

TRABAJO EN EQUIPO CON MENTALIDAD DE RED.



Equipo Inspectorial de Comunicación
Inspectoría San Francisco de Sales
Buenos Aires - Argentina (ABA)

TRABAJO EN EQUIPO CON MENTALIDAD DE RED



Una respuesta a la línea 1, metas 1 y 2 del Plan Trienal (2005-2008) del Equipo de Comunicación Social América (ECOSAM)

Línea 1

Acompañar los procesos para fortalecer una mentalidad de red.

Meta 1

Creer, como coordinadores, en el sentido de pertenencia al Equipo de Comunicación Social de América (ECOSAM) y en mentalidad de red.

Meta 2

Involucrar en la mentalidad de red, en el trabajo en equipo y en el uso de las nuevas tecnologías.

Equipo Inspectorial de Comunicación

Coordinadora: Dora Eystenlein -hma-

Equipo de redacción y gráfica:

Natalia Kidd / Mercedes Baxzos / María Daniela Vulcano.



Instituto de las Hijas de María Auxiliadora
Inspectoría San Francisco de Sales
Buenos Aires, Argentina

Producción:

Instituto María Auxiliadora

Equipo Inspectorial de Comunicación

Don Bosco 3950 (1206) Buenos Aires - Argentina

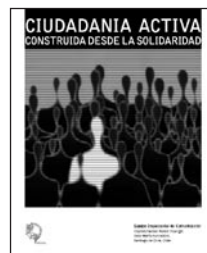
Tel: 054(011) 4981-0418

Fax: 054(011) 4981-6528

comunicacion@fmaaba.com.ar

www.fmaaba.com.ar

Serie Ñanduti





Presentación

El proyecto “Trabajo en equipo con mentalidad de red” es una propuesta para acompañar la conformación y el crecimiento de los equipos de comunicación de las comunidades educativas.

No obstante, está diseñado de tal forma que también puede ser utilizado por cualquiera que esté empeñado en transitar este camino, como integrantes de equipos de conducción, núcleos animadores, consejos de la comunidad educativo-pastorales, equipos locales, etcétera.

El proyecto “Trabajo en equipo con mentalidad de red” se marca en el proceso de investigación, reflexión, acción y evaluación (IRAE) señalado como opción de identidad institucional.

Este itinerario está desarrollado a través de ocho fichas de trabajo.

Para un animador de comunicación es importante desarrollar una acción sistemática y consciente de aprendizaje en equipo con mentalidad de red.

Por lo tanto, las fichas que acompañamos como aporte no pretenden ser “píldoras milagrosas” o “recetas mágicas”, sino herramientas que acompañen procesos de educomunicación.

Hoja de ruta

Ficha 1: Trabajo en equipo con mentalidad de red.

Ficha 2: Formación y consolidación del equipo.

Ficha 3: Interrelación y sinergia.

Ficha 4: Mentalidad de red.

Ficha 5: De “grupo de trabajo” a “equipo de trabajo”.

Ficha 6: Diferencias entre “grupo” y “equipo” de trabajo.

Ficha 7: La experiencia.

Ficha 8: Evaluación.

MATERIAL COMPLEMENTARIO

1. “Identidad”, ficha elaborada por el Equipo de Comunicación de la Inspectoría San Francisco de Sales del Instituto de las Hijas de María Auxiliadora, Buenos Aires, 2007. Material válido para profundizar en el concepto de identidad institucional.

2. “Metas”, presentación en Power point elaborado por el Equipo de Comunicación Social de América del Instituto de las Hijas de María Auxiliadora, 2007.

3. “Pensamiento en red”, Una nueva disciplina para crear, realizar y vivir. de Sonia Abadi, con la colaboración de Lorena Kalwwill. TEMAS Grupo editorial

¿Qué significa desarrollar una mentalidad de red y trabajar en equipo?

