

Algo que al profesor no se enseña: el trabajo en equipo

Publicado en *Krinein* (Santa Fe, Argentina), 2, 2006, pp. 199-220

María Rosa Espot y Jaime Nubiola

Summary: The article describes the situation of secondary school teachers in relation to the skill of working in teams; teamwork is a skill which is frequently demanded of teachers, yet teachers receive no training in this skill. Rather, it is assumed that the teacher is already well-versed in working in teams. After describing the characteristics of good teamwork, the article discussed the different causes of its unexpected inefficiency in the educational field, and also the circumstances that impede formation of good teams, and means to overcome these obstacles.

Keywords: Teamwork, leader, objectives, communication, trust relationship, collegiality, collaboration, training of teachers.

Trabajar en equipo es una actividad que está de moda en el mundo laboral desde hace varias décadas. El trabajo en equipo se considera una de las claves del éxito en las empresas y paulatinamente se ha ido imponiendo en los distintos ámbitos: educativo, científico, comercial, sanitario, gubernamental. De modo general se piensa que todos los trabajos, o al menos la mayoría de ellos, son susceptibles de ser realizados en equipo. Pero no es así. Hay tareas que en equipo se potencian, se hacen con más facilidad, a veces con más rapidez e incluso con más gusto. Sin embargo, otras tareas no pueden hacerse en equipo o si se hacen en equipo se tornan más difíciles, consumen más tiempo o erosionan a los participantes. El trabajo en equipo es considerado, además, un estilo de trabajar que mejora a la persona. En este sentido, se insiste en que es una actividad que contribuye a desarrollar capacidades como las de ser un buen oyente, comprender a los demás, estar dispuesto a cooperar. No trabajar en equipo, ya sea en una empresa, un proyecto, o una iniciativa, parece que está mal visto. Se considera anticuado, poco efectivo, empobrecedor. Sin embargo, los equipos de trabajo no siempre consiguen alcanzar sus objetivos.

Algunos estamos convencidos de que determinadas tareas realizadas en equipo habría sido mejor, más eficaz, llevarlas a cabo a solas. Tenemos la penosa impresión de que este modo de trabajar ha lentificado nuestra actividad y nos ha hecho perder mucho tiempo. Muchas veces alcanzar un objetivo requiere más tiempo del previsto. Esto puede ocurrir cuando el objetivo en cuestión precisa de un estudio más amplio o más profundo de lo que parecía a primera vista, o bien cuando surgen dificultades objetivas con las que no se contaba. En estos casos aunque el logro de los objetivos propuestos se demore y requiera una mayor dedicación por nuestra parte, no tenemos la impresión de haber perdido el tiempo, sino de haber llegado más lejos de lo inicialmente previsto y por eso hemos necesitado más tiempo.

El sentimiento de haber perdido el tiempo nos viene —y nos incomoda— cuando el trabajo en equipo se reduce única, o prioritariamente, a un montón de tediosas reuniones en las que uno o más asistentes hablan sin parar, de forma improvisada y reiterativa, y a menudo sin respetar el turno de palabra y saliéndose del tema que es objeto de la reunión. Son reuniones en las que ha fallado su preparación, y no se ha cuidado suficientemente su desarrollo.

En algunas organizaciones —y con frecuencia en los centros educativos— la puesta en marcha de un equipo de trabajo viene determinada por los directivos, por quienes gobiernan el centro. Ante una inquietud determinada, una aspiración concreta o un problema a resolver, quienes gobiernan eligen a los miembros de un equipo —a un grupo de profesores— y a éstos se les encomienda una tarea particular. Una tarea a realizar en colaboración que tiene que caber en la jornada laboral, aunque parezca que en ella ya no cabe nada más. Cuando esto sucede así, el trabajo en equipo se convierte en un quehacer añadido al habitual que se percibe como una sobrecarga. Además, en muchos casos para sacar adelante ese trabajo se cuenta con el voluntariado de quien lo va a realizar. En cualquier caso, este recargo en las tareas ordinarias dificulta, al menos inicialmente, que por parte de los miembros del equipo —en este caso los profesores— haya una buena disposición para la realización de este trabajo encomendado, que el profesor tendrá que saber encajar en su apretado horario laboral.

