

LA CULTURA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN EDUCACION: UN CONSTANTE PERFECCIONAMIENTO EN LOS ROLES Y COMPETENCIAS

The Culture of Teamwork in Education: a Constant Perfecting of Roles and Competencies

María Fiore¹

Abstract

Working as a team is an essential skill for every human being, especially, for an educator. Thus, self-control, as well as mental models and constructs are expanded, and commitment is obtained with the work team within a culture of continued learning. Necessary components include: a shared vision, group commitment, a capacity for learning as a team, and development of collective thought to strengthen the individual and group talent, within a systemic, synergistic and inclusive dynamic of continued learning.

In education, good leaders are vital for strengthening the team so that its members can accomplish multiple functions toward improving the production (teaching/learning) and achieving a better product (the graduates).

Key words: *Team work culture - continuous learning culture - collaborative learning culture - group commitment working skills*

Resumen

Trabajar en equipo es una competencia esencial para todo ser humano, en especial, para un educador. Así, se expande el dominio propio, modelos y constructos mentales, se adquiere el compromiso con el equipo de trabajo dentro de una cultura

¹ Magister en Gestión Educacional. Universidad Autónoma de Chile, Sede Talca. Email: matefiore@gmail.com

de aprendizaje continuo. Son necesarios: una visión compartida, compromiso grupal, capacidad de aprendizaje en equipo, desarrollo de un pensamiento colectivo para potenciar el talento individual y grupal, dentro de una dinámica sistémica, sinérgica e inclusiva en aprendizaje continuo.

En educación, son vitales buenos líderes para potenciar al equipo en la realización de múltiples funciones por parte de sus miembros, en pos de mejorar la producción (enseñanza /aprendizaje) y lograr un mejor producto (los egresados).

Palabras clave: Cultura del trabajo en equipo - cultura del aprendizaje continuo - cultura de aprendizaje colaborativo - compromiso grupal - competencias laborales.

Introducción

El proceso de cambio permanente en las organizaciones proporciona su justo valor a la necesidad de aprender constantemente, es decir, de entender que nuestro mundo está inmerso en un constante cambio y evolución. Comprender las fuerzas que lo mueven, la generación de nuevos conocimientos, habilidades, actitudes, comportamientos que mantengan nuestra vigencia. Esto requiere, en el campo laboral, de profesionales que estén en constante perfeccionamiento para adaptarse con éxito al cambio.

En la práctica, el aprendizaje de las personas y de las organizaciones, es el motor definitivo del progreso y desarrollo de las sociedades modernas.

Una persona que realiza un trabajo demasiado especializado o rutinario, destruye su creatividad y proyección futura como trabajador y ser humano.

Los cargos en que los individuos hacen trabajos estrechos, especializados y rutinarios, están siendo reemplazados por equipos de trabajo cuyos miembros pueden realizar múltiples tareas y participar activamente en la toma de decisiones del equipo.

La posibilidad de cambio radica, fundamentalmente, en la capacidad de aprendizaje de adaptación al cambio que tenemos o somos capaces de desarrollar las personas.

En esta nueva cultura del aprendizaje continuo, los individuos tan especializados, casi robóticos, deberán aprender a expandir su dominio personal, a desarrollar constructos mentales que les permitan reflexionar, aclarar y expandir su imagen interna del mundo. Se deberá lograr una visión compartida, con un compromiso grupal por alcanzar las metas. Se requiere potenciar la cultura del aprendizaje y trabajo en equipo, como asimismo, el pensamiento colectivo y sinérgico para desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la del talento individual de sus miembros, apuntar al desarrollo de un pensamiento sistémico, esto es, un modo de analizar y un lenguaje para describir y comprender las fuerzas e interrelaciones que modelan el pensamiento sistémico moderno. Nuestra capacidad evoluciona de tal modo que aprendemos a mirar el mundo de otras formas y ángulos.

En esta nueva visión y cultura juega un rol importante la globalización, la cual nos afecta a todos respecto de los criterios a considerar en la reestructuración de las organizaciones y estamentos en torno al poder del trabajo en equipo y la consiguiente transformación de la sociedad.

