

▣ XV AIEJI ▣ **WORLD CONGRESS** ★ **CONGRÈS MONDIAL**

▣ III ESTATAL ▣ **CONGRÉS DE L'EDUCADOR SOCIAL** ★ **CONGRESO DEL EDUCADOR SOCIAL**

**BARCELONA - 6-9 JUNIO 2001**



## MESA REDONDA B3. LOS GANSOS VUELAN EN V

**Paula de Deus**  
**Associação dos Amigos da Criança e da Família "Chao dos Meninos"**  
**Évora (Portugal)**

CON EL APOYO DE:



Socrates

PATROCINADO POR:



“Se ha descubierto que siempre que una ave bate las alas, establece una elevación para el ave que inmediatamente la sigue. Al volar en una formación en V la bandada, en su conjunto, alcanza una mayor amplitud de vuelo, del orden de, al menos, el setenta y uno por ciento, que si cada ave volase sola.”

Es fascinante pensar que el trabajo en equipo es tan ancestral como el propio hombre. El equipo acompañó la historia de las relaciones humanas.

Un equipo se puede definir simplemente como un grupo de personas que realizan diferentes tareas para conseguir objetivos comunes. Según esta definición ino habría mucho que decir sobre trabajo en equipo! Pero sobre ello todavía podemos decir que “La Obra Trasciende al Hombre”.

El equipo no es una realidad concreta y estática, sino un espacio de vitalidad resultante de la interacción de quien la constituye. El trabajo en equipo es un proceso idiosincrásico, que se expresa en la formula:  $1+1=3$ ”

Es frecuente nombrar equipo a “realidades con apariencia idéntica”. Muchas de esas realidades se definen por la paradoja, pues las personas están agregadas, a veces están distantes. Entonces la interacción es tenue.

Sin embargo, más valorada en unos momentos que en otros, la verdad es que en el área profesional y en el trabajo social en concreto, el equipo es un fuerte rival de las perspectivas egocéntricas e individualistas. En la actualidad, la complejidad y la dimensión de los problemas sociales exige la conjunción de energías diversificadas.

iDefinitivamente no vivimos en un espacio de armonía plena! La tarea es exigente y el equipo se ofrece simultáneamente como fuente de inspiración y espacio potencial de conflicto.

Como “fuente de motivación”, su máxima expresión consiste en la interiorización por parte de cada persona de los objetivos de la organización como sus objetivos propios. Este proceso de transformación potencia la cualidad de las respuestas y de los resultados.

Como espacio de conflicto, es preciso señalar que cuando las personas trabajan conjuntadas los conflictos son naturales, la existencia de un espacio para confrontar divergencias es un indicador de calidad que está relacionado directamente con la salud del equipo. La tensión que produce puede ser beneficiosa si las organizaciones hacen de ella un uso positivo, estimulando la convergencia de perspectivas, pasiones e inspiraciones.

El conflicto es uno de los elementos a considerar cuando se efectúa la ecuación de la metodología de construcción del trabajo en equipo.

Así se configura fundamental reflejar cómo las relaciones del equipo afectan a quienes lo componen y cuál es el impacto que tienen en las personas con quienes trabajamos. En el área social la relación es simultáneamente una condición de partida y un instrumento de trabajo.

La capacidad del profesional para "establecer relaciones" es un indicador por excelencia del grado de su competencia. La cuestión parece sencilla de asumir pero es verdad que no es admitida unánimemente.

Los profesionales tienen que ser exigentes con su "formación personal". Es imprescindible que se trabajen a sí mismos como recurso de la intervención. Las capacidades de auto-control, asertividad y participación, entre otras, son competencias que tienen que adquirir independientemente del tipo de trabajo o del nivel de jerarquía donde se hallen posicionados.

El trabajador social desempeña diversas funciones, no se restringe solo a la intervención directa con los usuarios. Pero sean funciones de investigación, asesoría, coordinación, planificación, u otras, la capacidad de establecer relación y, por inferencia, de comunicar emerge como el denominador común. Ninguna de estas funciones dispensa el trabajo en equipo y todas ellas se confrontan con desafíos específicos y con situaciones de estrés y conflicto ético.

