FOL
371.38
1

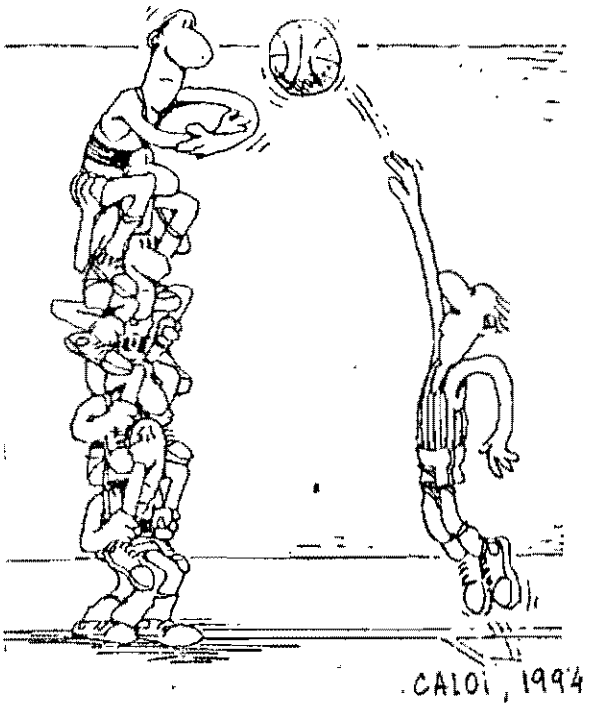
Ministerio de Cultura y Educación de la Nación
Dirección Nacional de Gestión de Programas y Proyectos
Programa Nueva Escuela Argentina para el Siglo XXI

Trabajo en Equipo

1996

INV 022985
SIG Foll 371.38
LIB 1

TRABAJO EN EQUIPO



ACERCA DEL TRABAJO EN EQUIPO...

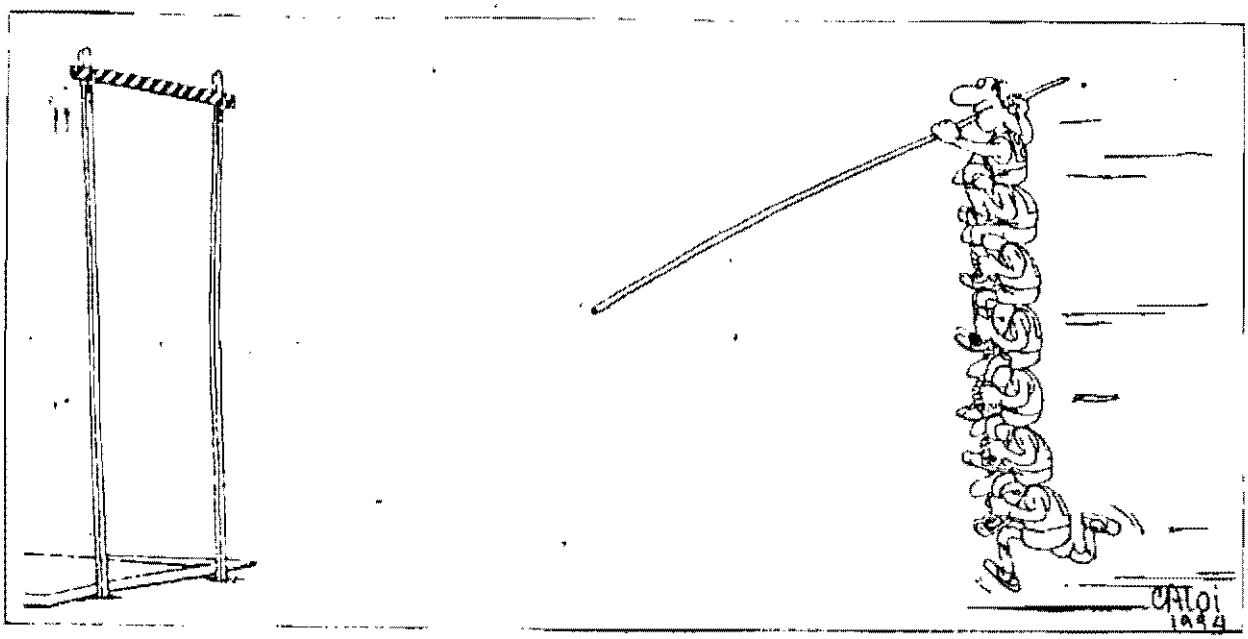
Hace ya cierto tiempo que el trabajo en equipo - en teoría y en la práctica- se ha instalado entre nosotros.
No obstante, cuando nos proponemos encarar proyectos con un equipo se nos presentan algunas dudas y obstáculos.
Seguramente nos han surgido preguntas como estas:

¿ Para qué reunirse en un equipo si trabajando solo resuelvo los problemas más rápido?
¿ Todas las cuestiones hay que decidirlas en un equipo?
¿ Cómo resolver los conflictos que surgen entre las personas?
¿ Cómo organizarse para que el tiempo nos rinda?.....

