

Propuesta de definición de Equipo de Trabajo

La Escuela de Funcionarios se ha propuesto, dentro del Plan de Trabajo para el año 1992, aunar esfuerzos con el conjunto de las Divisiones para conceptualizar y sistematizar el uso de determinados términos técnicos que hacen el trabajo cotidiano.

Hemos elegido el término Equipo de Trabajo en el entendido de que su uso tiene actualmente distintas acepciones, y que la homogenización en el concepto del término afianzará una mejor articulación de las políticas y criterios técnicos del organismo. (Resoluciones N° 249/86, 301/81, 309/85, 1340/88, 579/89 y 837/90).

EQUIPO DE TRABAJO (Conceptualización)

Es un grupo de personas con cualidades distintas y complementarias que trabaja como sujeto colectivo en pos de uno o varios objetivos que confluyen en un proyecto.

El trabajo en equipo es la fuente de un proyecto, pero a la vez es una consecuencia necesaria del mismo que se enmarca y contribuye a las políticas institucionales. Porque para que exista un proyecto educativo coherente, realista, que funcione y evolucione, es necesario haber conformado un grupo humano que se sienta consustanciado con él, participando en el proceso de diagnóstico, de formulación de objetivos, de implementación, de ejecución de actividades y evaluación permanente.

¿Cuál es su conformación? El equipo es tarea de todos. De todos los actores que participen en el trabajo de atención direc-

ta al menor, cualquiera sea su función (técnicos, funcionarios, regentes, etc.).

Un proyecto requiere, para ser llevado a cabo, de personas comprometidas con los objetivos del mismo, con disposición para trabajar con otros y para asumir sus respectivos roles, en un clima de respeto por la experiencia y el saber propio y ajeno, y su apoyo mutuo. Personas dispuestas, en fin, a asumir responsabilidades personales y grupales.

En síntesis, creemos que poniéndonos de acuerdo con los conceptos arriba mencionados estamos cumpliendo con nuestra competencia a nivel nacional en cuanto apoyan técnicamente los lineamientos de las diferentes áreas que faciliten una mejor gestión en el trabajo institucional.

Este documento fue discutido y aprobado en sesión de la Comisión Asesora de la Escuela de Funcionarios, creada por Resolución N° 512/89 de fecha 12 de abril de 1989 habiendo manifestado su acuerdo:

Norma M Pedrazzi	(Div. Rehabilitación)
Martha Ayala	(Div. Amparo)
Nora Giambiasi	(Div. Primera Infancia)
Socorro García	(Div. Social)
Rosario Costa	(Div. Educación)
Marcelo Marín	(Div. Salud)
Mirta Trías	(Secretaría Interior)
Mireya Méndez	(Div. Recursos Humanos)
Carlos Fonsalía	(Departamento de Psicología)
Miguel Matto	(Oficina de Planeamiento y Presupuesto)
Jorge Camors	(Escuela de Funcionarios)

El trabajo en equipo: entre lo necesario y lo posible

"No quisiste jamás, salvarte solo. Porque no hay salvación decías si no es con todos ...".
PATXI ANDION

A. S. Mirta Reboledo
Ps. Carlos Fonsalía
A. S. DorelÍ Pérez

La idea de escribir sobre el trabajo en equipo resulta en principio atractiva. Sin embargo, cuando tratamos de sistematizar nuestra experiencia a la luz de las dificultades con las que hemos tropezado, la tarea se vuelve tan ardua como engorrosa.

Quien más quien menos, sintiéndose parte o no, todos hemos desarrollado alguna experiencia como integrantes de un equipo de trabajo (ver *Propuesta de definición de Equipo de Trabajo*) y no ha sido fácil.

Para ser coherentes con el tema a desarrollar, comenzamos por señalar que no resultó sencillo unificar criterios y prácticas diferentes -como es nuestro caso- y tal cual sucede, creemos, cuando un grupo de personas emprende una tarea común como equipo de trabajo.

Acotándonos al tema que nos convoca, señalamos que nadie discute hoy en el INAME la necesidad de organizarse para alcanzar con éxito los objetivos de un proyecto.