La metodología de trabajo en equipo se basa en un proceso de aprendizaje que debe iniciarse en las propias "escuelas". Es necesario tomar conciencia de la importancia de la práctica y de la supervisión pedagógica fuertemente orientadas para el Saber, el "Saber Ser" y el "Saber Hacer".

En el área social las Escuelas no se pueden reducir a centros de distribución de certificados de aptitud teórica. Además de la sólida adquisición de un cuerpo de conocimientos teóricos, es necesario saber establecer relación con el Saber Ser! La transmisión de una determinada ética y el conocimiento de la deontología profesional, no dispensa el entrenamiento de actitudes y una certera y exigente evaluación de los futuros profesionales en este terreno.

Educar implica un proceso de transformación orientado hacia la adquisición de un saber teórico y práctico, no solamente en una perspectiva técnica sino también humana.

Los Centros de Formación desempeñan un papel fundamental en la preparación de los trabajadores sociales, sensibilizándolos de la necesidad de que se dejen influir como personas. En la formación se deberá exigir que transformen sus rasgos personales en competencias profesionales.

Sin embargo el Centro de Formación es solamente un punto de partida, al profesional le cabe la libertad de enfrentarse a sus límites y potencialidades. Como en todas las profesiones, también en el área social se introduce la cuestión de la "vocación". El profesional tiene que acreditar el trabajo que

está haciendo y estar disponible para dejarse cautivar por el Otro, clientes y colegas. Difícilmente existe el trabajo en equipo sin esta disponibilidad.

En el área social los equipos tendrán dificultad de sobrevivir si las personas adoptan el eslogan político que dicta: "Es más importante parecer que ser".

Es importantísimo que los profesionales del área social posean un "espíritu de misión".

Los desafíos a la desmovilización de los más empeñados son múltiples. Los profesionales se confrontan constantemente con sus fragilidades ante la dimensión y complejidad de los problemas sociales, en un escenario en el que la gestión de los recursos es potencialmente difícil.

No se puede prescindir de algunos valores; tener la convicción de que su desempeño hace la diferencia y que la intervención en las situaciones hace la diferencia para aquella persona en concreto, grupo o comunidad.

Sin embargo, es difícil resistir a las adversidades y mantener dicho espíritu de misión, por ello este deberá ser cultivado dentro del equipo. El ideal será que ese espíritu sea asumido por todos los que lo constituyen, y se asista a una nueva realidad: el sentido de misión colectiva conjunto de valores comunes a las personas que integran el equipo y que trabajan en una institución.

Hemos visto la importancia de las contribuciones individuales en la construcción del equipo pero es igualmente importante, hablar de la responsabilidad que tiene la propia institución. Esta no debe aparecer como algo abstracto, hecha de organigramas y procedimientos rígidos, sino asumirse como un organismo vivo, caracterizado por comportamientos, acciones y convicciones. Es necesario personalizar las organizaciones creando condiciones para la participación de sus componentes, identificándose con una filosofía común de actuación.

El debate sobre la forma óptima de organización no es nuevo y abriría el capítulo de la gestión de los recursos humanos. Aquí habrá que focalizar cada individuo, las relaciones existentes en el equipo, el ambiente general, y las relaciones establecidas a nivel intrainstitucional, horizontal y vertical, y también con el medio exterior, en una perspectiva multidimensional e integrada.

Las organizaciones deberán considerar muy en serio el proceso de elaboración y difusión de la "cultura organizacional", definiendo claramente lo que desean ver interiorizado por sus trabajadores. El sentido de misión colectiva implica que los profesionales desarrollen un fuerte sentido de pertenencia y de integración institucional, condiciones facilitadoras de la formación del espíritu de equipo. La selección de las estrategias, objetivos y opciones de una organización se debe hacer de acuerdo con una cultura organizacional.

Es algo común afirmar que esta cultura tiene efectos importantes en la eficacia de la organización y en la satisfacción de las personas que trabajan en ella. Pero extrañamente en el siglo XXI algunas organizaciones aún continúan sin tener en cuenta este fenómeno, alegando que su objetivo es ayudar a las personas y no perder tiempo con la construcción de un clima institucional.