Podríamos continuar hasta obtener una larga lista.

Este material propone reflexionar sobre algunos aspectos a tener en cuenta para mejorar el trabajo de los equipos. También, acerca algunas estrategias que pueden facilitar su funcionamiento.

Tomaremos el trabajo en equipo como nuestro objeto de conocimiento y por ello vamos a tratarlo como un **contenido** en sus tres dimensiones: *conceptual, procedimental y actitudinal.*
Tal como sucede con la mayoría de los contenidos de aprendizaje estas dimensiones se entrecruzan y a menudo es difícil trabajarlas por separado.
Haremos el intento.



El Trabajo en Equipo: dimensión conceptual

¿Qué es un equipo?

Ante esta pregunta generalmente se nos ocurren ejemplos vinculados con lo deportivo.Y son buenos ejemplos.
¿ Qué diferencia hay entre el conjunto de muchachos que se reúnen para jugar un "partidito dominguero" y el seleccionado de fútbol?

Podemos enunciar algunas:

la preparación previa
una estrategia común
el sentimiento de pertenencia al equipo
la presencia de un director técnico
una estructura que los incluye
la responsabilidad de un trabajo profesional
etc.

Esto nos lleva a pensar que un equipo es más que un conjunto de personas trabajando juntas. El resultado del equipo supera la suma de los aportes individuales.

La historia de los deportes está llena de fracasos de equipos que no pudieron funcionar con éxito a pesar de que se hicieron todos los esfuerzos para reunir el mayor número posible de "superestrellas" para ganar. Las estrellas no lograron canalizar sus esfuerzos hacia el objetivo global que era el triunfo del equipo.

El trabajo en equipo es un proceso colectivo. Cuando varios individuos se reúnen para formar un grupo, cada cual aporta sus conocimientos personales, sus habilidades, sus ideales y sus motivaciones. Como casi todos los procesos, requiere ser aprendido.
Sabemos que para aprender las personas tenemos distintos tiempos, variada disposición y tradiciones o prácticas anteriores que nos condicionan.
Seamos tolerantes cuando atravesemos momentos de baja productividad y no nos desanimemos ante las marchas y contramarchas del proceso.

¿Por qué trabajar en equipo?

Porque en el equipo de trabajo...

⇨ Cada persona ofrece al conjunto lo que más sabe y lo que más le gusta y todos lo aprovechan.

⇨ Las ideas individuales pueden convertirse en proyecto de todos.

⇨ Se planifican acciones en común

⇨ Se distribuyen las tareas entre los miembros

⇨ Se comparte la responsabilidad por los resultados

⇨ Se socializa la capacitación recibida en distintas instancias

⇨ Se piensan colectivamente soluciones a los problemas

.....

Si piensa en algunas de sus tareas cotidianas probablemente encontrará nuevas razones para trabajar en un equipo.

El primer paso: formular objetivos

¿ Cuál es el resultado final que persigue el grupo de trabajo?
Cuanto mejor definido tengamos el resultado final de nuestro proyecto (aunque este resultado sufra luego ciertas modificaciones) más eficazmente podremos programar el camino que nos conduzca a lograrlo.
Es decir, se empieza contemplando el resultado final y programando la acción en sentido inverso hasta llegar al comienzo.
Es conveniente escribir este objetivo y, si es posible, mantenerlo a la vista de todos.

El propósito del grupo debe reunir ciertas características:

* *C0NCRETO :* definido de manera clara de modo que cualquier persona que tenga una idea básica del proyecto pueda entender lo que el grupo se propone llevar a cabo.

* *REALISTA :* teniendo en cuenta los recursos, los conocimientos y el tiempo de que se dispone.

* *ARMONIZADO:* es preciso que haya acuerdo en relación a los fines. Cuantas más sean las personas que hayan armonizado sus pareceres, más fácil será la elaboración de un plan viable.

* *CUANTIFICABLE:* los resultados del trabajo deben poder cuantificarse o medirse.
  Esto no implica que deban expresarse siempre en números. Para cualquier objetivo claramente expresado, es posible elaborar normas de valoración de los resultados.

