

MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

DIRECCIÓN DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE LA CALIDAD

*Equipo coordinador de la calidad (EGC)  
Trabajo en equipo*

Módulo de Autocapacitación

DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN  
DE LA CALIDAD



361.4

Z39e Zawalinski Gorska, Lucyna  
ECC. Trabajo en equipo. Módulo de  
autocapacitación / Lucyna Zawalinski Gorska.  
– 1. Ed. – San José, C.R. : Ministerio de  
Educación Pública. Dpto. de Evaluación de la  
Calidad, 2010.  
36 p. ; 28 x 22 cm.

ISBN: 978-9977-60-215-8

1. Trabajo en grupo. 2. Autocapacitación. I.  
Título

## ***AUTORIDADES DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE LA CALIDAD***

*Félix Barrantes Ureña*

***Director de la Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad***

*Trino Zamora Zumbado*

***Jefe del Departamento de Evaluación de la Calidad***

## ***ELABORADORES***

### ***Primera edición***

*Lucyna Zawalinski Gorska*

***Coordinadora y organizadora del módulo***

### ***Revisado y actualizado por los evaluadores de la calidad***

*Ana Ligia Matamoros Carvajal*

*Carlos Andrés Oviedo Bogantes*

*Carmen Fonseca Umaña*

*César Elizondo Valverde*

*Francisco Hernández Arce*

*Guadalupe Marín Gutiérrez*

*Trino Zamora Zumbado*

## **PRESENTACIÓN**

Durante los años 2004 y 2005 en el Departamento de Supervisión Nacional transformado, en el año 2007, en el Departamento de Evaluación de la Calidad, realizamos un proyecto denominado “Establecimiento de Criterios de Calidad que orienten las regiones educativas”, como parte de una función específica asignada a este Departamento por decreto.

Conocedores de la importancia de la participación de los involucrados, nos propusimos realizar una consulta nacional para conocer la concepción de Calidad de la Educación en los diferentes sectores que conforman nuestra sociedad y a partir de ella elaborar esos criterios.

Una vez consultados los informantes y luego de un proceso de validación con grupos de expertos de los mismos sectores, se procedió a operacionalizar los criterios priorizados y mediante la elaboración de indicadores, se intentó medirlos. Con la intención de comprobar y ajustar el modelo propuesto se realizó un Plan Piloto en dos regiones educativas: San Ramón y Puriscal.

Como resultado de ese Plan Piloto surgió la necesidad de asesorar y capacitar a los miembros de los equipos en lo que respecta al modelo y a la metodología planteada y mejorada durante el desarrollo de este piloto.

Uno de los resultados de este ejercicio lo compone este módulo instruccional de autocapacitación que hoy se ponen en sus manos.

Se quiere que sean un instrumento orientador de la gestión en las instancias educativas y la punta de lanza en la instauración de la política y cultura de calidad que requiere la Educación Costarricense.

Les deseamos los mejores éxitos en esta labor y nos comprometemos al acompañamiento en esta labor desde el Departamento de Evaluación de la Calidad.

Cordialmente,

**Trino Zamora Zumbado**  
***Departamento de Evaluación de la Calidad***  
***Octubre, 200***

# TABLA DE CONTENIDOS

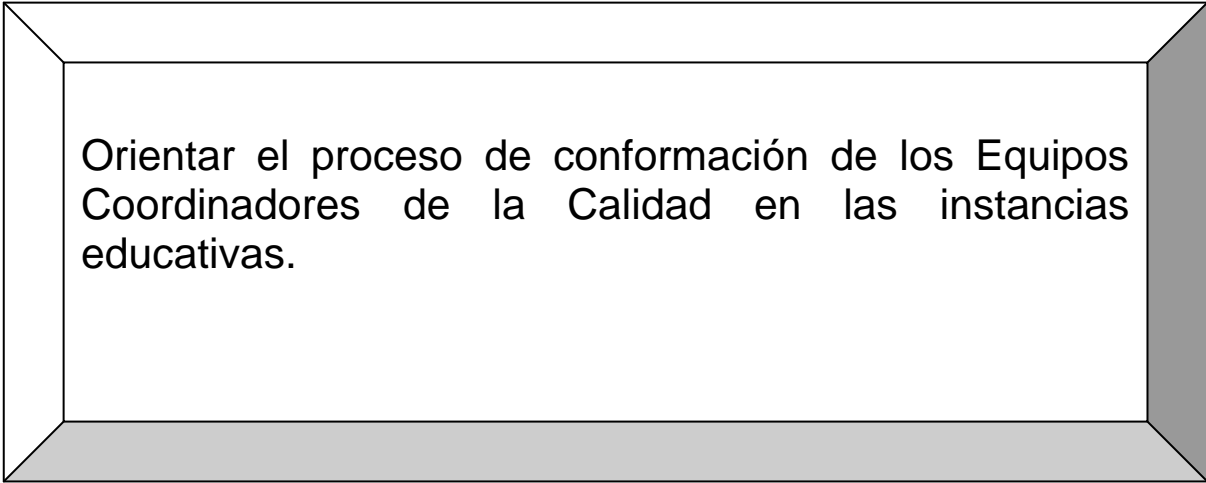
## PRESENTACIÓN

<b>TEMA I: EQUIPO COORDINADOR DE LA CALIDAD</b> .....	1
Introducción.....	2
¿Cómo se integra el Equipo Coordinador de la Calidad?.....	2
¿Cómo se organiza el Equipo Coordinador de la Calidad?.....	4
¿Cuáles actividades y funciones realiza el Equipo Coordinador de la Calidad?.....	5
¿Cómo debe ser la persona coordinadora del equipo?.....	7
Actividad N°1.....	9
 <b>TEMA II: TRABAJO EN EQUIPO</b>	10
¿Qué es un equipo de trabajo?.....	10
Cuáles son las diferencias entre grupo y equipo?.....	13
¿Qué más necesitamos conocer sobre el trabajo en equipo?.....	14
Actividad N° 2.....	17
Actividad N° 3.....	18
 <b>ANEXOS</b>	19
Anexo N°1: Equipo Coordinador de la Calidad.....	19
Anexo N°2: Respuesta a la técnica carrera de carros.....	20
Anexo N°3: Trabajo individual.....	20
Anexo N°4: ¿Cómo aprender a trabajar en equipo?.....	21
Anexo N°5: Decálogo de la sinergia.....	26
Anexo N°6: ¿Trabajamos en equipo?.....	29
 <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	34

# TEMA 1

## EQUIPO COORDINADOR DE LA CALIDAD

### OBJETIVO:



Orientar el proceso de conformación de los Equipos Coordinadores de la Calidad en las instancias educativas.

## **INTRODUCCION**

Para continuar con el proceso de mejoramiento de la calidad de educación, se necesita establecer un Equipo Coordinador de la Calidad (ECC) en las instancias educativas del ámbito institucional, circunital, regional o central.

El módulo de autocapacitación que se está entregando orientará la conformación y la organización de los Equipos Coordinadores de la Calidad y además, proporcionará el material referente a algunos de los aspectos que deben ser claros para las personas que integran los equipos de esta índole.

La experiencia de la puesta en marcha del Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación, nos dice que es un proceso lento, supone un ajuste de las personas y de la organización. El mismo, debe tener una gran flexibilidad en la adaptación de las estrategias al ritmo de la organización; por ello, debe buscarse que todas y todos los miembros de la organización comprendan cuál es su objetivo principal: la mejora de la organización, de las personas que la conforman y de los procesos que realizan. Y esta será la tarea del Equipo Coordinador de la Calidad.

Esperamos que este módulo les sea útil a los integrantes de los equipos y les facilitará liderar la creación del ambiente propicio para los procesos por desarrollar.

**¿CÓMO SE INTEGRA EL EQUIPO  
COORDINADOR DE LA  
CALIDAD?**





El Equipo Coordinador de la Calidad puede integrarse en los diferentes ámbitos de las instancias educativas: en las oficinas centrales, en las direcciones regionales, en los circuitos, en las instituciones educativas de preescolar, primaria y secundaria, incluso puede ser interinstitucional si las características de las instancias así lo requieren.

- Este Equipo estará integrado por los funcionarios de la instancia educativa seleccionados por la autoridad correspondiente (jefatura de la oficina, director regional, asesor supervisor o director institucional) según las características presentadas de conocimiento, nivel de profesionalismo, relaciones humanas, compromiso y voluntariedad.
- Luego de seleccionados los miembros del ECC, deben asumir las funciones propias del proceso y las inherentes al cargo que desempeñan; por lo que el jefe inmediato debe propiciar una adecuación **de las funciones asignadas** para los mismos en el ámbito de la instancia educativa.
- Debe generarse un empoderamiento manifiesto dado por la autoridad, mediante un comunicado a los usuarios de la instancia, sobre los alcances y responsabilidades del ECC.
- La autoridad realizará la oficialización del cronograma propuesto por ECC.

Con la experiencia adquirida en el proceso de la implementación del Modelo, se hace necesario constituir el Equipo Coordinador de la Calidad, incorporando a sus miembros de tal manera que se dé heterogeneidad en su integración. La tarea que realiza cada uno de sus integrantes es necesaria para la toma de decisiones presentes o futuras, de tal manera que cada acción es una parte del ensamblaje de relaciones que obtendrá, como resultado, un producto organizado y confiable.