Todavía, constatamos que la perspectiva de hacer inversión en las personas que trabajan en los servicios no existe. Es una paradoja que las organizaciones del área social, orientadas a invertir en capital humano, - objeto de su intervención-, no valoricen sus recursos humanos, y no se preocupen de promover un ambiente saludable en los equipos.

La cultura organizacional encuentra su origen en los dirigentes y los miembros de la organización. Los dirigentes tienen el papel de ser una especie de brújula orientando a los técnicos en la buena dirección, la de la organización. Así aseguran la cohesión en la institución y constituyen la esencia de la cultura organizacional.

La organización debe poseer un paradigma, en el que se basen sus políticas y acciones. El paradigma es el cuadro referencial que define la manera de pensar y de hacer las cosas, también expresa la cultura organizacional. Los dirigentes deberán defender los valores, principios y objetivos perseguidos por la organización y su modelo teórico, metodológico de intervención.

Paralelamente, los dirigentes deben garantizar el respeto por el paradigma cultural y sobre todo potenciar su interiorización por todos los elementos. Así están creando las condiciones para la integración de las personas, función que es también de su competencia.

Es importante que cada uno interiorice la matriz organizacional y tenga claras las expectativas que la organización posee por sí misma. La clarificación de estas expectativas facilita el proceso de "autonomía" del profesional, aumentando su poder de intervención en el grupo donde se irá a inserir.

Las expectativas existentes y la inmersión en la cultura organizacional son el punto de partida y no de llegada. Ellas no pueden tener una función reductora de las competencias de cada uno.

La "participación" debe ser fuertemente estimulada por los dirigentes con la creación de espacios para que eso acontezca. La comunicación debe ser estimulada en ambos sentidos y no solamente en el descendiente de la jerarquía. El diálogo entre los varios niveles de la jerarquía es fundamental. Cada uno debe tener la oportunidad de expresar sus ideas en un clima de confianza. Ésta potencia la formación de vínculos y aumenta la cohesión de una organización.

La confianza resulta del compromiso y empeño de todos en la organización. Es una condición esencial para su crecimiento. Los equipos difícilmente subsisten sin complicidad entre sus miembros, teniendo cada uno la plena conciencia que hace de la fuerza de los otros la suya propia y viceversa.

La dinamización del equipo es un proceso interactivo que se juega en todos los frentes. Cada elemento tiene que dejarse desafiar y estar disponible para construir. La "iniciativa" tiene una dimensión marcadamente individual y se asienta en el principio de que cada uno acepte su responsabilidad como miembro del equipo.

El deseo de contribuir para el trabajo del grupo puede ser estimulado pero su concretización parte de cada uno. La iniciativa podrá ser un indicador de la capacidad de interiorizar la cultura institucional y asumir la causa de la institución como suya.

En el equipo todos tienen que tener conciencia que su desempeño hace la diferencia. La eficacia del equipo aumentará si todos se colocan en una perspectiva constructiva, optando por ser parte de la solución y no del problema.

Los trabajadores sociales conocen las necesidades de las personas, y las características de los grupos, a través de las relaciones que mantienen con ellos. Al mismo tiempo están dentro de la institución y conocen sus mecanismos, disponiendo de recursos para administrar. El profesional tiene la posibilidad de adoptar una postura conformista o asumir una actitud de cambio en el contexto del trabajo en equipo.

El equipo se ofrece como un recurso tanto para sus miembros como para el abordaje de los problemas. El equipo deberá ser un espacio de contención de las inseguridades y desalientos de los profesionales, estimulando la capacidad de superar las adversidades sin dejarse desmovilizar. A veces las amenazas no surgen tanto de fuera sino desde dentro del propio equipo y eso nos conduce a la cuestión de la importancia del diálogo y de la definición clara de los roles de cada uno. En conjunto los profesionales disponen del poder superior de hacer presión intra y extra institucional. La capacidad de "reivindicación" del equipo es un instrumento para utilizar, evitando caer en situaciones de exclusión.