El hombre y el grupo

Es importante recordar que el hombre por naturaleza es un ser gregario que tiende a congregarse y compartir con sus semejantes. Se puede afirmar entonces, que las personas son la base y recurso (activo) más importante dentro de cualquier tipo de organización, ya que la rentabilidad de toda organización depende radicalmente de ellas y de cómo se interrelacionen.

En este esfuerzo de las organizaciones para optimizar su productividad, se puede recurrir a múltiples alternativas: capacitación, selección de personal, estudios de clima laboral, planificación estratégica, etc.

Algunas de las herramientas las constituyen la Dinámica de Grupo y el Trabajo en Equipo. Sin duda que el esfuerzo coordinado en torno al logro de los objetivos comunes con la máxima eficiencia sólo es posible actuando coordinadamente con otros seres humanos.

La dinámica de grupo

Kurt Lewin (1890-1947) considerado como el fundador de la dinámica de grupo, en su obra *Frontiers in Group Dynamics* (1946) señala en su teoría de campos que el comportamiento de un grupo, al igual que el comportamiento de un individuo, está conformado por una serie de hechos interdependientes y que es esta interdependencia de los hechos lo que constituye la naturaleza de la conducta de grupo.

Según lo que expresa Knowles (1962), la dinámica de grupo se refiere a las fuerzas que actúan en cada grupo a lo largo de su existencia y las que lo hacen comportarse en la forma como se comporta. Son precisamente estas fuerzas las que constituyen el aspecto dinámico del grupo: esto último no es otra cosa que un movimiento, la acción, el cambio, la interacción, la reacción, la transformación que se vive y se experimenta dentro del mismo.

El equipo

Knowles (1962) consideraba a un equipo como a un conjunto de personas que debe depender de la colaboración que el grupo efectuará para que cada uno de los miembros experimente el éxito óptimo y se alcancen las metas comunes. Somos y formamos parte de diferentes equipos simultáneamente: en nuestros grupos de apoderados de la escuela, la asociación vecinal, etc.

Toda organización humana está compuesta por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por tanto, surge aquí la clave para que ésto se logre con éxito y ello es, sin duda, el trabajo en equipo.

El trabajo en equipo

A principios de 1939 con los clásicos estudios Hawthorne, en una investigación realizada por profesores de la Universidad de Harvard en la planta de Western Electric Company en Hawthorne, Illinois, se empezó a comprobar la hipótesis de que la productividad en el trabajo está relacionada con la iluminación del área de trabajo. Surgió la hipótesis de que los empleados trabajarían con mayor eficiencia en condiciones de buena iluminación; esta hipótesis se originó con base en la teoría del estímulo y la reacción que propone que los individuos responden directamente ante los estímulos externos; así, controlando los estímulos, la administración pretendía controlar el esfuerzo de los trabajadores. Tras un largo tiempo de observación, el estudio Hawthorne ilustra que algunos de los elementos esenciales para la eficacia de un equipo son:

- 1.- El jefe manifiesta interés en el logro de cada una de las personas.
- 2.- El jefe se siente orgulloso del equipo.
- 3.- El jefe ayuda al grupo a trabajar en conjunto para establecer sus propias condiciones de trabajo.
- 4.- El jefe retroalimenta sobre el desempeño del equipo.
- 5.- El equipo se siente orgulloso de sus logros y del reconocimiento.
- 6.- El equipo no se siente presionado para lograr metas
- 7.- Antes de realizar cualquier cambio se consultó al grupo
- 8.- El equipo desarrolla un sentido de confianza y franqueza

Existen diversas definiciones respecto al significado del mencionado trabajo en equipo. Se considera que toda organización es un sólo equipo, en donde no existen barreras jerárquicas, con objetivos, misión, visión y objetivos estratégicos comunes entre los diferentes departamentos o secciones. Trabajar en equipo no significa solamente trabajar juntos, sino que significa compromiso con los objetivos de la organización.

En este punto, cabe señalar que independiente de cuál sea la definición correcta, hay claras diferencias entre lo que es el trabajo en equipo y el equipo de trabajo. (Godoy, 2004)

El trabajo en equipo está más relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos. Mientras que el equipo de trabajo, involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas finales (Godoy, 2004).

Cabe señalar que en ambos casos, nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada miembro con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido (Godoy, 2004).