Esta concepción es importante rescatarla en virtud de su evolución. Sobre todo, si recordamos el funcionamiento atomizado y de escasa cohesión grupal durante la dictadura -de períodos anteriores no tenemos suficiente registro-, en el que diferenciamos dos momentos: uno, donde las reuniones no estaban autorizadas y otro, en el que se pasó a funcionar en grupo por decreto (circulares) que mandataba al director de cada establecimiento a reunir a los técnicos con una frecuencia también pre-determinada.

Luego, ese espacio grupal fue rescatado y legalizado, pero siempre reservado a los funcionarios del escalafón técnico-profesional (equipo técnico). Este enfoque, aún mantiene vigencia en vastos sectores de la institución, como si se partiera del supuesto de que los únicos "dueños del saber" son los técnicos quedando los demás excluidos.

Actualmente la tendencia -aún tímida y más en el plano de las ideas que en la práctica- es que todos quienes participan en la atención del niño y/o adolescente (técnicos, educadores, regentes, cocineros, auxiliares de servicio, etcétera), trabajen pensando y decidiendo juntos.

Pero, según lo establece el saber popular, "del dicho al hecho hay mucho trecho". Nosotros agregaríamos que el camino del *trabajo en equipo* está empedrado de buenas definiciones.

¿Por qué esta distancia -que se instala a veces- entre lo necesario y lo que se presenta como difícilmente posible?

A nuestro entender, hay dos variables interactuantes que determinan la mayor o menor operatividad del

equipo pudiendo, incluso, llegar a esterilizarlo:

1. La dinámica institucional.
2. La actitud y la aptitud con que cada uno de sus miembros se integra a la tarea colectiva.

1. La dinámica institucional

¿Proyecto del equipo o proyecto con equipo?

Es necesario -desde nuestro punto de vista- que el proyecto, cualquiera sea su naturaleza, constituya el producto de un grupo humano que, previo a la puesta en marcha, haya gestado acuerdos sobre el punto de partida, los objetivos, la metodología, los criterios de evaluación, los roles, etcétera. Vale decir que el proyecto debe ser "parido" por el equipo de trabajo que lo desarrollará y no procederse a la inversa, buscando disciplinas que rellenen agujeros, sin considerar si la persona posee el perfil adecuado, conoce y comparte los lineamientos de ese proyecto. Nos preguntamos si esto guarda relación con equipos que se transforman luego en chivos expiatorios de situaciones sin resolver, mal resueltas o de proyectos que "no funcionan".

El trabajo en equipo es un proceso grupal que nace, crece, se desarrolla y muere. En el INAME no es común encontrar equipos que cumplan este ciclo; que fallezcan de muerte natural.

Al decir de Bleger, en el *equipo de trabajo* se reproduciría el conflicto institucional; por ejemplo, el desfase entre los objetivos latentes y manifiestos: integrar; rehabilitar versus marginar; alienar. Además, las relaciones personales y profesionales entre los miembros del equipo están afectadas por las tensiones siempre presentes en una tarea. Estos conflictos podrían traducirse en una urgencia de hacer cosas y producir resultados visibles, omitiendo las etapas de reflexión y evaluación de los problemas que ayuda a ratificar o rectificar rumbos.

Otras veces, puede caerse en la burocratización de la tarea, con instancias que no trascienden más allá de un coro de quejas, de lamentos; en suma: la parálisis.

De esta forma, los logros o los éxitos -aun parciales- no son acreditados al equipo y por lo tanto no constituyen un mérito disfrutable. Se atribuyen a factores ajenos, mientras que sí le pertenecen los "fracasos".

Nos parece que esta expresión de conflictos y tensiones, que suelen instalarse al interior del equipo de trabajo muestra en todos los casos un corto circuito entre dos momentos dialécticos inseparables de la praxis: formulación de teorías:

práctica: evaluación: reformulación de teorías: práctica:

2. Aptitud y actitud para el trabajo en equipo

Son las cualidades personales, algunas naturales y otras aprendidas, que cada integrante del equipo aporta desde su singularidad para favorecer u obstaculizar -a veces "boicotear"- el trabajo.

Pensamos que la disposición para el trabajo en conjunto y el compromiso con la tarea constituyen dos pilares básicos. No menos trascendente es recordar lo fácil y grato que resulta trabajar con compañeros que saben escuchar, respetando y valorando el aporte de los demás. Y cuán desgastante es lidiar con "Manolitos".

También una dosis mínima de humildad -aceptando que "no las sabemos todas" ni tenemos respuestas para todo- facilita la integración.