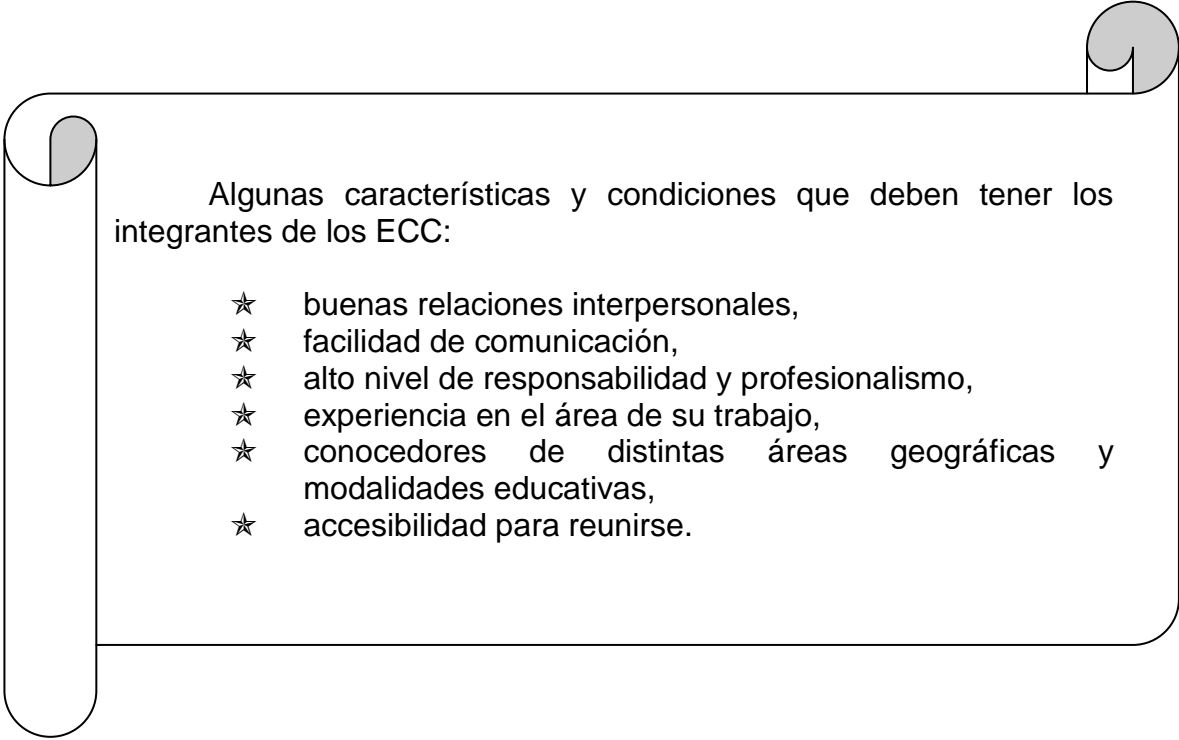
El Equipo Coordinador de la Calidad (ECC), estará integrado por líderes y de su interior se nombrará al coordinador o la coordinadora. El liderazgo lo podrá ejercer cualquier miembro del Equipo, según la actividad que se realice y las competencias necesarias. Cada uno de los integrantes podrá aportar, desde sus funciones, experiencias y perspectivas, los conocimientos, las estrategias de trabajo y soluciones a la problemática de la instancia educativa.

Para el éxito de la implementación del MECE, es necesario que todas y todos los integrantes del Equipo cuenten con: estabilidad laboral, experiencia en el área de trabajo, disposición al cambio, comunicación asertiva, compromiso de trabajo, creatividad, entre otros.

Cada miembro del ECC se constituye en fuente de información, construcción y reconstrucción de un producto esperado; a la vez que aporta, aprende de los otros y con los otros.


Cada participante debe comprometerse con el trabajo que realiza; éste se fortalece con sus acciones, concentrándose en las tareas por realizar y en los usuarios del sistema educativo para lograr resultados de calidad en la educación.

Algunas características y condiciones que deben tener los integrantes de los ECC:



Algunas características y condiciones que deben tener los integrantes de los ECC:

- ★ buenas relaciones interpersonales,
- ★ facilidad de comunicación,
- ★ alto nivel de responsabilidad y profesionalismo,
- ★ experiencia en el área de su trabajo,
- ★ conocedores de distintas áreas geográficas y modalidades educativas,
- ★ accesibilidad para reunirse.



**¿CÓMO SE ORGANIZA EL EQUIPO  
COORDINADOR DE LA CALIDAD?**



La organización es básica para el éxito de la implementación del Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación.

Para ello es necesario que en la instancia educativa y en el interior del ECC se establezcan:

- Formas de participación de los integrantes del ECC que favorezcan el desempeño como equipo y no solamente como grupo. Se entiende por equipo grupo de personas que trabajan para lograr un objetivo común, aportando cada uno, según sus competencias y de forma complementaria, el mayor esfuerzo.
- Formas y canales de comunicación eficaces.
- Un calendario con días y lugar de reuniones.
- Formas de registrar los acuerdos y la información recolectada.
- Tareas a cada uno de los miembros en las reuniones, sesiones de trabajo o cualquier otra actividad del Equipo.

Además, los integrantes del equipo deben tener claro que tienen participación y toma de decisiones durante el proceso e informar a la autoridad correspondiente para su aval. Este aval es tarea propia de las jefaturas. A medida que pasa el tiempo, debe conformarse como verdadero equipo e ir creciendo y desarrollándose conjuntamente, a partir de la interacción propia del proceso.

La caracterización del Equipo se basará en la conformación, organización, funciones y rol de los participantes.

Una situación que ayuda a la organización del trabajo del ECC, es tener claro que no siempre se puede hacer todo a la vez, por lo que se deben establecer prioridades de acción. De esta forma, se obtendrán resultados oportunos para la toma de decisiones en el momento adecuado, recordando que estas disposiciones estarán en función de los usuarios.

**El trabajo se regirá por la premisa de hacerlo bien desde la primera vez.**

**¿CUÁLES ACTIVIDADES Y FUNCIONES REALIZA EL EQUIPO COORDINADOR DE LA CALIDAD?**

## **Actividades iniciales**

- Constituirse en un equipo de trabajo que coordine y oriente a los miembros de la comunidad educativa en su participación en la implementación del Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación.
- Nombrar de su seno un Coordinador líder, quien los representará ante la estructura del Sistema de Evaluación.
- Conocer exhaustivamente el Modelo de Evaluación de la Calidad que se implementará y ajustarlo según las condiciones propias de la instancia educativa.
- Definir responsabilidades entre sus integrantes así como las del Coordinador del Equipo.
- Participar en la formulación del plan de trabajo.

## **Funciones**

Las funciones específicas del Equipo Coordinador de Calidad serán las siguientes:

- Contextualizar el modelo de forma que se alcancen los objetivos de la instancia para lo que se quiere realizar previamente al proceso de autoevaluación.
- Orientar la aplicación del modelo según las características y necesidades del ámbito de acción.
- Dirigir los procesos de autoevaluación y Plan de Mejoramiento.
- Facilitar la capacitación a todo el personal de la instancia educativa sobre la calidad y temas relacionados.
- Dirigir el establecimiento de lineamientos generales para el mantenimiento y mejoramiento de la calidad del proceso educativo en la instancia.
- Registrar el proceso que se sigue en cada una de las actividades y funciones.
- Describir los procesos realizados, de manera que se puedan repetir (documentar y tener evidencias de lo que se hace).
- Incluir en los planes de trabajo las Políticas de Calidad que emana el Ministerio de Educación Pública.
- Contribuir al establecimiento de una cultura hacia la calidad.
- Fomentar la constancia y perseverancia.
- Generar un compromiso auténtico y duradero del personal con respecto a la calidad.
- Realizar propuestas de innovación para mejorar.
- Establecer estrategias de seguimiento de los planes de mejora.
- Facilitar la supervisión de externos mediante la coordinación con los diferentes niveles educativos.
- Divulgar la información a los diferentes actores que forman parte de la instancia educativa. Se requiere tanto la difusión de las informaciones propiamente, como la obtención de las opiniones de las personas acerca de cada situación considerada.

Cuando se habla de funciones, es necesario tener claro que en el trabajo en equipo, cada miembro se integra a este, desde sus propios conocimientos y experiencias, para luego articularse con los conocimientos y experiencias de otros.

## ¿CÓMO DEBE SER LA PERSONA COORDINADORA DEL EQUIPO?

La persona coordinadora del Equipo será seleccionada entre los integrantes de este.

En función de sus particularidades, hay especificaciones que constituyen el perfil del Coordinador o la Coordinadora de la calidad, que pueden ser consideradas como propias de la función; sin embargo, no son exclusivas de ella. Para definir las, basta observar cuáles son sus atribuciones.

Dentro del contexto de la calidad en la instancia educativa, compete al (la) Coordinador (a) del Equipo proyectar, desarrollar, implementar y evaluar el modelo de la Calidad.

El coordinador o la coordinadora debe ser una persona que reúna, entre otras, las siguientes condiciones:

- comprometido con el trabajo por realizar,
- con alto sentido de responsabilidad,
- capacidad de organización,
- facilidad de comunicación.

