

u-#V@\'-)y#°)\k'@7°Vu@°'u\'-G#=-' 2019

TELEOPOSICIONES

[Avda. Maisonnave 28. bis 4ª Planta. Alicante](#)

temarios@teleoposiciones.es



Tema 36.- Motivación y trabajo en equipo.

Concepto de Equipo de Trabajo:

Se puede definir como el «*Conjunto de personas que interactúan directamente, con una finalidad perseguida por todos, para cuya consecución establecen unas normas de funcionamiento acordadas por todos los miembros del equipo del cual se sienten parte*».

Características de los Equipos de Trabajo:

1. Están formados por diferentes personas con diferentes experiencias, edades, actitudes, etc. Por lo que necesitan conocerse.
2. Interacción entre los diferentes miembros, se relacionan y comunican.
3. Persiguen una misma finalidad u objetivo.
4. Existe un sentimiento de pertenencia al equipo.
5. Con unas normas establecidas por todos.
6. Roles diferentes: cada persona representa un papel y una función en el equipo.

Evolución de los equipos de trabajo:

El equipo de trabajo en tanto que está formado por un grupo de personas, es algo vivo que evoluciona en el tiempo hasta llegar a la madurez. A lo largo de esa evolución podemos diferenciar distintas etapas:

1. **Creación y orientación:** al principio los miembros del equipo no siempre se conocen entre sí, o no han trabajado juntos con anterioridad. Por lo que es una etapa inicial de conocimiento, en la cual el coordinador o líder debe disipar todas las dudas. Fijando los objetivos del grupo y la forma de trabajo.
2. **Establecimiento de normas** de conducta y responsabilidad de forma compartida y consensuada (comunicación y cooperación entre los miembros, hacerse cargo de los problemas, etc.).
3. **Solución de conflictos:** Una vez que el grupo ya se conoce, es normal que surjan conflictos entre sus miembros. El coordinador deberá propiciar un buen clima de trabajo y proponer suficientes alternativas.
4. **Eficiencia y rendimiento:** Una vez superados los conflictos, el equipo alcanza una madurez que le permite afrontar los retos, conseguir los objetivos marcados con creatividad y eficacia.

Clases de equipo de trabajo

Se puede establecer una clasificación de los diferentes equipos de trabajo, atendiendo a diferentes criterios:

Atendiendo a su duración en el tiempo:

- **Permanentes:** Realizan una función de forma permanente en el tiempo y están integrados en la estructura organizativa de la empresa. Por ejemplo: Equipo directivo del Instituto o de una empresa.
- **Temporales:** Se crean con una finalidad concreta, conseguida ésta desaparecen. Ejemplo: Equipo de información sobre la gripe A.

Atendiendo al grado de formalidad:

- **Formales:** Creados por la propia empresa con una finalidad concreta, ya sea permanente o temporal.
- **Informales:** Surgen espontáneamente de entre los miembros de la empresa, para atender necesidades concretas. Ejemplo: equipo creado en solidaridad con una causa.

Atendiendo a su finalidad:

- **De solución de conflictos:** Su misión es resolver conflictos concretos que puedan surgir y afecten a la marcha normal de la empresa.
- **De toma de decisiones:** Encargados de adoptar decisiones relevantes para la marcha de la empresa. Por ejemplo el equipo directivo.
- **De producción:** Equipo formado por trabajadores de la empresa, mediante la creación de estos equipos se busca una motivación de los trabajadores haciéndoles sentir parte de la empresa.

Atendiendo a la jerarquización o no de sus miembros:

- **Horizontales:** Son equipos integrados por empleados de un mismo nivel jerárquico. Ejemplo: equipo directivo.
- **Verticales:** A diferencia del anterior, lo integran trabajadores de diferentes niveles jerárquicos.

Tipos concretos existentes en la actualidad:

- **Círculos de Calidad:** Surgió en los años 60 en empresas japonesas con una cultura de gestión basada en el trabajo autónomo. Estos equipos están formados por entre 4 y 8 trabajadores de una misma área que, de forma espontánea, voluntaria y

periódica se reúnen con la finalidad de solucionar problemas o introducir mejoras en aspectos específicos de su trabajo. Obtenidos unos resultados o conclusiones, los plantean a sus superiores quienes deciden aprobarlas y dotarlas de recursos necesarios para llevarlos a cabo.