Esto no significa menoscabar la confianza en cada uno y sobre todo en la fuerza del grupo para alcanzar sus objetivos.

Este último aspecto es importante diferenciarlo de la omnipotencia que vemos cuando el técnico, el educador, el director, el regente o quien sea, se siente o es visto por los otros como un mago que todo lo puede y todo lo sabe. En este caso la comunicación con el "Olimpo" se hace difícil, apareciendo sentimientos de subordinación, dependencia, rechazo, etcétera, que entorpecen la tarea.

A esta altura no podemos dejar de referirnos a dos aspectos medulares e inseparables que hacen a las dificultades personales para el trabajo en equipo y condicionan la operatividad de éste: lo ideológico y lo afectivo.

En una sociedad que promueve el egoísmo y la salida individual, que fomenta el escalar -no importa mucho a qué costo-, que estimula el "chacrismo" o los feudos y confunde solidaridad con complicidad, no es fácil -tampoco cómodo- llegar al INAME (instrumento de esa misma sociedad) e insertarse con un sentimiento de pertenencia grupal, propiciando la horizontalidad en las relaciones, dispuesto a exponerse a pesar de los miedos que genera el trabajo colectivo, sin ser especulativo ni calculador.

Por otra parte toda relación humana está teñida por un vínculo afectivo, convidado de piedra que abarca la amplia gama que va y viene del amor al odio. No hay duda que, tanto un excesivo amiguismo como una franca hostilidad conspiran contra la tarea. El hecho de que existan sentimientos es inevitable. El problema radica en el manejo inadecuado de los mismos, cuando el equipo, por ejemplo, no toma conciencia o no se permite hablar de lo que está pasando por los temores que esto despierta. El debate en el seno del equipo se complica porque los diferentes puntos de vista se confunden con ataques o cuestionamientos personales y el dogmatismo y/o sectarismo se imponen a la pluralidad enriquecedora.

Concomitantemente, la comunicación se altera y el rumor se instala. El pasillo sustituye al ámbito natural de encuentro del grupo. Esto refuerza sentimientos de malestar que -en círculo vicioso- aumentan las dificultades de comunicación.

ALGUNAS ALTERNATIVAS A LA DISFUNCION DEL TRABAJO EN EQUIPO

De la lectura anterior puede quedar la idea de que el trabajo en equipo en las condiciones óptimas que

requiere una institución como el INAME, tan compleja como la misma problemática que atiende, puede resultar casi una utopía.

Sin embargo, tal cual lo demostrará el análisis de algún otro material publicado en páginas de esta misma revista, es posible aproximarse a esa meta; meta que no se obtiene de una vez y para siempre sino que es producto de un proceso plagado de dificultades, tropezones y muchos desencuentros.

Creemos que el camino hacia el *trabajo en equipo*, podría hacerse más transitible (y también más placentero) si aseguramos:

a- Que la horizontalidad sea asumida y respetada, rotando la coordinación. Cuidadosos para con la integración de sectores nuevos -educadores, auxiliares de servicio, cocineros, etcétera-, a una estructura también nueva, desterrando la subestimación e incluyendo espacios de encuentro informal (sabemos de más de alguna buena idea que se gestó o se consolidó en un boliche).

b- El equipo de trabajo debe recuperar para sí el proyecto cuando éste se sienta lejano y ajeno. Actualizar el diagnóstico; revisar los fundamentos, los objetivos y sobre todo la metodología, promueve la pertenencia y el compromiso; también ayuda a renovarse.

c- Realizar evaluaciones periódicas que se toman imprescindibles si deseamos superarnos y avanzar en la tarea sin dejarnos dominar por la frustración o la rutina.

d- Atender las demandas individuales, escuchando a los miembros del equipo de trabajo cuando surgen desgastes y desbordes que exigen la sustitución de alguno de ellos. Pensamos que "la gente no es propiedad de las direcciones".

e- También es válido pensar en una posibilidad de capacitación para el equipo de trabajo. Sea en el ámbito de la Escuela de Funcionarios, mediante talleres y especialmente instancias vivenciales; sea instrumentándose experiencias piloto en el mismo terreno donde un equipo pone en práctica o pretende hacer suyo un proyecto.

f- Crítica y autocrítica individual y colectiva; constructiva pero rigurosa.

