



Algunas reflexiones sobre el Trabajo en Equipo como estrategia para el Gerenciamiento de la Calidad en Instituciones Educativas.

Autores: *Macedo de Marchetti, Marta; Litvak de Cohen, Mirta; Forté, Fátima Beatriz.*

Dirección: schauvet@herrera.unt.edu.ar
Facultad de Filosofía y Letras y Facultad de Ciencias Exactas y Tecnología
de la Universidad Nacional de Tucumán.
Av. Independencia 1800. (4000), San Miguel de Tucumán, Tucumán, Argentina.

1. Introducción:

Actualmente muchas empresas apuestan a sistemas de trabajo basados en la capacidad, el compromiso y el conocimiento de las personas, es decir apuestan al trabajo en equipo. Hoy se habla mucho del trabajo en equipo, el que aparece como una necesidad y como una exigencia. Sin embargo en la práctica resulta difícil conseguirlo. La capacidad de trabajar en equipo de una manera operativa y eficaz es una asignatura pendiente de casi todas las organizaciones. Sin embargo si se logran constituir equipos de trabajo y hacer un trabajo conjunto en equipo es posible que las organizaciones tengan mayores posibilidades de logros inmediatos.

Sabemos que para mantener la competitividad, las empresas deben:

1. Ser más sistemáticas y rápidas.
2. Tener la máxima creatividad posible.
3. Actuar con las menores dudas posibles.
4. Hacer un uso eficaz de los recursos.

Para lograr esto es necesaria la conformación y la organización de equipos de trabajo, que hagan un trabajo conjunto en equipo. Desde esta consideración, las personas constituyen un diferencial competitivo que permite a la empresa actual fortalecer su liderazgo en el mercado.

Por lo que con este trabajo pretendemos ofrecer un aporte a la preocupación práctica por constituir equipos de trabajo, o dicho de otro modo, para emprender trabajos en equipo. Es decir para encarar y resolver mejor problemas complejos, para realizar trabajos que exigen un esfuerzo colectivo, o para ser más eficaces en las acciones que debemos realizar para alcanzar determinados objetivos en un clima de buenas relaciones interpersonales dentro de la empresa.

2. Equipos de trabajo y trabajo en equipo:

El **Trabajo en equipo** es una forma organizada de trabajo donde se ponen en juego componentes relacionales tales como la motivación, la participación, la comunicación y el liderazgo para desarrollar actividades apuntando al logro de determinados objetivos.

En la constitución de equipos de trabajo que hagan un trabajo conjunto en equipo es necesario que la empresa tenga en cuenta un principio básico: la autonomía. Es decir la necesaria creación de un ambiente propicio para que el equipo logre una definición clara de roles y funciones, capacidad para comunicarse y participar, como la motivación necesaria para mantenerse al ritmo de los cambios necesitados por la empresa o generados por el entorno.

2.1. Trabajo en equipo - Conceptualización

Sabemos que la capacidad de resolver problemas y de proponer soluciones en un equipo es siempre superior a la de una persona. Por otra parte es bastante evidente que los problemas complejos se pueden abordar y resolver más eficazmente cuando ello se hace conjuntamente.

Un equipo de trabajo no se hace con solo decirlo. No se debe incurrir en el error de considerar que el “trabajar juntos” es, por ese solo hecho, “trabajar en equipo”.

Para lograr la constitución y configuración de un equipo, hay que tener en cuenta:

- Que exista un trabajo a realizar conjuntamente.
- Una **estructura organizativa** básica que se deriva de los objetivos propuestos por el equipo y que se expresa en la distribución de tareas y responsabilidades de los miembros del mismo. Se trata de todo lo que concierne a la forma de realizar el trabajo propiamente dicho.
- Un **sistema relacional** que se produce dentro de la dinámica interna de funcionamiento del equipo. Los elementos que lo integran son: participación, comunicación, complementación, forma de resolver conflictos y tensiones y todo aquello que

contribuye a crear un clima organizacional y funcional adecuado para el trabajo en equipo. Mientras la estructura organizativa es el esqueleto del equipo, el sistema relacional se configura mediante los procesos socio-afectivos que se dan en el equipo.