- **Equipos de Alto Rendimiento o alto desempeño:** Son grupos de trabajadores muy preparados procedentes de diversas áreas funcionales de la empresa, dirigidos por un líder o coordinador a la consecución de unos objetivos claros y desafiantes. Mantienen un elevado compromiso con el equipo y participación para la consecución de sus objetivos. Son recompensados colectiva o individualmente cuando alcanzan el objetivo. Ejemplo actual: Fútbol Club Barcelona.
- **Equipos de Mejora:** Su objetivo es la mejora de la calidad y se encargan de identificar, analizar y buscar soluciones a los fallos detectados en el propio trabajo, persiguiendo una constante mejora de la calidad. Estos equipos los forman los propios trabajadores, que son quienes mejor conocen el trabajo.

El educador social en el equipo multiprofesional e interprofesional.

Trabajo del Educador en un equipo multiprofesional

el mundo que nos ha tocado vivir, una época de profundos cambios donde no se hace extraño la aparición continua y vertiginosa de nuevas necesidades sociales cada vez más complejas y que, por ello, necesitan de respuestas más elaboradas y diversas por parte de los profesionales, que deben buscarse en los cimientos de diferentes y cada vez más sólidas disciplinas

En la actual configuración de los servicios sociales se considera el trabajo en equipo interdisciplinar como una metodología de trabajo básica para poder alcanzar los objetivos de dicho sistema de una forma integral y polivalente, ya que parece haber un acuerdo generalizado de que es el medio más adecuado para dar respuesta a la diversidad de elementos que conforman la realidad social.

En servicios sociales, siguiendo a Rossell (1999), "la idea de equipo interdisciplinario toma como paradigma las grandes empresas científicas, en las que la cooperación de expertos de distintas disciplinas permite conseguir objetivos imposibles de alcanzar por profesionales de un único campo: descubrir la etiología de una enfermedad, conseguir un nuevo fármaco...". Según esta autora. en el campo de lo social ocurre algo parecido ya que las funciones que hasta no hace mucho eran llevadas a cabo por un determinado profesional (trabajador social), se han ido desarrollando y especificando de forma que empiezan a constituir el campo específico de nuevos profesionales, como por ejemplo, el educador social.

Con el desarrollo de las actuales políticas de Bienestar Social, y de las distintas leyes de servicios sociales, los equipos aparecen como algo necesario no sólo para las personas

sujeto de intervención, sino también para los profesionales. La respuesta desde la intervención a la multicausalidad de las dificultades y problemas que presentan las personas será más adecuada, si es ofrecida desde un abanico de disciplinas diversas y especializadas en dichos campos, que por un único profesional, que vea limitado su conocimiento para dar respuesta a el amplio espectro de saberes necesarios que expliquen los acontecimientos de la vida de dichas personas y de la sociedad de la que forman parte.

Se puede definir la interdisciplinariedad como una conexión entre disciplinas o profesionales cuyos límites científicos, en determinados aspectos se difuminan para permitir intercambios mutuos y aportaciones recíprocas con el fin último de contribuir a alcanzar de forma conjunta los objetivos de la acción.

El educador social es un profesional que, por su formación, contenido de trabajo, cuerpo de conocimientos científicos y objetos de intervención, insólitamente desempeñará sus funciones de forma individualizada y aislada sino que más bien las desarrollará sobre todo en equipos interdisciplinares compuestos por diversos profesionales de disciplinas diferentes.

Equipos interdisciplinares

Rueda (1992) define el equipo interdisciplinar como "un conjunto de profesionales diferentes encarados hacia un objetivo común, igualados en el momento de hacer aportaciones, pero diferentes en el tipo de información e intervención que pueden hacer y capacitados para reorganizar sus actuaciones de acuerdo con las características y las prioridades del problema".

La interdisciplinariedad no debe entenderse como una superposición de funciones, sino como la composición de todas ellas, su imbricación adecuada y exacta en aquellos aspectos susceptibles de integración. ¿cual es la clave entonces para poder llevar a cabo dicha composición? Esta habría que buscarla en el hecho de que todas las funciones de los miembros que forman el equipo, estén conexas en su responsabilidad colectiva para alcanzar los objetivos de los proyectos concretos en los que actúen.

Trabajar de forma interdisciplinar conlleva intercambios y uniones recíprocas entre varias disciplinas, y esta reciprocidad, dará como resultado un enriquecimiento y beneficio mutuo para todos los profesionales del equipo implicados. Se pretende alcanzar objetivos compartidos, que no conciernen de forma unívoca a ninguna de las disciplinas o sistemáticas utilizadas por los profesionales, sino a su trabajo conexas y conjunto. No es un mero reparto de tareas, es algo más complicado, aunque, no imposible de conseguir y cuando se consigue, los resultados del trabajo son altamente satisfactorios.

