

# ¿Trabajo en Equipo o Equipos de Trabajo?

---

DOCUMENTO PARA SECRETARIOS N°3

**Versión Preliminar**

Subsecretaría de Educación  
Dirección Provincial de Educación Primaria

*Dirección General de*  
**Cultura y Educación**

**Buenos Aires**  
LA PROVINCIA

“Para que pueda ser he de ser otro,  
salir de mi, buscarme entre los otros,  
los otros que no son si yo no existo,  
los otros que me dan plena existencia”.

Octavio Paz

El abordaje de lo grupal en el marco de las organizaciones nos lleva a la pregunta: ¿Por qué trabajar en equipo?

Responderla implica decir que el trabajo en equipo es necesario porque las distintas tareas o actividades requieren frecuentemente para su realización, la intervención de más de una persona; la colaboración de todos los profesionales que integran la institución, para que desde los roles que cumplen y sus particulares formaciones académicas, puedan dar respuesta a la complejidad y diversidad de la cotidianidad educativa.

En este sentido, el trabajo en equipo ofrece la posibilidad de resolver problemas y proponer soluciones en forma consensuada, al compartir diferentes miradas, en función de un mismo problema.

Se espera que junto a otros compañeros, se pueda resolver aquello para lo cual uno mismo no encontró solución, o bien, ésta no resultó.

### **¿Equipo es lo mismo que grupo?**

Todo equipo es un grupo en el sentido que todo equipo vive las vicisitudes propias de la grupalidad, pero no todo grupo es un equipo.

Un grupo se constituye en equipo de trabajo, si existe:

- *un objetivo en común,*
- *relaciones interpersonales,*
- *una acción cooperativa o interacción dependiente de los miembros, siendo siempre compartidos el liderazgo y los resultados.*

Se trata de un modelo que se consigue con el compromiso y la colaboración voluntaria de otros. Se basa en la cooperación entre sus miembros para alcanzar los objetivos y desarrollar la actividad de una manera más facilitadora y enriquecedora, para alcanzar un mejor funcionamiento.

En este sentido, el trabajo en equipo se transforma en una necesidad y una exigencia en cualquier tarea a realizar.

Sin embargo, existen estructuras organizativas que se sustentan predominantemente en relaciones de poder signadas por la competencia recíproca entre sujetos que sostienen una cultura individualista. Esta realidad nos muestra una tendencia a no trabajar en equipo.

Trabajar en equipo supone que cada integrante practique la *complementariedad*. Complemento es lo que se añade a una cosa incompleta para que esté entera.

Si no hay complementariedad no hay equipo, pues el trabajo de cada uno no se articula con el de los demás. Cada miembro con sus aportes, sus conocimientos, sus competencias y sus habilidades contribuye al enriquecimiento de los demás y a la posibilidad de concreción de la meta propuesta.

Se trata de escuchar al otro, aunque no se coincida con el aporte, y que la contribución sea recepcionada por el resto.

Cuando se habla de complementariedad, no es referido a la humana solamente, sino también a la interprofesional.

El desafío, en el contexto de las prácticas institucionales, es construir equipos de trabajo para resolver problemas complejos, que requieren un esfuerzo colectivo y que demandan ser eficaces en las acciones que se emprendan en un buen clima de trabajo.

En cualquier institución existen temas claves que son la base de las diferencias entre las personas: algunos de ellos tienen que ver con estilos para relacionarse con los otros, con las formas de reunir y utilizar la información, con las formas de tomar decisiones o con cómo prefieren organizarse a sí mismos y a los demás.

Los equipos docentes no se fundamentan en una ideología, aunque exista entre los integrantes, (política partidaria, religiosas, económica, etc.) ni en la multidisciplinariedad, sino sobre todo en la diversidad y en las diferencias de criterio en los planteamientos. El conflicto, las diferencias de opinión y de concepciones, son parte sustancial de los acuerdos. La reflexión continua, la puesta en común y la síntesis, surgen del quehacer cotidiano y se convierten en una práctica habitual que permite a la institución avanzar en los procesos de democratización de las prácticas, donde todos pueden expresarse y aprender en un clima de relaciones gratificantes que favorecen la productividad (rendimiento) grupal.

El Maestro Secretario también conforma equipos de trabajo. Los agrupamientos dependerán de las características de la institución y de las posibilidades que brinda:

- Con el equipo directivo de la escuela.
- Con el prosecretario y auxiliares de secretaría, si cuenta con ellos.
- Con los docentes de grado o profesores, con los miembros del EOE.

- Con el personal no docente.
- Con otros secretarios del distrito.
- Con miembros de la comunidad.

El trabajo en equipo, como todos los procesos, requiere ser aprendido y eso lleva un tiempo. La clave de este aprendizaje y de quién debe coordinar grupos humanos, está en aceptar las diferencias personales como base de enriquecimiento recíproco y en buscar los mecanismos que permitan integrar estas diferencias en un todo común, en una propuesta colectiva de trabajo.