1. Claves para un trabajo en equipo efectivo

La experiencia muestra que la eficacia de un trabajo en equipo se consigue con un líder fuerte, unos objetivos claros, unos miembros del equipo competentes y, por encima de todo, una afectuosa relación de confianza. Si

bien es cierto que bajo la expresión trabajo en equipo se encuentran diversas formas de colaboración, de hecho, al pensar en la dinámica del trabajo en equipo, suele pensarse más en las reuniones de los miembros del equipo, que en el trabajo individual de cada uno de ellos. Este trabajo individual, como dicen Robert R. Blake, Jane S. Mouton y Robert L. Allen en *El trabajo en equipo. Qué es y cómo se hace*, son parte importante de un buen trabajo en equipo, y por lo tanto merece la pena también prestarle atención¹. Sin embargo, la cohesión de un equipo de trabajo va muy unida al sentido de responsabilidad de cada uno de los miembros del equipo. No se trata sólo de asumir la responsabilidad de las tareas propias, es decir, las tareas realizadas a nivel personal como miembro del equipo, sino que se trata sobre todo de asumir la responsabilidad de la marcha del grupo en su totalidad.

En muchas ocasiones la eficacia de un equipo de trabajo no es la esperada y produce gran insatisfacción a sus miembros. Las causas de esta ineficacia son diversas: las más frecuentes son la escasez de confianza entre los miembros del equipo, la falta de un líder en el grupo, la ausencia de claridad en los objetivos, la inexistencia de una comunicación adecuada o de un diálogo ordenado en el que se escuche suficientemente y se respete el turno de palabra. Veamos a continuación con mayor detenimiento cada una de ellas en particular.

La confianza, como expresa José María Rodríguez, profesor de Comportamiento Humano en la Organización, es una realidad que sabemos cuándo la sentimos, pero cuesta trabajo identificar su contenido, parece escaparse a la definición. Se habla del sentimiento de confianza. Confiamos en otra persona cuando esperamos que nos ayudará a resolver una situación difícil. Confiamos en otra persona cuando en una tarea conjunta asumimos su modo de proceder². La confianza surge tras un período de conocimiento mutuo, no es inmediata ni puede improvisarse. La confianza no se impone, sino que se inspira. Se inspira en base a las cualidades de la otra persona, en particular su talante moral y su capacidad de dar la respuesta que esperamos de ella. En este sentido podría decirse que confianza y valía personal van íntimamente unidas.

El papel que juega el líder en el trabajo en equipo es decisivo no sólo para la consecución de los objetivos marcados, sino también para el logro de un buen clima en el equipo y la buena marcha del mismo, que nunca son fruto del azar. El líder es el conductor del equipo. Es quien asigna las tareas, marca los ritmos de trabajo, coordina los trabajos individuales del equipo y reúne esfuerzos, capacidades y resultados. Todas estas tareas previamente requieren un estudio preciso y una definición de los objetivos, una planificación del trabajo a realizar y un conocimiento de cada uno de los componentes del grupo, tanto en cuanto a su competencia profesional y su tiempo disponible, como en cuanto a su modo de pensar y sentir. El líder debe prestar atención a las relaciones de afecto y cooperación necesarias en el grupo y a las necesidades de cada uno de sus miembros en particular. Quien lidera tiene que saber que de él se espera lealtad y que sea siempre el más esforzado y el mejor técnico del grupo. De hecho, se le pide constantemente que demuestre su valía personal y su técnica. Ahora bien, como escribe Francesc Borrell, el líder “debe ‘tirar del carro’ pero consciente de que su valía no es tanto el ‘hacer’ como el ‘saber hacer que los demás hagan’”³.

Los objetivos, en palabras de José María Rodríguez, son el blanco al que todos los miembros del equipo han de apuntar⁴. Por esta razón es básico que todos los comprendan con toda claridad. Este proceso no resulta fácil, en primer lugar, por la diversidad existente entre los componentes del grupo de trabajo, y en segundo lugar, por la misma complejidad que a veces entraña la definición de los objetivos. En ocasiones, los objetivos pretendidos son poco precisos y no son entendidos de la misma manera por los diversos miembros del equipo. Es más, sin saberlo pueden estar pensando en objetivos diferentes. Obviamente esta situación genera en el equipo problemas de índole diversa, puesto que los objetivos guían las acciones de cada uno en particular.

