

Posibilidad de lograr la excelencia en los departamentos de idiomas de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana

Excellence is possible in the language departments of the University of Medical Sciences of Havana

Lic. Luis Leonardo Yance Ramírez, Lic. Mercedes Valdivia Torres, Lic. María Isabel Beltrán Domínguez

Facultad Finlay-Albarrán. La Habana, Cuba.

RESUMEN

Se plantean 8 principios básicos de dirección por Peters y Waterman en su *bestseller* nacional *In Search of Excellence* (1982). Estos principios se basan en una teoría que ha vencido la prueba científica del tiempo y utilizado en la dirección de los departamentos de inglés como idioma extranjero (IIE) así como en el mundo de los negocios de las grandes empresas. Los autores del presente trabajo reflexionan en cómo pueden ser utilizados en dichos departamentos en Cuba y las posibles ventajas que ello traería aparejado para la enseñanza del inglés como idioma extranjero en el Instituto Superior de Ciencias Médicas de La Habana (ISCM-H). ¿Es posible lograr la excelencia en los departamentos de idiomas del ISCM-H? En momentos en que se busca el perfeccionamiento de los servicios de la salud continuamente en nuestro país para todas las áreas de este aspecto vital en nuestra sociedad, el papel de los departamentos universitarios en general tiene que responder a este objetivo esencial.

Palabras clave: excelencia, principios, perfeccionamiento, dirección.

ABSTRACT

Eight basic principles of management are stated by Peters and Waterman in their *bestseller* *In Search of Excellence* (1982). These principles are based on a theory that has passed the scientific test imposed by the time and has been used in the management of English departments as foreign language teaching as well as in the

business world of the big companies. The authors of the paper made reflections on how these principles could be used in the English department in Cuba and the possible advantages for the English teaching in the Higher Institute of Medical Sciences of Havana. Is it possible to reach excellence in language departments of this Institute? At the time when we are looking for improvement of health services in our country in all the areas of a field so important for our society, the role of university department must generally respond to this essential goal.

Key words: excellence, principles, improvement, management.

INTRODUCCIÓN

Ya *Peters y Waterman*¹ plantearon sus "ocho principios fundamentales" basados en una teoría que ha resistido la prueba científica del tiempo y que son aplicables en la dirección y administración de los departamentos de inglés como idioma extranjero (IIE)".² Pero, ¿podrían estos ser de alguna utilidad real en nuestro país dentro del sistema educativo único que caracteriza a nuestra universidad en la actualidad?

El obstáculo mayor cuando se intentan introducir nuevos avances en los departamentos de IIE radica en que los miembros de sus plantillas se apropian y adaptan a ellos muy lentamente. Resulta más conveniente para ellos continuar desarrollando las mismas actividades rutinarias a que están acostumbrados, que el intentar asimilar las ventajas de innovaciones que pueden resultar peligrosas para su "prestigio profesional". Pero los jefes de estos departamentos deberán tener la mente abierta, ser creativos sin temor a la experimentación y mantener siempre actitudes positivas hacia los cambios inevitables que puedan revitalizar los departamentos e impulsar los logros útiles en su trabajo diario.² Este artículo, entonces, pretende considerar cómo estos ocho principios propuestos por los investigadores *Peters y Waterman* pueden adaptarse al trabajo de nuestros departamentos de IIE. A fin de lograrlo se intentará definir lo que se entiende por "excelencia" en nuestra sociedad, lo que nos permitirá discutir qué pueden hacer los departamentos de IIE a fin de lograr cumplimentar esta ambiciosa meta de nuestra realidad educativa.

DESARROLLO

Para llegar a ser un departamento de IIE de excelencia su colectivo deberá conocer lo valioso que resulta el estar correctamente organizados. La organización constituye un elemento esencial para que puedan llegar a ser profesores más eficientes, obtener las ventajas que proporcionan los métodos actuales de enseñanza, evaluaciones y diseño de currículo, desarrollar nuevos programas y materiales educativos, mejorar permanentemente las relaciones en el colectivo docente, formar relaciones de cooperación con su institución rectora, ganar experiencias en áreas en las que el departamento no está aún involucrado, y responder a los cambios en el medio académico y administrativo.² Este último elemento se ve como definitivo para una dirección propiamente de excelencia de acuerdo a las investigaciones de *Peters y Waterman*.

Coincidimos absolutamente con *Chenard*² cuando define el modo en que un departamento de IIE debe luchar para lograr la excelencia. Este debe responder tanto a los estudiantes como a la facultad. Debe permitir a los docentes el analizar e innovar, tolerando al mismo tiempo, cierto grado de "caos" en respuesta a la experimentación regular y la acción rápida. Los ocho principios sugeridos por *Peters* y *Waterman*¹ constituyen una forma inteligente de abordar este tema. Repasemos estos principios ahora para ver cómo podrían aplicarse en la dirección de los departamentos de IIE en el ISCM-H.

1. La vía para la acción.

La preferencia de hacer algo antes que someter la cuestión a un ciclo interminable de análisis e informes.