Podríamos decir que un equipo de trabajo se configura basado en una común orientación de objetivos, con una clara distribución de responsabilidades y tareas dentro de una estructura organizacional básica y creando un sistema relacional gratificante que favorezca la productividad grupal. La base del trabajo en equipo es la creación de autonomía a partir de la motivación interna, la capacidad y la participación.

2.2. Definición de equipo de trabajo

Se trata de un conjunto de personas que tienen un alto nivel de capacidad operativa de cara al logro de determinados objetivos y a la realización de actividades orientadas a la consecución de los mismos. El trabajo individual y colectivo se realiza con un espíritu de complementación, mediante una adecuada coordinación y articulación de tareas, y en un clima de respeto y confianza mutua altamente satisfactorio.

3. Trabajo en equipo: Aspecto organizacional:

3.1. ¿Qué se necesita para trabajar en equipo?

3.1.1. Objetivos comunes y valores compartidos

Para que exista el equipo es necesario que haya un objetivo común claramente definido, entendido y aceptado por todos los miembros que quieren constituir el equipo.

Nadie se compromete con algo que no conoce.

Pero también debe existir la voluntad de cada integrante que ha decidido realizar el esfuerzo para el logro de estos objetivos. Todos los miembros deben estar compenetrados con una meta que sea importante para todos.

Las responsabilidades deben ser lo suficientemente claras y explícitas, en lo que hace a la realización de tareas y actividades.

Debe existir también un conjunto de valores compartidos por los miembros. Son estos valores, manifestados en el comportamiento de los miembros del equipo, los que definen el estilo de trabajo del equipo.

3.1.2. Número limitado de integrantes

La productividad conjunta del equipo no puede lograrse si el número de personas que lo componen es muy elevado. En gran cantidad de bibliografía del tema se recomienda que el número sea como mínimo cinco y máximo de nueve. Este número debe tomarse como referencia y de acuerdo a las características de la organización podremos variarlo, pero no alejándonos demasiado. Se debe recordar que un número pequeño de miembros dificulta la interacción e intercambio que generará una alta productividad y a medida que aumenta el tamaño del equipo, disminuye el tiempo disponible de cada miembro para aportar al conjunto y la dinámica interna tiende a hacerse más formal. En este caso la eficacia y creatividad grupal sufren un cierto deterioro.

3.1.3. Organización

Hablar de equipo da idea de acción conjunta; y si bien es cierto que la estructura organizacional del equipo ha de variar según sean los objetivos del mismo, hay algunas características comunes a todos los equipos.

3.1.3.1. Distribución de responsabilidades, funciones y actividades

Un trabajo en conjunto no puede darse cuando “todos están en todo”, es necesario una distribución de funciones y tareas, con las respectivas responsabilidades. La distribución y delimitación de tareas no basta, es necesario que los miembros las comprendan y acepten. La confluencia y articulación de funciones, actividades y tareas es la base de un trabajo en equipo bien organizado, que permitirá aumentar la capacidad operativa y tomar decisiones adecuadas.

Cada miembro debe conocer, aceptar y asumir las actividades que le corresponden y las responsabilidades que la acompañan, procurando que sus actividades confluyan con los objetivos del equipo. Cuando los miembros del equipo son irresponsables o no asumen con seriedad sus actividades, el equipo ha de fracasar. Es imprescindible la implicancia de cada miembro y el compromiso con el equipo, para crear, mantener y desarrollar el espíritu de equipo.

3.1.3.2. Conducción, coordinación y liderazgo

Para que un trabajo en equipo pueda darse tiene que haber alguien que tenga la responsabilidad de coordinación, dirección o liderazgo, pero también, no puede darse con una conducción autocrática.