Establecer objetivos es una actividad que consume tiempo y energías.

La eficacia en esta etapa es fundamental para el éxito del proyecto porque suministra una visión común y genera compromiso para la realización.

Algunos conceptos clave

consenso y conflicto

Cuando se trabaja en un proyecto, es inevitable que surjan desacuerdos, que pueden vivirse como conflictos. Se necesita, por consiguiente, una cierta habilidad para manejar esas diferencias, para tratar de establecer acuerdos.

La existencia de desacuerdos y conflictos no sólo es inevitable sino que además es lógica y esperable. Por otro lado, el conflicto supone la permanencia del interés y el sentido de la responsabilidad, fomenta soluciones nuevas e integradoras y fija la atención sobre las posibles dificultades.
Los conflictos nacen del interés: nadie discute por asuntos que no le importan.

Hay quienes creen que el "buen trabajo en equipo" se evidencia en la ausencia de tensiones y no lo ven en su aspecto más importante: **un esfuerzo coordinado hacia una tarea común**. Esto implica interpretar incorrectamente el significado del consenso. El consenso debe basarse en cuestiones técnicas, expresadas en la posibilidad de lograr un resultado común, y no en afinidades personales.
Para facilitar el establecimiento de acuerdos, es conveniente tener en cuenta algunas cuestiones como estas:

* **Crear un terreno común**: Las personas que divergen, ¿ qué tienen en común?, ¿en qué están de acuerdo?, ¿ qué quieren conseguir?
Este terreno común debería centrarse en el objetivo del proyecto.
Esta es una de las razones por las que es necesario no ahorrar esfuerzos por incluir a todos en la definición de las metas, poniendo de relieve la interdependencia para su ejecución.

* **Ampliar las zonas de acuerdo**: para ello es conveniente prescindir de la actitud de " convencer, cueste lo que costare " y reemplazarla por el intercambio y debate constructivo de posturas. El proceso constructivo se facilita cuando: permitimos que cada persona exprese su postura, sin interrumpir; nos tomamos un espacio para las aclaraciones ; nos planteamos
¿ cómo podríamos conseguir cada uno de nosotros lo que desea ?

* **Reunir información**: una técnica importante para la resolución de conflictos consiste en la reunión de más información sobre aquellos puntos en discusión. Esto ayuda a crear un fundamento adecuado para el diálogo.

* **Centrarse en el tema, no en puntos de personalidad y carácter**: esto es despersonalizar el conflicto. Cuando nos sentimos atacados personalmente generalmente reaccionamos contraatacando o retirándonos. En el primer caso, el conflicto se torna más agudo y se reduce la posibilidad de hallar un terreno común. En el segundo, se percibirá el desentendimiento del problema..

Enfocar la discusión sobre los asuntos, no sobre las personas permite actuar <u>todos</u> contra el problema y no unos contra otros.

<u>delegación y supervisión:</u>

¿Qué diferencia hay entre repartir tareas y delegar?

Delegar es otorgar autonomía para la resolución de las tareas, implica tener confianza en la capacidad de las otras personas para resolver y también aceptar que el camino elegido por el otro puede ser distinto al que hubiéramos escogido nosotros.
Muchas veces nos abruma la cantidad de tareas que tenemos por delante y sentimos que " nadie las puede resolver como nosotros".
La delegación en el equipo de trabajo permite desprenderse de algunas de estas tareas y confiar su resolución a los otros.
Poder delegar supone no temer la iniciativa y la innovación.

Por otra parte, cuando un miembro del equipo se responsabiliza de alguna tarea, el compromiso que se genera, es diferente.
No es lo mismo ser el responsable de la realización que auxiliar a otro que decide y hace.

La delegación implica una correcta supervisión. Supervisar una tarea es " mirarla según criterios" . Es importante explicitar **cuáles son los criterios** que se utilizarán.

Cuando tenga que supervisar la tarea, como coordinador de un grupo, recuerde que:

* Se supervisa la tarea y no a las personas

* Se supervisa la tarea para reorganizarla, comparando lo realizado con los objetivos prefijados

* Se ayuda a ver lo que no está claro planteando dudas, preguntas, pidiendo aclaraciones, evitando juicios de valor.

Individuo y grupo

Quizás nos surjan dudas como éstas:

¿ Ahora todo se hace grupalmente?
¿ ya no hay espacio para el trabajo individual?
el grupo, ¿ conspira contra la iniciativa personal?

