



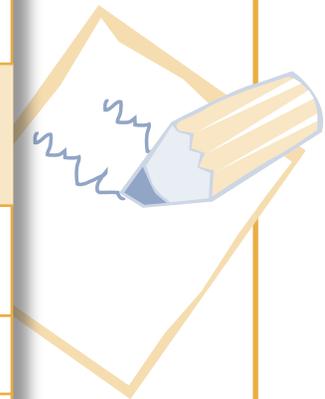
“¿EQUIPO O GRUPO DE TRABAJO?”

Existen diferencias importantes entre un grupo y un equipo de trabajo. Una cosa es trabajar cerca de otros y otra es lograr realmente un trabajo colaborativo y coordinado con otros.

Aprender a distinguir las diferencias entre grupos y equipos de trabajo y percibir las actitudes personales que ayudan y dificultan la conformación de un equipo efectivo, es importante para el trabajo dentro de toda organización.

La guía que se presenta a continuación permite analizar críticamente proyectos colectivos que los participantes tienen en marcha a través de la aplicación de una rúbrica de evaluación y pautas para la reflexión que facilitan la distinción entre aquellas dimensiones en que se ha operado como grupo o bien equipo de trabajo. Al mismo tiempo, estos criterios sirven como pautas que permiten analizar las actitudes personales que puedan estar favoreciendo u obstaculizando un trabajo de equipo.

Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos docentes. • Equipos directivos.
Instancias de uso	<ul style="list-style-type: none"> • Taller de reflexión pedagógica. • Reuniones de equipo directivo.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar críticamente el tipo de trabajo grupal construido en base a experiencias reales de trabajo colectivo en la institución escolar. • Visualizar actitudes personales que pueden aportar u obstaculizar a la conformación de un equipo de trabajo en la propia institución.
Favorece el desarrollo de:	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo en equipo, la cooperación. • El autoconocimiento. • El diálogo y la participación.
Conducción	<ul style="list-style-type: none"> • Quien lidere la reflexión o taller: orientador/a, psicólogo/a, jefe de departamento, asesor externo, docente u otro.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Una copia de la ficha técnica anexa “Desafío colectivo” para cada grupo (grupos de 3-4 participantes). • Una copia de la guía anexa “Grupos o equipos de trabajo” para cada grupo (grupos de 3-4 participantes). • Una copia de la tarjeta “Desafíos” para cada participante (se anexa).
Tiempo requerido	<ul style="list-style-type: none"> • 1 hora 30 minutos.
Idea original	<ul style="list-style-type: none"> • Cecilia Banz, 2008.
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Ana María Valdés (edit.), 2008.





...PASOS A SEGUIR

0. Motivación a la actividad (5 minutos). (Al final de esta sección se hace una propuesta para la apertura de la actividad).
1. Se invita a los participantes a reunirse en grupos de 3-4 participantes y a elijan y analicen un desafío que estén asumiendo actualmente de manera grupal. Se les solicita que para ello completen la pauta “Desafío colectivo” (se anexa pauta). (15 minutos)

NOTA: dependiendo de los objetivos específicos que se definan para este taller o reunión, se puede acordar que la experiencia a analizar sea:

- elegida libremente por cada grupo,
- asignada a cada grupo por el conductor procurando que se analice un abanico mayor de experiencias de trabajo colectivo de la institución y se comparen (ya sea desarrolladas anteriormente o en el presente),
- sea común a todos los grupos.

Cada alternativa promoverá aprendizajes y productos diversos. El conductor deberá determinar previamente si su objetivo central es promover la reflexión en torno a la temática del trabajo en equipo o el analizar/evaluar experiencias institucionales con este foco de reflexión.