El (la) coordinador (a) del Equipo de Calidad debe poseer las **características** esenciales de todo gestor, entre ellas:

1. Ser un líder con capacidad de influenciar, motivar y conducir personas hacia una determinada dirección.

2. Capacidad de síntesis, objetividad, agilidad para tomar decisiones, poder de convocatoria, entre otros.
3. Con disposición para generar e incluir procedimientos de formación y concienciación del personal, aspectos importantes y bastante diversos tanto en métodos como en evaluación de resultados.
4. Ser gestor de buenas relaciones interpersonales.

### **Funciones**

Es fundamental que la persona coordinadora del Equipo de Calidad conozca el proceso, para tener certeza de que todo su esfuerzo está dirigido hacia el objetivo correcto, es esencial que comprenda el producto y las exigencias del sistema para obtener éxito.

Además, es importante que posea conocimiento acerca de la calidad (conceptos, estructuras, modelos de evaluación y otros), del proceso y del producto esperado.

Sus funciones son las siguientes:

Organizar el equipo.

Tratar de lograr un equipo cohesionado, eficiente.

Vigilar el cumplimiento de los objetivos para los cuales fue conformado.

Propiciar la relación del equipo con el resto de la instancia educativa.

Establecer canales de información externa e interna.

Permanecer informado.

Además, conjuntamente con el Equipo es responsable por:

1. Definir en la instancia los lineamientos para la implementación del Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación.
2. Adecuar el Modelo de Evaluación a las características de la instancia educativa.
3. Programar las actividades de implementación del modelo.
4. Establecer mecanismos de comunicación e información de la calidad.
5. Evaluar el producto y el análisis de su calidad.
6. Coordinar los esfuerzos de los diferentes sectores para lograr los objetivos propuestos.

### **ACTIVIDAD N° 1**

Tomando en cuenta las características de cada miembro del ECC, nombre el Equipo de la instancia educativa que usted representa.

Los miembros del ECC se reúnen para analizar el tema: Trabajo en Equipo y efectuar la actividad N° 2.

Se les sugiere buscar algunas técnicas y dinámicas activas que se pueden utilizar para compartir en esta sesión de trabajo.

Deje escrita las evidencias de esta actividad y envíe al Departamento de Evaluación de la Calidad la organización del ECC.

# TEMA II

## TRABAJO EN EQUIPO

### OBJETIVO:

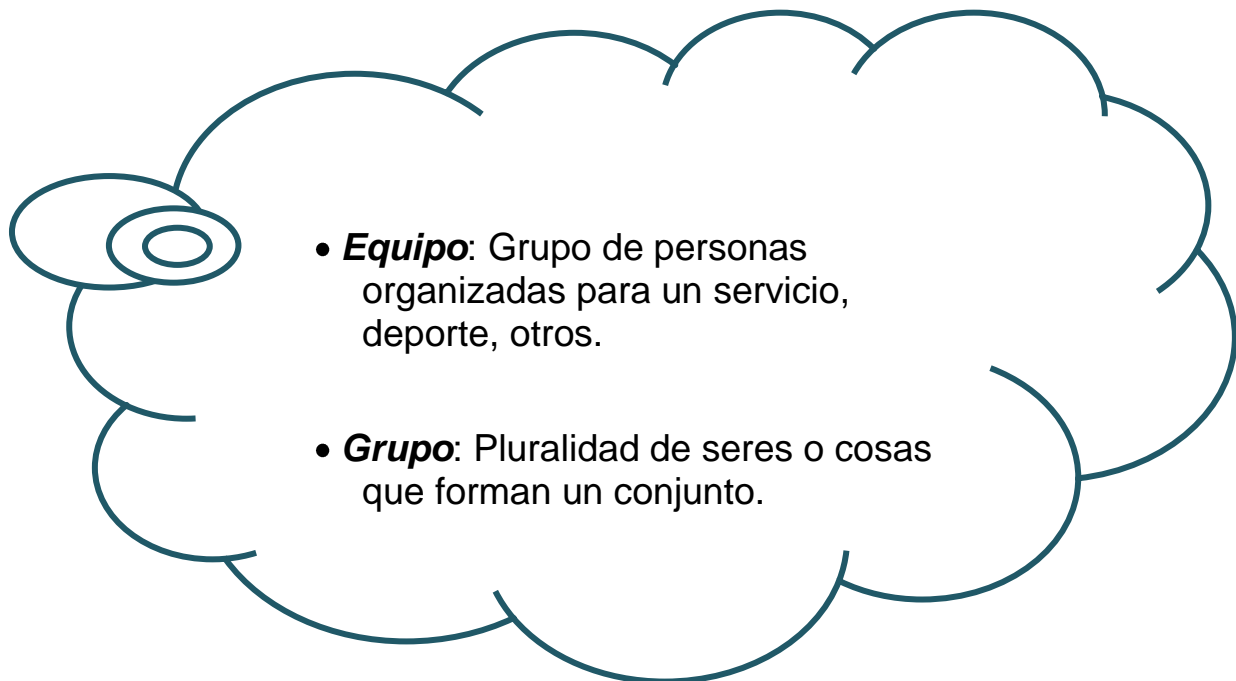
**Valorar la importancia de trabajar como persona miembro del Equipo Coordinador de la Calidad.**

**¿QUÉ ES UN EQUIPO DE TRABAJO?**

## ¿QUÉ ES UN EQUIPO DE TRABAJO?

Cuando se habla de trabajo en equipo, se habla de muchas cosas a la vez, hay quien entiende de la misma manera **equipo que grupo**, existe quien cree que un conjunto de personas ya se constituye en un equipo. Sin embargo, se trata de conceptos diferentes.

La primera diferencia entre equipo y grupo la encontramos en las definiciones que da el Diccionario:

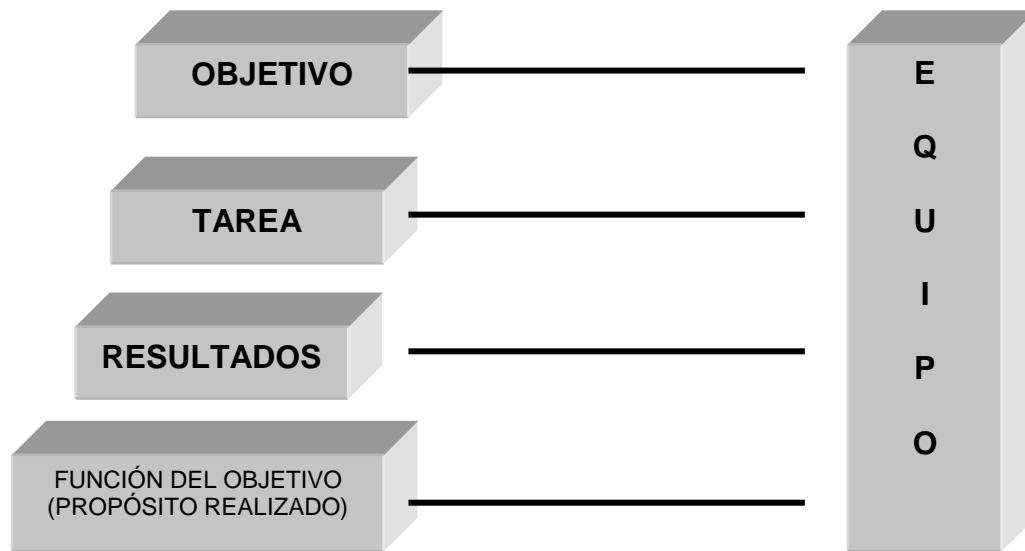


El **equipo** se refiere a un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el grupo se refiere a ese conjunto de personas sin considerar la tarea para la que han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad.

Otros indican que "**Un equipo es un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados**" (Fainstein, "La gestión de Equipos Eficaces", 1998, pág.64).



## ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA DEFINICIÓN DE EQUIPO



Las personas son la esencia de la concepción de un equipo, sin ellas no existe equipo, se unen para lograr objetivos, mediante la ejecución de tareas y obtener resultados medibles como función de los objetivos (propósitos realizados). Por esta razón el punto de partida para diferenciar los equipos de un grupo es la noción de **personas articuladas** en un conjunto.

## ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA DEFINIR OBJETIVOS EN TERMINOS DE RESULTADOS MENSURABLES

Cuando un equipo define sus objetivos y para que estos sean medibles, tiene que tener en cuenta los siguientes elementos:

- Lo que se aspira a lograr (por ejemplo: aumentar, expandir, mejorar, otros.) expresado en forma verbal en infinitivo.
- La unidad de medida: producto, servicio, clientes, pesos
- La cantidad. Responde a la pregunta ¿cuánto? Medido numéricamente o en porcentajes.
- El horizonte de tiempo. Responde a la pregunta ¿cuándo? Medido en fechas concretas, meses, años, otros.

En este sentido el modelo del equipo es determinante. Si bien en las organizaciones los grupos que se forman son continentes y contenedores de la angustia individual, los equipos incorporan la necesidad de producir y de llegar a resultados.