Requisitos para el trabajo en equipo (Espinoza, 2010)

- Un ambiente acogedor y estimulante.
- Buenas comunicaciones interpersonales; comunicación fluida; el último requisito que es importante lograr para un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas.
- Respeto entre las personas; que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes; Crear un clima democrático.
- Equipo concentrado en la tarea.
- Propiciar el ambiente para que aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.
- Clara delimitación de las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.

-Establecer la situación, tema o problema a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.

-Interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo.

-Ejercicio del consenso en la toma de decisiones.

-Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas (Godoy, 2004).

Ventajas del trabajo en equipo (Espinoza, 2010)

Al estar éste constituido por personas diferentes, cada una entregará un aporte en particular al equipo. Algunos con habilidades creativas - artísticas, mientras que otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes innatos y otros seguidores. En definitiva, la diversidad será la clave para el enriquecimiento mutuo. El sentido de pertenencia a un grupo es un elemento clave sumamente sano y estimulante.

Al reunir a tan diferentes personas, pensantes y con capacidad de raciocinio, será lógico esperar discrepancias de ideas, lo que resulta beneficioso, considerando que se obtendrá un enriquecimiento en la gestión, y un mayor grado de compromiso en la solución de problemas, los cuales se transforman en una meta común.

Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás, y al sentirse parte real de un equipo en donde son considerados como miembros activos, las personas se motivan a trabajar logrando un mayor rendimiento. Así la carga de trabajo se divide y disminuye para cada integrante.

Al respecto, el Marco para la Buena Dirección, Criterio para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño (MINEDUC, 2005) establece que el liderazgo escolar no es una característica exclusiva del rol de director, sino que es deseable en todos los actores que asumen la responsabilidad sobre una tarea, o

contribuyen a generar visiones de cambio. En este sentido, los criterios contenidos en este ámbito, son también aplicables al conjunto de profesionales de la educación que cumple funciones docentes-directivas y técnico-pedagógicas.

El trabajo en equipo en Educación Superior

Desde la perspectiva educacional superior, cabe reflexionar sobre cuán buenos somos para trabajar en equipo; cuán exitosos somos dentro del equipo de trabajo al cual pertenecemos; cuán proactivos estamos siendo, como asimismo, cabe analizar como docentes, cuáles son las competencias que estamos desarrollando en los alumnos de nuestras casas de estudios en orden a estimular y potenciar el trabajo en equipo en pos de la formación de futuros profesionales.

Si pensamos en el mercado laboral al que ingresarán nuestros estudiantes cuando terminen sus estudios, vemos que debemos enfocar los perfiles de egreso de las distintas carreras apuntando a formar a un ser pensante, adaptable, creativo y proactivo; capaz de autoevaluarse, de integrar un equipo de trabajo, que conoce sus fortalezas y debilidades, que sabe cómo sacarles partido o reforzarlas, actualizado y en permanente perfeccionamiento.

Dotados de estas competencias serán capaces de enfrentar las ventajas competitivas, navegar en la flexibilidad de talentos polifacéticos de nuestra profesión en pos de mejorar la producción (*la enseñanza /aprendizaje*) y de obtener un mejor producto (*los egresados*).

Dentro de este contexto, será necesario preocuparse por desarrollar y potenciar los perfiles y competencias laborales de los actores principales en esta historia: los docentes y los directivos docentes sabiendo interpretar el rol tanto de miembros como de líderes de equipos de trabajo (Hernández, 2006).

El perfil del líder en Educación Superior y su rol en el trabajo en equipo

El liderazgo cobra mucha importancia, por lo que significa llevar a cabo con eficacia y eficiencia el proceso docente educativo en la universidad, el papel del

liderazgo del profesor y el tutor en la conducción del proceso, para cumplir con los requerimientos de la educación superior y con la misión social que tiene la universidad en los momentos actuales. Al decir de Hernández (2006), es necesario reflexionar acerca del papel que pueden jugar el profesor y el tutor como líderes capaces de llevar a vías de realización las metas trazadas.