Concluimos con que el *trabajo en equipo* es el antídoto para quienes operamos en una institución profundamente alienante, cosificante y desgastante. El trabajo grupal, donde el equipo encuentre no sólo el espacio para volcar la queja -ineludible- sino que pueda transformarla en rebeldía y ésta en acción transformadora.

Queremos dejar claro que este artículo no pretende agotar el análisis del tema ni ser un compendio de recetas. Tampoco es la "verdad revelada", sólo el producto de nuestra experiencia y parecer.

Nuestra intención es que sirva a los equipos como instrumento que habilite la crítica, la discrepancia y la reflexión. Que se retroalimente al cotejarse con la experiencia de los compañeros. Que sea fermental. Que promueva el debate para que podamos continuar -en mejores condiciones- con la tarea.

Así, desde NOSOTROS, se puede alcanzar un importante objetivo. □

El trabajo en equipo

Psicólogo Daniel Corsino

I. Introducción

El trabajo en equipo es una necesidad insoslayable para actuar en una realidad social y educativa de complejidad creciente y de múltiples interdependencias, como es el Instituto Nacional del Menor. Lo que define a un equipo es la **complementariedad humana, inter-profesional e inter-disciplinaria**, permitiendo una comprensión más total y más global de las situaciones para actuar en forma más integradora en la realidad.

Así lo entendió el INAME (en ese momento Consejo del Niño) que en el año 1986, planteó "la imperiosa necesidad de regular el funcionamiento de los Equipos Técnicos de la Institución" (...) integrados por el "conjunto de técnicos y especialistas de diversas disciplinas (...) funcionarán con un criterio interdisciplinario que permita aunar (...) todos los esfuerzos destinados al mejoramiento y desarrollo de los menores y jóvenes (...) el equipo deberá buscar mecanismos para lograr la plena integración con la totalidad de los funcionarios" (...).

A continuación veremos brevemente algunos elementos que definen a un equipo de trabajo comenzando por la siguiente afirmación: "un equipo de trabajo es un grupo humano, pero no todo grupo humano es un equipo. Incluso se podría decir que trabajar juntos no supone necesariamente trabajar en equipo".

Para lograr la constitución de un equipo hay que combinar, como mínimo, la resultante de tres elementos:

1) El diseño, ejecución y evaluación de un proyecto.

2) Los requerimientos técnicos, funcionales y organizativos, y las responsabilidades que se derivan de ese proyecto;

3) los factores humanos que se dan a través de procesos socio-afectivos y que hacen referencia a la satisfacción de las necesidades humanas y al tipo de relaciones que se establece entre las personas que forman parte del equipo.

permite que los equipos puedan ordenar ideas y explicitar intenciones a través de objetivos y actividades, facilitando además el control y la evaluación de lo realizado.

Por lo general en todos los campos del quehacer socio-educativo y en particular en los diferentes Centros y Hogares del INAME, los equipos enfrentan la dificultad de lograr objetivos múltiples y diversos con recursos escasos. Una vía para ayudar a resolver estas situaciones es sustituir el azar y la improvisación por la organización y la racionalidad en la acción.

Precisamente proyectar en su sentido más simple, es decidir anticipadamente lo que hay que hacer para lograr un objetivo. Representa, junto a otras técnicas, una de las herramientas principales para lograr lo que el equipo se propone realizar, es decir, alcanzar el objetivo planteado con la mayor eficacia posible.

Permite además, distribuir tareas y responsabilidades dando participación a todos y cada uno de los integrantes del equipo, ahorrando dinero, tiempo y esfuerzo, es decir, aumentar la eficiencia en el logro de los objetivos.

Desde el punto de vista operativo, proyectar una acción significa dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. **por qué se quiere hacer.** El origen de la idea. Para el caso concreto del INAME este nivel se vincula con la razón de ser y el fundamento de la creación de la institución.

2. **para qué se quiere hacer.** Es establecer claramente los objetivos de impacto. Es decir, qué cambios se intenta lograr en el medio. Esta pregunta se relaciona con las finalidades y objetivos generales del INAME.

3. **cuánto se quiere alcanzar de cada objetivo de impacto.** Se trata de establecer claramente los objetivos de producto de cada Hogar o Centro.