Algunas personas suponen que se trabaja en equipo sólo cuando todos los miembros del equipo están presentes en el mismo lugar, cuando se está cara a cara. Consecuentemente, la acción de un individuo no sería trabajo en equipo. Estos supuestos no son válidos ya que tanto las acciones de uno solo como las de uno en relación a todos, forman parte de un buen trabajo de equipo.
La recolección de información o datos, la profundización sobre algún tema teórico, la puesta en marcha de una parte del proyecto, la comunicación con algún sector de la comunidad, etc. son algunas de las múltiples tareas que realiza cada miembro del equipo individualmente.
Cada reunión de equipo tiene una agenda que supone la preparación previa. Esta preparación implica, en muchos casos, la tarea de cada individuo por separado, en parejas o subgrupos. Releer lo expresado acerca de la delegación de tareas, puede facilitarnos las respuestas acerca del lugar del individuo en el grupo.

El Trabajo en Equipo: dimensión procedimental

Tipos de reunión

La modalidad más habitual de encuentro de un grupo de trabajo es la reunión. Para que estas reuniones sean fructíferas el grupo debe tener claro cuál es el objetivo a cumplir en ese encuentro particular y qué relación tiene ese objetivo con la meta que el grupo se ha fijado.

Distingamos cinco tipos diferentes de reunión:

→ Informativas
→ De análisis de problemas
→ De toma de decisiones
→ Ejecutivas
→ De capacitación

Es importante que el objetivo específico de la reunión quede claro desde la convocatoria. Esto permitirá por un lado, prepararse adecuadamente y por otro, evitar falsas expectativas ya que, ¿ no resulta frustrante asistir a una reunión esperando tomar decisiones y encontrarnos con que nos han convocado a una reunión meramente informativa?

Momentos de la reunión

Una reunión transita por diferentes momentos

1- Preparación

2- Introducción

3- Desarrollo

4- Cierre

5- Evaluación

1. Preparación

Determinar cuestiones como:

- Objetivo de la reunión
- Temas a tratar
- Tipo de reunión
- Materiales necesarios para el tratamiento de los temas
- Coordinador de la reunión y/o de las diferentes actividades
- Tiempo total
- Tiempos parciales (introducción, desarrollo de cada tema, cierre, evaluación, cortes para descansar)
- Participantes a convocar
- Fecha
- Hora
- Lugar- Disposición de la sala
- Recursos necesarios para las actividades

2. Introducción

Toda reunión requiere de un espacio de tiempo para lo social. Si los participantes nunca han trabajado como grupo, éste será un tiempo de presentación y acercamiento.
Si ya son conocidos, será para comentar cuestiones personales.
Es necesario que estos minutos de intercambio se cumplan para que la reunión no se vea interferida por el deseo de los participantes de comentar este tipo de cuestiones.

Seguidamente, habrá una introducción al tema presentando la agenda de la reunión : sus objetivos, alcances, los ítems a tratar y el plan de trabajo.
De esta forma los participantes podrán organizarse mejor y regular su participación.

Anotar la agenda a la vista de todos puede resultar útil para encauzar la reunión ante posibles desviaciones.

3. Desarrollo

Durante el desarrollo habrá que tener presente cuestiones básicas de funcionamiento como las siguientes: explicitar todas las ideas en torno a un tema, cuestionar al máximo las diferentes alternativas, aportar la mayor cantidad de datos posibles, ir registrando las conclusiones parciales, etc.

Si Ud. está coordinando la reunión su tarea será: dinamizar al grupo llevándolo a la participación, ofrecer herramientas de trabajo, realizar síntesis periódicas integrando lo expresado por los participantes, ayudar al grupo a superar posibles bloqueos, estar atento para captar qué va sucediendo, corregir posibles desvíos, etc.

Todo esto sólo será posible si existe un clima de respeto mutuo donde el escuchar sea la regla básica fundamental.

4. Cierre

En el cierre, el coordinador realizará una síntesis donde se reforzarán las ideas básicas trabajadas en la reunión, los acuerdos a los que se han arribado, las tareas a realizar sus responsables, tiempos y asignaciones para las próximas reuniones. Más allá de la síntesis oral es de suma importancia leer el registro escrito del encuentro. Esta lectura facilitará el acuerdo entre todos los participantes sobre los puntos básicos alcanzados.
El registro da cuenta de " la vida " del grupo y sirve en situaciones como las siguientes: cuando ingresa un nuevo miembro al grupo y necesita conocer lo trabajado hasta el momento, cuando otro grupo aborda una problemática similar, cuando se necesitan datos ya trabajados, cuando el grupo no avanza y necesita volver a momentos de mayor producción, etc.