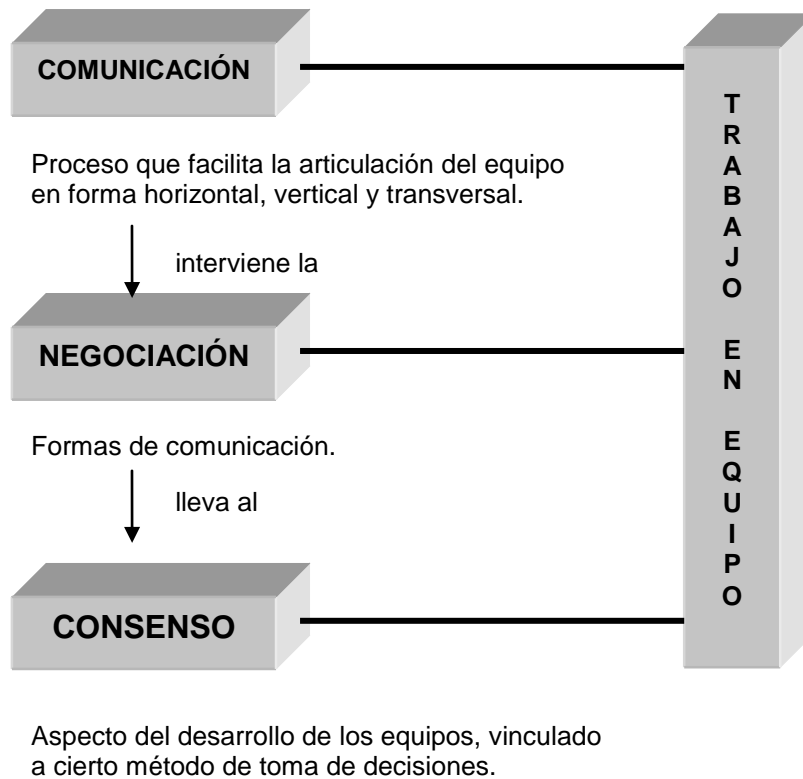
## ¿CUÁLES SON LAS DIFERENCIAS ENTRE GRUPO Y EQUIPO?

GRUPO	EQUIPO
La comunicación no tiene que tener necesariamente una direccionalidad.	La direccionalidad en la comunicación es una de las características más relevantes en la mayor cantidad de interacciones.
La comunicación no necesariamente se orienta a establecer un diálogo en búsqueda del consenso.	Salvo en casos muy puntuales la comunicación está orientada a diálogos en búsqueda del consenso.
Su constitución no se orienta al logro de resultados mensurables	Se constituye para el logro de resultados mensurables.
La sensación de pertenencia (con referencia a sí mismos y a otros grupos) puede ser muy baja o alta.	Según la posibilidad que tiene el tipo de equipo en análisis, de ser posible se estimula la sensación de pertenencia. Favorece la integración y la orientación a resultados.
La pertinencia en relación con la tarea puede ser baja. El estilo de intervención del coordinador puede favorecer su desarrollo o no.	La pertinencia en relación con la tarea tiene que ser elevada. El equipo se constituye y tiene su sentido por y en la tarea.
La especialización individual no es un factor determinante para la tarea del grupo. En determinados casos la heterogeneidad de los integrantes se estimula.	La especialización individual y la co - especialización en equipos es un factor clave para realizar la tarea y elevar la productividad del equipo.
En algunos casos tienen un coordinador.	Salvo en el caso de la gestión de equipos denominados autodirigidos, estos tienen alguien que los conduce o dirige: gerente, director técnico, etc.
Salvo la función del coordinador, en los integrantes, generalmente, no hay funciones definidas diferenciadas.	Aunque sean polifuncionales o interdisciplinarios, una clara definición de funciones, es característico de la operación de los equipos.
Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas en forma explícita ocasionalmente. Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas explícitamente para realizar la tarea y lograr resultados.	Los roles varían en los integrantes en el devenir grupal. En ciertos grupos se favorece la rotación de roles. Estímulo al rol de liderazgo. Fomento del desarrollo de líderes en los equipos.
El protagonismo es un resultado de un complejo proceso "de asunción y adjudicación de roles" (E. Pichón Riviere. El Proceso Grupal. Ediciones 5 Buenos Aires.)	El protagonismo es resultado de la producción del equipo. El equipo busca asimismo el protagonismo del equipo.
La competencia se advierte en muchas oportunidades como perjudicial para la operatoria del grupo.	La competencia es fomentada en el desarrollo del potencial del equipo. Esta se entiende como "ser competente" y aprendizaje para competir. Entrenarse para ganar y perder.
Existe un proceso de reflexión sobre el acontecer y los vínculos en el grupo.	En algunos casos existe un proceso de reflexión sobre el acontecer y los vínculos en el equipo.

Fuente: Fainstein, Héctor N. ¿Qué es un equipo? [info@hfainstein.com.ar](mailto:info@hfainstein.com.ar)

## ¿QUÉ MÁS NECESITAMOS CONOCER SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO?

CONCEPTOS VINCULADOS CON EL TRABAJO EN EQUIPO:



El trabajo en equipo se sustenta en los consensos para tomar decisiones y para que esto suceda se necesitan constantes procesos de comunicación y negociación.

Otro tipo de decisiones, según Fainstein en su artículo: ¿Qué es un equipo? (pág. 18) serían:

- las decisiones individuales o
- las decisiones en que se vota, se decide por mayoría.

Si bien en el trabajo en equipo quien conduce tiene que tomar decisiones individuales por el carácter de su función, así también tienen que quedar delegadas ciertas decisiones en determinados individuos, la mejor forma de tomar decisiones (cuando el tiempo y la situación lo permiten) es el consenso.

En el proceso y en el acto de toma de decisiones mediante el consenso los integrantes del equipo sienten que:

- Sus opiniones son tenidas en cuenta.
- Son protagonistas de su propia tarea.
- Pueden participar más abiertamente en los canales de comunicación.
- Hay mayor compromiso para cumplir con lo decidido. Motivación para la gestión.
- La diversidad de opiniones permite aprender. Aprender la riqueza de la diversidad. Aprender las dificultades de aceptar las opiniones de otros. Aprender a defender las opiniones propias.
- Mayor identificación con los propósitos organizacionales.
- El consenso asegura que todos ganan. Al no haber votación no hay ganadores ni perdedores.
- Se ve fortalecida la sensación de pertenencia.

Entre las limitaciones a la utilización del consenso como método de toma de decisiones en la gestión de equipos, se encuentran:

- En el ámbito organizacional, diferencias culturales en cuanto a métodos de toma de decisiones. Es frecuente advertir conflictos por diferentes estilos de gestión en los equipos.
- Requiere un esfuerzo del conductor y de los integrantes por lograr la participación de los silenciosos, que suelen ser en muchas oportunidades, portadores de ideas que rompen el statu quo del equipo.

Uno de los riesgos de este tipo de toma de decisiones es lo que se denomina tensión de uniformidad. Algunos integrantes del equipo "presuponen" o prejuzgan que la opinión de otros es más reconocida por los otros integrantes por lo que adhieren a la opinión de estos o repiten, en sus propias palabras, estas opiniones.

El temor a la exclusión o a expresar las diferencias motoriza aspectos individuales en estas circunstancias, que en el entusiasmo por haber logrado el consenso, envuelven en oportunidades al equipo en decisiones que los integrantes no hubieran tomado individualmente, es más, la rechazaban o no la preferían.

## DE GRUPO A EQUIPO DE TRABAJO

Para que un conjunto de personas se convierta en un equipo de trabajo necesita cumplir con una serie de requisitos imprescindibles:

1. Aunque es cierto que no existe un número ideal en su composición es importante que los miembros reconozcan que se necesitan los unos a los otros y que sin esa necesidad que tienen los unos de los otros es improbable poder llevar a cabo los objetivos previstos. A esto se le llama sentido de **interdependencia**.
2. Además, es importante que el equipo tenga una identidad propia que le defina y le de coherencia, porque va a ser precisamente ese sentimiento de coherencia el que le va a **identificar** como equipo.
3. Como consecuencia de las características anteriores, en el equipo tiene que haber una **interacción** entre sus miembros (la interdependencia se materializa por medio de la interacción y ésta genera una identidad común que es el motor del equipo).
4. La sensación de **pertenencia** es una ilusión, que favorece netamente la productividad del equipo. En el fomento de la sensación de pertenencia debe tenerse en cuenta el delgado límite que separa la operatoria de la manipulación. Los procesos de mejora continua, en cuanto mecanismo participativo; la innovación tecnológica como forma de revisión permanente de la productividad; las nuevas concepciones de abordar en forma más práctica y efectiva el trabajo, son variables incidentes en la pertinencia del equipo.

### ***Decálogo de la sinergia***

- Compartir una visión.
- Crear expectativas de participación.
- Compartir la información.
- Aclarar significados.
- Enfocar las reuniones: puntualidad (reglas).
- Aprovechar la diversidad.
- Diseñar procesos de concertación.
- Operacionalizar lo decidido.
- Establecer proceso de auto-monitoreo.
- Montar el caballo.

Desde esta perspectiva corresponde al ECC

- ✎ Establecer una cultura de calidad en la instancia educativa.
- ✎ Inculcar en todos la premisa de hacerlo bien a la primera vez y siempre.
- ✎ Crear constancia y perseverancia en los procesos desarrollados.
- ✎ Realizar propuestas de innovación para mejorar los diversos procesos.
- ✎ Establecer que los procesos deben estar sujetos a ciclos de mejora continua.

Además el ECC, coordina, establece y comunica:

- ✎ Los objetivos y lineamientos de calidad.
- ✎ La organización del modelo de evaluación.
- ✎ La responsabilidad y jerarquía de cada puesto y persona en referencia al sistema de evaluación.
- ✎ El nombramiento de los líderes de los procesos, es decir, las personas claves dentro del proceso.
- ✎ Las correcciones y adecuaciones que se requieran durante el proceso.