2. A continuación, se entrega a cada grupo una copia de la guía: “Grupos o equipos de trabajo” y se les invita a analizar y evaluar la experiencia de trabajo descrita en el paso anterior de acuerdo a los criterios que ésta presenta, así como las actitudes que contribuyen a la conformación de equipos de trabajo. El grupo debe ir revisando cada criterio y señalar en una rúbrica cuál de los dos polos caracteriza mejor la forma en que han trabajado para luego, realizar un análisis cualitativo de sus características como grupo o equipo, así como de las actitudes que ayudan u obstaculizan el desarrollo de equipos de trabajo (30 minutos).
3. Una vez que los participantes han respondido la guía, se les invita a llevar a plenario las conclusiones de su análisis. Se sugiere acotar la temática a discutir, pidiendo a un representante por grupo que exponga brevemente las respuestas construidas para las preguntas abiertas de la guía. (25 minutos)
4. Cierre: definir qué hay de común en las experiencias expuestas en torno a la temática analizada. Para ello, el conductor debe entregar a cada participante la tarjeta “Desafíos” para que la conteste de manera individual (se anexa). En ella se plantean las siguientes preguntas:
 - Como equipo nos falta...
(¿Qué nos falta intencionar y organizar en nuestros grupos para facilitar un trabajo de equipo?)
 - En mi actitud personal me falta...
(¿Qué desafío personal me llevo para que mi actitud favorezca un trabajo de equipo?)

Se invita a los participantes a realizar una rueda, diciendo en voz alta lo que escribieron en su tarjeta. (10 minutos)



MOTIVACIÓN

5 minutos

Muchas veces trabajamos en grupo, pero pocas veces lo hacemos en equipo; solemos confundir lo uno con lo otro. La actividad que haremos a continuación nos permitirá tener mejores criterios para distinguir cómo estamos trabajando desde esta mirada en los proyectos que tenemos en marcha, junto con analizar las actitudes personales de nosotros que puedan estar favoreciendo u obstaculizando un trabajo de equipo.

IDEAS FUERZA PARA EL CIERRE



- *Los equipos no surgen de la nada, ni son producto de la suerte. Se requieren ciertas actitudes personales para ayudar a conformarlos y mantenerlos. Entre ellas:*
 - *Disposición a indagar y conocer el objetivo perseguido como grupo.*
 - *Disposición a desempeñar un rol que apoye el desarrollo del objetivo grupal.*
 - *Poner en un plano secundario mis intereses personales que no contribuyen al objetivo grupal.*
 - *Disposición a ayudar a los demás en el ejercicio de su rol y en las tareas que apuntan al logro del objetivo conjunto.*
 - *Disposición a comunicarme de modo claro y asertivo en el marco del proceso realizado por el grupo.*
 - *Escuchar respetuosamente las divergencias.*
 - *Asumir que el acuerdo es algo que se logra a través del diálogo, etc.*
- *Es posible trabajar entre diversos; para ello es importante:*
 - *Dar valor a lo que el otro aporta,*
 - *Ser persistente al escuchar a otro para entender su punto de vista, aunque inicialmente no estemos de acuerdo,*
 - *Comprender que no siempre vamos a tener que estar de acuerdo en todo para trabajar juntos,*
 - *Desarrollar una actitud de ayuda favoreciendo que otros se pongan de acuerdo.*



SUGERENCIAS

- Es central el rol del facilitador para evitar que las personas se tiendan a culpabilizar de actitudes obstaculizadoras del trabajo en equipo. Es importante señalar que, en general, no nos han enseñado a trabajar en equipo y que realizar el análisis puede ser un primer paso para conformar equipos que puedan trabajar interdependiente y positivamente.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN



- Se evaluará como logrado el primer objetivo si los participantes logran relacionar, a partir de ejemplos o situaciones reales vividas en el proyecto a analizar, características propias de un equipo o un grupo de trabajo. Se evaluará como logrado el segundo objetivo si los docentes logran plantear como producto del trabajo, algunas (3 o 4) actitudes personales que ayudan a conformar un equipo que coincidan con las planteadas en el cierre.

MATERIAL COMPLEMENTARIO



FICHAS:

- "Formación de equipos de trabajo colaborativo" (Bugueño y Barros, 2008)
- "Las dinámicas grupales: una técnica de aprendizaje" (Banz, 2008)
- "Comunidad y escuela" (Alcalay, 2006)

OTRAS HERRAMIENTAS:

- "Todos para uno y uno para todos"
- "Institución escolar como Comunidad: trabajar en base a metas comunes"
- "Y tú, ¿qué con los equipos?"
- "En mi curso queremos ser un gran equipo"
- "Mi familia también puede ser un gran equipo"

PALABRAS CLAVES

Trabajo en grupo; trabajo en equipo; diversidad; respeto por la diferencia; comunicación; valoración del otro; taller docente

Ficha técnica: "Desafío colectivo"

En base al proyecto colectivo seleccionado, los invitamos a describirlo para luego poder analizarlo.