El registro debe ser práctico, sintético, sencillo de realizar y de leer. Aquí ofrecemos una posible forma de organizarlo:

Fecha y hora de la reunión:

Participantes:

Objetivos:

Temas tratados:

Principales posturas:

Acuerdos:

Desacuerdos:

Tareas a realizar:

QUÉ (tareas)	QUIÉN (responsables)	CUÁNDO (tiempos)

Fecha del próximo encuentro:

Otros datos de interés:

Una reunión sin un claro cierre muchas veces conduce a un "desdibujamiento" de lo trabajado.

5. Evaluación

Todo grupo para avanzar necesita autoevaluaciones que le permitan reforzar los aspectos positivos y corregir los negativos.
El estilo de evaluación a elegir será el que al grupo le resulte operativo.
En la sección " Herramientas" le ofrecemos algunos formularios que pueden ayudar al grupo en su tarea.

Más allá de los ítem a evaluar lo principal es poder despersonalizar el análisis, dar un paso al costado y poder "leer" lo que está sucediendo sin caer en juicios de valor o búsquedas de culpables que no conducen a nada.

Sólo quienes tengan claridad para criticarse y flexibilidad para aceptar y modificar su accionar podrán superar las dificultades y crecer.

nciones durante la reunión

a de las claves para el éxito de las reuniones de trabajo es la definición clara funciones: coordinador, participantes, encargado de realizar el registro.
la sección de Herramientas presentamos un listado que puede servir de yuda memoria" acerca de lo que compete a cada uno.

Se opera eficientemente cuando todos los miembros entienden sus deberes y saben qué esperar de sus compañeros.

La designación del coordinador varía según el grupo de trabajo de que se trate y de los objetivos que este grupo se plantee.

Hay grupos con " coordinadores naturales ": por ejemplo, en la escuela, el director es el coordinador natural del grupo.
En otro ejemplo, el especialista en un disciplina será el coordinador si el grupo se constituye para la investigación en dicha área.

En los grupos en los que no hay situaciones de " coordinación natural ", es conveniente que el lugar de la coordinación sea ocupado rotativamente. El grupo designará al coordinador y establecerá el lapso de tiempo en que se encargará de la función.
A todos nos resulta un aprendizaje valioso situarnos durante un período en el lugar de la coordinación.

La función de realizar el registro también debe ser rotativa porque puede resultar cansadora e interferir en la participación.
La designación la hace el grupo y conviene que sea anticipada para que la persona asista ya preparada para la tarea.

El trabajo en equipo: dimensión actitudinal

La comunicación en el grupo

Una buena comunicación en el grupo es vital para su avance. Para ello tenga en cuenta que:

No es lo mismo " oír" que "escuchar"...

Escuchar es una habilidad poco trabajada, implica captar más que las palabras, percibir una mirada, un gesto, un tono de voz.
Implica despojarse de sus creencias y valores y " ponerse en el lugar del otro", poder entender qué significa para el otro lo que está comunicando.
La capacidad de escuchar bien permitirá al grupo establecer una relación de cooperación para la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan.

Los roles

En los grupos confluyen diferentes personalidades, historias, experiencias que, a su vez, van tejiendo también la personalidad del grupo.
Los individuos suelen asumir diferentes papeles dentro del contexto grupal. Hay individuos que asumen las dificultades y se transforman en portavoces de lo que está sucediendo en el grupo. Generalmente este vocero protesta, reclama, toma " la voz cantante", es una alerta de la situación grupal.

¿ Qué otros roles asumen los integrantes de los grupos?

- Centrados en la tarea ➔ tienden al avance hacia el objetivo
- De mantenimiento ➔ tienden a la cohesión grupal
- Perturbadores ➔ tienden a la satisfacción personal, entorpeciendo la tarea

¿Cómo podemos identificarlos?

➔ Los centrados en la tarea
- ✓ recolectan información
- ✓ aportan ideas
- ✓ buscan la superación de obstáculos
- ✓ dan su opinión e indagan la de los otros
- ✓ orientan al grupo en su camino a la meta
- ✓ son rigurosos en lo metodológico

➔ Los roles de mantenimiento
- ✓ alientan ante dificultades
- ✓ moderan ante asperezas
- ✓ mantienen el buen humor y la alegría en el grupo

➔ Los roles perturbadores (sus "personajes")
- ✓ el agresivo
- ✓ el despreciativo
- ✓ el contra
- ✓ el negador
- ✓ el chistoso permanente
- ✓ el apático
- ✓ el vencido por adelantado

Más allá de los roles que asuman los participantes, lo importante es sean flexibles y que vayan "circulando" ya que si bien es bueno ser el que tira para adelante, si siempre esto recae sobre el mismo miembro, éste termina por "gastarse".