La claridad en los objetivos en buena parte se consigue con una comunicación adecuada. La comunicación es un elemento básico en las relaciones interpersonales. Comunicar no es únicamente transmitir información, sino que además, y quizá básicamente, es transmitir actitudes y sentimientos. Este componente afectivo de la comunicación —señala José María Rodríguez— puede enmascarar el mensaje de tal modo que quien lo recibe oiga algo muy distinto⁵. En cualquier caso, la transmisión de información debe hacerse de un modo claro, ordenado y bien secuenciado. Alcanzar acuerdos, decisiones, o soluciones, de gran calidad conlleva siempre un intercambio de opiniones, puntos de vista, y resultados. Este intercambio no es posible sin una comunicación clara entre los miembros del equipo, seguida de un diálogo adecuado.

El trabajo en equipo se traduce en numerosas reuniones que pueden ser de carácter diverso: informativas, organizativas, de toma de decisiones, de resolución de problemas. La planificación y la conducción de las reuniones competen al líder del equipo. Sin embargo, la eficacia de una reunión depende en gran medida de su preparación previa por parte de todos los asistentes. Hay que convencerse de que es muy difícil que una reunión sea provechosa si no se asiste a ella debidamente preparado, es decir, si no se acude puntualmente, con la documentación previa estudiada y con las posibles propuestas pensadas y a veces incluso redactadas por escrito.

La buena marcha de una reunión requiere un diálogo que favorezca la participación de todos los componentes y la escucha mutua entre ellos. El primero de estos dos requisitos, la participación, principalmente depende de la habilidad de quien dirige la reunión para crear un clima de respeto hacia todas las intervenciones, incluso las poco afortunadas, y para moderar adecuadamente los turnos de palabra. El segundo, la capacidad de escucha, permite a cada miembro centrar la atención en lo que dicen los otros. Escuchar es más que oír. Escuchar es un proceso activo, requiere poner atención. A veces, en el equipo surgen dificultades de distintos tipos que impiden escucharse unos a otros con la atención debida. En la base de estas dificultades se encuentran diversas causas: actitudes defensivas de los oyentes ante las diferencias de ideas y opinión, el desinterés por las aportaciones de los demás, el cansancio, la disposición física de los miembros del grupo —por ejemplo, en la mesa—, las interferencias acústicas procedentes del entorno (teléfono, entradas y salidas de personas ajenas al grupo, ruidos del exterior) o bien del mismo grupo (incorporaciones tardías a la reunión, movimientos y desplazamientos de objetos, comentarios paralelos y al margen del trabajo en grupo). Todas ellas son dificultades subsanables si se les brinda la debida atención⁶.

2. El trabajo en equipo en el ámbito docente

La complejidad de las instituciones educativas nos lleva a que unos profesores necesitemos de los otros, para complementarnos, ayudarnos y enriquecernos en nuestra tarea educativa. El profesor ha de saber que hoy en día los conocimientos se han especializado de tal modo que es imposible saberlo todo directamente, y saberlo de forma solitaria y aislada. No hay duda de que trabajar en colaboración incrementa las oportunidades que tenemos los profesores para aprender unos de otros. Trabajar en equipo, en primer lugar, posibilita una buena coordinación entre actividades y responsabilidades; en segundo lugar, reúne conocimientos y capacidades; y, en tercer lugar, comparte y reduce cargas.

Los cambios establecidos por la reforma educativa en la enseñanza no universitaria han exigido a los docentes trabajar en equipo para conseguir un acuerdo sobre qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar. Alcanzar este acuerdo, como bien asegura Joan Bonals en su libro *El trabajo en equipo del profesorado*, no es fácil, porque a él debe llegarse entre personas que proceden de lugares y condiciones diversas, personas con maneras de ser, experiencias y estilos de trabajo distintos, que coinciden en un centro docente como compañeros de trabajo y que no se han elegido mutuamente⁷. Además, en este contexto es importante señalar las carencias de formación en técnicas de trabajo en grupo que suelen tener los profesores. Estas deficiencias quizá sean una de las causas principales de que el trabajo en equipo no resulte tan satisfactorio, al menos en el ámbito docente, como nos aseguran los expertos.

Ciertamente las experiencias de trabajo en equipo en la escuela no siempre resultan enriquecedoras, ni altamente gratificantes para los miembros del equipo. Todos los docentes hemos podido presenciar en más de una ocasión el sufrimiento de algunos profesores por las dificultades surgidas en el equipo de trabajo. Dificultades que repercuten negativamente en las relaciones interpersonales entre colegas, en el buen entendimiento con los padres de los alumnos y en la calidad del trabajo en el aula⁸.

