones adversas en que se desarrolla la acción (no hay tiempo, la meritocracia se realiza por otros caminos...).

El aprendizaje organizacional, como vemos, lleva implícito el trabajo de un grupo de personas que trabajan en equipo, esto es, el trabajo en equipo, como elemento fundamental para el desarrollo de la organización, es un hecho tan suma-

mente importante que la literatura especializada en el tema siempre lleva asociado aprendizaje organizacional con trabajo en equipo. Veamos algunos ejemplos.

Los equipos, no los individuos, son las unidades fundamentales del aprendizaje en las organizaciones modernas. Nada más los equipos pueden aprender, la organización no aprende. (Senge, 1992)

El aprendizaje individual, en ocasiones, resulta irrelevante para el aprendizaje organizacional. Puede suceder que los miembros de una organización realicen un aprendizaje y la organización no se vea afectada. Por el contrario, si los equipos aprenden, se convierten en un contexto adecuado para que los individuos aprendan a través de la organización (Villa, 1999: 53).

Las organizaciones que aprenden se preocupan del aprendizaje en equipo. De esta manera existe menos riesgo de que el bagaje de conocimientos existente en un individuo desaparezca al marchar de la organización. (Simons, 2001: 22)

Antes de profundizar en esta temática del trabajo en equipo, sería conveniente aclarar la terminología, ya que si no se reflexiona se utiliza indistintamente *equipo* o *grupo*, cuando se pueden apreciar diferencias respecto de los objetivos, actividades, responsabilidad, etc. que comporta el trabajo de un grupo de personas del de un equipo. Lewis y Smith (1994: 192) presenta las diferencias que hay entre ambos conceptos.

Diferencias entre grupos y equipos

Grupos	Equipos
Finalidades administrativas independientes	Finalidades interdependientes
Individuos contratados	Sentido de propiedad sobre objetivos
Directividad, sin fomentar sugerencias	Aportaciones individuales para el logro
Desconfianza e incomprensión de funciones ajenas	Conocimiento mutuo y clima de confianza para las aportaciones
Peligro percibido en la comunicación	Comunicación abierta y honesta
El supervisor limita la aplicación de aprendizajes	Se fomenta el desarrollo y la aplicación de aprendizajes
Conflictos sin salida que se resuelven tras daños	La resolución de conflictos como algo natural
Conformismo por encima de resultados	Resultados por encima de conformismo

Bolívar (2000: 105), nos argumenta la importancia y relación del trabajo en equipo con el aprendizaje organizacional:

El aprendizaje organizacional revitaliza el trabajo en equipo, que ya fue destacado en los años cincuenta con el movimiento de *relaciones humanas* en la organización, donde se entendía que las relaciones interpersonales entre los miembros de una unidad de trabajo podían reforzar la productividad de la organización.

Asimismo, Bolívar (2000: 106) puntualiza cómo se genera el aprendizaje de un grupo:

El aprendizaje en el grupo se produce como proceso continuo de reflexión y acción, caracterizado por plantear cuestiones, recibir *feedback*, experimentar, reflexionar sobre los resultados, y discutir sobre los efectos inesperados de las acciones encomendadas. El aprendizaje es el proceso y el resultado de las actividades de interacción del grupo por medio de las cuales los miembros adquieren, comparten e integran conocimientos.

Creemos que en este párrafo hay una ambivalencia en el uso de los términos, grupo y equipo. Desde nuestro punto de vista, en relación con el desarrollo organizacional la terminología sería equipo, tomando como criterios los señalados en el *cuadro anterior*, y así está considerado en la mayoría de la literatura que trata esta temática, como podremos comprobar en las citas que se irán exponiendo.

Para que el equipo funcione como tal, Villa y Solabarrieta (2000: 607-608) expresan que se deben dar una serie de aspectos:

- *Objetivos únicos compartidos*. Un equipo debe tener objetivos y éstos deben estar claramente formulados y definidos. Y una característica esencial es que cada miembro asuma estos objetivos como propios.
- *Aportaciones complementarias*. Cada miembro debe conocer qué aporta al grupo, cuál es su verdadera contribución. Todas las personas del equipo necesitan sentir lo que aportan diferencialmente al equipo.
- *Planificación*. Los equipos no nacen de la nada ni se desarrollan espontáneamente. Un equipo se basa en una buena planificación y en la promoción que van desarrollando sus miembros a lo largo de un proceso.
- *Un método*. Los equipos necesitan crear su propio estilo con el que se identifican. Esto quiere decir que tienen una manera de trabajar, un método común que ayuda al propio sentimiento de pertenencia, al mismo tiempo que es la herramienta común para avanzar.
- *Reglas de juego aceptadas y exigidas*. Los equipos necesitan algunas normas (si puede ser, pocas y claras) que limiten las conductas aceptadas e inaceptadas por el grupo. Las normas han de ser consensuadas y elaboradas por el equipo y exigidas a todos los miembros. Los miembros deben conocer que su incumplimiento afecta al funcionamiento y la eficacia de todo el grupo.
- *Información y comunicación*. Un equipo se fundamenta en la confianza entre sus miembros. La comunicación comprende tanto los aspectos formales como informales. El equipo debe asegurarse de que los procesos de información y comunicación son fluidos y están bien establecidos.
- *Roles complementarios. Lideraje*. Según Belbin (2000), un equipo eficaz se fundamenta en un equipo equilibrado. Es necesario comprobar si los miembros del equipo aportan todos los roles necesarios para su desarrollo. Los roles propios del liderazgo son el de coordinador y el de impulsor. El liderazgo

es necesario en un equipo, la forma en que se desarrolla depende de modelos y teorías distintas. Los nuevos roles señalados por Belbin se indican en el siguiente *cuadro* (Villa 2000: 620). La heterogeneidad es la base para el buen trabajo en equipo; si los miembros tuvieran un perfil idéntico no tendría demasiado sentido un equipo (Villa y Solabarrieta, 2000: 621).

Roles del equipo

Rol	Características	Descripción	Debilidad permitida
Cerebro	Creativo. Imaginativo. Heterodoxo.	Resuelve problemas difíciles.	Pasa por alto los detalles. Le cuesta comunicarse con eficacia.
Investigador de recursos	Extrovertido. Entusiasta. Comunicativo.	Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde el interés al desaparecer el entusiasmo inicial.
Coordinador	Maduro. Confiado. Fiable.	Aclara metas. Promueve la toma de decisiones. Delega.	Se le ve como manipulador. Se descarga de su trabajo personal.
Impulsor	Retador. Dinámico. Trabajador.	Posee iniciativa y carácter para superar los obstáculos.	Propenso a provocar. Hierde los sentimientos.
Monitor / Evaluador	Serio. Perspicaz. Estratega.	Analiza y juzga con exactitud. Percibe todas las opciones.	Carece de iniciativa y de habilidad para motivar.
Cohesionador	Cooperativo. Aplacible. Diplomático.	Escucha. Evita los enfrentamientos.	Indeciso en situaciones críticas e importantes.
Implementador	Disciplinado. Conservador. Eficiente.	Transforma las ideas en acciones.	Inflexible a veces. Lento al responder a nuevas posibilidades.
Finalizador	Esmerado. Concienczudo. Ansioso.	Busca los errores y realiza el trabajo en el tiempo establecido.	Tiende a preocuparse indebidamente. Reacio a delegar.
Especialista	Cumplidor. Delicado. Ordenado.	Aporta conocimientos específicos.	Aporta ideas sólo en áreas muy concretas. Se enrolla en tecnicismos.

- *Cohesión*. Las personas con intereses y/o actividades comunes tienden a formar equipos estables. Los elementos vinculados a la cohesión de un equipo son: el estilo de dirección, el sentimiento de pertenencia, la moral del equipo, la satisfacción de necesidades, la comunicación interna y las relaciones afectivas.
- *Evaluación del proceso y de los resultados (mejora continua)*. Es necesaria una evaluación basada en procesos que ofrecen *feedback* y ayudan a ir mejorando, además de la evaluación centrada en la consecución de resultados; es imprescindible incorporar los procesos de mejora continua como herramienta de calidad.