El documento *El diagnóstico participativo. Una propuesta para el mejoramiento de las prácticas institucionales* (2009) se inicia con una frase del Director General de Cultura y Educación de la provincia de Buenos Aires, profesor Mario Oporto, que reafirma esta opción por el trabajo colectivo: "Frente a la fragmentación social tenemos que apostar a la integración en la escuelas".

El documento plantea que la participación de todos los miembros de la escuela en la lectura de la institución, de sus situaciones cotidianas, nos permitirá accionar reflexiva y responsablemente.

Interrogarnos como equipo sobre:

- ¿Cuáles son los problemas que nos preocupan en la institución?*
- ¿Qué decisiones deberíamos adoptar para mejorar la problemática?*
- ¿Cuáles son las personas comprometidas en esta problemática?*
- ¿Qué estaríamos dispuestos a hacer cada uno para resolverla?*

Nos permitirá trabajar con menos presión, compartir la responsabilidad al buscar soluciones, tomar decisiones que tendrán mayor aceptación que si son tomadas individualmente, enriquecer las posibles decisiones a partir de los diferentes puntos de vista de todos los miembros, lograr una mayor integración entre las personas y conocer las aptitudes de los integrantes del equipo.

También es necesario y deseable que el equipo de conducción de la institución, del que forma parte el maestro secretario, y que constituye el modelo de equipo que los docentes tienen cotidianamente, posea:

- *La capacidad para liderar grupos.*

- *La capacidad para resolver problemas.*
- *La capacidad para coordinar.*
- *La habilidad para producir comunicaciones claras.*
- *La habilidad para el manejo de las relaciones interpersonales.*
- *La capacidad para efectuar un seguimiento y evaluación de la tarea<sup>1</sup>.*

Gestionar el surgimiento de un clima institucional favorable para el trabajo en equipo es también competencia del maestro secretario ya que posee un perfil articulador por excelencia.

Uno de los ejes de trabajo que es condición necesaria para contribuir a la construcción de un equipo de trabajo, es la comunicación.

¿La comunicación es lo común? ¿Decir es lo mismo que comunicar?  
¿Comúnmente, nos comunicamos?

El término comunicación procede del latín "communis" que significa común o compartido. Atendiendo a su origen etimológico, la comunicación supone pues algo en común, lo que implica la creación de un mutuo entendimiento o intercambio de experiencias entre personas.

*"Los problemas en la comunicación están entre los temas más complejos a resolver en las instituciones educativas.*

*Establecer un sistema de comunicaciones efectivas implica entender cómo son los procesos de comunicación, la cultura institucional y la compleja trama de relaciones interpersonales<sup>2</sup>, sostiene Juan Manuel Manes.*

El autor afirma, además, que la comunicación informal es tan importante como la formal, que incluso en ciertos casos hay instituciones que se gobiernan más por los canales informales (conversaciones espontáneas del personal, las reuniones en los recreos o descansos, los rumores) que por los formales.

Dentro de esas comunicaciones informales, los rumores son los más complejos debido al impacto que ejercen sobre la institución. Estos distorsionan la realidad, pues se trata de una información no verificada. Su peligrosidad es directamente proporcional al grado de desconfianza que generan.

En una institución educativa los rumores, por lo general, surgen desde adentro de la institución. Por ejemplo, las conversaciones de los docentes en el recreo,

---

<sup>1</sup> Frigerio, G y Poggi, M., *Las instituciones educativas*. Cara y Ceca. Buenos Aires, Troquel, 1993.

<sup>2</sup> Manes, Juan Manuel, *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires, Granica, 1999.

o en los pasillos, en el portón de entrada, cuando acompañan la formación, etc., son escuchadas por los alumnos que a su vez las comentan en su casa.

Dado que las instituciones educativas son una verdadera red de comunicaciones, se hace esencial el estudio y la evaluación de dichos procesos que revisten características formales e informales, de su cultura organizacional y del tipo de liderazgo de sus autoridades.

Es necesario utilizar múltiples canales de comunicación ya que utilizar uno solo no garantiza que el mensaje haya sido recibido.

Entre el 50 y el 80% del tiempo de las personas de una organización es ocupado por la comunicación, por lo tanto, se hace vital conocer esos procesos para la eficacia y la eficiencia de una institución educativa.

El autor menciona, como para tener en cuenta, algunas deficiencias:

***El emisor no es efectivo cuando no envía mensajes, los omite o los envía mal.***

- Por ejemplo, el director, mientras entra a su despacho, retirándose del grupo de tres maestros con quienes estaba reunido, dice: "A 5º B le toca el acto".
- El secretario da por sobreentendido que los docentes saben cómo actuar ante un accidente en la escuela o ante una licencia médica.

***El mensaje es ambiguo, poco claro o inexistente.***

- Por ejemplo, el maestro pide a los alumnos que hagan un trabajo sobre "algo" relacionado a la ecología.
- El secretario pide a los docentes que preparen los documentos de los chicos.

***El canal o medio es inadecuado.***

- Por ejemplo, el director anuncia un curso de capacitación verbalmente y pide que se corra la voz.
- El secretario da consignas en la sala de docentes a los que están y cree que todos se enterarán.