Más allá de una estrategia o una metodología para aumentar la productividad de una organización, trabajar en equipo y desarrollar una mentalidad de red es una cultura que pone en acción un grupo bajo parámetros de coherencia, integración, interdependencia y multidisciplinaridad.

Es cierto que el concepto de trabajo en equipo no es nuevo para las ciencias que estudian el comportamiento de las organizaciones.

Sin embargo el modo de entender qué significa el trabajo en equipo ha evolucionado, pasando de una visión meramente instrumental a otra en la que lo que realmente importa no es tanto el equipo de trabajo sino el aprendizaje en equipo.

Este aprendizaje se convierte en el pilar de la mentalidad de red y la cultura de trabajo en equipo.

El estadounidense Peter Senge, experto en “aprendizaje organizacional”,

habla de capturar la esencia de la dinámica de los grupos humanos, su “alineamiento”.

Este “funcionar como una totalidad” permite, a su vez, afinar la capacidad del equipo para pensar y actuar sinérgicamente, en plena coordinación y con sentido de unidad.

Para visualizar esta idea podríamos echar mano a una analogía entre la dinámica de los equipos de trabajo y el cuerpo humano. Así, la “química” de los integrantes de un equipo de trabajo debe tener su fundamento en la capacidad de alineación de los miembros del equipo, que no es otra cosa que “pensar con la misma cabeza”, como sucede con el cuerpo humano, cuyas diferentes partes están integradas en un mismo organismo y actúan coordinadamente, a pesar de su diversa naturaleza y función a cumplir.

Para la reflexión

- a. Leer el texto anterior.
- b. Marcar las ideas que consideras más importantes para lograr un trabajo en equipo.
- c. De las ideas destacadas, ¿cuál contribuyó al crecimiento del equipo que integras?
- d. De las ideas destacadas, ¿cuál contribuyó a tu crecimiento personal?
- e. En equipo, elegir una idea considerada fundamental para continuar creciendo como equipo. Definir una propuesta para ponerla en práctica. Fijar un tiempo para hacer esta experiencia. Determinar cómo y cuándo evaluar la experiencia planificada.

Formación y consolidación del equipo

El término “consolidación” tiene un gran significado a la hora de llevar adelante un proyecto.

Consolidar significa fortalecer lo ya logrado. Por lo tanto, nos pone en relación con lo ya construido y lo que está en vías de construcción.

Cuando pensamos en construcción, pensamos en la búsqueda de alternativas que juntas faciliten la tarea y den mayor calidad a lo proyectado. Así, el aporte de muchos significa un notable cúmulo de aprendizajes.

Para reflexionar juntos

1. En tu comunidad educativa, ¿desde cuándo está formado el equipo de comunicación?
2. ¿Cuál es su historia?
3. ¿Qué estrategias favorecieron a su consolidación?

Interrelación y sinergia

La sinergia es la unión de varias fuerzas para lograr una mayor efectividad.

Si damos un vistazo a la definición que nos ofrece la Wikipedia (<http://es.wikipedia.org/wiki/Sinergia>), leeremos que “la sinergia es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos”.

Siguiendo con lo que refiere Wikipedia, “la palabra sinergia proviene del griego y su traducción literal sería la de cooperación, no obstante según la Real Academia Española se refiere a la acción de dos (o más) causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales”.

En el documento “Para que tengan vida y vida en abundancia” (líneas orientadoras de la misión de las Hijas de María Auxiliadora, n° 135, página 81) se señala que la sinergia pide “pensar y trabajar juntos realizando una metodología de colaboración en un contexto de gran complejidad”. “Es una opción que va más allá de la pura organización y que hace emerger más claramente líneas fuerza o núcleos de convergencia”, sostiene el documento.

Volviendo a la definición de Wikipedia, por ejemplo, “si tomamos cada uno de los componentes del reloj minuterero, segundero o su mismo mecanismo, ninguno de estos componentes por separado nos podrá indicar la hora, pero si los unimos e interrelacionamos seguramente tendremos la hora exacta”.