4. **qué se va a hacer.** Es el conjunto de actividades y tareas que hay que realizar para alcanzar los objetivos propuestos.

5. **cómo se va a hacer.** Es la metodología y técnicas a utilizar para el conjunto del proyecto y para cada actividad; y cómo se va a hacer. Es decir los momentos, la forma y la definición de los indicadores de las evaluaciones parciales y

II. El proyecto

La elaboración y ejecución de proyectos

6. **cuándo se va a hacer.** La determinación de las actividades, tareas y de las evaluaciones.
7. **dónde se quiere hacer.** La localización física.
8. **quiénes van a hacer.** Los recursos humanos; y quiénes van a participar del proyecto.
9. **con qué se va a hacer.** Los recursos materiales; y con qué se va a financiar. Los recursos financieros;
10. **dónde se van a procurar los recursos.**

Para finalizar esta síntesis sobre el tema elaboración de proyectos hay que señalar la importancia de que éste quede escrito y se encuentre visible (expuesto en una pizarra) para todo el equipo. Esto ayuda a que el equipo:

1. ordene sus ideas sobre por qué y para qué se quiere hacer, y cuánto se quiere alcanzar de cada objetivo;
2. conozca, en el momento que así se requiera, qué, cómo y dónde se realizará una acción;
3. sepa quiénes son los responsables de cada actividad y cada tarea y cada uno pueda dar cuenta de las mismas ante el resto del equipo;
4. procure los recursos necesarios para cada actividad;
5. identifique las causas que llevaron al fracaso o al éxito del proyecto (evaluaciones parciales y final);
6. modifique e incorpore nuevos elementos a los previstos inicialmente; y
7. pueda comunicar y transmitir sus experiencias y lineamientos básicos de la tarea sin pérdida de memoria histórica, propiciando un aprendizaje colectivo.

III. Los requerimientos técnicos, funcionales y organizativos

Para llevar adelante el proyecto y alcanzar los objetivos propuestos hay que proveer los recursos técnicos necesarios, realizar una serie de funciones y lograr una estructura organizativa adecuada para los fines del equipo y distribuir las responsabilidades.

Cada integrante del equipo debe conocer y asumir las tareas, actividades y responsabilidad que correspondan a su función, procurando que sus tareas confluyan con los objetivos del equipo.

Las instituciones definen algunos roles y funciones de antemano. Por ejemplo en el acta

del Consejo del Niño mencionada anteriormente se dice (...)” los Equipos Técnicos tendrán un Coordinador quien se encargará de coordinar técnicamente las tareas a encarar por el grupo multidisciplinario destacado a un servicio y de asegurar el trabajo de grupo” (...) “Será competencia del Director del Establecimiento instrumental y llevar adelante las decisiones que emanen del Equipo (...)”. En este ejemplo se establece el rol de coordinador y se le asigna una función al Director.

Pero también existen roles y funciones más dinámicas que van cambiando en el proceso de trabajo del equipo, facilitando la ejecución de las actividades y tareas definidas en el proyecto. Son roles y funciones para la tarea y se distribuyen naturalmente en el equipo según las capacidades técnicas y humanas de cada integrante.

En todos los casos hay que entender a los equipos como algo dinámico, en permanente proceso de adaptación crítica a la realidad dando satisfacción al proyecto y a las necesidades que plantean sus integrantes sin aferrarse a estructuras pre-establecidas y rígidas.

IV. Los factores humanos

Una constatación importante que cada uno puede hacer en la práctica (además de las investigaciones que existen al respecto), es que la satisfacción de las necesidades personales y humanas del individuo al interior de un equipo, hace que aumente el sentimiento de pertenencia, y con él, la motivación por la tarea, redundando, en definitiva, en el posible éxito en la ejecución del proyecto.

Dicho en otras palabras el propio éxito -o fracaso- de los proyectos que llevan adelante los equipos puede ser determinado por el grado de satisfacción de las necesidades personales y humanas y la calidad de las interacciones que se desarrollan por parte de sus miembros.

Algunos autores que han investigado las dinámicas de los grupos plantean que cada individuo se une al equipo con el propósito de satisfacer una o más necesidades humanas. En la medida en que las ven satisfechas aportan al equipo un monto de esfuerzo y energía necesaria para alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto.