*Chenard*² plantea que "el procedimiento operativo estándar que es característico de las organizaciones de excelencia consiste en diseñar, perfeccionar y probar". La recomendación en nuestro caso se concreta en permitir a los miembros del colectivo docente probar las nuevas ideas en los estudiantes y aprender de los resultados. Una gran cantidad de ideas prácticas será generada por los integrantes de dicho colectivo al trabajar en situaciones reales. Se recomienda un estilo de dirección de trabajo no centralizado.

Un ejemplo de esto resultó ser el problema con el que se tuvo que luchar en nuestro departamento de IIE ante la incorporación al instituto de una nueva carrera contentiva de un gran número de diferentes especialidades: Tecnología de la salud, para cubrir la cual no se contaba con los profesores de inglés necesarios en nuestra facultad en aquellos momentos. En una reunión departamental realizada al efecto, se decidió que la solución al problema sería el diseño de una nueva metodología que posibilitaría la docencia de los 4 distintos programas y las 16 sem y 32 horas/clases en únicamente 1 mes (4 horas semanales), así como la asignación de las tareas docentes a los profesores del departamento que habían finalizado su trabajo docente regular al finalizar cada semestre. Todo el colectivo del departamento desarrolló una tarea determinada en dicha programación.

Como resultado de la labor realizada, el colectivo docente de nuestro departamento impartió la docencia a más de 800 estudiantes durante el curso pasado, a la vez que experimentaba con los nuevos materiales diseñados y los rectificaba cuando resultaba necesario, hasta que la metodología y los programas correspondientes instrumentados funcionaron como se deseaba. En el proceso de permitir a nuestros profesores crear las soluciones necesarias, estos crecieron profesionalmente.

2. Se debe estar junto a los estudiantes, aprender de sus preferencias y satisfacerlas.

Los departamentos de IIE deben permanecer junto a los estudiantes. *Peters* y *Waterman*¹ manifiestan que las organizaciones de excelencia "escuchan con atención y regularidad". Los estudiantes satisfechos deben constituir la regla, nunca la excepción. Debe considerarse muy cuidadosamente la retroalimentación suministrada tanto por los estudiantes como por el colectivo docente del departamento y se debe actuar acorde a la misma.²

Nuestros estudiantes se sienten confiados al acudir al local del departamento para hablar francamente de sus necesidades y preocupaciones. Se les pide a los colegas que entreguen cuestionarios al finalizar cada semestre de estudios, así como que apliquen *surveys* cuando lo consideren necesario, a fin de conocer las opiniones de los alumnos en cualquier momento del proceso de enseñanza-aprendizaje, estos

criterio han resultado realmente útiles en la determinación de sus actitudes y necesidades, han ayudado en la actualización de materiales y actividades, y también han evitado la irrupción del aburrimiento en nuestras actividades docentes.

3. Autonomía y empresa. La división del departamento en unidades funcionales pequeñas y el estímulo para que piensen de manera independiente y fraternalmente competitiva.

En nuestro departamento se ha organizado la estructura de tal forma que cada carrera y año de estudio tiene un coordinador como jefe de un pequeño grupo docente que opera independientemente y de acuerdo a las necesidades reales de sus asignaturas en cada especialidad en particular. Esto permite la generación de nuevas ideas y metodologías para la enseñanza, la evaluación y el asesoramiento de ideas y del currículo. Como resultado existe una generación constante de materiales de enseñanza y de nuevas evaluaciones. Las ideas que funcionan se adoptan de inmediato y las que no se archivan para su posible utilización en otras situaciones no previstas en ese momento.²

4. La productividad mediante el estímulo a las personas. La creación en todos los docentes de la certeza de que sus mejores esfuerzos son esenciales y que participarán en las retribuciones obtenidas por los departamentos de excelencia.

El reforzamiento de las acciones positivas con estímulos verbales y por escrito, y la eliminación de los esfuerzos negativos mediante la crítica constructiva directa producirán excelentes resultados.²

Como ejemplo de lo anterior, puede decirse que en nuestro departamento se ha creado un ambiente de trabajo, en el que resulta seguro para nuestros colegas el cometer errores y donde sus esfuerzos personales son reconocidos y directamente estimulados, por lo que todos responden de acuerdo a él. Aún durante los peores años del período especial el departamento ha podido retener a casi la totalidad de sus docentes gracias al simple hecho de que ellos prefirieron recibir una retribución económica menor antes que ocupar una plaza en cualquier otro departamento de IIE fuera de nuestra facultad, donde no se aplica nuestra política de estimulación laboral MORAL.

El respeto de las necesidades motivacionales de los miembros del colectivo docente requiere una gran sensibilidad y la disposición de hacer público el aprecio de algunos miembros, entretanto se debe saber cuándo limitar la aprobación para otros a un apretón de manos o a una simple señal de aprobación.

5. Control integral en la dirección del departamento. La insistencia en que los jefes de departamentos se mantengan en estrecho contacto con las tareas esenciales de sus departamentos.