Para Robert Blake, Jane Srygley Mouton y Robert Allen, propulsores de la teoría para incrementar la productividad de un trabajo en equipo, “el trabajo en equipo es un proceso colectivo. No lo puede realizar una sola persona. La interacción puede estimular un estado excelente que supera el aporte de cada integrante del equipo y la suma de los aportes de todos. Cuando esto ocurre, el equipo ha logrado sinergia: ‘el todo’ es mayor que la suma de sus partes. El resultado del equipo supera la suma de los aportes individuales. Ese es el sentido de excelencia en el trabajo en equipo que se vuelve espectacular”. El trabajo en equipo resulta espectacular porque “todos se involucran y comprometen. La calidad de la mutua participación tiene una base sólida de dar y recibir, y de estar dispuestos a resistir la tentación de precipitarse a lograr la primera respuesta, la fácil o la cómoda, y buscar en cambio la mejor. Refuerza el sentimiento del propio valer y desarrolla en las personas la voluntad de ayudarse mutuamente en futuros esfuerzos”.

“El trabajo sinérgico en equipo es muy ventajoso. Favorece obtener el máximo beneficio del compromiso, la participación, el apoyo abierto, la eficaz solución del conflicto, la sólida toma de decisiones y el amplio aprovechamiento de la crítica, esencia del trabajo en equipo”.

Sinergia y trabajo en equipo

Continuando con el texto de Blake, Srygley Mouton y Allen, “el concepto de sinergia es sumamente interesante desde el punto de vista del trabajo en equipo; exige aporte individual, estar informado y respeto mutuo; no se puede imponer por orden de una autoridad ni puede ser producto de la indiferencia. El hecho de transigir destruye la posibilidad de que surja la sinergia. La cordialidad y el mutuo apoyo son paliativos que impiden que surja. Sólo cuando el interés en los resultados grupales se integra con la confianza y el apoyo mutuos de los miembros del equipo, es probable que surja la sinergia”.

Para José Luis Trechera Herrero, el trabajo en equipo significa una herramienta, es talante y talento. Trabajar en equipo no es sólo un estar juntos y que cada uno haga lo suyo. No es una mera suma de aportaciones individuales. Trabajar en equipo es un cuidado especial para realizar una actividad laboral y compartir un conjunto de valores. Es un espíritu que anima un modo de ser entre las personas que lo constituyen. Es un estilo que está basado en la confianza, la comunicación, la sinceridad, la responsabilidad, el compromiso, etcétera. Es asumir el resultado de equipo como propio. Es planificar y realizar conjuntamente las tareas. Es solucionar los conflictos como una oportunidad de enriquecimiento mutuo, que conlleva una actitud de aprendizaje permanente. Es un talento y sobre todo un “talante”.

Cómo reconocer la identidad de un equipo

“La identidad se puede reconocer examinando las actitudes, las creencias y las opiniones que los individuos se comunican entre sí día tras día. En identidad se incluyen las tradiciones, los precedentes y las prácticas establecidas desde tiempo atrás que se han convertido en medios acostumbrados de interrelacionar los problemas y resolverlos. Estas son reglas y lineamientos que les dicen a los miembros cómo participar, qué hacer y qué no hacer”, sostienen Blake, Srygley Mouton y Allen.