La situación de liderazgo o conducción no debe afectar en lo más mínimo la igualdad de condiciones entre todos los miembros del equipo. Siempre se debe tratar de conseguir una asociación igualitaria de todos los miembros, aunque la

estructura o forma de organización del equipo implique funciones de distinta jerarquía y distribución de roles.

3.1.3.3. Reglas internas

Siempre es necesario acordar normas o reglas de funcionamiento que impliquen una disciplina interna y que sean coherentes con las actividades y funciones de cada integrante.

Al formularse las reglas, cada uno sabe a que atenerse, y se evita que muchas cosas queden libradas a la buena voluntad de algún miembro, o que las cosas la interprete cada uno según la circunstancia. Esto mejora las relaciones interpersonales, la articulación en el trabajo y evita los roces personales.

Las reglas variarán de equipo a equipo, pero podemos remarcar características comunes que deben reunir: ser aceptadas por el equipo en conjunto y por cada miembro individualmente; tener significación para todos; ser viables, por lo que deben ser compatibles con la posibilidad de cumplimiento de los integrantes del equipo.

3.1.4. Algunas consignas operativas para el trabajo en equipo

- Realizar reuniones productivas: usar el proceso de reuniones a fin de ayudar al equipo a alcanzar los objetivos de cada reunión.
- Utilizar datos, en la medida que el tema lo permita y la organización lo posibilite, para poder: identificar claramente los temas sobre los cuales hay que trabajar y desarrollar el enfoque; tomar mejores decisiones; entender la naturaleza y extensión de los problemas; resolver los conflictos y las diferencias de opiniones.
- Evaluar posibles soluciones: buscar y analizar ideas de posibles soluciones; ser ingeniosos; evaluar las soluciones frente a los criterios; ser sumamente objetivos.
- Tomar buenas decisiones: basada en los hechos y datos y no sólo en la experiencia, opinión e intuición.
- Documentar su trabajo: se deben tomar apuntes de las reuniones y los resultados de las mismas, dejando constancia de los temas tratados, datos utilizados, participantes, etc.

4. Trabajo en equipo: Aspecto relacional:

4.1. Complementación

El equipo cumple con su razón, cuando cada miembro, por el hecho de pertenecer a él, se realiza y completa más plenamente gracias a los otros. Al aportar cada miembro sus conocimientos, habilidades y competencias, contribuye al logro de los objetivos del equipo y al enriquecimiento mutuo.

La complementación, imprescindible para que exista el equipo, permite que las tareas de unos y otros se articulen. El verdadero trabajo en equipo se alcanza cuando se logra, a escala grupal y personal, el desarrollo de esta complementación. Para alcanzar esto es necesario que los aportes de todos se articulen e integren.

La clave es escuchar a los otros e integrar sus aportes.

De lo que se trata, es de que todo contribuya al esfuerzo común, combinando lo productivo y lo gratificante, para enriquecer el conjunto y a cada uno en particular. De esta manera se logra disfrutar del trabajo en equipo, potenciando la sinergia y minimizando los conflictos.

La sinergia es una idea clave y central del trabajo en equipo; es la energía total que existe en un equipo, no sólo por la que aporta cada individuo, sino por lo que resulta de la mutua interacción de todos y cada uno. Esta interacción, con todo lo que conlleva de reacción y retroalimentación, libera energías latentes y potencialidades que se hacen efectivas por el trabajo en conjunto.

Los miembros del equipo pueden mostrar dos tipos de actitudes: están los colaboradores, responsables, los que ayudan a los otros, los que aportan ideas, opinan, estas actitudes positivas se transforman en *Energía Disponible* para el equipo, le ayudarán a crecer, a lograr sus metas.

Y por otro lado están las actitudes pesimistas, irresponsables, pleitistas, introvertidas, las críticas negativas, estas actitudes se convierten en un peligro para el equipo y es la *Energía Residual*, porque se queda en los individuos y no hay compromiso con su meta.

Sin embargo esta energía residual se puede convertir en disponible, cuando se involucra a las personas con la meta común del equipo y se motiva a su participación. Muchas de ellas no participan por temor a equivocarse, o a hacer el ridículo; entonces, motivar a que todos aporten energía disponible al equipo, permitirá que los objetivos conjuntos se logren.