***El receptor no responde o responde mal al mensaje que recibió.***

- Por ejemplo, a la secretaria se le pide la lista de un curso y entrega la de otro.
- El docente entendió que sólo tenía que preparar los documentos de los alumnos nuevos.
- El director entendió mal el tiempo de licencia de un profesor y contó con él para una clase abierta para los padres

***En el contexto existen perturbaciones que hacen difícil el intercambio de mensajes.***

- Por ejemplo, cuando se comunican temas institucionales a los docentes en medio de un recreo.

La comunicación dentro de una institución educativa no debería dar pie a las dudas, a engaños o decepciones, ya que cada miembro debería conocer la información, la documentación que le permita tomar decisiones adecuadas a su nivel de trabajo.

En la medida en que se orienten los esfuerzos para conocer y dar a conocer qué se espera, de quiénes se espera y quiénes dirigirán el rumbo, se obtendrá una mejor comunicación organizacional.

Establecer:

- Qué se quiere comunicar
- Cómo se va a comunicar
- Saber cómo hacerlo
- Analizar cómo lo puede recibir la gente

Ayudará a que el mensaje sea recibido con el menor grado de distorsiones posible.

Para que la comunicación fluya adecuadamente en una institución, según Arturo Zúñiga Bernal,<sup>3</sup> debemos ser:

---

<sup>3</sup> “La comunicación organizacional en las relaciones humanas. Camino hacia la productividad”

- **CLAROS**

- Emitir el mensaje utilizando un lenguaje simple.
- Evitar el uso de palabras que den lugar a ambigüedades.
- Construir sintácticamente las oraciones siguiendo una estructura simple: sujeto, verbo, complemento.
- Hacer uso de los canales más adecuados dependiendo de la naturaleza del mensaje.
- Exponer cada idea en forma positiva.
- Utilizar el mayor número posible de canales.
- Reiterar las partes fundamentales del mensaje.
- Proponer ejemplos que clarifiquen el mensaje.
- Establecer una relación de empatía con el interlocutor.
- Elegir el momento oportuno para transmitir el mensaje.
- Eliminar en lo posible, la existencia de intermediarios entre el emisor y el receptor.

- **DIRECTOS**

- Reducir el mínimo tiempo que va desde la emisión hasta la recepción.
- Expresar lo que se espera del interlocutor.

- **PRECISOS**

- Distinguir perfectamente bien entre la idea principal y las ideas secundarias.
- Explicar los objetivos que se persiguen.

- **CONCISOS**

- Evitar la excesiva longitud del mensaje.

**La comunicación organizacional es el reflejo de las relaciones humanas de una organización**

En los escenarios actuales la gestión no admite la soledad ni el aislamiento. Para conducir una institución en los tiempos que corren, se hace imprescindible reconocer los límites que la realidad y las circunstancias nos imponen. Se hace necesario conformar redes de apoyo para poder dar respuestas a todas las demandas.

“No se postula una gestión ilusoriamente omnipotente, voluntarista, que desconozca los límites que imponen los contextos en que nos toca actuar, sino una gestión que, reconociendo esos límites, esas fronteras externas e internas que nos separan de lo esperado, se despliegue apalancándose en sus capacidades de respuesta y oferta.

¿Cómo movilizar nuestras capacidades, nuestras inteligencias y emociones?

¿Quiénes serán nuestros aliados?

¿De dónde puede provenir la ayuda que necesitamos?

¿Cómo estimular a nuestra gente?

¿Qué necesitamos saber?

¿Qué necesitamos saber hacer?

¿Qué necesitamos saber ser?

¿Qué dejar de hacer?

¿Qué hacer, que no hacíamos?

¿Qué cambiar de lo que veníamos haciendo?

¿Qué debemos seguir haciendo?

Son o serán algunas de las preguntas claves de una gestión comprometida a que las cosas sucedan y si no suceden es porque algo está sucediendo”<sup>4</sup>

**Si promovemos una comunicación, clara, fluida, recíproca, mayores serán las posibilidades del buen funcionamiento del equipo de trabajo.**

---

<sup>4</sup> Blejmar, Bernardo, “Cuando las cosas no suceden”, en: Revista *Novedades educativas*. Año 21 N° 220.

**Provincia de Buenos Aires**

**Gobernador**

Sr. Daniel Scioli

**Vicegobernador**

Alberto Ballestrini

**Director General de Cultura y Educación**

Prof. Mario Oporto

**Vicepresidente 1º del Consejo General de Cultura y Educación**

Prof. Daniel Lauría

**Subsecretario de Educación**

Lic. Daniel Belinche

**Directora Provincial de Educación Primaria**

Prof. María de las Mercedes González

*Dirección General de*  
**Cultura y Educación**

**Buenos Aires**  
LA PROVINCIA

---

DGCyE / Dirección Provincial de Educación Primaria  
Torre Gubernamental 1, calle 12 y 50, piso 11  
(0221) 429 5292  
dep@ed.gba.gov.ar  
www.abc.gov.ar