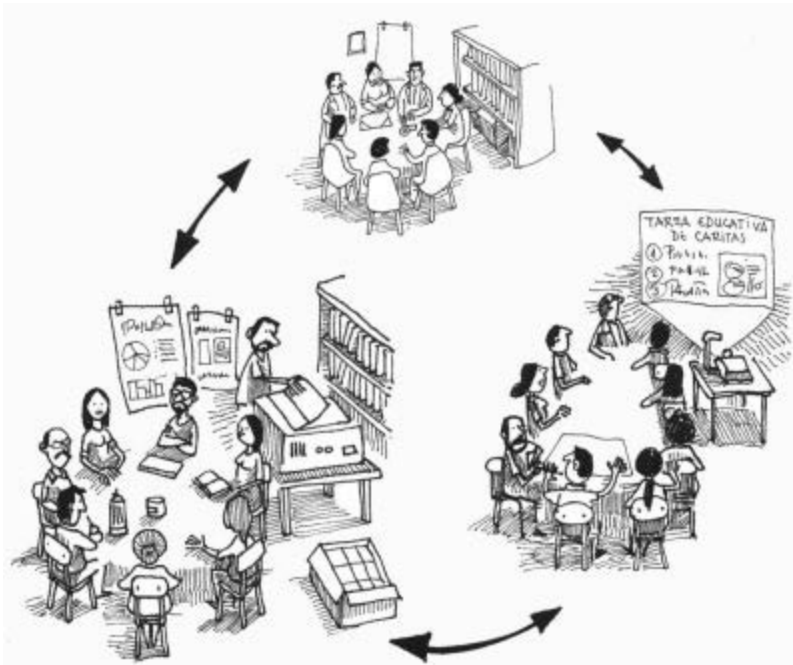
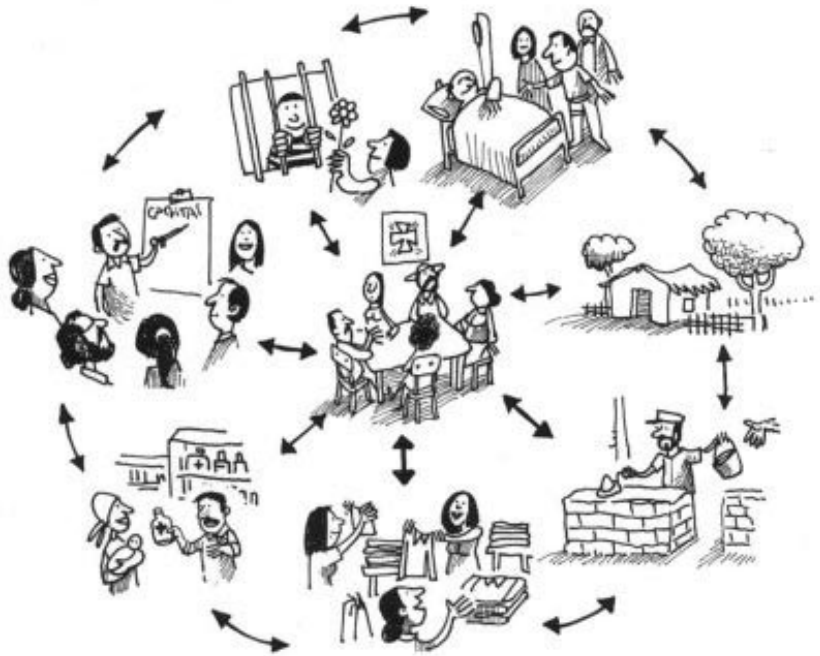
Para reflexionar

Leído el texto anterior, responder las preguntas y compartir con los demás integrantes del equipo.

1. Elabora un breve texto diciendo qué es la sinergia, qué es para vos lo más importante de este concepto y cuáles son las ventajas de su aplicación.

2. ¿Qué prácticas no favorecen la sinergia de tu equipo para poder alcanzar la medida de participación deseada?

3. ¿Cómo puede cada individuo ser a la vez fuente y producto de la sinergia?



Mentalidad de red

Muchas veces el idioma, la cultura y el sistema de creencias actúan como barreras excluyentes a la hora de participar en equipos y proyectos. Son realidades que circunscriben a las personas a círculos restringidos.

Traspasar estas fronteras es el desafío, en el orden personal y grupal.

Las costumbres, una mal entendida tradición y la genética que pesa sobre cada persona a la hora de potenciar un trabajo en equipo con mentalidad de red, pesan.

En ocasiones a quienes se acercan con voluntad de integrar un equipo se les ha dicho: “Si no tenes mentalidad de red, quedate afuera”.

¿Qué significa trabajar con mentalidad de red?