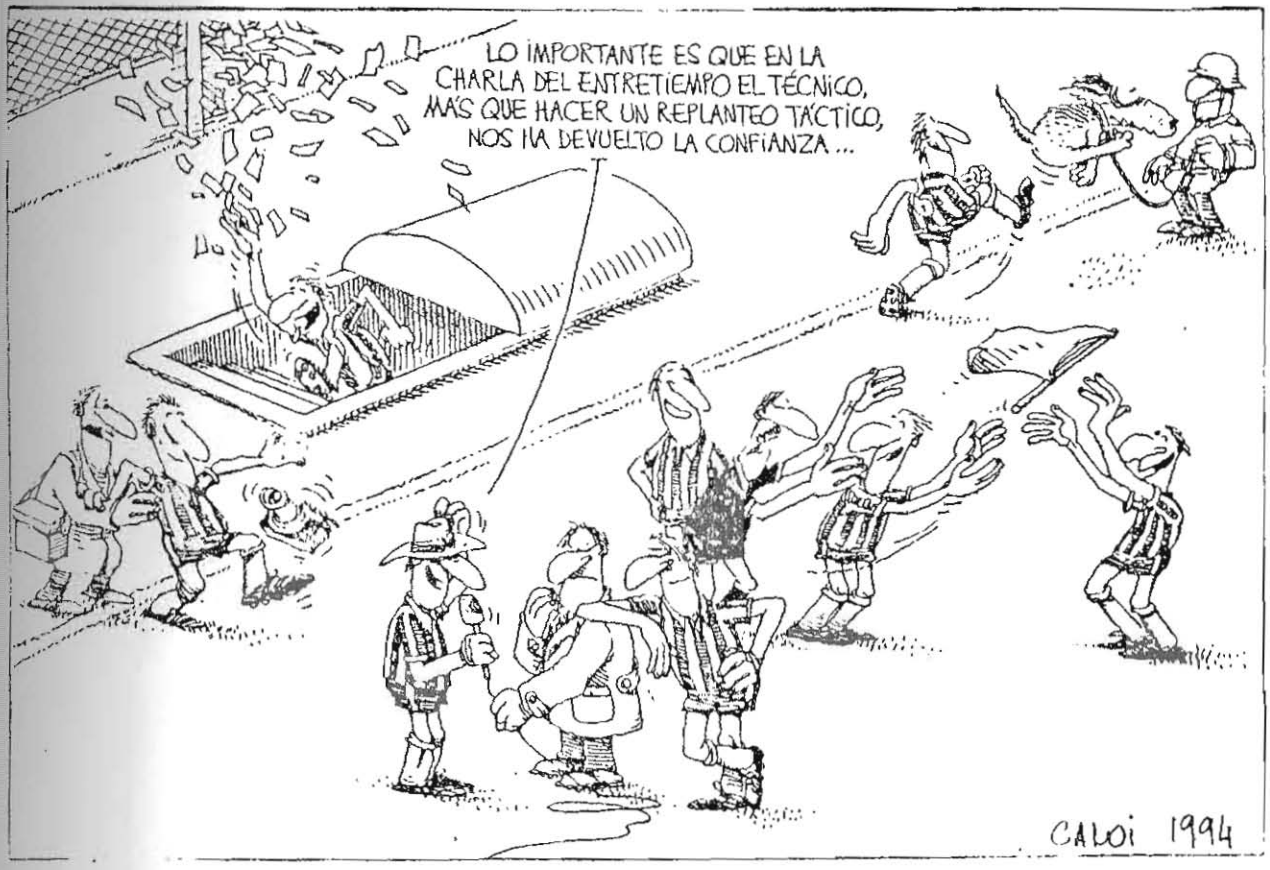
Un grupo en el que van variando las personas que asumen los diferentes roles, es un grupo sano y apto para crecer.

La intervención del coordinador y del grupo

Presentamos algunas posibilidades de intervención ante modalidades grupales o roles perturbadores que pueden resultar de utilidad si Ud. está coordinando un grupo.