Para obtener mejoras en la productividad y en el logro del producto (alumno), se considera fundamental que quienes están a la cabeza de la educación sean personas aptas para dirigir los procesos. En este contexto, es fundamental que nuestros directivos docentes tengan las competencias laborales óptimas para el cargo como: tener estudios de postgrado, poseer las competencias de liderazgo necesarias para el cargo que desempeñan y así ser capaces de guiar a sus docentes subalternos.

Dentro de esta perspectiva, la investigadora Leticia Elizondo (2011), Directora de Investigación Clínica, Escuela de Medicina del Instituto Tecnológico de Monterrey, México, señala que el perfil de un director académico (DA) de una institución superior debe basarse en competencias. Describe sus funciones, responsabilidades, áreas de dominio, habilidades y hábitos, constituyendo el perfil basado en competencias siguiendo un modelo tri-circular.

Las 3 áreas de competencias son: 1) hacer las cosas que son correctas (realizar tareas); 2) hacer las cosas de manera correcta (abordaje); 3) la persona correcta haciendo las tareas (profesionalismo).

Primera área, 5 competencias intelectuales y técnicas: 1) Conocimiento de la institución; 2) Conocimiento de fortalezas y oportunidades; 3) Conocimiento de modelos educativos; 4) Desarrollo de profesores y asuntos estudiantiles; 5) Preparación administrativa.

Segunda área, 3 competencias: intelectuales, emocionales, analíticas y creativas: 6) Entender los principios; 7) Liderazgo y comunicación efectiva; 8) Habilidades de razonamiento y tomas de decisiones.

Tercera área, 2 competencias personales: 9) Papel del DA en la institución;

10) Ética y desarrollo personal.

En un compilado de características que señalan autores como: Hernández (2006) y Ruiz (2009), acerca de cómo debe ser un buen líder educacional, se destacan: integridad, fiabilidad, autoconfianza, confianza en las propias habilidades, habilidad cognitiva, inteligencia, facilidad para integrar e interpretar una gran cantidad de información, pericia, conocimiento de las actividades de grupo y asuntos técnicos relevantes. Además, el líder debe ser flexible y creativo para dirigir usando estrategias como la evasión de conflictos innecesarios, en orden a lograr confianza y cooperación entre los miembros del grupo, responder rápidamente a los cambios, permitir una línea de comunicación directa, delegar responsabilidades y crear la sinergia necesaria en el equipo, seguro de sí mismo, comodidad en la ambigüedad, apertura al cambio, alta motivación a los logros y resultados, compromiso con la organización, habilidad para estimular y retener talentos, experto mediador de equipos de trabajo, negociador, multifuncionalidad, propiciador de la comunicación lateral superior y subalterna.

Para que un equipo de trabajo funcione en educación, se necesitará que se cree una cultura de aprendizaje colaborativo dentro y fuera del aula, que se propicie la libertad en los docentes para innovar, crear y despertar talentos en sus alumnos, respetando la libertad de cátedra, creando en definitiva, una cultura de trabajo que reconozca y potencie las capacidades personales de cada docente (Ruiz, 2009).

Este mismo autor señala que, el directivo docente como líder y el tutor deberán estar preparados y capacitados para enfrentar y efectuar cambios estratégicos, es decir, aquellos orientados a alterar la relación entre la organización y su ambiente, por ejemplo:

- 1.- Cautelar el cabal cumplimiento del proyecto educativo de la organización para que realmente lidere la gestión del establecimiento, en el corto, mediano, y largo plazo.
- 2.- Efectuar cambios tecnológicos de acuerdo al avance de la tecnología, por ejemplo: implementar la adecuación de los planes, programas de estudio de

cada cátedra a fin de diseñar actividades educativas que incorporen el uso de Internet y otras redes sociales como un medio de aprendizaje dentro y fuera del aula.

- 3.- Efectuar cambios estructurales: cambiar de la subordinación vertical a una horizontal. Ejemplo: formación de equipos de trabajo, que pueden ser liderados por cualquier miembro del equipo, pues todos, en definitiva, tienen la misma capacidad para asumirlos.
- 4.- Efectuar cambios culturales: manejarse en forma abierta respecto de las relaciones interpersonales y fenómenos humanos concomitantes.