Es difícil verbalizar, ya que el secreto de una red es su gestión, no su tamaño, tiene que ver con el significado, no basta una agenda de contactos.

La expresión “mentalidad de red” apunta a un crecimiento participativo y coherente precisamente en el “campo del equipo” en gestión.

Para el diccionario, “red” significa “conjunto y trabazón de cosas que obran a favor de un fin”.

Parafraseando la explicación del diccionario, podemos inferir que “red” alude al conjunto de presencias con fuerte sentido de pertenencia distribuidas en varios lugares que responden a un mismo carisma teniendo como meta un mismo fin. No olvidar que “mentalidad de red” conlleva un sentido de expansión.

Puede iluminarnos la tarea que desarrollaban las poblaciones costeras de las islas del Mar del sur, en el Pacífico occidental. Bronislaw Malinowski, etnógrafo en estas zonas, narra que para los primitivos pobladores de la región comerciali-

zar sus producciones fue todo un desafío. Activos artesanos, hábiles comerciantes e intrépidos navegantes pusieron en mercado sus producciones mediante la construcción de grandes canoas de alta mar. Para ello recorrieron cientos de millas, implicaron a nuevas poblaciones y establecieron rutas precisas de intercambio. Abastecieron más allá de sus propias fronteras. Hoy “abastecer” significa socializar los dones y riquezas otorgados con otros, quienes a su vez ponen a disposición los propios. Se trata de visualizar, interiorizar y actuar la metáfora de la “mesa común”.

El sentido de “mentalidad de red” va ligado al sentido de socialización y comunicación.

El especialista español Joan Costa, en su libro “La comunicación en acción”, sostiene que lo que el equipo “decide, planifica y realiza sólo adquiere sentido, significación y valor cuando lo comunica”.

“Comunicar una decisión, una acción, es más fuerte que la acción misma. Y decimos ‘fuerte’ en el sentido pleno del término (...). De no ser así, las decisiones no son más que deseos o buenos propósitos, porque nunca serán realizadas”, afirma Costa.

Hay acciones —como las que responden a la ética— que no necesitan ser explicitadas porque el mismo actuar las comunica.

Trabajo en equipo y mentalidad de red son estadios que comprometen la vida.

“El trabajo en equipo”, en resumen, significa llegar a captar la visión de un lugar en la vida y profundizarla.

“Con mentalidad de red” significa comunicar a los cuatro vientos la vida descubierta y sumarla a la de otros que persiguen la misma inquietud.



Para reflexionar y compartir

1. ¿Qué redes lleva tendidas tu equipo? ¿Por qué y para qué?
2. Partiendo de las necesidades de los más alejados y carenciados hacia los más cercanos y mejor equipados, ¿con quién/es es urgente establecer redes?
3. ¿A través de qué redes el equipo socializa su quehacer y su servicio?
4. ¿Qué significa para el equipo “trabajar en equipo con mentalidad de red”? ¿De qué manera lo hace efectivo?

De “grupo de trabajo” a “equipo de trabajo”

Es importante destacar que “equipo de trabajo” no es sinónimo de “grupo de trabajo”.

Sin embargo, un grupo suele ser el primer eslabón en el proceso de evolución que puede experimentar un colectivo de trabajo con miras a convertirse en un equipo de trabajo con mentalidad de red.

Normalmente, en las organizaciones se conforman “grupos de trabajo”. Esto consiste básicamente en la integración de dos o más personas que se relacionan entre sí por afinidad de tarea o por compartir su pertenencia a una misma área funcional.

Asimismo, otra característica es que estas personas comparten información y toman decisiones para ayudar a cada miembro del grupo a desenvolverse dentro de su área de responsabilidad particular.

Cuando se observan más en detalle las características que definen a los grupos de trabajo se puede distinguir que el grado de participación con valor agregado es más bien bajo: el desempeño del grupo es la sumatoria de la contribución de cada uno de sus integrantes y, consecuentemente, se registra el fenómeno de “yo respondo por lo mío”.