PROBLEMAS	ACCIONES
⇨ Permanentes vacilaciones o desviaciones:	• Revisar críticamente sus objetivos, qué han hecho hasta ahora y qué queda por hacer. • Escribir la agenda a la vista y seguirla ítem por ítem • Disparar la discusión: ¿ qué nos está deteniendo?¿ Datos, conocimiento, seguridad, sentimientos, apoyo, incumplimientos de tareas?. • Alentar a establecer compromisos " en voz alta "
⇨ Participantes dominantes	• Estructurar el tiempo de discusión dando una participación equitativa • Anotar su idea o postura e invitar a completarla con la de otros
⇨ Miembros poco participativos	• Agradecer y valorar cada aporte que realiza • Invitar a exponer uno por uno " en ronda" (sin comenzar por él) • Asignarle una tarea particular
⇨ Miembros que presentan sus opiniones como " hechos indiscutibles"	• Pedir datos concretos que fundamenten la aseveración
⇨ Menosprecios	• Recordar el respeto mutuo como regla de funcionamiento grupal • Valorar algún aspecto de la persona/postura menospreciada • Revisar qué significa una crítica constructiva

Obtendremos mejores resultados si nuestras intervenciones se " enganchan " con los aspectos positivos de los otros.


LO IMPORTANTE ES QUE EN LA CHARLA DEL ENTRETIEMPO EL TÉCNICO, MÁS QUE HACER UN REPLANTEO TÁCTICO, NOS HA DEVUELTO LA CONFIANZA...
CALOI 1994

HERRAMIENTAS

Presentamos aquí algunas herramientas de trabajo que pueden resultar orientadoras para el desarrollo de la tarea.

Le sugerimos que

* Utilice las herramientas vinculándolas con los conceptos trabajados anteriormente.

* Tome de ellas lo que le resulte de utilidad, adaptándolas a las necesidades de su grupo de trabajo.

* Sustituya o agregue aquellos aspectos que se ajusten más a las características de su grupo.

* Ponga a prueba las herramientas en su grupo de pares antes de utilizarlas en la función de coordinador.

* Elabore nuevas herramientas que den respuesta a situaciones no contempladas en este material.

1. ALGUNAS REGLAS GENERALES PARA EL ÉXITO DE UNA REUNIÓN

- **Usar agendas de la reunión**
- **Tener un coordinador**
- **Tomar registros**
- **Redactar la próxima agenda**
- **Evaluar la reunión**
- **Comprometerse a una permanencia sin interrupciones**
- **Comprometerse a una participación activa**

2. METAS PARA LAS PRIMERAS REUNIONES

- **Llegar a conocerse**
- **Aprender a trabajar en equipo**
- **Establecer cómo se tomarán las decisiones**
- **Clarificar funciones**
- **Establecer reglas básicas de funcionamiento: asistencia, puntualidad, lugares y horas de reunión, frecuencia, participación, tareas, recesos, rotación de quehaceres, agendas y registros, etc.**

3. TÉCNICAS DE DISCUSIONES EFECTIVAS

- **Pedir clarificación**
- **Fomentar participación**
- **Escuchar**
- **Resumir**
- **Restringir las divagaciones**
- **Administrar el tiempo**
- **Comprobar el consenso**
- **Evaluar el proceso de reunión**

4. PARA PODER " ESCUCHAR BIEN "

- **Deje de hablar**
- **Evite distracciones**
- **Concéntrese en lo que el otro está diciendo (no en lo que le va a responder)**
- **Busque el significado real de lo que el otro está diciendo**
- **Suspenda los sentimientos propios para comprender los del otro**
- **Evite sacar conclusiones apresuradas**

5. DAR UNA CRÍTICA CONSTRUCTIVA

- **Comenzar por los aspectos positivos**
- **Ser descriptivo**
- **No exagerar**
- **No juzgar**
- **Hablar por uno mismo**
- **Hablar primero de lo propio (no de lo de otros)**
- **Formular los comentarios como frases y no como preguntas**

6. RECIBIR UNA CRÍTICA CONSTRUCTIVA

- **Escuchar cuidadosamente**
- **Hacer preguntas para clarificar**
- **Reconocer la crítica en sus puntos válidos**
- **Tomarse tiempo para interpretar lo escuchado**

7. FORMULARIOS DE EVALUACIÓN

①

¿ Qué salió bien ?

.....

.....

.....

¿ Qué podría haber salido mejor ?

.....

.....

.....

¿ Cómo podemos mejorarlo en la próxima reunión ?

.....

.....

.....