Para hacer más comprensible este concepto vamos a diferenciar dos niveles de actividades en la vida de un equipo:

- a. las actividades orientadas al mantenimiento del equipo donde se destina una parte de la energía denominada energía de mantenimiento. Este nivel está referido a la satisfacción de

las necesidades humanas y se expresan a través de los objetivos implícitos, no dichos pero presentes en todo equipo.

b. las actividades orientadas a la realización del proyecto, destinando otra cantidad de energía, denominada energía efectiva. Este nivel está referido a la satisfacción de las necesidades externas (para el caso del INAME, la inserción productiva a la sociedad de los jóvenes, etc.) y se expresa a través de los objetivos explícitos formulados en términos del proyecto.

A su vez, se le conoce con el nombre de "sinergia" al total de energía disponible, que es la suma de las actitudes de todos los miembros respecto al equipo. La sinergia depende del número de integrantes y de la cantidad e intensidad de las satisfacciones que cada persona obtiene del equipo.

En cuanto a la cantidad de integrantes no existe un número óptimo. Algunos autores plantean que un equipo puede estar constituido por 5 personas como mínimo y 9 como máximo. Por debajo de 5 integrantes, se hace más difícil la interacción e intercambio necesarios para generar resultados, y cuando sobrepasa de 9, a medida que aumenta el tamaño del equipo, disminuye el tiempo disponible de cada miembro para aportar al conjunto y la dinámica interna tiende a hacerse más formal y burocrática.

En relación a la satisfacción de las necesidades humanas, salvo en casos extremos, como comer, beber y respirar, las necesidades para subsistir no son un pre-requisito para poder atender otras. Los seres humanos somos seres de necesidades múltiples e interdependientes. Esto permite comprender las necesidades como un sistema en el cual se interrelacionan e interactúan.

Algunos investigadores plantean que las necesidades se pueden clasificar según categorías existenciales (ser, tener, hacer y estar) y según categorías axiológicas (subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad), y se las considera universales y siempre presentes. Son finitas y clasificables y son las mismas en todas las culturas. Lo que varía son los modos y los medios utilizados para su satisfacción.

A los medios se les llama satisfactores y son los elementos del sistema cuyo uso o consumo determina la satisfacción de una necesidad. Entre necesidad y satisfactor se establece una relación dialéctica, donde por ejemplo la necesidad de participar lleva a la participación, o la necesidad de afecto lleva a establecer relacio-

nes afectivas, como el hambre lleva a ingerir alimentos.

Al verlo como un proceso, resulta impropio hablar de necesidades que se colman o se satisfacen, en tanto parece más adecuado concebirlo como un movimiento continuo y hablar entonces de vivir y realizarse de manera permanente y renovada.

Estas nociones, presentadas en forma por demás sintética, poseen una importancia no desdeñable al permitir percibir a los individuos y a los equipos de trabajo, con potencial propio para generar movimiento. Esta perspectiva cuestiona las concepciones elitistas y paternalistas que colocan fuera de las personas o los equipos la capacidad de generar procesos de autogestión, o sobredimensionan la intervención de un coordinador o agente externo.

Nuestra tesis es que el equipo de trabajo puede transformarse en un satisfactor de múltiples necesidades humanas y sociales. Para que cumpla con este cometido en todos los momentos del equipo de trabajo se debe atender por igual el nivel de mantenimiento y el nivel del proyecto, haciendo énfasis en uno u otro según los momentos por los que pasa el equipo.

De nada valdría que un equipo se embarque en una tarea, con una organización formal y rígida, distribuyendo adecuadamente las responsabilidades y las funciones entre sus integrantes, cumpliendo incluso con parte del proyecto, pues, si no marcha en forma conjunta su vida emocional y su madurez como grupo humano, tarde o temprano desaparece y en consecuencia, no se podrá ejecutar ningún tipo de proyecto.

V. Propuestas generales para un mejor funcionamiento de los Centros y Hogares del INAME

Para un funcionamiento más eficiente y más eficaz del INAME es necesario partir de algunas ideas básicas tales como:

1. Propiciar el trabajo en equipo, para el mejor logro de los objetivos propuestos sabiendo que la capacidad de resolver problemas y de proponer soluciones en un equipo es siempre superior a la de una persona.