1. Este proyecto, persigue o persiguió el siguiente objetivo:

2. ¿Cómo fue construido este objetivo?, ¿quién participó de su construcción?, ¿cómo fue comunicado al resto del grupo responsable del proyecto?

El grupo de trabajo está o estaba conformado por: _____

3. Roles de los participantes

Miembros equipo	Rol asignado	Objetivo que persigue	Otras tareas que desempeña

4. Formas de comunicación y trabajo conjunto

Instancias de trabajo conjunto diseñadas		Otras formas de comunicación diseñadas		Estrategias remediales diseñadas para favorecer el trabajo conjunto	
Tipo	Nivel de efectividad*	Tipo	Nivel de efectividad	Tipo	Nivel de efectividad
<i>Ej. Reuniones de comisiones semanales</i>	<i>Bueno</i>	<i>Ej. Reporte semanal de avances</i>	<i>Muy bueno</i>	<i>Ej. Mail cada lunes con asignación de tareas semana</i>	<i>Bueno</i>

*Nivel de efectividad: evalúe la calidad de estos espacios o vías de comunicación determinando si el cumplimiento que logran de sus objetivos es: Muy Bueno - Bueno - Regular - Malo

I. Rubrica:

1. Evalúe la experiencia descrita con su grupo, identificando a cuál de los dos polos se acerca más.
2. Para ello, marque una equis (X) (atención, puede marcar sólo una equis por pregunta):
 - Bajo la columna 1, si se identifica con la descripción de la característica descrita bajo la columna "grupo de trabajo" (columna izquierda).
 - Bajo la columna 2, si se acerca a la descripción de la característica planteada en la columna izquierda (grupo de trabajo), pero no se identifica plenamente.
 - Bajo la columna 3, si se acerca a la descripción dada bajo "equipo de trabajo (columna derecha), pero aún le falta.
 - Bajo la columna 4, si la característica analizada llena todos los requisitos planteados bajo "equipo de trabajo".

GRUPO DE TRABAJO					EQUIPO DE TRABAJO
	1	2	3	4	
Los objetivos conjuntos están definidos o impuestos externamente.					Los objetivos conjuntos están asumidos internamente por las personas.
Los objetivos personales a veces se contradicen con los objetivos conjuntos.					Los objetivos personales no son contradictorios con los objetivos conjuntos.
Las funciones no siempre están definidas con claridad.					Las funciones de cada miembro del equipo definidas claramente.
Muchas veces existen funciones o tareas desvalorizadas.					Cada función o tarea es valorizada y respetada.
Las personas tienden a poner atención sólo en sí mismas porque no están involucradas en la planificación de los objetivos.					Las personas se sienten involucradas y tienen compromiso con las metas del equipo.
Las personas son cautelosas para expresarse ya que no es posible entablar una verdadera comunicación. Pueden darse dobles juegos.					Las personas se comunican abierta y honestamente. Hay clima de confianza y motivación para expresarse.
Las personas sólo a veces participan en las decisiones que afectan al grupo.					Las personas participan en la toma de decisiones.
Los conflictos se desplazan y no se resuelven.					Los conflictos se enfrentan constructiva y abiertamente.
Las responsabilidades están distribuidas de modo inequitativo.					Las responsabilidades están distribuidas de modo equitativo.
El liderazgo es centralizado.					El liderazgo es democrático.
No existen procesos de evaluación periódica.					Existen procesos de evaluación periódica.
Las relaciones interpersonales no son positivas.					Las relaciones interpersonales son positivas.

**Fuente: Banz. C.; Valenzuela, M. (2004) La intervención psicoeducativa en la escuela y el rol del psicólogo educacional. Ediciones Universidad Diego Portales.

II. Preguntas abiertas:

1. ¿Cuál de los dos polos prima en la forma en que se ha organizado el trabajo colectivo de la experiencia descrita?
2. ¿Qué falencias y desafíos nos muestra este análisis con respecto a nuestra manera de trabajar colectivamente?
3. ¿Qué fortalezas nos muestra este análisis con respecto a nuestra manera de trabajar colectivamente?
4. ¿Qué actitudes de los miembros del equipo creemos que pueden favorecer u obstaculizar el desarrollo de un clima y trabajo efectivo?

Actitudes favorables	Actitudes obstaculizadoras