ENERGÍA RESIDUAL	ENERGÍA DISPONIBLE
<ul style="list-style-type: none"> • Las personas se distraen, conversa, haciendo solo acto de presencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas muestran interés y participan proponiendo ideas.
<ul style="list-style-type: none"> • Se oponen a todas las iniciativas, teniendo un espíritu pesimista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchan todas la opiniones y evalúan junto con el equipo las propuestas.
<ul style="list-style-type: none"> • Ponen sus intereses personales en lugar de los del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupan por alcanzar las metas que se han planteado como equipo.
<ul style="list-style-type: none"> • Asumen una responsabilidad y no la cumplen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplen con las responsabilidades asumidas.
<ul style="list-style-type: none"> • Promueven la división del equipo, haciendo críticas en todo momento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan la unidad del equipo, ayudando a otros miembros.

Es una tarea importante de los líderes convertir la energía residual de los miembros del equipo en energía disponible.

4.2. Participación y Motivación

Los indicadores más importantes que impactan en la integración de un equipo son: **la participación y la motivación**.

En su sentido más básico, **participación** es la acción y efecto de tomar parte. Tomar parte significa:

- “compartir” con otros.
- “tener en común”, es decir poseer determinadas características o bienes que también poseen otros.
- “ser parte”, es decir, integrar una realidad determinada.

La participación tiene una base instrumental o racional y una base afectiva. De acuerdo a la base afectiva se participa porque se siente placer en hacer cosas con otros y porque en esa acción colectiva el hombre encuentra satisfacción a necesidades afectivas. De acuerdo a la base instrumental se participa porque hacer cosas en forma colectiva es más eficaz que hacerlas en forma individual.

Según algunos autores la participación pertenece al área de la conducta afectiva y como tal no se aprende con razonamientos teóricos, ni por mandato u obligación, sino que como toda actitud se aprende a través de la vivencia o de la identificación con las personas con las que se trabaja. Para alcanzar el éxito en las tareas que se plantea el equipo, se requiere de la participación activa y responsable de todos los miembros. Cada parte del trabajo que realiza cada miembro, contribuye a la obtención de los objetivos.

La motivación es en general “la movilización interna de un individuo o grupo (proyección de energía hacia las metas propuestas) para responder a estímulos

o situaciones externas”. Motivar es interesar a una persona a hacer algo. La motivación es:

- Despertada: a través del conocimiento de las necesidades, deseos o interés de las personas que conforman el equipo.
- Mantenido: cuando las necesidades de cada una de las personas son satisfechas y se percibe una utilidad.
- Orientada: a través de una actividad útil y relacionada con la realidad.

Para despertar, mantener y orientar la motivación en un grupo es necesario tener en cuenta que la motivación fluye a partir de 4 tendencias básicas del ser humano:

- Deseo de reconocimiento
- Deseo de seguridad
- Deseo de nuevas experiencias
- Deseo de respuesta

4.3. Comunicación

Existen diferentes tipos de estructuras comunicacionales. Dos de ellas son:

- Estructura cooperativa o red de circuitos múltiples: en este tipo de estructura la atmósfera grupal permite adoptar la actitud de tratar de entender al otro, aprovechar su riqueza personal, esto permite potenciar los aspectos más positivos y creativos de los diversos miembros, facilita el aprendizaje y la producción grupal. Esta matriz se corresponde a un estilo de conducción democrático.
- Estructura Competitiva o estructura radial: este tipo de matriz atenta contra la constitución de un buen clima grupal. La matriz competitiva transforma a los integrantes en contendientes recíprocos, el eje motivacional es alcanzar un lugar destacado o superior, inhibe los procesos cooperativos, bloquea el placer del trabajo conjunto y la posibilidad de la creación en común, mueve a adoptar una actitud ofensiva - defensiva que genera tensión y ansiedad. La competencia refuerza la dependencia con respecto al líder o autoridad, por lo que esta matriz se corresponde a un estilo de conducción autoritario.