2. Confiar en cada integrante de la institución y esperar que sea responsable en el cumplimiento de sus tareas.

3. Fomentar la participación y el compromiso personal en el logro de los resultados.

4. Poner énfasis en el control de resultados (en base al proyecto), más que en las activida-

des y tareas, lo que supone, también la posibilidad de autoevaluación.

5. Descentralizar y desconcentrar la toma de decisiones (lo que no significa delegar la responsabilidad final del proyecto), aumentando la capacidad de autoadministrar programas y actividades y de actuar en consecuencia.

6. Promover un sistema interpersonal que procure unas buenas relaciones humanas al interior de la institución y un clima de confianza mutua a todos los niveles.

VI. Reflexiones finales

1. Cada individuo es distinto uno del otro y al mismo tiempo de sí mismo en relación con el tiempo, en la medida en que, a través de la experiencia y del aprendizaje, su personalidad y su comportamiento se modifican, como también se modifica, en forma dialéctica la institución donde se encuentra trabajando.

2. Las mujeres y los hombres esperan que se les trate como individuos y no como máquinas o piezas de un gran engranaje burocrático y administrativo. Toda institución está integrada por mujeres y hombres, niñas y niños, jóvenes y adultos que sienten, piensan, crean, sufren y aman.

3. Las instituciones, organizaciones y los equipos de trabajo (incluso los proyectos) son medios para alcanzar determinados objetivos, por lo tanto hay que evitar sobredimensionarlas por encima de las personas que lo forman.

4. Los equipos se forman para satisfacer necesidades individuales y sociales, que los individuos por sí solos no pueden satisfacer, por lo tanto deben transformarse o dejar de existir cuando ya no sirven para este objetivo.

5. La vida de un equipo no se desarrolla en forma lineal en una dirección siempre ascendente. Es un proceso, y por lo tanto, pasa por momentos de avance y retroceso. En todos los casos hay que saber combinar la productividad en la tarea con lo gratificante y placentero que implica el trabajo compartido.

6. Finalmente, señalar que, de la misma forma que no todas las personas se encuentran con las aptitudes y actitudes necesarias para actuar en un equipo, no todos los equipos

están capacitados o se encuentran en condiciones de por sí para satisfacer las necesidades humanas cumpliendo además con el proyecto. Es preciso capacitarse y conocer las dinámicas de los grupos humanos y la forma en que se presentan los obstáculos y sus posibles soluciones.

VII. Bibliografía básica

- ACCHINI, Clementina, "Los grupos en la práctica social", Bolivia, 1987.

- ANDER-EGG, Ezequiel y AGUILAR, Ma. José, "Cómo elaborar un proyecto", Buenos Aires, ICSA, 1988.

- CASTRO, Sylvia, "Equipos de trabajo y trabajo en equipo a propósito de la salud". Trabajo presentado en las I jornadas sobre El Psicólogo en la A.P.S., Montevideo, diciembre de 1987.

- CAMORS, Jorge, "El equipo de trabajo y el trabajo en equipo". 1ra. gira por el interior del país, 1989.

- CONSEJO DEL NIÑO, Secretaría General, Resolución N.249/86.

- CORSINO, Daniel, "Programación". Apuntes básicos de capacitación. CLAEH, 1992.

- CORSINO, Daniel, "Evaluación". Apuntes básicos de capacitación. CLAEH, 1991.

- CORSINO, Daniel, "Cómo hacer un proyecto". Apuntes básicos de capacitación. CLAEH, 1991.

- EQUIPOS CONSULTORES ASOCIADOS, "Una perspectiva para la formulación y evaluación de proyectos sociales" (FEP), 1981.

- HERNANDEZ, Esperanza, "Grupo-equipo 2a. parte". Charla de perfeccionamiento de educadores de Montevideo. Instituto Nacional del Menor.

- INCASUR, "El trabajo en equipo", Mar del Plata, julio de 1988.

- OBERTI, Patricia y TRICOTTI, Lilián. "Los grupos, un enfoque psicosocial". CLAEH, 1992.

- MAZZOTTI, Mariela, "Equipo de trabajo". Equipo Niñez del CLAEH. Recopilación de los aportes y discusiones de un Taller organizado por el grupo experimental de guarderías, mayo 1988.

- RODRIGUEZ, Cristina, y otras, "Trabajo grupal". Equipo Niñez del CLAEH. Síntesis teórica de un Taller realizado en la Mesa Relacionadora, junio de 1987.