El abanico de trabajos que el profesor debe realizar es amplio. Algunos de estos trabajos debe realizarlos de un modo individual, en cambio, otros en equipo. El estudio que exige la preparación de una clase, el asesoramiento personal a los alumnos, la corrección de exámenes y trabajos, adecuar las actividades a los ritmos y características del grupo clase, la preparación de las entrevistas individuales con los padres de los alumnos, son trabajos que el profesor de ordinario debe hacer de forma individual.

Por el contrario, aquellos trabajos que hacen referencia a qué, cuándo y cómo enseñar y evaluar requieren una labor de equipo. En este segundo grupo de trabajos se encuentra la preparación de la programación de cada asignatura. La programación se realiza al inicio del curso escolar y a lo largo de éste, en las reuniones departamentales, se revisa y actualiza. En la programación deben quedar determinados, por una parte, los objetivos y los contenidos —conceptos, procedimientos y actitudes— que el profesor se propone enseñar a sus alumnos, y por otra, cuándo y cómo los enseñará y evaluará. Esta labor de equipo tiene que llevarse a cabo de modo que ningún profesor sienta amenazado el propio estilo de trabajo, ni adopte actitudes defensivas que inevitablemente repercutirían negativamente en el funcionamiento del grupo⁹. Asimismo, la organización del centro, es decir, el horario, la normativa interna, la distribución de aulas, el calendario de exámenes y de juntas de evaluación, las salidas con alumnos, las relaciones escuela-familias, son actividades entre otras que requieren también una división del trabajo y su coordinación, esto es, un trabajo en equipo.

Del mismo modo que el docente no duda de la importancia del trabajo en equipo en las escuelas, también debe estar convencido de la importancia que tiene conocer y comprender a fondo este modo de trabajar. Su aprendizaje, en cuanto a técnica y en cuanto a las relaciones interpersonales, le permitirá convertir un trabajo colectivo en una labor de equipo ágil y operativa, y a su vez, gratificante y enriquecedora para cada uno de los componentes del grupo.

Ahora bien, el simple hecho de que un profesor participe en un equipo de trabajo no asegura su convencimiento personal en cuanto a la conveniencia y la utilidad de este trabajo a realizar. Está claro que si el esfuerzo que requiere un trabajo es superior a las mejoras que se supone que proporcionará, se convierte en un trabajo poco gratificador, un proyecto que no ilusiona. De hecho, las fuentes de compensación a nivel personal por el esfuerzo realizado en un grupo de trabajo giran alrededor de la ganancia material, el orgullo de pertenecer al grupo, o las oportunidades que le brinda éste para progresar profesionalmente y crecer a nivel personal.

Al margen de que en un grupo de trabajo haya o no funciones diferenciadas —coordinador, secretario, etc.— asignadas formalmente, cada miembro de un grupo de trabajo en equipo ocupa una posición determinada en el mismo. Esta posición, que emerge de una manera más o menos espontánea, le viene dada al profesor en función de sus características personales: su modo de pensar, de sentir y hacer, sus conocimientos, su experiencia. Es importante que esta posición resulte personalmente cómoda para cada uno de los integrantes del grupo y, a su vez, sea aceptada por el resto de los componentes del equipo. Esta aceptación garantizará el respeto a la diversidad de intereses, ritmos, estilos, capacidades, habilidades, recursos y otros aspectos propios de cada profesor. Este respeto es un requisito imprescindible para el buen funcionamiento del equipo. De hecho, uno de los retos del trabajo en equipo es lograr que la diversidad existente entre sus miembros sea un elemento enriquecedor y no una causa de interferencias. Ahora bien, tener en cuenta y respetar la diversidad no significa dejar de primar las aportaciones más cualificadas, ni oponerse a las inevitables renunciadas individuales que conlleva en muchas ocasiones una actuación coordinada. El trabajo en equipo requiere tanto la contribución individual como el respeto por los demás.