Sin comunicación no puede existir un equipo de trabajo y cuando mejores son las comunicaciones, mayores son las posibilidades de un buen funcionamiento del

mismo. En todo grupo en que se llevan a cabo un conjunto de actividades, se dan conjuntamente interacciones y comunicaciones.

En la base para toda buena comunicación deben existir buena información y transparencia.

La buena información es adecuada y suficiente en todas sus formas. Puede ser:

- General: es aquella información que influye en el funcionamiento del equipo, aunque sea de cuestiones ajenas o tangenciales al mismo.
- Operativa: es lo concerniente al trabajo grupal y personal. Cada uno debe saber cuales son sus tareas y como se complementan con las actividades de los demás.
- Motivadora: es el conocer a los otros, que ayuda a crear un ambiente que gratifica y motiva para vivir el equipo.

La comunicación es una ida y vuelta, no solo hay que transmitir, sino asegurarse que se ha recepcionado lo dicho, la comunicación es mucho más que información.

La comunicación en el equipo debe ser transparente, hay que desterrar los comentarios y críticas a espaldas de las personas. El chisme mina y deteriora el funcionamiento de cualquier equipo. Las cuestiones deben plantearse abiertamente, de frente, con sinceridad y respeto por el otro y sus opiniones aunque sean diferentes a las de uno; hay que saber escuchar, no hay que descalificar al otro. Es siempre saludable la autocrítica personal y del equipo, esto va de la mano de la madurez del equipo.

4.4. Liderazgo

4.4.1. Tipos de liderazgo

- Autoritario o autocrático
- Paternalista
- Permisivo
- Democrático

4.4.2.- Características que debe reunir un buen líder

- Siempre estar presto a reconocer los logros y actitudes positivas y elogiar.
- Usa frecuentemente las palabras claves: GRACIAS y POR FAVOR.

- Siempre está en crecimiento.
- Lucha por cumplir sus objetivos y los del grupo.
- Se lanza hacia delante en la búsqueda del éxito.
- Habla de sus propios errores antes de los de los otros.
- Es íntegro y honesto.
- Motiva a los demás a crecer.
- Se interesa por los demás más allá de su rendimiento en el grupo.
- Busca oportunidades de felicitar antes que señalar errores (aunque a veces debe hacerlo también).
- Facilita el diálogo abierto y sincero.
- Es claro y específico en sus metas.
- Es responsable.
- Hace lo correcto antes que lo popular.

4.5. Actitud ante conflictos y oposiciones

No siempre se tiene suficientemente en cuenta que para el trabajo en equipo se requiere de un cierto nivel de formación para actuar ante las diferencias y conflictos. Esto supone capacidad para soportar y superar los conflictos y tensiones, dentro de los límites que no alteren de manera sustancial el trabajo conjunto.

Un equipo está formado por personas, por lo que, lógicamente, habrá discusiones, que resultarán saludables siempre y cuando se desarrollen dentro de las reglas internas del equipo y en pos de la mejora del mismo y de la consecución de los objetivos.

El diálogo/discusión, permite la clarificación de las posiciones.

Las diferentes maneras de ver los problemas y soluciones llevan al surgimiento de los conflictos y desacuerdos y forman parte de las relaciones del equipo. Las relaciones más o menos cotidianas producen desgastes y rozamientos, pero se deben encarar estos problemas para lograr integrar y superar las oposiciones. En caso de no conseguirlo, se dificulta el trabajo conjunto.

El trabajo en conjunto no será posible si dentro del grupo no existe la madurez profesional y emocional para manejar las diferencias personales y de opinión, para integrar las diferencias en una interacción positiva.

Ciertas circunstancias pueden hacer imposible el trabajo en equipo y ellas se presentan en el caso de agresiones y descalificaciones personales, de esta forma se presenta un clima que hace imposible el funcionamiento del equipo.