Boyett (1999: 157-160) comparte también estos aspectos necesarios para que el trabajo en equipo resulte efectivo y, además, lo complementa indicando que es necesario que sus componentes posean ciertas aptitudes. Estas aptitudes se pueden agrupar en cuatro categorías: técnicas, administrativas, interpersonales, y para tomar decisiones y resolver problemas.

a) *Aptitudes técnicas*

Los miembros de un equipo deben tener los conocimientos y la capacidad necesaria para realizar las tareas asignadas. También los equipos necesitan que sus miembros tengan, como mínimo, suficiente conocimiento sobre las habilidades de sus compañeros de equipo para poder discutir e intercambiar asuntos, para poder evaluar las opiniones divergentes y llegar a una dirección común.

b) *Aptitudes administrativas*

Los miembros del equipo necesitarán, al menos, algún tipo de formación en las técnicas siguientes:

- Dirigir reuniones eficazmente.
- Negociar recursos.
- Establecer horarios y programaciones.
- Planificar.
- Establecer objetivos y medir el proceso.

c) *Aptitudes interpersonales*

Muchos de los equipos necesitan una formación en la habilidad interpersonal para evitar conflictos. Las dos aptitudes interpersonales más importantes serían la capacidad de comunicación y la de solucionar conflictos. A los miembros del equipo se les debe enseñar a escuchar, a expresar las propias ideas y sentimientos, a compartir sus conocimientos y a trabajar para encontrar soluciones mutuamente aceptables.

d) *La aptitud para tomar decisiones y solucionar problemas*

Los miembros del equipo necesitan algún tipo de formación en la resolución sistemática de problemas. Normalmente, todos los equipos de una

organización son enseñados a seguir el mismo proceso formado por diversos pasos:

- Priorizar los problemas.
- Recoger datos.
- Analizar los datos.
- Generar soluciones alternativas.
- Evaluar las soluciones y seleccionar la solución que es necesario aplicar.
- Planificar y poner en práctica las soluciones.
- Evaluar resultados.

En el mundo de las organizaciones empresariales, se utiliza una serie de herramientas y técnicas para cada uno de los pasos anteriores. Algunas de ellas son: *Benchmarking*, diagrama de causa y efecto, técnicas de grupo nominal, histogramas, hojas de comprobación, diagramas de dispersión, gráficos de Pareto...

Villa (1999: 53), respecto a las herramientas para el aprendizaje en equipo, expresa que las principales son el *diálogo* y la *discusión*. Con el diálogo, se produce una exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, en la que la perspectiva propia se modifica. En la discusión, se presentan y defienden diferentes perspectivas y se busca la mejor para apoyar las decisiones que se tomen, coherentemente con ella.

Bolívar (2000: 106), traspasando el trabajo en equipo a las organizaciones educativas (utiliza el término grupos), expresa que se pueden distinguir entre *grupos activos* (conjunto de profesores que están comprometidos en actividades interdependientes) y *grupos establecidos* (aquellas unidades establecidas formalmente en la estructura de un centro escolar, pero que de hecho no actúan). Existen, a la vez, grupos disciplinarios (por ejemplo, los departamentos en los institutos) y grupos interdisciplinarios, que son los que más contribuyen a un sentido de comunidad de aprendizaje en el centro.

El equipo de profesorado no constituye, únicamente, una modalidad organizativa o de trabajo que facilita la tarea de cada profesor/a y que sirve de consuelo ante los problemas o de ayuda para superar las dificultades. Antes que cualquier cosa, el equipo de profesorado es la unidad base que garantiza el funcionamiento de la organización escolar hacia el logro de una enseñanza de calidad. Anticiparse al futuro y proyectar, desde una visión compartida, cómo construirlo; desterrar concepciones pedagógicas obsoletas y sustituirlas por modelos mentales que constituyan auténticas alternativas para las necesidades educativas actuales y futuras; mantener la conciencia de realidades en interdependencia sistemática dentro y fuera del sistema educativo. Todo ello pasa necesariamente por el aprendizaje y el ejercicio de equipos en la escuela, y de manera destacada de los equipos de profesorado. (Villa, 1999: 56)

Tanto Boyett (1999) como Bolívar (2000) indican cuatro etapas que describen cómo los *grupos activos* se desarrollan, trabajan y tienen su impacto en la organización. Las etapas son las siguientes:

- a) *Formación y desarrollo*; configuración del grupo como una entidad:
- Reclutamiento (incorporación de los miembros) y socialización.
 - Adquisición y adaptación de medios-recursos.
 - Establecimiento y elaboración de metas.