Finalmente, el hecho de no atender en la formación del profesorado al papel del profesor como miembro de un equipo de trabajo, y la poca disponibilidad de tiempo que tiene el profesor en su jornada laboral para realizar un trabajo en colaboración con otros profesores, hacen pensar que conseguir equipos docentes que trabajen satisfactoriamente no es uno de los objetivos prioritarios en el ámbito escolar. En este sentido, llama la atención el modo como los horarios escolares de los profesores dificultan —con frecuencia— los encuentros, el intercambio y la colaboración entre profesores. Sin embargo, el trabajo en equipo entre profesores es considerado uno de los factores que identifican que una educación sea de calidad, sin olvidar que la mejora de la calidad en nuestras aulas es uno de los objetivos esenciales del sistema educativo vigente en nuestro país.

3. La colegialidad: un modo particular de trabajar en equipo

La expresión trabajo en equipo abarca un amplio espectro de formas de trabajar en colaboración: desde la mutua ayuda entre dos jefes de departamentos distintos en una pequeña organización, pasando por las tareas coordinadas del claustro de profesores de una escuela, hasta el trabajo de un equipo directivo de una empresa, o de

una institución, grande y funcionalmente compleja. El estilo de trabajo en equipo en cada una de las distintas formas de colaboración, al margen de la envergadura y complejidad del equipo, puede ser muy variado. Existen diferentes modos de organización interna, de distribuir cargos, de asignar y coordinar tareas, de llevar a cabo las reuniones, de tomar decisiones, de liderar al grupo. Ahora bien, en sus distintas formas, un grupo de trabajo en equipo siempre requiere habilidades para comunicar, colaborar, y entenderse con los demás, así como el conocimiento y la aceptación de las reglas de juego que van a guiar la conducta del equipo. Sin embargo, y quizá este sea el dato más importante a resaltar aquí, lo que va a diferenciar real y fundamentalmente a un equipo de trabajo de otro son los valores que van a guiar las acciones de cada uno de sus integrantes y el modo de tratar a las personas que impere en el grupo.

Está claro que no hay que considerar a los equipos de trabajo sólo desde su vertiente técnica. Como bien dice Francesc Borrell, “un equipo tiene alma propia, y ésta tiene que forjarse en un contacto entre las personas que lo componen”¹⁰. Por otro lado, el logro hacia el que se orienta un equipo de trabajo puede ser muy diverso: beneficios personales, la obtención de un producto o de un servicio, la resolución de un conflicto, un bien común. La colegialidad es un modo particular de trabajar en equipo basado en la confianza entre sus componentes, orientado al logro de un bien común, y en el que todos los componentes del equipo son iguales en el sentido de que todos toman parte —por igual— en el análisis, la deliberación y la toma de decisiones.

Como aseguran Julio César Durand y Carlos Pujadas, si bien es cierto que la colegialidad es un concepto muy utilizado en la literatura sobre educación universitaria, a su vez y con frecuencia se considera un ideal de trabajo en equipo inalcanzable y poco realista. La noción de colegialidad tiene que ver con la relación entre personas dentro de una profesión, un campo científico, una organización. Está caracterizada por la confianza, la apertura a los demás, la preocupación por el otro, y la cooperación. La colegialidad se fundamenta en la confianza en los demás y en los beneficios para todos¹¹. Mitiga el interés personal en las relaciones con los colegas, estimulando el comportamiento altruista. En este sentido puede decirse que la colegialidad es incompatible con la competitividad y el utilitarismo, y asegura la inviabilidad de los abusos de autoridad y de un comportamiento tiránico.

En un equipo de trabajo verdaderamente colegial todos los individuos son iguales, es decir, no hay un superior y sus subordinados. Aunque haya un reparto de tareas específicas, todos son responsables de la marcha del grupo y de las decisiones que se tomen. Esto no impide la existencia de cargos individuales, con atribuciones muy concretas. Desde una perspectiva colegial los miembros del grupo de trabajo no pueden ser una simple fuente de información para quien lidera, una fuente que el líder utiliza para tomar decisiones y guiar al equipo y a la organización, según su personal visión, es decir, de un modo autocrático. Por el contrario, un comportamiento colegial exige que todos los integrantes del grupo aporten sus puntos de vista, después de un estudio personal —previo a las reuniones— de los temas a tratar y a decidir. En la toma de decisiones no caben las negociaciones o alianzas, sino los mecanismos participativos que promuevan el bien común, coordinando la acción de todos y cada uno. Todos toman parte en el análisis, la deliberación y la toma de decisiones. La colegialidad proporciona en la toma de decisiones mayor seguridad pues hace más difícil equivocarse, y a su vez suscita serenidad pues fomenta la unidad y la responsabilidad.