②

La reunión de hoy fue:

Productiva.....1 2 3 4 5 6.....Pobre

Muy coherente.....1 2 3 4 5 6.....Sin hilación

Participativa.....1 2 3 4 5 6.....Apática

De tiempo adecuado.....1 2 3 4 5 6.....Inadecuado
(corta/larga)

Contenido temático de la reunión	TOTAL MENTE	MUCHO	POCO	NADA
1. ¿ Los temas se han desarrollado con claridad, buscando orientaciones y alternativas para su aplicación ?				
2.¿ En qué grado se logró acuerdo sobre los problemas y colaboración para las soluciones?				
3. ¿ Cada participante, asumió compromisos y responsabilidades ?				
Dinámica de la reunión				
1. ¿ Existieron posibilidades para la participación de todos los presentes ?				
2. ¿ La reunión se desarrolló en orden respetando los tiempos y formas de trabajo establecidos ?				
3. ¿ Considera haber invertido bien su tiempo personal durante esta reunión ?				
COMENTARIOS GENERALES				

Recuerde: Los formularios de evaluación se aprovechan si la información que contienen es " procesada " de algún modo y utilizada :

- Para retomar el debate sobre asuntos no clarificados.
- Para revisar aspectos de la dinámica del grupo que estén afectando la participación.
- Para modificar cuestiones de organización.
- etc.

8. FUNCIONES EN LA REUNIÓN

Del coordinador se espera que:

- ✓ sea responsable del grupo ante los superiores
- ✓ maneje adecuadamente los tiempos
- ✓ aporte recursos (información, herramientas)
- ✓ realice claras síntesis (parciales y finales)
- ✓ encauce ante desvíos
- ✓ mantenga claro y presente el objetivo del grupo
- ✓ incite a la participación
- ✓ ponga límites claros y precisos
- ✓ regule la participación para que resulte pareja
- ✓ distinga a tiempo posibles problemas
- ✓ ponga claridad ante situaciones confusas

De los participantes se espera que:

- ✓ participen activamente
- ✓ busquen materiales/información
- ✓ hablen con datos
- ✓ cumplan horarios
- ✓ asistan regularmente
- ✓ sepan escuchar
- ✓ sepan aceptar posturas adversas

Del realizador del registro se espera que:

- ✓ sea fiel a lo expresado por el grupo
- ✓ sea claro, sencillo y ordenado
- ✓ se responsabilice de leerlo al final del encuentro y constatar su aprobación por parte del grupo
- ✓ procese la información de los instrumentos de evaluación y comente la síntesis al inicio de la siguiente reunión

ACTIVIDADES

Presentamos aquí algunas actividades que facilitan la conceptualización de los contenidos trabajados anteriormente.
Recomendamos, al igual que en el apartado de " Herramientas ", tomar de ellas aquello que se adapte a cada grupo de trabajo, probarlas, reelaborarlas y crear otras que permitan vivenciar y luego conceptualizar los contenidos antes desarrollados.

ACTIVIDAD 1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS GRUPOS

• **Trabajo en pequeño grupo.**

Consigna: Completar las dos columnas que se presentan.
No omitir ninguna opinión.

SOMOS UN BUEN EQUIPO	DEBEMOS MEJORAR

• **Trabajo en grupo total** (si en la reunión hay más de un pequeño grupo)

Puesta en común. Análisis de fortalezas y debilidades.

ACTIVIDAD 2 VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

• Trabajo en pequeños grupos: Juego del rompecabezas

Consigna 1: Dividirse en grupos (cuatro personas es lo ideal)
Un miembro de cada grupo armará un rompecabezas de 25 piezas, individualmente.
El resto de los integrantes tomará el tiempo y anotará las dificultades que se presentan ¡ sin intervenir!.

Consigna 2: Intercambiar los rompecabezas entre los grupos. Esta vez los participantes que actuaban como observadores lo arman y el que antes jugó, ahora observa y toma el tiempo.

• Puesta en común:

Conceptos a resaltar:

* Diferencia de tiempos entre el trabajo individual y el del equipo

*Analogía entre el/los observador/es en el juego y el conductor de un equipo: el observador visualiza elementos que los actores no pueden ver mientras resuelven un problema

* Sensaciones que percibió cada uno de los miembros desde sus distintos lugares de participación: ¿ trabajar en grupo le facilitó la tarea?, ¿ pudo el grupo organizarse rápidamente?, ¿ cada miembro participó activamente?, etc.

ACTIVIDAD 3 **ORGANIZACIÓN DE REUNIONES DE TRABAJO**

• **Trabajo en pequeños grupos: " Las reglas del fracaso"**

Consigna: El grupo tiene como misión hacer que fracase una reunión de trabajo. Para ello, discutan y establezcan:

" 10 REGLAS BÁSICAS PARA EL FRACASO DE UNA REUNIÓN "

• **Puesta en común**