Los jefes de los departamentos de excelencia evitarán por todos los medios la permanencia en los locales para realizar tareas burocráticas exclusivamente. *Chenard*² aconseja el recorrido por los pasillos a fin de que puedan obtener información de primera mano sobre lo que sucede, controlar la asistencia y puntualidad de estudiantes y docentes del departamento, así como el estado de los recursos de que dispone el colectivo docente para el desempeño de sus tareas. Deben observar cómo desarrollan sus docentes "el sentido" de la dinámica de las clases. Deben cerciorarse de que las aulas estén preparadas, del material necesario al alcance de los interesados y que sea de fácil acceso, así como que los equipos estén en buenas condiciones.

En este caso particular, en ocasiones ha resultado difícil cumplimentar las condiciones planteadas en el párrafo anterior, pero siempre hemos tratado de ser un ejemplo permanentemente digno de emulación por nuestros colegas en cuanto a la dirección del departamento se refiere, mediante la creación de un ambiente pedagógico de trabajo agradable que influye positivamente en la moral tanto de estudiantes como de docentes. Al exigir sencillamente las condiciones adecuadas en aulas y horarios de acuerdo a las características de la enseñanza del inglés como idioma extranjero, hemos podido crear un sentimiento de satisfacción en docentes y estudiantes, siempre que ha sido posible.

6. El ajuste a lo que es propio de la especialidad-implementación de los programas que el departamento de IIE pueda ejercitar mejor.

Otra característica común de los departamentos de excelencia es la de hacer lo que mejor dominan y el no extraviarse en áreas que no le son familiares.² En nuestro departamento de IIE, las consideraciones cuidadosas de las calificaciones y habilidades del personal docente, determinarán lo que puede o no hacerse. Por ejemplo, los cursos de posgrado los imparten los docentes de mayor experiencia y calificación; los cursos de inglés con fines médicos o de enfermería específicos se imparten por el personal con la experiencia y la preparación debida en temas médicos y de enfermería; etc., pero nunca hemos impartido cursos de traducción e interpretación sencillamente porque los mismos son propios de un área que nada tiene que ver con el encargo social de nuestro departamento y que le resulta, por lo tanto, completamente ajeno.

7. La forma simple; el colectivo flexible. Se debe mantener el nivel de dirección con la menor cantidad de personal posible.

Como nuestro departamento de IIE sufre por la falta más bien que porque le sobren docentes, la distribución de tareas y actividades docentes debe planificarse y controlarse muy cuidadosamente por la dirección del departamento disponiendo para ello con el personal mínimo en el nivel de dirección del mismo. Se ha adoptado la distribución de responsabilidades y la estimulación de la cooperación interdepartamental como la mejor política a seguir. Esta debe convertirse en un factor importante en el departamento de IIE luchando por lograr estándares de excelencia. Hemos desarrollado relaciones muy estrechas con departamentos tales como los de informática y estadísticas, medicina interna, educación física, cirugía, etc., mediante el aporte del contenido lingüístico que sus docentes necesitan dominar a fin de realizar sus tareas y actividades profesionales asignadas a cambio de los mismos servicios de asesoramiento por parte de ellos de acuerdo a nuestras necesidades al respecto.

8. Las propiedades de centralización y descentralización simultáneas. La propiciación de un clima donde existe la dedicación hacia los valores centrales del departamento en combinación con la tolerancia hacia todos los docentes que los aceptan.

*Peters y Waterman*¹ afirman que las organizaciones de excelencia están "centralizadas y descentralizadas al mismo tiempo." Mientras que se les da autonomía a los docentes, unos cuantos valores claves se centralizan. Estos incluyen el compromiso de adaptar el currículo a las necesidades específicas de los estudiantes y a la impartición de una docencia de excelencia.² En realidad, los miembros del colectivo docente de nuestro departamento de IIE aman lo que hacen y a los estudiantes que atienden. Pensamos que esta es una condición esencial que debe tener un departamento de IIE de excelencia ya que sus docentes deben

"sentir" la intensidad de la dedicación de todo el colectivo a su trabajo y a sus estudiantes.

CONCLUSIÓN

Los principios expuestos en este artículo pretenden servir de guía a los jefes de departamentos de IIE cubanos que luchan por lograr la excelencia en su trabajo. Estos principios nos han ayudado mucho a comprender la importancia que la dirección organizada tiene en el logro de una mejoría general de la efectividad de nuestra labor como docentes. Entonces, ¿por qué no probarlos en nuestro medio pedagógico?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Peters, Waterman. In Search of Excellence. West Haven: Ed. G. Manning and M. Manning. NEA Publications; 1982.
2. Chenard S. Standards of Excellence. Managing an EFL Department. English Teaching Forum. 1996;34(2):14-7.

Recibido: 15 de julio de 2011.
Aprobado: 30 de julio de 2011.

Luis Leonardo Yance Ramírez. Universidad de Ciencias Médicas de La Habana. Facultad Finlay-Albarrán. Pedroso 16 esq. San Joaquín, 2do Piso, Cerro. La Habana, Cuba. Correo electrónico: lyance@infomed.sld.cu