Esta etapa es un período de exploración. La gente se siente insegura, intranquila y confusa. Cada miembro del grupo evalúa las habilidades y aptitudes de los otros miembros. Para dirigir a los miembros en esta etapa es recomendable (Boyett, 1999: 161):

- Ayudar a los miembros a conocerse entre ellos.
- Señalar al equipo una dirección y unos propósitos claros.
- Involucrar a los miembros en el desarrollo de los planes, en la aclaración de los roles y en el establecimiento de los métodos para trabajar juntos.
- Proporcionar al equipo la información necesaria para empezar a trabajar.

b) *Ejecución*

Inicio y gestión de la actividad del grupo. En esta etapa, Boyett indica el hecho de la *inestabilidad*. Los miembros del equipo muestran impaciencia porque se avanza poco, quieren ponerse a trabajar seriamente, pero no saben como obtener resultados positivos. Existe la sensación de que el trabajo en equipo es difícil. Es un período de confrontaciones, disparidades, tensión y hostilidades. Se forman subgrupos. El equipo lucha por aclarar su misión, objetivos, roles de los miembros del equipo y acuerdos para trabajar juntos.

c) *Reconstrucción*

Se empieza a sentir la sensación de pertenencia al grupo. La gente se siente orgullosa de formar parte del grupo y se empieza a cooperar en lugar de competir, se abre a la comunicación y la confianza aumenta. El grupo utiliza las propias actividades de ejecución del proyecto como base para modificarse a sí mismo y a la propia organización, en la medida en que los componentes (personas, medios y metas) aprenden para y en la puesta en práctica del proyecto. Aquí entra justamente el hecho de configurarse como grupo de aprendizaje, que contribuye a que la organización aprenda. Los grupos, como los individuos, normalmente ganan experiencia y adquieren conocimientos con la realización de sus tareas, por tanto, se puede decir que *aprenden*.

d) *Relaciones externas*

El grupo gestiona sus relaciones con el contexto organizativo interno y el entorno externo en que está inmerso. El posible éxito del grupo está afectado por las relaciones extragrupalas que mantiene dentro y fuera de la organización.

Boyett (1999: 163-170) y González, Silva y Cornejo (1996: 80) coinciden con Villa y Salabarrrieta (2000) en algunas sugerencias para que el trabajo en equipo tenga éxito:

- Centrarse en pocos temas.
- Objetivos claros, específicos, realistas y medibles.
- Diseñar el trabajo para obtener *feedback* inmediato.
- Asegurarse de que los equipos tienen fácil acceso a los soportes técnicos u otros tipos de ayuda.
- Adecuado sistema de información. Respecto a este elemento, Boyett (1999: 240) puntualiza:
 - La información inadecuada es la principal causa de más de la mitad de los problemas de la competencia humana.
 - Un sistema de información correctamente diseñado mejora el potencial de la efectividad del equipo.
- Hacer participar a todos los miembros del equipo en procesos de evaluación. El proceso de evaluación debe ser el más simple posible.
- Mantener un equipo pequeño. La medida ideal es entre cinco y nueve miembros, pero en ningún caso debe ser más grande de quince; si el grupo es muy numeroso, puede haber problemas para interactuar constructivamente.
- Crear un ambiente de trabajo abierto y de sinceridad.

En relación con la medida del grupo, Vendrell (1999: 265) especifica que no es posible establecer *a priori* el número de miembros ideal para conseguir un óptimo funcionamiento del grupo. No obstante, se puede decir, en principio, que la mayoría de autores están de acuerdo en considerar que un grupo de cinco o seis miembros es ideal en muchos sentidos: es suficientemente grande para estimular la implicación y suficientemente pequeño para gratificar y favorecer la participación. La medida depende también de los objetivos del grupo. En experimentos de laboratorio, efectuados con grupos de discusión, se acostumbra a situar el límite máximo en cuatro o cinco miembros. Los psicoterapeutas consideran, por un lado, que el número ideal oscila entre seis y ocho miembros, mientras que, en el grupo de formación (*T-Group*), la medida se sitúa entre ocho y quince (Vendrell, 1999: 52).

Por lo que respecta a las repercusiones sobre el funcionamiento del grupo derivadas de un número de miembros par o impar, se ha observado que, en los grupos formados por un número par, se aprecian notables desacuerdos. Contrariamente, el número impar facilita la formación de una mayoría y la toma de decisiones (Vendrell, 1999: 265).