## **ACTIVIDAD Nº 2**

Preparen una agenda de trabajo para realizar esta actividad.

Participe en la dinámica: carrera de carros, la cual consiste en darle solución al siguiente postulado:

### **¿Cómo resolverlo?**

Ocho carros de marcas y colores diferentes están alineados de una orilla a la otra de la pista, para una carrera. Establezcan el orden en que están dispuestos los carros, teniendo en cuenta las siguientes informaciones.

1. El Ferrari está entre el carro rojo y el ceniza.
2. El carro ceniza está a la izquierda del Lotus.
3. El McLaren es el segundo carro a la izquierda del Ferrari y el primero a la derecha del carro azul.
4. El Tyrrell no tiene carro a su derecha y está después del carro negro.
5. El carro negro está entre el Tyrrel y el carro amarillo.
6. El Shadow no tiene ningún carro a su izquierda: está a la izquierda del carro verde.
7. A la derecha del carro verde está el carro March.
8. El Lotus es el segundo carro a la derecha del carro crema y el segundo a la izquierda del carro marrón.
9. El Lola es el segundo carro a la izquierda del Iso.

La solución de la dinámica de Carrera de carros, la encontrarán en el anexo N° 2.

En plenaria cada subgrupo presenta los resultados de la carrera de carros.

En forma individual cada integrante del subgrupo, en una tarjeta, escribe la respuesta a las siguientes preguntas:

- ↻ ¿Durante la dinámica cómo se sintió como miembro del equipo?
- ↻ ¿Cuál fue su participación al interior del equipo en la búsqueda de soluciones?  
¿Cómo resolvió el equipo las situaciones presentadas?
- ↻ ¿Cuáles fueron las ventajas y desventajas de trabajar en equipo?

Defina ¿qué es un equipo de trabajo?

---

---

---

---

---

---

¿Qué diferencia existe entre un grupo y un equipo de trabajo?

---

---

---

---

---

---

### ACTIVIDAD N° 3

Constituyan tres equipos de trabajo y asígnense una lectura (Anexo 3, 4 o 5). Analicen la lectura asignada y presenten su contenido en forma creativa a las demás personas.

Ahora pueden proponer una organización del ECC, ésta la enviarán al Departamento de Evaluación de la Calidad, detallando:

- \* Datos de los participantes del ECC.
- \* Plan de trabajo.
- \* Periodos de revisión de avance del plan de trabajo.

Autoevalúen la ejecución de esta actividad (sugerencias en el anexo 3), Analicen los resultados de esta para mejorar el proceso en las próximas reuniones.



## ANEXO N° 1

Instancia educativa: \_\_\_\_\_

### EQUIPO COORDINADOR DE LA CALIDAD

Nombre de la persona participante: \_\_\_\_\_

Años de servicio en educación: \_\_\_\_\_ En otra área: \_\_\_\_\_

Formación académica en el área de educación:

Profesorado: \_\_\_\_\_

Bachillerato: \_\_\_\_\_

Licenciatura: \_\_\_\_\_

Maestría: \_\_\_\_\_

Doctorado: \_\_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña en la instancia educativa:

---

Condición del puesto: interino ( ) propiedad ( )

Número de teléfono:

Trabajo: \_\_\_\_\_

Móvil: \_\_\_\_\_

Habitación: \_\_\_\_\_

Lugar de residencia durante el curso lectivo:

---

---

---

Distancia entre la sede de la instancia donde usted labora en kilómetros o metros y su:

Residencia: \_\_\_\_\_ Trabajo: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

---

## ANEXO Nº 2

### Respuesta a la técnica Carrera de carros.

<u>Color</u>	<u>Marca</u>
Azul	Shadow
Verde	McLaren
Rojo	March
Crema	Ferrari
Ceniza	Lola
Amarillo	Lotus
Negro	Iso
Marrón	Tyrrel

## ANEXO Nº 3

### TRABAJO INDIVIDUAL

**¿Llenó la actividad las expectativas que usted traía? Justifique.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Brinde sugerencias que permitan mejorar las próximas sesiones.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## TRABAJO GRUPAL

En tarjetas de colores escriba las siguientes frases, conteste individualmente y luego reúnanse por equipos según el color de la tarjeta, para realizar el análisis acerca:

- ♣ Sus expectativas en relación con la implementación del Modelo de Evaluación de la Calidad de Educación.
- ♣ Ventajas de la conformación del ECC.
- ♣ Desventajas de la conformación del ECC.
- ♣ Aspectos por mejorar al interior del ECC
- ♣ Lo que me gusta como persona.
- ♣ Lo que no me gusta como persona.

## ANEXO Nº 4

### ¿CÓMO APRENDER A TRABAJAR EN EQUIPO?

Aportado por:

M.C. Luz Angélica Rodríguez Ebrard  
ebrard\_lare@yahoo.com.mx

Desde nuestra perspectiva se considera que aprender administración significa conocer, comprender y manejar de manera adecuada el arte de llevarse bien con los otros en cualquier relación humana que establezcamos en los diferentes campos de la vida. Lo siguiente se menciona porque se sabe que “administrar es hacer algo a través de otros”, y si a esto le añadimos la característica de la universalidad de la administración, nos encontramos que cualquier grupo social se encuentra ante la necesidad de administrar si se desea lograr de manera adecuada ciertos logros.

Alcanzar este complejo objetivo requiere que aprendamos a comunicarnos, por lo tanto, es necesario que sepamos que el diálogo y la discusión son los dos elementos de la comunicación. El diálogo permite que conozcamos a los otros, es decir, se requiere escuchar lo que dicen los demás, situación que permite que fluyan de manera libre y creativa las ideas. Quien aprende a dialogar sabe lo importante que es escuchar lo que se menciona y por ello suspende sus propias perspectivas y escucha desde los otros no desde el yo. La discusión es el arte de aprender a dirigirnos a los demás con el fin de exponer y defender nuestras perspectivas con ecuanimidad y respeto. El diálogo y la discusión son

complementarios y permiten llegar a mejores toma de decisiones, construcción de ideas así como poder encontrar soluciones y mejoras.

Aprender el manejo adecuado del diálogo y la discusión da la posibilidad de habilitar y desarrollar el pensamiento crítico y creativo que nos permitirá potenciar nuestra capacidad para trabajar con otros seres humanos. Sin embargo, la mayoría de la gente carece de aptitud para distinguir entre el diálogo y la discusión y moverse entre ambos. Al respecto señala Bohm que la palabra discusión tiene la misma raíz que percusión y concusión, lo que conlleva a que sepamos que estos conceptos sugieren un juego en donde el propósito normalmente es "ganar". Si reflexionamos en lo ya mencionado es fácil deducir que solo podemos ganar cuando aceptamos que otros también tienen ideas geniales que combinadas generan mejores alternativas.

Actualmente las organizaciones requieren de personas que sepan administrarse dentro de los equipos de trabajo, hecho que conlleva a que reconozcamos la necesidad de aprender a estar en contacto con otras personas de tal manera que la comunicación dinamice al grupo. Este aprendizaje le permite a las personas incrementar sus potencialidades al unir fuerzas y con ello sustituir las debilidades de unos con las fortalezas de otros.

Para ello se requiere aprender la disciplina de aprender en equipo, cuestión que conlleva a la necesidad de transformar los vínculos de competencia por vínculos de cooperación que intensifique en las personas valores tales como la solidaridad, el compañerismo, la reflexión, la disponibilidad, la amabilidad.

Tener una dirección común permite armonizar las energías y evitar el desperdicio de las mismas. Para ello se necesita que el equipo aprenda a trabajar como tal para que pueda encontrarse en condiciones de alinearse y desarrollar la capacidad para crear los resultados deseados colectivamente. Por lo tanto, el proceso de aprender en equipo es indispensable para que el grupo se construya como tal y genere una disciplina que lleve a los integrantes a desarrollar una visión compartida. Es así como el alineamiento se convierte en la condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo.

Para lograr el aprendizaje en equipo es necesario considerar lo siguiente:

- a) El equipo debe aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligente que una sola. Es por ello que aquellos grupos que comparten una visión generan resultados más productivos.
- b) Es necesario que los integrantes de un equipo se enseñen a actuar de manera innovadora, complementaria y coordinada, con el propósito de formar "ímpetu operativo".
- c) Los miembros del equipo deben aprender a comportarse alineadamente en los

otros equipos en donde se relacionan y actúan. Sólo esforzándose por tener una mente colectiva es como el equipo se potenciará más.

De acuerdo a lo previamente expresado es que se hace imprescindible considerar el hecho de que el pensamiento en gran medida es colectivo, por lo cual no se puede mejorar en forma individual. Además el pensamiento es como un fenómeno sistemático que surge de nuestro modo de interactuar e intercambiar un discurso, que en algunos casos llega a ser recíproco. Precisamente dentro de los grupos que desean trabajar de manera alineada se debe aprender a discursar de tal manera que en los miembros se desarrolle una visión compartida que los lleve a generar valores de solidaridad, cooperación, compañerismo, trabajo, productividad, libertad y mejora continua. Son el diálogo y la discusión los dos tipos de discurso recíproco.