En un entorno colegial, el líder del equipo ha de ser consciente de que no se trata de conseguir cualquier tipo de resultados ni por supuesto a cualquier precio, sino de promover unos comportamientos determinados. Su responsabilidad mayor es la de encarnar y promover el desarrollo de unos valores en la toma de decisiones que contribuyan al logro de un bien común, coordinando la acción de cada miembro del grupo.

4. Circunstancias que dificultan un buen trabajo en equipo

En la gestión de empresas y organizaciones diversas, con el objetivo de lograr la eficiencia deseada, suele hacerse hincapié en el trabajo en equipo. Conseguir equipos que trabajen satisfactoriamente en aras a la eficiencia deseada parece ser una de las tareas que asumen de forma prioritaria los directivos de la gran mayoría de las organizaciones e instituciones. La acción de colaborar se presenta como un modo de trabajar entre dos o más personas, participativo, basado en la lealtad y confianza recíprocas, compartiendo recursos, para alcanzar unos propósitos específicos durante un tiempo determinado, es decir, para realizar una tarea concreta, un proyecto

preciso. Ahora bien, las circunstancias que se presentan en la vida cotidiana del trabajo en las distintas organizaciones, obviamente, son las circunstancias que envuelven a los integrantes de sus equipos de trabajo. Por lo tanto, estas condiciones impactarán de un modo determinado en el sentir de las personas que forman el equipo, en los valores que rigen sus actuaciones y en las relaciones interpersonales. Veamos a continuación algunas circunstancias que dificultan una buena labor de equipo en organizaciones diversas.

La colaboración y el compromiso en un grupo de trabajo requieren que sus componentes se sientan implicados en situaciones no precederas a las que se sientan vinculados a largo plazo y que no susciten la sensación de tránsito sino de arraigo y pertenencia. El empleo temporal, la fusión de empresas, la avidez de cambio junto con el convencimiento de que la inmovilidad en el puesto de trabajo es sinónimo de fracaso, conducen a un sentimiento de provisionalidad. Este sentimiento de provisionalidad junto con la rotación de las personas son dos características existentes en las organizaciones actuales, que sugieren una de las causas por las que no suelen formularse planes a largo plazo en los equipos de trabajo. Por así decirlo, el equipo pasa de una tarea a otra y las personas que lo forman cambian también. Esta inestabilidad crea una incertidumbre en las personas que dificulta la formación de vínculos sólidos —como por ejemplo, la confianza— que de por sí tardan en desarrollarse y no pueden improvisarse, y que un buen trabajo en equipo requiere. El debilitamiento de estos lazos sociales obviamente repercute en las relaciones humanas. De hecho, los vínculos débiles o superficiales presentes en las organizaciones inevitablemente quedan integrados en sus equipos de trabajo. En este sentido, el sociólogo Richard Sennett, en su libro *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, refiriéndose al informe sobre el trabajo en equipo realizado por la Secretary's Commission on Achieving Necessary Skill (SCANS) escribe: “La imagen del equipo en el informe SCANS es un grupo de gente reunida para realizar una tarea concreta e inmediata más que para vivir juntos como un pueblo. Los autores argumentan que un trabajador tiene que poner en tareas a corto plazo una capacidad instantánea de trabajar bien con un cambiante elenco de personajes, lo cual significa que las capacidades sociales que la gente trae al trabajo han de ser portátiles: escuchar bien y ayudar a los demás, al moverse de equipo en equipo, a medida que cambia el personal de los equipos”¹². Para Sennett, unos vínculos sólidos dependen de una asociación larga, además, por supuesto, de una disposición personal a adquirir compromisos. Quizá sea ésta una de las razones por las que los equipos de trabajo no siempre consiguen alcanzar sus propósitos. Sin embargo, vale la pena puntualizar que no todos los trabajos en equipo precisan una asociación larga, sino que depende de cuales sean sus objetivos. Por ejemplo, un equipo de trabajo que tenga como objetivo dar respuesta a una situación determinada, o a una inquietud concreta, puede no requerir una asociación larga. En estos casos la valía personal y las actitudes de cada uno de los miembros del equipo son determinantes para el buen funcionamiento del equipo.