La actuación de los equipos interdisciplinares busca llegar a una decisión colectiva sobre la manera de intervenir en determinadas situaciones. Desde esta perspectiva se parte de una noción integradora de los distintos conocimientos y metodologías, con el fin de llegar a objetivos comunes que no concierne a ninguna de las disciplinas o metodologías involucradas de forma exclusiva, sino a la globalidad de la labor y consenso entre los distintos profesionales.

Organizativamente se partirá de una visión holística sobre la realidad social en la que se pretende intervenir. Es por ello, entre otras razones, por lo que hay que desistir de la exigencia de asunción de elementos únicos sino que habrá que buscar dispositivos que permitan el ensamblaje de las diversas aportaciones. No se trata de analizar de forma independiente e inconexa los diferentes aspectos de la intervención sino más bien introducir esquemas de reflexión propios a la vez que comunes bajo la filosofía de una metodología compartida. Es por ello que la complicitad y complementariedad de todos los miembros del equipo serán condiciones indispensables para obtener resultados fructíferos de la intervención.

Resulta útil para aclarar conceptos hacer referencia a las características del trabajo en equipo

1. Reunir a todos sus miembros alrededor de un objetivo común. En cuya consecución todos están obligados a participar. Será necesario clarificar los objetivos y el papel de cada profesional para poder intervenir de forma adecuada y llegar a la consecución del objetivo final.
2. Cada miembro tiene unas funciones y tareas designadas que realizará desde la filosofía y el objetivo común del equipo. Los miembros pueden tener diferentes experiencias laborales, ser de edad diferente, proceder de ámbitos laborales distintos... pero esto no debe dificultar la integración de los mismos, la comprensión mutua, etc.
3. El equipo establece una estructura formal, organización y normas de trabajo, que son conocidas y aceptadas por todos los miembros. Los equipos pueden trabajar desde estructuras organizativas más amplias pero deben, dentro de ellas, definir su organización y funcionamiento. Cuando esta estructura es clara y funcional representa un elemento muy adecuado para el funcionamiento del equipo ya que evita confusiones, insatisfacciones, etc.
4. La presencia de un coordinador, es una función indispensable para que el equipo pueda funcionar como tal. Sus funciones vendrán definidas por la organización por lo que tendrá un status diferente al del resto del equipo y por tanto, una responsabilidad diferente.
5. El trabajo del equipo interdisciplinar se desarrolla dentro de un marco institucional y en un contexto social determinado; estos contextos tienen una influencia positiva o negativa sobre la tarea que realiza el equipo y sobre los miembros que lo componen. Será el equipo el que recogerá directamente las demandas y necesidades de los usuarios.

El equipo debe tener una estructura organizativa estable y basarse en el acuerdo metodológico (aquellos puntos de encuentro necesarios de las diferentes disciplinas) y esto se facilita si se hace una adecuada delimitación de objetivos, si se planifica

correctamente la intervención, si se reparten responsabilidades de forma lógica y coherente y, finalmente si cada miembro asume su rol concreto dentro del grupo.

Condiciones para el trabajo interdisciplinar, según Rossell, 1999:

Ha de haber un marco institucional que determine el trabajo en equipo.

El equipo ha de poseer una base ideológica explícita que oriente sus objetivos hacia finalidades compartidas.

Los miembros han de estar motivados a trabajar de este modo.

Requiere supervisión y evaluación continuada sobre el proceso de trabajo.

Es imprescindible la figura de un coordinador para dinamizar el grupo, prevenir conflictos...

Cada profesional tiene que aportar los conocimientos de su disciplina.

Deben estar motivados por el trabajo en común y por conocer las funciones de los demás.

Exige flexibilidad, paciencia y tolerancia para aceptar el resultado del trabajo como un producto del equipo.

Se requiere un proceso de aprendizaje, de complementación de tareas.

La interdisciplinariedad como marco para un trabajo educativo

En el campo de los servicios sociales, a través de la implantación del Sistema Público, y de las leyes autonómicas que lo desarrollan, se han ido configurando nuevos roles profesionales que desarrollan su labor en el ámbito social. Esta perspectiva contempla el trabajo interdisciplinar como un aspecto metodológico clave en la organización y planificación de los objetivos a alcanzar en los servicios sociales que, ya no se plantean como algo a conseguir por un único profesional sino por un conjunto básico de profesionales formado sobre todo por trabajadores sociales, psicólogos y educadores sociales (también puede estar la figura del mediador intercultural, monitores de proyectos, etc...) ofreciendo así, una visión más global y completa de la intervención a realizar.