4.6. El espíritu de equipo, la pertenencia e implicancia personal

Hay que tener en cuenta que la satisfacción de las necesidades personales del individuo al interior de equipo, es lo que más lo liga y le da pertenencia al mismo. Quien no encuentra satisfacción personal en el equipo al que pertenece o trabaja, nunca lo sentirá como cosa propia. Por ello se deben crear en él las condiciones necesarias para que cada miembro pueda potenciarse y realizar sus aspiraciones personales, por el hecho mismo de ser parte de un equipo.

Hay que lograr que cada uno, dentro del equipo, se sienta “alguien”, que sea aceptado y apreciado por lo que es, de modo tal que las relaciones en el grupo le permitan desarrollar sus potencialidades.

El equipo es una entidad emocional, que permite desarrollar en mayor o menor medida la personalidad de cada uno y la cohesión de todos dentro del mismo. Esta cohesión es la que da el sentido de pertenencia y produce el llamado “*espíritu de equipo*”, que se expresa de muchas maneras pero que es fundamentalmente emocional.

En el equipo deben desarrollarse relaciones interpersonales amistosas. Cuando el trabajo es gratificante, esto ayuda a mejorar las relaciones afectivas interpersonales, al mismo tiempo que favorece el funcionamiento y la productividad. El aceptar a los otros y ser aceptado, es lo mínimo que se requiere para trabajar en equipo, pero cuando se va más allá y se desarrollan sentimientos de pertenencia e integración es cuando puede afirmarse que existe el espíritu de equipo.

En la medida que cada miembro del equipo desarrolle la pertenencia al mismo, el espíritu de equipo crece y se fortalece. Cuando algo se siente ajeno o impuesto, las personas reaccionan con indiferencia.

El grado en que cada uno de los miembros de un equipo se sienta perteneciente al mismo, evoluciona con el tiempo; hasta en los equipos más integrados se producen rupturas, crisis, divisiones, conflictos, etc. La posibilidad de mantener y mejorar el espíritu de equipo está ligado al modo en que se integran las oposiciones y afinidades existentes entre sus miembros y se resuelven los problemas, tensiones y conflictos que surgen normalmente.

La implicación personal se logra cuando los objetivos personales se integran con los del equipo.

4.7. Algunas actitudes necesarias para el trabajo en equipo

4.7.1. Ser responsable y colaborar:

- Comprometerse a ser parte del éxito del equipo.
- Comprometerse a tomar responsabilidades de acción: lo de menos es asistir a las reuniones, lo que vale es el trabajo que uno se propone a realizar a la salida de las reuniones.

- Ayudar al equipo a desarrollar un entendimiento común de los problemas que enfrenta.
- Responsabilizarse por lo que uno dice y hace.
- Repasar el orden del día antes de la reunión y llegar preparado.
- Brindarse para tomar apuntes, llevar cuenta del tiempo, dirigir la reunión o para organizar los resultados.

4.7.2. Ser puntual: El tiempo de los demás asistentes es tan importante como el propio. Muchas reuniones fracasan por no empezar a la hora prevista, o no se pueden desarrollar todas las actividades previstas por falta de tiempo.

4.7.3. Cumplir los compromisos:

- Hacer un esfuerzo especial por cumplir con los compromisos, recordando plazos y tareas aceptadas y de no poder cumplir informar con anticipación para poder hacer arreglos alternativos.
- Considerar los propios compromisos y prioridades actuales antes de aceptar más trabajo por hacer.

4.7.4. Contribuir a las deliberaciones/discusiones:

- Aportar ideas y sugerencias a las deliberaciones.
- Escuchar atentamente a los demás sin interrumpir, cuando en una reunión se interrumpen unos a otros, no se avanza en el pensamiento.
- Contribuir a dirigir las deliberaciones del equipo.
- Reflexionar antes de hablar, no usando frases incorrectas ni ofensivas; se puede demostrar disconformidad con otros integrantes sin herirlos.
- Dar las razones de mis opiniones.
- Pedir a los otros que den las razones de sus opiniones.
- Contribuir a que otras personas participen pidiéndoles su opinión.
- Tratar que el grupo recobre su curso cuando divaga en las deliberaciones.
- Asociar y resumir ideas.
- Sugerir métodos que el grupo pueda usar para tratar problemas.
- Tratar de encontrar aspectos coincidentes en los puntos de vista que se oponen.