Asimismo, los docentes miembros de cada equipo deberán contar con la libertad para desplegar y desarrollar sus capacidades en la integración a distintos grupos de trabajo, superando divisionismos, y competitividades personales. Deberán mantenerse leales y comprometidos con los objetivos del grupo, con una comunicación fluida, con el empoderamiento suficiente para tomar las decisiones apropiadas con una mínima interferencia y supervisión de la dirección media o superior.

Ruiz (2009), se refiere a la dirección del proceso docente educativo, la cual, según él debe ser una dirección compartida entre los estudiantes y el profesor. Considera que el profesor es el representante de las aspiraciones sociales, pero, que los que van a ser objeto de transformación son los estudiantes, y esto, es un proceso no sólo consciente sino motivado. Señala que esa es la razón por la cual los alumnos tienen que participar activamente en la dirección de su formación.

Través del liderazgo eficiente, el profesor alcanza a crear una situación positiva y un ambiente favorable donde es más fácil que él y sus estudiantes logren lo siguiente:

Generar confianza y responsabilidad para promover la creatividad en los estudiantes y transformarlos en agentes de cambio.

Generar cambios de mentalidad y de actitud en los estudiantes, en función del desarrollo de la escuela y de su personalidad, tanto desde el punto de vista de su instrucción como de su educación.

Persistir en el testimonio y compromiso social

Comprender la misión y las funciones del proceso educativo.

Unidad de acción orientada a los propósitos u objetivos comunes del proceso educativo.

Defender la identidad cultural, el sentido de pertenencia y la cohesión social de la escuela.

Promover la participación, la comunicación y la cooperación entre los estudiantes del grupo para superar los conflictos internos.

Preservar la integridad del grupo y de la organización educativa mediante el desarrollo de valores, el cumplimiento de las normas y el mejoramiento de las relaciones interpersonales, públicas y sociales.

En orden a consolidar los cambios logrados en los estudiantes se deberá crear instancias que fomenten la interacción creativa, formativa y productiva, en las áreas curricular y extracurricular logrando así su mejoramiento continuo y sostenido.

Una barrera que se impone en el buen funcionamiento de un equipo de trabajo en educación es la resistencia al cambio por algunos de sus miembros, especialmente aquellas personas más antiguas en el trabajo, habituadas a realizar una sola labor siempre (Godoy, 2004).

La resistencia al cambio ¿Cómo superarla?

Godoy (2004), comenta que el cambio implica una diferencia de dinámica que ocurre a medida que pasa el tiempo; implica variar una situación ya existente.

Los cambios pueden ser de diferente índole, partiendo por los actitudinales, tecnológicos, sociales, laborales, reestructura de trabajo, cultura de trabajo, gestión en la comunicación, en la toma de decisiones, actitudinales, etc.

En estas nuevas estructuras de un entorno cambiante, las organizaciones los directivos y sus trabajadores deben actuar inteligentemente para que aprendan a asimilarse al cambio.

Una de las causas por qué fracasan los cambios es justamente por la resistencia o renuencia a cambiar. El ser humano puede no sentir realmente que necesita cambiar y, si las cosas han estado marchando bien y si no hay amenazas se preguntará por qué se debe cambiar. Es probable que su comodidad les impida ver y no querer invertir energía y tiempo en innovar. Estas características son propias de esquemas burocráticos.

Un ejemplo lamentable es la posición de un gran número de profesores del país, quienes todavía se resisten a guiarse por los lineamientos del Marco para la Buena Enseñanza, en términos de estar dispuestos a modificar sus prácticas pedagógicas dentro de una cultura de la autoevaluación, evaluación vertical y horizontal fuera y dentro del aula, y, a aprehender la cultura del constante perfeccionamiento y actualización en las nuevas metodologías y tecnologías.

Será necesario tener presente que cada uno de nosotros tiene que romper con antiguos paradigmas cristalizados en nuestro constructo mental, que entorpecen nuestra capacidad para enfrentar el cambio y generar pensamientos más flexibles de apertura al nuevo conocimiento.

¿Cómo ayudar a nuestros pares docentes a aceptar y colaborar con el cambio?

Se sugiere cambiar ciertos paradigmas en educación, por ejemplo: los profesores enseñan, los alumnos aprenden; los alumnos no aprenden porque sus padres no los respaldan; la disciplina es fundamental para el logro del aprendizaje; el profesor siente que su trabajo es bueno, por lo tanto no acepta ser evaluado.