El trabajo en equipo conlleva el ejercicio de un trabajo grupal que requiere unas capacidades relacionales a las que se les presta gran atención, y el ejercicio de un trabajo individual que depende de la valía personal de cada uno de los miembros del equipo y que sustenta en buena parte al trabajo grupal, sin embargo, a él se le presta menos atención. Desde la óptica del trabajo en equipo, se insiste en que este modo de trabajar —en equipo— es una actividad que contribuye a desarrollar capacidades como ser un buen oyente, comprender a los demás, estar dispuesto a cooperar, saber adaptarse a las circunstancias, capacidades todas ellas que Sennett denomina capacidades blandas. “El trabajo en equipo —escribe Sennett— hace hincapié en la receptividad mutua más que en la validación personal”¹³. Es decir, la buena preparación técnica y profesional, el esfuerzo personal, la autodisciplina y el rigor en el trabajo, pasan a un segundo plano cuando se trata de abordar la contribución individual que requiere trabajar en equipo. Esta concepción del trabajo en equipo no ahonda en su verdadero significado, eclipsa la responsabilidad personal y el compromiso individual que debe aportar al equipo cada uno de sus miembros. Está claro que la excelencia del trabajo en equipo se alcanza cuando el total, esto es el resultado del equipo, excede la suma de las contribuciones individuales, y para ello éstas necesariamente han de ser las debidas.

Un verdadero equipo de trabajo no admite la lucha individual. La relación de igualdad entre los miembros que lo componen es una característica de este modo de trabajar. Así, los componentes del equipo no compiten entre sí y, a su vez, el líder y el resto de los miembros del equipo no son antagonistas. Para ello, el líder, quien guía y coordina, no puede actuar como un supervisor, como alguien que controla y enjuicia la actividad del equipo de trabajo. Si el líder actúa de este modo, entonces, el poder presidirá las escenas del trabajo en equipo y la autoridad estará ausente. Cuando el público del trabajo en equipo —advierde Sennett— son los jefes, el nuevo contratado

tratará de impresionarlos. En este contexto y tras una investigación de campo, apoyándose en empresas consideradas hoy líderes, Sennett habla de “las máscaras del actor en el juego de la cooperación”¹⁴, de “representar las relaciones humanas como una farsa”¹⁵, y escribe: “El arte de fingir en el trabajo en equipo es comportarse como si uno estuviera dirigiéndose sólo a otros empleados, como si el jefe no estuviera realmente observando”¹⁶.

5. Cómo superar las dificultades

En la actualidad hay un verdadero empeño en las empresas, organizaciones e instituciones diversas por trabajar en equipo. Sin embargo, trabajar en equipo resulta algo un tanto difícil. Las dificultades que impiden que este modo de trabajar resulte eficaz en cuanto a la consecución de objetivos y en cuanto a que sea gratificante para quienes lo llevan a cabo, en buena parte están relacionadas en primer lugar con la falta de formación sobre este estilo de trabajar; en segundo lugar con el desconocimiento de la necesidad de determinadas actitudes para quienes forman parte de un equipo de trabajo; y en tercer lugar con el modo de actuar de quienes ponen en marcha un equipo de trabajo y eligen a sus miembros. Veamos a continuación cómo superar estas dificultades.

Trabajar en equipo de forma satisfactoria requiere conocer en qué consiste y qué comporta ese modo de trabajar, es decir, reclama una formación específica al respecto. Hay que decir que esta formación de ordinario no se imparte en las distintas organizaciones, ni está presente en los planes de formación del profesorado. Sin embargo, se dice —incluso a veces se exige— que hay que trabajar en equipo, pero no se dice cómo se hace esto. Se da por supuesto que todos conocen debidamente este modo de trabajar. La realidad es que la mayor parte de las personas que utilizan esta técnica de trabajo lo hacen sin haber recibido formación alguna sobre ella. Está claro que el sentido común y la buena voluntad no son suficientes para desempeñar bien un trabajo que requiere un modo particular de proceder. Para ello hace falta, además, una preparación previa que proporcione el saber y la competencia necesarios para su buena realización. Esta formación debe contemplar inicialmente aspectos básicos del trabajo en equipo como son la relación de afecto y confianza entre los miembros del equipo, la importancia del trabajo individual de cada uno de los miembros del grupo, y el asumir con responsabilidad la marcha del equipo en su totalidad y no sólo el trabajo individual realizado como miembro del equipo. En una segunda etapa la formación debe detenerse en aspectos más concretos como son la comunicación, el diálogo, la participación y la escucha mutua propios de un equipo de trabajo, el planteamiento de los objetivos, el papel del líder, la asistencia a las reuniones y su desarrollo.