- No hablar sino cuando se tiene algo interesante que decir, dejando de lado las palabras inútiles.
- Ser breve tiene mucho mérito y resulta muy provechoso para el grupo.
- No criticar sin dar razones, la crítica debe ser fundada y siempre debe ir acompañada de una solución constructiva.
- Mejorar día a día las propias actitudes para deliberar y escuchar.

4.7.5. Escuchar para entender:

- Brindar toda la atención a los demás.
- Escuchar con simpatía a los que exponen ideas diferentes a las propias. Oír las opiniones de los otros para enriquecerse.
- Ser receptivos a las ideas de los demás.

4.7.6. Exponer el mensaje con claridad:

- Indicar claramente los mensajes o puntos críticos que desea destacar.
- Hablar de manera tal que ayude a las personas a entender lo que quiere decir.
- Prepararse para respaldar ideas con ejemplos, información datos e ilustraciones.

4.7.7. Contribuir a la retroinformación: notar cuando otra persona está haciendo algo particularmente provechoso para el equipo.

4.7.8. Ser sincero: se debe expresar siempre el pensamiento con toda honradez, durante la reunión. No se debe esperar a la salida para decir lo que debe hacerse o criticar lo que se dijo o hizo. Después de la reunión no queda otra cosa que hacer lo acordado.

5. Lo organizacional y lo relacional en el trabajo en equipo:

5.1. Fortalecer la productividad y la solidaridad

Para fortalecer un equipo se deben cultivar dos actitudes:

- Productividad: un equipo debe saber que es lo que está logrando, se deben evaluar los resultados y los logros alcanzados.
- Solidaridad: es de igual importancia propiciar un ambiente de amistad y confianza donde todos puedan participar sin

avergonzarse y que se valore los distintos talentos, así como las relaciones sociales saludables, propiciando la cooperación entre todos los miembros.

5.2. Autoevaluación

Que un grupo esté organizado no quiere decir que no vaya a tener dificultades; estas siempre surgirán, pero todos los miembros deben unirse para dar respuestas. Es necesario evaluar los avances de las tareas que se han distribuido, las relaciones al interior del grupo y los logros que van teniendo, todo esto con el fin de mejorar el trabajo que se hace, no para criticar a alguien. Esta autoevaluación consolidará el proceso de crecimiento del equipo.

5.3. Consolidación del equipo de trabajo

Al alcanzar la madurez, un equipo de trabajo reúne tres condiciones:

- **Cohesión:** los miembros están unidos y cooperan con las actividades propuestas, existe solidaridad en el equipo.
- **Productividad:** alcanzan los resultados que se han propuesto, participando de forma equitativa, asumiendo sus responsabilidades dentro de las distintas tareas.
- **Consenso:** los miembros del equipo tienen una misma visión de las cosas y del tipo de actividades que realizan, están plenamente identificados con los objetivos, valores, lineamientos y forma de acción del equipo.

6. Trabajo en Equipo en Organizaciones Educativas - Aspectos Prácticos:

Como forma de poner en práctica los aspectos teóricos presentados y en el afán de complementar la investigación con actividades que contemplen la aplicación de técnicas que permitan vivenciar y ejercitar los procesos que se buscan generar, se presentan algunos ejercicios surgidos de la investigación teórica realizada.

Con los ejercicios detallados más adelante se busca:

- Motivar a las personas y/o grupos para el trabajo en equipo, rescatando su importancia.
- Proponer situaciones concretas que permitan ejercitar el trabajo en equipo.
- Vislumbrar posibilidades y limitaciones actuales para el trabajo en equipo.