## **El diálogo**

El diálogo es un método de aprendizaje que se caracteriza por que las conversaciones cobran "vida propia", permitiendo con ello a quienes lo aprenden ir a direcciones no imaginadas, ni planeadas a través de saborear el arte de la conversación. A su vez, permite que los miembros de un equipo se abran al flujo de una inteligencia más amplia que exige esforzarse por tener la mente abierta para así estar en condiciones de poder intercambiar todo aquello que la mente de los individuos es capaz de generar. Para ello se hace necesario que los miembros que conforman el equipo se encuentren dispuestos e interesados por aprender a escuchar. A continuación se mencionan 4 técnicas que permitirán desarrollar la capacidad de escuchar:

- VERIFICAR: "Me permites repetir lo que dijiste para asegurarme de que te entendí"
- ESCLARECER: "Me parece que esto es lo que quieres decir..."
- MOSTRAR APOYO: "Te escucho, por favor continua"
- ESTRUCTURAR: "Que te parece si vemos los síntomas, tratamos de definir el problema y posteriormente discutimos posibles soluciones"

Cuando el equipo se encuentra deshabilitado en el arte de saber escuchar, generalmente manifiestan las siguientes características:

- Incapacidad para tomar decisiones por consenso. Esto se observa en las personas impositivas o bien apáticas.
- Dominio por parte de un miembro del equipo, es decir existe una tendencia a generar valores como unilateralidad, verticalidad, sumisión, incoherencia y desinterés.

- Interferencia que significa que los miembros del equipo no respetan la participación y generalmente existe mucha interrupción entre ellos mismos que se observa cuando muchos hablan al mismo tiempo.
- Ideas perdidas o bien falta de objetivos claros que generalmente se da porque en las reuniones de equipo no hay una clara planificación de lo que se desea.
- Aportaciones repetitivas.
- Desánimo.

El propósito del diálogo consiste en revelar la incoherencia de nuestro pensamiento que se manifiesta al:

- Negar que el pensamiento es participativo; es decir, de acuerdo a nuestro esquema referencial actuamos. Ejemplo los prejuicios.
- Negar que el pensamiento se presenta y representa como en un teatro; es como si fuéramos actores de nuestra propia "falta de reflexión", olvidándonos que estamos representando el papel que nos dicta nuestro pensamiento. Este actuar inconsciente nos hace perder el contacto con la realidad más amplia en la cual se genera el teatro.

El diálogo hace que las personas aprendan a observar la naturaleza representativa y participativa de su pensamiento, permitiendo de esa manera adoptar una postura más creativa y menos reactiva. Las condiciones básicas para el diálogo son:

- Tener conciencia de nuestras ideas, opiniones, prejuicios, necesidades y motivos con el objetivo de someterlos al examen que de ellos haga el grupo; es decir, no debemos adoptar pensamientos rígidos y no negociables que nos hagan sentir obligados a defenderlos.
- Considerar a los demás de manera conciente como colegas, de tal manera que interactuemos como tales. Este tipo de relación no implica que se deba concordar o compartir los mismos pensamientos, por el contrario, el poder de esta manera de interactuar opera cuando hay diferencias en los conceptos. Por lo tanto se hace imprescindible el aprender a visualizar a los "adversarios" como "colegas con otras perspectivas", con el fin de intercambiar formas de pensamiento de manera relajada y respetuosa que nos ayude a dejar atrás los sentimientos de cólera o enojo que comúnmente se dan cuando las personas no tienen la disciplina de mantener la mente abierta y creen que no hay otra forma de captar el mundo fuera de lo que ellos perciben.
- Entablar relaciones simétricas entre los miembros del equipo; es decir, evitar la idea de superioridad y/o subordinación. Las relaciones en donde los individuos se perciben como iguales permiten que el flujo de formas de pensar se lleve a cabo mediante un diálogo abierto y de manera más equilibrada.
- Es necesario al inicio de la formación de un equipo de aprendizaje que exista un árbitro que "conserva el contexto del diálogo". Las funciones a desempeñar

por dicho arbitro son:

- Ayudar, invitar y animar a los miembros del equipo a formar parte del proceso y los resultados.
- Mantener el diálogo en marcha y en equilibrio.
- Guardar el equilibrio entre su pericia y su actitud servicial, pero sin adoptar el papel de "experto" o "doctor", que quitaría el énfasis a las ideas y a la responsabilidad de los otros miembros del equipo.
- Comprender que el arte del diálogo consiste en experimentar el flujo del significado y en ver lo que es preciso ahora.
- Evitar que surjan entre los miembros "rutinas defensivas"; es decir, evitar que los miembros del equipo asuman roles que obstruyan el flujo armónico, tales como: "Víctima", "sabelotodo", "crítico que no propone", "el yo no puedo", "el indiferente", "el necio".

## **La discusión**

La discusión es la contrapartida necesaria del diálogo y es a través de ella como se presentan y defienden distintos puntos de vista. Mediante este proceso se llega a la toma de decisiones, que se hará productiva cuando se converge en una conclusión o curso de acción emanado del consenso.

La discusión es el arte de defender nuestros conceptos con respeto, sutileza, gracia y flexibilidad; dicho de otra manera, es cuando nuestra mente lleva el propósito de compartir y enriquecerse y no el de ganar a toda costa.

El desarrollo de habilidades y destrezas para la reflexión, colaboración y la indagación serán los cimientos para construir un diálogo y una discusión más sólidos y menos vulnerables a detalles circunstanciales como las simpatías o antipatías personales. Por todo lo expuesto concluimos que el proceso de aprendizaje grupal consiste en un vaivén continuo entre la práctica y el desempeño, en donde los miembros del equipo aprendan hacerse conscientes de su propia actuación. Esto permitirá formar equipos maduros, capaces de indagar y analizar temas complejos y conflictivos que les den la posibilidad de crecer continuamente a través de aprender a reflexionar-actuar de manera simultánea.

Con base en lo ya explicitado es que los docentes debiésemos considerar de suma importancia este tipo de aprendizaje en los alumnos universitarios ya que ello los habilitará de herramientas afectivas que les auxiliarán en los trabajos que desempeñan o que realizarán en el futuro.

**M.C. Luz Angélica Rodríguez Ebrard**

[ebrard\\_lare@yahoo.com.mx](mailto:ebrard_lare@yahoo.com.mx)



## ANEXO N° 5

### Decálogo de la sinergia

En todas partes del mundo, las organizaciones gubernamentales, comerciales y solidarias gastan enormes cantidades de tiempo, energía y dinero para aumentar la productividad de sus grupos disfuncionales o subfuncionales.

Estudios (Willard, 1996, y otros) han mostrado que estos grupos generalmente manifiestan los siguientes síntomas, los cuales señalan una baja generación de sinergia:

- Existen visiones del futuro incompatibles entre sí.
- Algunos miembros no pueden describir la misión del equipo.
- Las reuniones son improductivas.
- Una pequeña minoría tiene una participación mayoritaria.
- Los desacuerdos se discuten en privado.
- Las decisiones son tomadas por unos pocos.
- Hay falta de transparencia y de confianza.
- Existe confusión en cuanto a las funciones y tareas.
- Existe un exceso de personas con los mismos recursos y/o carencias.
- No hay auto-evaluación periódica de funcionamiento.

Un número muy elevado de organizaciones busca soluciones a lo anterior y para lograr una mayor productividad, en procesos de capacitación individualizada, diseñada para aumentar las destrezas de comunicación interpersonal.

Desafortunadamente para ellas, esto no es suficiente, cualquiera que sea la calidad de la capacitación o de los/las capacitadoras. En nuestra opinión y experiencia, también se requiere crear, fortalecer y mantener un espacio y luego una cultura grupal de trabajo conjunto (por no usar el término muy trillado de "trabajo en equipo") que valore las siguientes destrezas sinérgicas –

#### El Decálogo de Sinergia Grupal:

- 1) **Compartir una visión:** El potencial sinérgico nace con una visión del futuro grupal e individual. Cuando un grupo desarrolla su propia visión del futuro, o sea como va a ser (pensar, sentir y actuar) cuando cumpla su misión, tiene una valiosísima herramienta para orientarse y para enmarcar sus percepciones individuales y colectivas. Por supuesto, esta visión presupone que los integrantes del grupo han aceptado y han internalizado su misión y han acordado unos valores centrales compartidos por todos. Las experiencias a través de ocho mil años de historia, sustentadas por los descubrimientos del

fenómeno de la profecía auto-realizadora (Efecto Pigmaleón), han mostrado que lo que la mente colectiva puede concebir, el grupo puede realizar.