Esta forma de concebir el trabajo "en lo social" ha surgido sobre todo desde la práctica a través de los propios profesionales que iniciaron la andadura en los años 80 (década en la que se aprobaron la mayor parte de leyes autonómicas de servicios sociales). Las organizaciones encargadas de los servicios sociales en nuestro país han encontrado en la labor cotidiana de estos profesionales, en las demandas actuales de la sociedad y en el vertiginoso avance en el conocimiento y la tecnología, la fórmula para diseñar los equipos de intervención desde esta perspectiva interdisciplinar.

Se convierte así el Educador Social en un profesional básico en los equipos interdisciplinarios de servicios sociales a los que principalmente contribuirá como profesional de la educación, que trabaja en el campo de lo social, y dentro la educación no formal, aportando sus conocimientos, habilidades, técnicas e instrumentos para llevar a cabo acciones socioeducativas que irán desde el análisis de la realidad y demandas planteadas a la planificación, ejecución y evaluación de proyectos socioeducativos a nivel individual, familiar, grupal o comunitario.

Se ha hablado de trabajo “en red” y a todos los dedicados al trabajo social o socioeducativo nos suenan estos términos, hemos dicho que es una manera de trabajar con un enfoque comunitario, pero cómo podríamos explicar a qué se refiere el “trabajo en red” con más detalle?

Adelantando un poco más se puede decir que lo trabajo en red es el trabajo sistemático de colaboración y complementación entre los recursos locales de un ámbito territorial. Es más que la coordinación (intercambio de información), es una articulación comunitaria: colaborar de forma estable y sistemática, por evitar duplicidades, competencia entre recursos, descoordinación y potenciar el trabajo en conjunto. En el ámbito socioeducativo medio abierto, como en muchos otros sectores de intervención social, el trabajo en red se ha convertido en una algo imprescindible. El sistema reticular de las redes es apto para una grande variedad de actividades puesto que presentan una estructura democrática horizontal y suficientemente flexible para adaptarse a un entorno comunitario caracterizado por el aumento de los actores y de las posibilidades de interacción.

Las redes nacen generalmente de pequeños grupos de individuos y grupos con una filosofía común o bien desde organizaciones y entidades con objetivos compartidos, y evolucionan hacia estructuras más complejas y maduras con estabilidad, acuerdos explícitos de colaboración, organización, sistemas de coordinación y "productos" como publicaciones, encuentros, conferencias y proyectos compartidos. En cualquiera caso, hay un proceso de maduración, un ciclo vital que se debe entender. En términos prácticos la metodología del trabajo en red es una manera efectiva de compartir información, de aprender de la experiencia del otro, de trabajar juntos, y permite a sus miembros evitar el excesivo gasto en recursos que significa la duplicación del trabajo o la de iniciar cada vez contactos por intercambiar experiencias, facilitando a las acciones e iniciativas de los miembros un efecto multiplicador.

En toda la comunidad autónoma del estado, con un entorno político cada vez más complejo, el deseo de colaborar ha producido una serie de redes sociales o comunitarias que han funcionado con mucho éxito. Existen desde entidades vecinales, de profesionales, de escuelas, de entidades de personas mayores, etc.

En los últimos años, estas redes, más o menos formales, han surgido como vías de innovación, generando actividades y proyectos compartidos.

El nivel de madurez que han logrado los permite ser reconocidos y escuchados para obtener recursos. Ahora bien, de redes estrictamente comunitarias, es decir, redes locales orientadas con un enfoque comunitario, a las islas ha bien pocas que sean estables. Y esto no es adeudado exclusivamente al aislamiento tradicional respecto a otros lugares o a la ausencia significativa de intercambios y actividades que las hace innecesarias, es debido, también, a que porqué sean estables tienen que motivar a sus miembros, tienen que ser efectivas, tienen que saber superar el suyos conflictos, etc. Por lo tanto cualquiera intento de trabajar en red se enfrenta al reto de crear un sistema propio, adaptado a cada realidad, de interacción y colaboración. Así, las redes tienen razón de ser a través de:

- a.- el aprendizaje de como trabajar juntos (aceptación de la diferencia, trabajo en equipo, articulación, colaboración, etc.);
- b.- la adaptación a las realidades locales (conocimiento de las necesidades y demandas, comprensión de las dinámicas locales, etc.);
- c.- el trabajo efectivo (metodología, mantenimiento de la motivación y capacidad de plantearse proyectos realistas y viables).