La metodología que se emplea para el desarrollo de los ejercicios es una metodología participativa, ya que las actividades se desarrollarán en forma de taller teórico – práctico. Se propone que los participantes:

- Desarrollen actividades motivadoras que propicien el ejercicio del trabajo en equipo.
- Retrabajen en plenario las vivencias de los grupos, los aportes, las dificultades en los aspectos sustanciales del trabajo en equipo descriptos más arriba, es decir los aspectos organizacionales y los relacionales.

6.1. Ejercicios

Algunos ejercicios que permiten vivenciar los aspectos organizacionales y relacionales del trabajo en equipo son los siguientes:

Ejercicio N° 1: Los participantes deberán jugar un juego que será facilitado a cada grupo, no se dirán las reglas del juego, cada equipo deberá inventarlas, escribirlas y jugar el juego durante 40 minutos. Si aparecen dificultades al jugar (el juego es aburrido, aparecen situaciones que no estaban contempladas, alguno decide abandonar, etc.), los participantes podrán cambiar las reglas y continuar con el juego. Todo deberá hacerse dentro del tiempo estipulado. En plenario, los participantes explicarán el juego, los cambios de reglas, las dificultades y facilidades que tuvo para escribir las reglas y relacionarán esto con la importancia de las reglas para el trabajo en equipo.

Ejercicio N° 2: Los participantes deberán organizar una fiesta para celebrar el día del maestro contemplando todos los aspectos que crean convenientes para realizar una reunión con el mínimo de errores posibles. Recibirá un premio de la institución el equipo que presente la mejor idea y la mejor planificación de la fiesta. Cada equipo deberá presentar la idea y la planificación de una forma novedosa, creativa y atrayente, ya que los equipos serán evaluados en la presentación. En la consigna se dará a cada integrante del equipo un estereotipo de acción que deberá asumir.

Ejercicio N° 3: Cada equipo deberá construir una torre con materiales proporcionados. El equipo que construya la torre más alta y que se sostenga sola será el equipo ganador. En plenario cada equipo deberá exponer la experiencia vivida y cómo se sintieron trabajando en equipo: ¿hubo trabajo en equipo? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?. ¿En qué ayuda el trabajo en equipo para conseguir los objetivos?.

7. Conclusiones:

El Trabajo en equipo es aplicable y necesario en cualquier organización, y resulta una condición indispensable en el ámbito educativo si buscamos la implantación de un sistema de gestión de la calidad. El trabajo en equipo es una estrategia que facilita los procesos de Gerenciamiento de la Calidad, ya que uno de los factores del proceso indispensable en una institución educativa son las personas, quienes ejecutan las tareas tanto en las áreas que comprenden las actividades pedagógicas y técnicas como en las actividades de apoyo administrativo. Este factor del proceso (las personas) puede interferir favorable o desfavorablemente en el resultado de cada proceso (que en el caso de una institución educativa son esencialmente servicios) que se lleva a cabo en la misma.

El trabajo en equipo es una estrategia válida y necesaria, ya que coadyuva a lograr la conjugación armónica de los factores de un proceso: las personas, el equipamiento, los materiales, los métodos o procedimientos y el medio ambiente, lo que redundará en que el resultado del proceso o sea un producto/servicio que cumpla con los requisitos, permitiendo planificar para asegurar la atención de las necesidades de las personas, como así también mantener y mejorar la calidad de los productos/servicios que se producen o prestan.

8. Bibliografía:

- Falconi Campos Vicente - Implantaco da Qualidade total na educacao - Fundación Cristhiano Ottoni - Universidad Federal de Minas Gerais – Brasil
- Blake –Mouton-Allen- Como trabajar en equipo. Una teoría para impulsar la productividad de su grupo empresarial; ed. Norma; Colombia; 1989.
- Fichas de Cátedra Trabajo Social con Grupos: “Aspectos relacionales y organizacionales de los grupos” – Facultad de Filosofía y letras de la UNT; 2000.
- Fichas de Cátedra Trabajo Social con Grupos: “La Motivación y la participación en los grupos”– Facultad de Filosofía y letras de la UNT; 2000.