- 2) **Crear expectativas de participación:** No es suficiente la mera tolerancia de la participación, ni la sola invitación a participar ni el ocasional refuerzo de ella. La sinergia requiere la creación de una cultura organizacional en la cual la no participación sea vista como una característica inaceptable. Con la creación de este espacio, cada integrante se concientiza que su participación no es un permiso ni un privilegio sino una obligación para facilitar la optimización de los procesos sinérgicos.
- 3) **Compartir la información:** A pesar de ser tan obvio y casi axiomático, uno de los impedimentos más comunes a la optimización de la sinergia es no tener conocimiento de todas las opciones, lo cual sucede o por no tener toda la información externa e interna del sistema, o por las políticas o hábitos organizacionales de monopolio de información. Todos los integrantes de un equipo necesitan tener acceso a toda la información, los conocimientos y las destrezas necesarios para cumplir oportuna y efectivamente su misión.
- 4) **Aclarar significados:** Una vez conseguida y compartida la información, hay que acordar el significado de ella para contextualizarla y convertirla en conocimientos, en sabiduría y en sintonía de mentes. La cibernética nos ha enseñado que el principal objetivo de la comunicación es el de acordar o co-crear significado, y no solamente transmitir información o intercambiar ideas. Esto significa que el grupo, y cada integrante de él, debe examinar sus propios prejuicios (juicios a priori) y presuposiciones (suponer a priori). Luego, es la responsabilidad de todos, seguir aclarando los significados, especialmente de palabras y conceptos abstractos, en la medida en que progresen las conversaciones y deliberaciones.
- 5) **Enfocar las reuniones:** Estudios (3M, 1998) han mostrado que un equipo puede perder hasta el 40% de su capacidad sinérgica cuando no se conciertan unos procesos y normas básicos para enfocar la conducción de las reuniones. Algunas de las medidas más utilizadas son:
  - Asistir puntualmente a la hora acordada.
  - Usar agendas, previamente acordadas y distribuidas, para las reuniones.
  - Prepararse, cada uno, para la reunión, según temas agendados.
  - Evitar divagaciones que impiden terminar lo agendado.
  - Apagar los celulares y buscar personas.
  - No permitir las interrupciones por personas ajenas a la reunión.
  - Atender al interlocutor sin interrumpir y sin conversaciones privadas.
  - Utilizar un(a) moderador(a) (función rotativa) para monitorear el proceso.
  - Anotar los principales aportes y decisiones en un acta de la reunión.
- 6) **Aprovechar la diversidad:** Es una cruel paradoja de la sinergia que entre mayor diversidad entre los integrantes, mayor potencial sinérgico pero mayor dificultad para lograrla. En lugar de percibir las diferencias perceptuales y conductuales individuales como un obstáculo a la productividad, podemos reconocer que estas diferencias son precisamente las

que pueden generar mayor sinergia... siempre y cuando existan procesos adecuados para lograrlo. Esto requiere las destrezas necesarias para confrontar, constructivamente, los desacuerdos, los temas "prohibidos", las agendas ocultas y el manejo de los sentimientos negativos. También implica la creación de un sano patrón grupal de reconocimiento mutuo: un libre y sincero intercambio de elogios de las cualidades personales de cada uno, mientras la corrección y la crítica se limitan a las conductas específicas de la persona.

- 7) **Diseñar procesos de concertación:** Las nuevas ciencias han validado y retomado de la sabiduría antigua de muchas culturas y civilizaciones, la importancia de la co-evolución. Muchos equipos invierten considerable energía y tiempo en crear una polarización de posiciones y opiniones encontradas, una situación de "ganar-perder", en lugar de encontrar y desarrollar los propósitos y objetivos que los unen, en los cuales todos ganan. Esta dicotomización, que finalmente se resuelve por una votación, generalmente es la peor forma de generar opciones y tomar decisiones. Existen muchas tecnologías de concertación que permiten que un equipo libere toda su creatividad y capacidad innovadora para crear opciones viables y productivas de ganar-ganar.
- 8) **Operacionalizar lo decidido:** No es suficiente concertar y acordar opciones; también un grupo productivo utiliza diferentes formas de pensamiento estratégico para operacionalizar e instrumentar sus decisiones. El uso de herramientas tan sencillas como los análisis DOFA, los cronogramas, los flujogramas Gantt y otros elementos que exigen y monitorean compromisos específicos, y no sólo buenas intenciones, es imprescindible para la productividad de un equipo y para "coronar" los procesos sinérgicos.
- 9) **Establecer procesos de auto-monitoreo:** El monitoreo no debe limitarse solamente a las tareas y procesos; cada equipo de alto rendimiento necesita establecer procesos de auto-monitoreo de su propia dinámica grupal e interpersonal. Las reuniones de meta-comunicación y/o el uso periódico de un facilitador externo idóneo en estos procesos, pueden ayudar al equipo a optimizar la sinergia de sus procesos grupales.
- 10) **Montar el caballo:** Muchas personas y equipos gastan tanto tiempo y energía limpiando el excremento, que se olvidan saborear el placer de montar el caballo. Todo equipo debe celebrar sus triunfos, gozar sus logros y agradecer la parte vital aportada por cada uno.

---

Aportado por:

[www.hfainstein.com.ar](http://www.hfainstein.com.ar)

Actividades de consultoría, capacitación y facilitación de procesos para contribuir al aprendizaje y desarrollo de personas, equipos y organizaciones, tanto en el ámbito público como privado, y en organizaciones no gubernamentales.

[info@hfainstein.com.ar](mailto:info@hfainstein.com.ar)

## **ANEXO Nº 6**

### **¿Trabajamos en Equipo? "Nosotros trabajamos en equipo"**

#### **"En mi empresa trabajamos en equipo"**

Estas y otras frases del mismo tipo son las que escuchamos habitualmente en los seminarios de formación y en los trabajos de consultoría. Sin embargo, en cuanto se empieza a indagar acerca de las características de este "trabajo en equipo" se comienzan a advertir las diferencias que surgen entre la concepción de estas personas y su realidad organizacional.

En principio lo que puede señalarse es que un conjunto de personas trabajando es... un conjunto de personas trabajando, y no un equipo de trabajo. Cuando uno ingresa a una oficina y observa que alguien está preparando la facturación, otro analiza las cuentas corrientes, otro prepara la gestión de cobranzas y otro realiza la cobranza, se trata... solo de gente trabajando. Generalmente no se trata de un equipo de trabajo.

El mismo ejemplo se puede aplicar a otro tipo de modelos de equipos en las organizaciones, en el nivel productivo, en interniveles (interdisciplinarios o interjerárquicos o interáreas), etc. aunque los denominen o se autodenominen equipos).

Elementos diferenciales de los equipos:

De lo que se acaba de exponer se puede enunciar que hay una utilización vulgar del término y a la vez una denominación técnica.

La primera está más relacionada con la noción de que el equipo es algo así como la organización, ambiguamente definido, sin características precisas.

La segunda pareciera estar más ligada al modelo deportivo (de donde surge la palabra), por lo que sus principales características serían:

Personas. Después de tantas modas en Administración y management, con posterioridad a la invasión de la reingeniería en buena parte de las empresas y organizaciones de todo tipo, se está revalorizando nuevamente el factor humano, con distintas connotaciones que las que se utilizaban en otras épocas en los que el trabajo en equipo no se distinguía de la dinámica de los grupos.

Esta revalorización está relacionada además con formas menos piramidales en las organizaciones (más achatadas) y con las necesidades de la época, que en muchos ámbitos tienden a desrutinizarse y obligan a la formación de equipos ad-hoc.

Tarea. Las personas que participan de un equipo se ligan, se unen, se complementan, para realizar una tarea. La tarea es factor constitutivo del equipo, es su hacer. El equipo se define como tal en el sentido de la tarea, y la direccionalidad de la misma, de tal forma que el equipo "se hace haciéndose",

analógicamente al modo que E. Pichón Rivière decía que una organización es una estructura estructurándose.

Para realizar la tarea las personas deben hoy reunir al menos dos características:

**Especialización.** Los conocimientos y experiencias profesionales, la idoneidad, la actualización permanente, son factores incidentes en la realización de toda tarea. El avance tecnológico en todos los ámbitos científicos, organizacionales, empresarios, etc. ha puesto en evidencia la multiplicación del conocimiento, a tal nivel, que una de las variables de la nueva noción de pobreza es la pobreza de conocimiento (que tiene distintas connotaciones a las que tenía en la era pre-tecnológica) y se discute la forma de administrarlo como una estrategia para acercarse a la posibilidad económica.

**Co-especialización en equipo.** Pero el conocimiento especializado es insuficiente para que el aporte de los individuos sea todo lo productivo que pueda. Por lo general las Universidades, las Instituciones (por lo menos en buena parte de Latinoamérica), privilegian sus desarrollos en los factores de conocimiento "profesional", científico o técnico, excluyendo la formación y el entrenamiento para trabajar con otros, o también para conducir o liderar equipos de trabajo. Esta característica no es innata, se adquiere; y para ser eficaz, se requiere realizar un proceso (no es una fotografía, ni una inyección) en el tiempo.

Teniendo en cuenta que cada equipo es diferente, los estilos personales de sus integrantes difieren, así como su situación actual como tal, el entorno singular de la organización, tal variedad lleva a concluir que la co-especialización es un entrenamiento vinculado con la actitud, con la disposición a poner lo de uno (actitud, conocimientos y experiencias) a disposición de los otros, y estar abierto a recibir, procesar y enriquecerse con las actitudes, conocimientos y experiencias de los otros.

Como dije antes, este cambio (que siempre empieza por uno mismo (y no desde cada uno de los otros) no se logra en un seminario de capacitación, ni en algunas sesiones de formación de equipos. No es necesariamente una cuestión de tiempos, es una cuestión de disposición.

**Resultados.** El logro de resultados es una de las características diferenciales de los equipos. La noción de objetivos y resultados, en cuanto sean a la vez posibles, medibles, desafiantes, innovadores, se está instalando cada vez más en las organizaciones y en especial en las empresas. En la palabra resultados se revela el sentido deportivo de la competencia, primero en cuanto a la intención de "ganar"; segundo en cuanto a ser competente, en tanto especialización y co-especialización.