Lo anterior nos hace suponer, entonces, que en el grupo no existe la sinergia positiva necesaria para crear un nivel de desempeño general mayor que la suma de las contribuciones individuales.

Ahora, seguramente no nos será difícil hacer memoria del sinnúmero de referencias a lo que acabamos de describir, ya que lo que nosotros experimentamos a diario es, generalmente, la pertenencia a grupos de trabajo, a los que nos integramos por casualidad, por imposición o en cumplimiento de nuestras funciones.

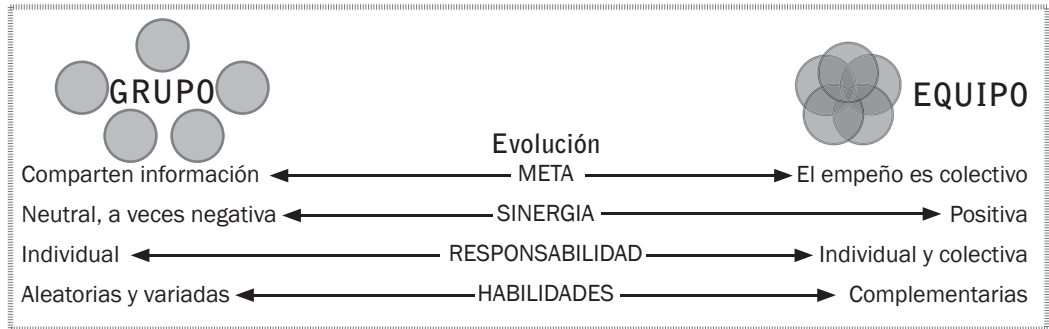
Pero quienes pertenecemos a un grupo de trabajo tenemos el reto de empeñarnos para potenciarlo a tal punto de que éste evolucione hacia un esquema de trabajo en equipo y con mentalidad de red.

Para reflexionar entre todos

1. A partir del texto anterior y la experiencia, dividir un papel o una pizarra en dos columnas. Hacer una lista, en una de las columnas, de las características del trabajo en grupo, y en la otra, de las del equipo de trabajo.
2. ¿En cuál de las dos columnas se ve más representado nuestro equipo?
3. Decir cuáles fueron los pasos dados que permitieron pasar de ser un “grupo de trabajo” a un “equipo de trabajo”.
4. ¿Qué se debería tener en cuenta para consolidar aún más el equipo? Fijar una acción, ponerla en práctica y determinar una fecha para evaluarla.

Diferencias entre "grupo" y "equipo" de trabajo

Veamos, a manera de comparación, algunos puntos de diferencia entre "grupo de trabajo" y "equipo de trabajo". El esquema n°1 nos ayuda a visualizar:



Ercilia Olivera especialista en recursos humanos, señala que "los cambios observados en los distintos sectores de la sociedad, la complejidad de los servicios y las necesidades y demandas de la sociedad a satisfacer requieren de nuevas formas de organización del trabajo, priorizando el trabajo en equipo". Esta forma de trabajo satisface una serie de necesidades de las organizaciones actuales como:

- Mejorar la calidad del trabajo y el servicio.
- Aumentar la productividad y mejorar los resultados.
- Aumentar la motivación y satisfacción de los integrantes.
- Afianzar el aprendizaje continuo y el intercambio de información.

Pero implementar un efectivo trabajo en equipo no es tan sencillo ya que hay múltiples factores que pueden afectar, favoreciendo o desfavoreciendo sus resultados.

GRUPO → fenómeno natural entre las personas

EQUIPO → fenómeno organizativo consciente

Un equipo siempre es un grupo

GRUPO
Es un conjunto restringido de personas ligadas entre sí por una constante de tiempo y espacio articulados por su mutua representación interna, que se proponen en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad y que interactúan a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles. (Cfr. Enrique Pichón Riviere. "El proceso grupal". Editorial Nueva Visión. Buenos Aires, 1984).