El equipo de profesionales puede constituirse como un grupo fuerte y a veces los dirigentes no estimulan el trabajo en equipo a causa de ello. Esta es una perspectiva totalmente inadecuada para los desafíos, que no debe ser ignorada.

El desafío a la madurez personal y profesional es enorme pero la verdad es que en el área social todavía nos enfrentamos a mucho amateurismo en la gestión de las ONGs en Portugal. Las direcciones están muchas veces constituidas por voluntarios, algunos de ellos con una perspectiva muy

asistencialista y sin formación técnica en el área social y por eso no tienen conocimientos específicos para garantizar la calidad de la gestión de los equipos. Este aspecto interfiere regularmente en la eficacia de los equipos que en su práctica se enfrentan a situaciones de enorme complejidad.

En la organización pública las relaciones horizontales y verticales todavía no están suficientemente desarrolladas y facilitadas.

La colaboración es desvalorizada como estrategia de supervivencia de un poder que irónicamente no tiene poder para gestionar con eficacia.

Es importante no olvidar que la cultura organizacional resulta de una relación dialéctica entre todos. Los equipos tienen condiciones de base para invertir lógicas de funcionamiento menos deseables, pudiendo tener una función reguladora ante algunas expectativas hegemónicas. El equipo puede funcionar como un factor de control de la presión exterior y un espacio de seguridad en las situaciones más estresantes.

La organización está ligada al medio en que se inserte. El mirar tiene que ser orientado también hacia el exterior, exigiendo que "todos se eleven para ver mejor". Las cuestiones internas han de ser integradas en el contexto exterior, esto es: el profesional, el interinstitucional y el del usuario.

La reflexión y el análisis de la coyuntura son fundamentales para el fortalecimiento del equipo ante situaciones de estrés desencadenadas por cada uno de estos sistemas. La posición del equipo en la atención directa promueve un desgaste de primer orden. En el trabajo a nivel interinstitucional, los profesionales adoptan diferentes metodologías de intervención de acuerdo con la filosofía de actuación de su organización.

La cultura institucional y una "episteme coherente" de actuación deben ser factores facilitadores de la intervención. La multidimensionalidad y la multifactorialidad de los problemas no se resuelven con aparentes actitudes autistas, exigiendo la definición de preocupaciones e intereses comunes con vista al establecimiento de redes concertadas de intervención.

El estrés de los profesionales debe preverse, contrariando la tendencia al pánico ante problemas de mayor complejidad. Ante determinados problemas generalmente se tiende a improvisar respuestas como si fuese la primera vez que suceden; un ejemplo claro de ello es el abuso sexual de niños.

La existencia de circuitos claros en la respuesta a los problemas, con la definición de competencias y procedimientos específicos de cada organización, servicio y equipo, se ofrece simultáneamente como un factor de contención del estrés de los técnicos y de los usuarios.

En un equipo cada profesional representa un papel del que se puede investir, acabando por convencerse de que la impresión de la realidad que crea es la

verdadera. En determinados casos el actor se torna su propia platea. La existencia de este riesgo puede conducir a una amnesia crónica en la que los profesionales ignoran la "participación de los usuarios".

Es necesario mirar hacia los clientes como parte de la solución, contrariamente a perspectivas que los reducen a la condición de problema, independientemente de la problemática en causa. La posibilidad de darles voz y crear espacios de participación en la construcción de las respuestas, es un requisito importante para la seguridad del equipo. Una relación de colaboración promueve una postura relajada, y el profesional no necesita refugiarse en actitudes defensivas, promotoras de enormes tensiones.

Descritas algunas de las condiciones subyacentes a la construcción de un equipo, es importante finalizar reforzando la importancia que el equipo ocupa como elemento de seguridad para los técnicos.

Recordando el patrón de vuelo de los gansos es incuestionable que las personas que comparten un sentimiento de comunidad pueden llegar donde quieren mucho mas deprisa y con mayor facilidad porque caminan con más ventaja que los demás.

¡El equipo es en sí mismo una metodología de intervención!

---

Este proyecto se ha llevado a cabo con el apoyo de la Comunidad Europea

El contenido de este proyecto no refleja necesariamente las opiniones de la Comunidad Europea, ni implica ninguna responsabilidad de su parte