Sin embargo no es el resultado en sí mismo el factor constitutivo del equipo. Sí lo es el proceso de búsqueda permanente de mejora de los resultados. En el desafío de la creatividad y la innovación en los procesos, se pone a prueba el equipo. En términos sistémicos es la producción de sinergia, que es distinto a potenciar las posibilidades individuales. Se incluye el concepto de calidad, en sus

acepciones más modernas. Tanto en empresas productivas como de servicios, mejora continua de los equipos es también mejora en la calidad.

En el equipo el resultado no es más que los resultados individuales, sino distinto, cuantitativamente y cualitativamente.

Del equipo depende la productividad y se hace cargo de ello, como responsabilidad y con el desafío que significa poner a prueba sus conocimientos y experiencias previas para lograr mejoras en los resultados. Esta desrutinización pone a prueba la resistencia al cambio, por una parte, y genera placer y pasión por los nuevos resultados logrados.

Acerca de la noción de pertenencia

La noción de pertenencia se da principalmente en los equipos que operan "cara a cara", en el mismo tiempo y en el mismo lugar, al decir de las definiciones clásicas de grupo. El fortalecimiento de esta sensación (ilusoria) de pertenencia es uno de los propósitos organizacionales y a la vez personales. ¿Quién no desea decir que participa de equipos de alto rendimiento? ¿Quién no desea decir que pertenece a uno o varios de ellos?

Pero el avance de la tecnología ha impuesto modalidades de trabajo en equipo en los cuales se dan las siguientes variedades, además de la primera (mismo tiempo - mismo lugar), -Mismo tiempo - Distinto lugar, -Distinto tiempo - Mismo lugar, -Distinto tiempo - Distinto lugar

Para cada uno de estas variedades de trabajo en equipo, la noción de pertenencia tiene distintas "intensidades" y en algunos casos ni siquiera existe. Es reemplazada por la especialización en términos de profesionalidad. Aún así decimos que hay trabajo en equipo.

Para poder hablar de pertenencia tiene que haber una "conciencia" de formar parte, de ser del equipo de, de conducir el equipo de. Esta sensación es personal y se construye con trabajo y tiempo, no es el resultado de una mera afiliación o enunciación. En la pertenencia hay un "juramento" implícito de participación. ¿En qué centran su actividad los equipos?

Siguiendo con la clasificación realizada al principio hay:

- Equipos centrados en las personas. En estos equipos se privilegian las personas a la tarea y los resultados. Generalmente son más pobres en términos de enriquecer la productividad y mejorar los resultados. Sus conductores e integrantes están más preocupados y ocupados por las relaciones interpersonales que por las otras variables.
- Equipos centrados en la tarea. El interés del equipo se centra en los procesos que se realizan en la tarea. La revisión permanente de estos equipos obstaculiza a veces la percepción de la necesidad de contemplar los resultados y tener en cuenta a las personas. En la implementación de la reingeniería de procesos se advierte a veces una cierta tendencia a desequilibrarse, privilegiando los procesos sobre las otras variables incidentes.

- Equipos centrados en los resultados. El interés de los integrantes del equipo se centra en la obtención de los resultados. El privilegio de los resultados sobre las personas y las tareas puede hacer que el equipo logre a veces elevados estándares de productividad, pero, la mayor de las veces, estos resultados son efímeros y se vuelven contra el proceso de mejora continua que se pretende mantener.

Si el propósito organizacional se centra en los resultados, olvidando las personas y las formas de realizar la tarea, los resultados pueden ser alcanzados, pero al costo de un bajo nivel de motivación, una sensación de no - pertenencia, conflictos interpersonales y en muchas oportunidades una cierta tendencia individualista.

Cuando esto sucede, muchas organizaciones "corren" en busca de cursos de motivación, liderazgo, trabajo en equipo, empowerment etc. En dichos procesos de formación se plantea que "esto es muy bueno, muy útil, pero inaplicable en la empresa en que me desempeño", mostrando claramente la contradicción entre el absoluto privilegio de los resultados sobre la calidad de vida laboral de las personas.

Lo que se produce también en las personas que forman partes de equipos en los que sólo se tiene en cuenta los resultados (téngase presente que hay determinados equipos, por ejemplo en situaciones de crisis, en las cuales hay que privilegiar los resultados) es un elevado nivel de estrés.

La falta de consideración de las personas y las tareas que realizan, la sensación de ambigüedad e inestabilidad laboral, pueden lograr resultados transitorios, pero medidos en el mediano y en el largo plazo, se vuelven contra los propósitos organizacionales y los individuos.

El equilibrio entre las distintas formas de centramiento de los equipos, el aprovechamiento de cada circunstancia para fortalecer a los miembros del equipo y centrarse en lo que más le conviene es una de las claves del trabajo en equipo, sean estos dirigidos o autodirigidos. Como expuse antes, esto no es innato, se adquiere y es singular y situacional de cada equipo de trabajo.

Para lograr equipos de alto rendimiento es necesario estar atento a las necesidades individuales, del equipo y de la organización, articulados con lo situacional, con el acontecer general. Es una tarea difícil, que se construye con una profundización en los niveles de conocimientos y experiencia (teoría, técnica y práctica), pero con un fuerte condimento actitudinal.



La búsqueda del consenso (en lugar de la decisión por mayoría), cuando puede utilizarse, es un motor activo en los resultados del equipo, promueve mayor compromiso en las buenas y en las malas, estimula la participación de los más tímidos o silenciosos, enriqueciendo al equipo con sus aportes, y fija un estilo de trabajo que se caracteriza por la responsabilidad compartida.

El consenso es uno de los primeros resultados que puede proponerse un equipo en las distintas fases de su formación. El establecimiento de métodos de resolución de problemas basados en el consenso, y las formas excepcionales de resolver problemas que no sean por consenso es uno de los primeros logros del equipo que se forma y en alguna forma se convierte en característica fundante del mismo.

### **Relación entre cultura organizacional y trabajo en equipo.**

Todas las tecnologías administrativas de punta, desde la Calidad Total, hasta la noción de ecología organizacional, desde una cultura hacia la prevención de accidentes, hasta el trabajo en equipo, etc. son sólo enunciados, modas organizacionales, si no son asumidas y mostradas como ejemplo y modelo por los máximos niveles de la empresa u organización.

La asimetría entre las conductas que tienen los directivos y las que pretenden que tengan su personal, son la mayor de las veces factores que disturbian la productividad y la calidad de vida organizacional. Esto refuerza la idea relativa a que toda modalidad de cultura organizacional (y el trabajo en equipo es una de ellas) debe iniciarse con un proceso de formación del equipo de directivos, como tales, que muestre y se muestre como una intención de instalar el trabajo en equipo.

El conjunto de ejecutivos que integra el nivel directivo o gerencial tiene que decidir por consenso formar un equipo de trabajo. Aceptar esto implica en principio una asunción individual de responsabilidad tendiente a obtener el consenso para iniciar un proceso de formación de equipos que tiene distintas fases. Equipo directivo o gerencial que se hace haciéndose.

---

Aportado por:

[www.hfainstein.com.ar](http://www.hfainstein.com.ar)

Actividades de consultoría, capacitación y facilitación de procesos para contribuir al aprendizaje y desarrollo de personas, equipos y organizaciones, tanto en el ámbito público como privado, y en organizaciones no gubernamentales.

[info@hfainstein.com.ar](mailto:info@hfainstein.com.ar)

## BIBLIOGRAFÍA

- Barrantes Echavarría Rodrigo. (2000). **Investigación. Un camino al conocimiento.** Editorial EUNED. San José, Costa Rica.
- Brenes Espinoza Fernando. (1997). **Principios y técnicas de Evaluación.** Editorial EUNED. San José, Costa Rica.
- Colás Bravo María Pilar; Buendía Eisman Leonor. (1994). **Investigación Educativa.** 2º Edición. Ediciones ALFAR. Sevilla, España.
- Departamento de Planificación y análisis administrativo. (2002). **Organización administrativa de oficinas centrales y regiones del Ministerio de Educación Pública.** San José, Costa Rica.
- Diamant, Ana Estela. (1995). **Propuesta para un análisis comparativo de instrumentos de evaluación de logros académicos.** Programa Evaluación de la Calidad de la Educación, Documento 4.
- Fallas Araya, Víctor Hugo y Herrera Solís, Vilma. (1998). **Evaluación e implantación de un sistema de calidad en instituciones educativas.** 1 edición. San José, Costa Rica, EUNED.
- Faistein. (1998). **La gestión de Equipos Eficaces.** Editorial Macchi, Buenos Aires.
- Grupo Meta. (2005). **Trabajo en equipo.** Consultores Gerenciales.
- MEP. Departamento de Supervisión Nacional. (2005). **Primera y Segunda Sesión Equipo Regional. Calidad de la educación Costarricense. Plan Piloto.**

### WEBGRAFÍA

Decálogo de la sinergia, [www.hfainstein.com.ar](http://www.hfainstein.com.ar)

Fainstein, Héctor N. ¿Qué es un equipo? [info@hfainstein.com.ar](mailto:info@hfainstein.com.ar)

Rodríguez Ebrard, Luz Angélica M.C. ¿CÓMO APRENDER A TRABAJAR EN EQUIPO? [ebrard\\_lare@yahoo.com.mx](mailto:ebrard_lare@yahoo.com.mx)

¿Trabajamos en Equipo? [info@hfainstein.com.ar](mailto:info@hfainstein.com.ar)

[www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/perfil.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/perfil.htm)