EQUIPO
Consiste en un número reducido de personas con habilidades complementarias que se hallan comprometidas con un propósito, objetivos de desempeño y un enfoque común de trabajo para lo cual se hallan mutuamente disponibles.
(Cfr. John Katzenbach y Douglas K. Smith. "La sabiduría de los equipos". Editorial Dos Santos. España, 1996.).

Ficha

6

Fuente: John Katzenbach y Douglas K. Smith. "La sabiduría de los equipos". Editorial Dos Santos. España, 1996.

Diferencias entre grupo y equipo de trabajo

Grupo de trabajo

- Líder fuerte, centrado.
- Responsabilidad individual.
- Productos de trabajo individuales
- Realiza reuniones eficientes.
- Mide su efectividad en forma indirecta por su influencia sobre los demás.
- Discute, decide y delega.

Equipo

- Papeles de liderazgo compartidos.
- Responsabilidad al mismo tiempo individual y colectiva.
- Productos de trabajo colectivo.
- Estimula la discusión sin restricciones y las reuniones interactivas para solución de problemas.
- Mide el desempeño en forma directa mediante la evaluación de los productos de trabajo colectivo.
- Discute, decide y trabaja de verdad junto con los demás.

Atributos del trabajo en equipo

Propósitos

- objetivos claros y específicos;
- objetivos compartidos;
- intereses, valores y creencias personales compatibles;
- compromiso y motivación de los integrantes del grupo.

Clima

- comunicación;
- cooperación;
- capacidad para manejar un conflicto;
- confianza;
- respeto;
- autenticidad;
- escucha;
- actitud preactiva;

Contribución

- participación;
- liderazgo compartido;
- aprovechamiento de las capacidades individuales;
- aprendizaje individual y grupal.

Para reflexionar

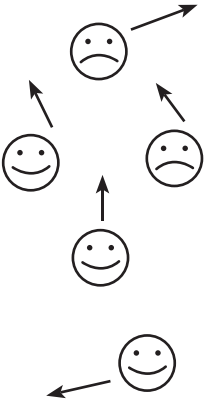
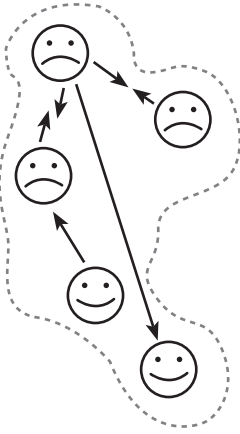
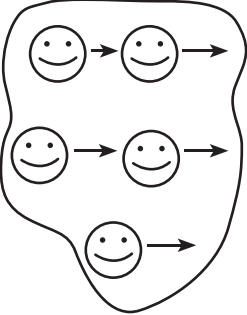
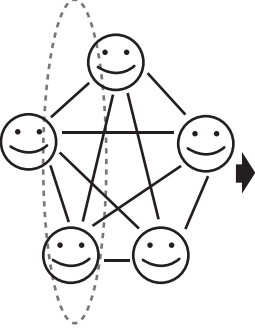
1. Personalmente, lee el esquema n°1 y define con una palabra los conceptos del gráfico. Luego comparte con los integrantes del equipo.

2. Para vos, ¿cuál de los cuatro conceptos de evolución -metas, sinergia, responsabilidad, habilidades- tiene más fuerza? ¿Por qué? Intercambiar el parecer con los demás. ¿Cuál de estos conceptos es necesario reforzar?

3. ¿Cuál de las palabras que hacen al “clima” hoy tienen más fuerza en tu equipo? ¿Por qué?

4. Completar la frase: “Hasta el próximo encuentro..... (fijar fecha), vamos a reforzar..... (escribir el concepto) mediante (decir cómo)”.