Vencer el miedo al cambio, al ridículo, al no ser capaces de enfrentar las

innovaciones, ansiedades, falta de preparación profesional, etc.

Janssen Claes (1996) en su libro *The Four Rooms Theory* se refiere a las fases cíclicas del proceso de cambio: Complacencia, Negación, Confusión y Renovación.

También se nos señala, que las organizaciones que intentan introducir grandes cambios tienen que aceptar que no hay fórmulas mágicas contra la ansiedad y el miedo. Más aún, estas condiciones son necesarias para alimentar la creatividad, el interés y la dedicación.

La resistencia es un proceso natural y es esencial para todo cambio efectivo.

Los cambios tendrán éxito si todo un cuerpo docente se une como grupo, se apoya y asume una visión compartida de las nuevas tareas y desafíos, con comunicación y gestión grupal, practicando el ejercicio de la cultura de aprendizaje continuo y del empoderamiento y de rendición de cuentas, así, las personas podrán lograr desarrollar una alta motivación por el trabajo, estar facultados para la toma de decisiones y un compromiso, con líderes (directivos docentes) innovadores, practicantes del seguimiento y control del proceso educativo, otorgando al tema un tratamiento sistémico y holístico (Moreno, 2004).

Para algunos profesores formados en sistemas antiguos de pedagogía, con enfoques metodológicos rígidos, es difícil adecuarse a estos cambios, debido a sus rígidos constructos mentales. Para los que nos encontramos en generaciones intermedias, con post grados y con un grado de madurez plena, no lo será tanto. Pero, sin duda, serán las nuevas generaciones de pedagogos, los que hoy están estudiando en nuestras universidades, los encargados de poner en práctica estos nuevos modelos de concebir la enseñanza.

En el contexto de una nueva cultura de la educación basada en la descentralización y la globalización, para personal en permanente perfeccionamiento, deberemos considerar al establecimiento educacional como uno de los canales de información del conocimiento.

El profesor y el soporte escrito, guía de trabajo, (libro de lectura) han dejado de ser las fuentes exclusivas de la educación.

La organización educativa como establecimiento físico y sus salas de clases, pasan a ser uno de los lugares y formas donde el alumno puede aprender; aparecen otros, creados por los cambios tecnológicos y la apertura a las redes sociales internacionales. Cabrá replantearse las nuevas competencias y destrezas que se requerirá para la estimulación y aplicación de los distintos tipos de inteligencias que los diversos tipos de alumnos de las sociedades demandarán de sus ciudadanos en el futuro.

En el presente, habrá que ayudar a profesores que evidencien cierto grado de analfabetismo digital, por ejemplo, a comprender que no perderán sus trabajos debido a la modernidad, y que el profesor no será reemplazado, sino que estará apoyado por las tecnologías; que estará inserto en una cultura constructivista la cual motiva a la autoformación del individuo. Así, el profesor se transforma en un guía del aprendizaje y evaluador no sólo de resultados sino de procesos, y que siempre será necesario contar con su apoyo, ya sea en el aula real o virtual (Ruiz, 2009).

Conclusiones

Analizando lo expuesto por los autores consultados, podemos concluir que trabajar en equipo no significa solamente trabajar juntos, sino compromiso con los objetivos de la organización.

Toda organización comprende un equipo y, dadas las múltiples ventajas, tanto para el desarrollo del individuo como ser humano como para el grupo como tal, es necesario potenciar y promover la modalidad de trabajo en equipo como estrategia laboral y de optimización de la productividad en todas las áreas de trabajo, especialmente en Educación.

Se vive una cultura organizacional de aprendizaje continuo, en donde no existen barreras jerárquicas, con comunicación entre departamentos y con

profesionales competentes, directivos docentes capacitados para liderar, preparados para enfrentar y efectuar cambios estratégicos; aquellos orientados a modificar la relación entre la organización y su ambiente; facultados para permitir el desarrollo de las competencias laborales de sus docentes subalternos con libertad, permitiéndoles incorporarse a equipos de trabajo y a desarrollar sus competencias y capacidades innatas permitiendo así el fluir de la sinergia grupal.