Trabajar en equipo requiere unas actitudes concretas. Conocerlas a fondo y tratar de adquirirlas contribuye a superar dificultades diversas que surgen con frecuencia al trabajar en equipo. Estar dispuesto a cooperar y a aprender los unos de los otros, son dos actitudes básicas para un buen trabajo en equipo. Del mismo modo, es preciso estar prevenido contra determinadas actitudes defensivas que de ordinario surgen por la disparidad de ideas o de opinión, el desinterés por las aportaciones de los demás, o incluso por el cansancio del momento. A su vez, hay que convencerse de que trabajar en equipo reclama la actitud de querer aportar pero sin imponer, lo que conlleva estar dispuesto a renunciar a determinadas aportaciones individuales en aras al bien del equipo.

Por último, nos referimos al modo de actuar de los directivos de las organizaciones o instituciones en las que se encuentran los equipos de trabajo. Entre quienes gobiernan la organización, quien elige el equipo de trabajo debe tener presente en su elección la competencia profesional, la disponibilidad de tiempo, y el modo de pensar, de sentir y de hacer de cada uno de los posibles candidatos a miembros de un equipo de trabajo. Asimismo, quienes gobiernan deben facilitar las reuniones y encuentros que exige este modo de trabajar, dando el tiempo necesario para su realización y proporcionando un lugar de reunión adecuado. Es más, los directivos deben velar para que cualquier trabajo en equipo “añadido” sea compatible con las tareas habituales de cada día y con el horario laboral de cada uno de los miembros del equipo.

Superar las dificultades que suelen presentarse al trabajar en equipo significa poder disponer de una herramienta de trabajo que mejora a la persona, y que posibilita reunir conocimientos y capacidades de tal forma que el resultado del trabajo de un grupo de personas excede a la suma de sus contribuciones individuales.

Notas

1. Cf. Blake, Robert R., Mouton, Jane S. y Allen, Robert L., El trabajo en equipo. Qué es y cómo se hace, Deusto, Bilbao, 1993, pp.15-16.
2. Cf. Rodríguez, José María, El reto del trabajo en equipo, Folio, Barcelona, 1997, pp. 12-13.
3. Borrell, Francesc, Cómo trabajar en equipo, Gestión 2000, Barcelona, 2001, p. 215.
4. Cf. Rodríguez, José María, op.cit., p. 14.
5. Cf. Idem, p. 13.
6. Cf. Bonals, Joan, El trabajo en equipo del profesorado, Graó, Barcelona, 1996, pp. 91-101.
7. Cf. Idem, p. 7.
8. Cf. Ibídem.
9. Cf. Idem, p. 41.
10. Borrell, Francesc, op. cit., p. 218.
11. Cf. Durand, Julio César y Pujadas, Carlos, “La colegialidad en la dirección de las universidades. Un enfoque original del Beato Josemaría Escrivá”, Un mensaje siempre actual. Actas del congreso “Hacia el centenario del Beato Josemaría Escrivá de Balaguer”, Buenos Aires: Universidad Austral, 2002, pp. 283-297.
12. Sennett, Richard, La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo, traducción de Daniel Najmías, Anagrama, Barcelona, 2000, pp. 115-116.
13. Idem, p. 111.
14. Idem, p. 118.
15. Idem, p. 112.
16. Idem, p. 117.

Bibliografía

- * Blake, Robert R., Mouton, Jane S. y Allen, Robert L., El trabajo en equipo. Qué es y cómo se hace, Deusto, Bilbao, 1993.
- * Bonals, Joan, El trabajo en equipo del profesorado, Graó, Barcelona, 1996.
- * Borrell, Francesc, Cómo trabajar en equipo, Gestión 2000, Barcelona, 2001.
- * Durand, Julio César y Pujadas, Carlos, “La colegialidad en la dirección de las universidades. Un enfoque original del Beato Josemaría Escrivá”, Un mensaje siempre actual: actas del congreso “Hacia el centenario del Beato Josemaría Escrivá de Balaguer” Buenos Aires: Universidad Austral, 2002, pp. 283-297.
- * Rodríguez, José María, El reto del trabajo en equipo, Folio, Barcelona, 1997.
- * Sennett, Richard, La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo, traducción de Daniel Najmías, Anagrama, Barcelona, 2000.