Etapas del desarrollo de los equipos

			
<p>Formación Individuos aislados, inseguros, dudan de compartir actividades, no tienen claro el objetivo y las metas, sienten desconfianza, aversión al riesgo y el cambio.</p>	<p>Conflicto Individuos en conflicto, no se ha establecido la autoridad, diferentes necesidades y expectativas. No logran coordinar mecanismos de acción adecuados, se pierden o desvían de los objetivos y no conocen sus recursos internos.</p>	<p>Consolidación y armonía Individuos orientados, y se van integrando al grupo, llega a un acuerdo de su comportamiento. Se establecen normas y procedimientos, organiza el trabajo, proponen métodos de reflexión y planes de acción concreta.</p>	<p>Madurez Equipo. Se pone énfasis en la solución de problemas y regulación de los procesos. Se ven a sí mismos dentro del grupo. Aumentan los resultados.</p>



La experiencia

El diccionario define a la “experiencia” como el hecho de que las personas conozcan o aprendan por sí mismas.

Esta definición alude a un conjunto de saberes que se adquieren con la práctica. Tiene que ver con “sentir” en sí una cosa.

Por eso, Hans-Georg Gadamer, filósofo alemán sostiene que la experiencia libera al pensamiento para que se abra a la comprensión como acontecer de sentido. Vivir un hecho, un acontecimiento, significa “estar ahí”, pues estar ahí es comprender. La comprensión constituye el modo de ser de “estar ahí”, algo originario en el ser humano. Permite a la persona adquirir características nuevas o mejorar las que ya posee. No pasa por muchos años y muchas oportunidades.

Gadamer sostiene que las experiencias son posibles en las personas que tienen expectativas, por eso una persona de experiencia no es la que ha acumulado más vivencias, sino la que está capacitada para permitírselas.

Podemos decir que esta idea apoya la teoría de la “experiencia real”, aquella que avala lo positivo y lo negativo de lo vivido, en el sentido que aún lo menos positivo puede transformarse en un nuevo camino a recorrer para llegar a la meta deseada.

Para reflexionar

1. Hasta el presente, ¿cuáles fueron los momentos más agradables durante el desarrollo del proyecto “trabajo en equipo con mentalidad de red”?
2. ¿Qué aprendiste?
3. Una experiencia suele dejar huellas y hasta logra cambiar la vida. Expresa en un texto breve qué significó para vos el proyecto.

Evaluación

Compartimos un texto elaborado por Alejandro de Alvarado (www.inem.es/otras/TTnet/coneval.pdf): “El sentido de evaluación está estrechamente ligado al de aprendizaje. Si el aprendizaje es el cambio o adquisición de una conducta que anteriormente no se tenía, la evaluación sería el intento de averiguar sistemáticamente en que medida se han logrado las conductas formuladas en los objetivos iniciales.”

“La evaluación es por tanto un conjunto de estímulos (más o menos complejos) que intentan verificar la existencia de unas conductas y la medida aproximada de su desarrollo. Se trata pues, de asegurarse de forma continua de en que medida o proporción se ha aprendido realmente lo que se ha querido enseñar.”

“El sentido de la evaluación es el de comprobar y mejorar la eficacia del aprendizaje.” Trabajar en equipo con mentalidad de red “es un aprendizaje”. De esto se deduce que la evaluación no es una sanción en el sentido de castigar o premiar sino un permanente revisar la calidad y el sentido del trabajo del equipo y acompañar el proceso hacia la concreción de las metas propuestas.”

Evaluar también requiere de una mirada interpretativa. No es lo mismo, por ejemplo, en el caso de un alumno ir todos los días a clase y mejorar sus actitudes y aprendizaje, que sólo tener asistencia perfecta. Evaluar va unido a la interpretación de la experiencia.

Para reflexionar, contestar y compartir

1. ¿Qué aprendizajes se realizaron en este proceso?
2. ¿Qué redes se tejieron a partir de este trabajo?
3. En este proceso, ¿qué pudiste valorar de la identidad del otro? ¿Cómo contribuye a la identidad del equipo?
4. Menciona tres rasgos que distinguen la identidad del equipo.
5. ¿Cuál es tu propuesta para el equipo a partir de hoy?