La implementación de la dinámica de grupo y el trabajo en equipo como técnicas o estrategias de trabajo, deberán ser conocidas a fondo por los líderes o directivos docentes, ya que, sabiendo cómo funciona un grupo laboral se pueden trazar las líneas que muestren cómo éste debe funcionar. Será entonces necesario capacitar a los líderes y miembros del grupo para que aprendan a interrelacionarse, organizarse, establecer una comunicación abierta, respetarse mutuamente, delegar funciones, poner en práctica los objetivos claramente trazados, estimular la sinergia colectiva y aceptar la evaluación en todas las direcciones como un ejercicio de sana optimización individual y colectiva. Esto los llevará a lograr comprender que el esfuerzo coordinado en la búsqueda de los objetivos con la máxima eficiencia sólo es posible actuando coordinadamente con el resto del cuerpo docente, los cuales se involucrarán en sus roles respectivos dentro de equipos de trabajo, reconociendo a sus directivos como líderes, sin sentirse presionados a ejecutar las labores encomendadas, con un claro conocimiento de los objetivos del equipo de trabajo, con una comunicación fluida, empoderados en sus competencias y saberes individuales dentro de la dinámica grupal en pos de la optimización de la gestión, sin temor a la evaluación, y comprendiendo que éstos son medios para progresar, permanecer en el cargo, y mejorar en su productividad, eliminando así, el miedo y reticencia a los permanentes cambios que sobrevienen a cualquier proceso en el quehacer humano.

En el caso del profesor o tutor como líder, dirigir significará estimular, organizar, orientar, guiar, enseñar cómo hacer de la mejor forma, penetrar en la esencia del asunto, encontrar las deficiencias y buscar formas de enmendarlas, apoderarse de la mejor experiencia, interesar a sus estudiantes, consultar con los demás, revisar, evaluar. En estas ideas está la esencia del papel del liderazgo del profesor y el tutor en el actual proceso de universalización.

La cultura del trabajo en equipo y aprendizaje continuo, el incentivo al trabajo y compromiso grupal, la delegación de tareas, la estimulación a la sinergia grupal y pro activismo, dentro del potenciamiento de las competencias individuales, son claves para el buen trabajo en equipo.

REFERENCIAS

- ELIZONDO, M. L. (2011) Competencias que Debe Tener un Director Académico Universitario para la Educación Superior Basada en Competencias. *Revista de Investigación Educativa*, 29 (1) pp 205-218
- ESPINOSA, V. (2010) Trabajo en Equipo. Disponible en www.monografias.com/trabajo10/tequip/tequip.shtml. Fecha de acceso:[30-12 -2013].
- GODOY, G. M. (2004). *Módulo: Trabajo en Equipo*. Magíster en Gestión Educacional- MGE- Universidad Diego Portales, Chile.
- HERNANDEZ, J. C. (2006). El Papel del Liderazgo del Profesor y Tutor en la Gestión del Proceso Educativo. Disponible en www.monografias.com/trabajos40/liderazgo/gestiondel-del-profesor/liderazgo-del-profesor.shtml-34k. Fecha de acceso: [23-05-2014].
- JANSSEN, F. C. (1996). *The four rooms theory* Disponible en <http://www.claesjanssen.com/four-room/matrix/index.shtml> Fecha de acceso:[03 -01-2014].
- KNOWLES, S. Y KNOWLES, H. (1962). *Introducción a la Dinámica de Grupo*. México D.F. RTAC, Editorial Letras.
- LEWIN, K. (1947) *Human Relations* (1947). Versión online disponible en DOI: 10.1177/001872674700100201 <http://hum.sagepub.com/content/1/2/143> Fecha de acceso: [20-11-2013].

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2005). *Marco para la Buena Dirección, Criterio para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño*. Santiago de Chile.

MORENO, A. E. (2004) *Módulo Liderazgo*. Magister en Gestión Educacional. Universidad Diego Portales.

RUIZ, J.M.(2009). *Estilo y Liderazgo del Docente del Siglo XXI*. Slide share. Disponible en www.slideshare.net/ruizcalleja/estilo-y-liderazgo-del-docente-del-siglo-xxi.

Artículo Recibido: 07 de Agosto de 2014

Artículo Aceptado: 10 de Octubre de 2014