

El trabajo en equipo

Publicado en *Vanguardia Educativa* (Monterrey, México), nº 4, 2011, pp. 32-33

María Rosa Espot y Jaime Nubiola

Desde hace décadas trabajar en equipo ha sido una actividad muy extendida en el mundo laboral y que poco a poco se ha ido incorporando en los diferentes ámbitos como el educativo, científico, comercial, sanitario y gubernamental. En general se piensa que todos los trabajos, o al menos la mayoría de ellos, son susceptibles de ser realizados en equipo. El trabajo en equipo es considerado un estilo de trabajar que mejora a la persona, ya que contribuye a desarrollar sus capacidades como las de ser un buen oyente, comprender a los demás o estar dispuesto a cooperar.

Actualmente no trabajar en equipo se considera anticuado, poco efectivo, empobrecedor. Pero en la práctica no es así. Hay tareas que en equipo se potencian, se hacen con más facilidad, con más rapidez e incluso a veces 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. Además, los equipos de trabajo no son infalibles y no siempre consiguen alcanzar sus objetivos.

Algunos estamos convencidos de que ciertas tareas que se realizan en equipo se realizarían más eficazmente si se llevaran a cabo a solas. Tenemos la incómoda impresión de que ese modo de trabajar ha lentificado nuestra actividad y nos ha hecho perder mucho tiempo. El sentimiento de haber perdido el tiempo suele venir cuando el trabajo en equipo se reduce única (o prioritariamente) a un montón de tediosas y desordenadas reuniones en las que ha fallado toda clase de preparación y en las que no se ha cuidado suficientemente el desarrollo de la tarea en cuestión.

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 entre todos los miembros.

Si bien es cierto que bajo la expresión “trabajo en equipo” se encuentran diversas formas de colaboración, al pensar en ello se suelen evocar las reuniones de los miembros del equipo y no el trabajo individual de cada uno de ellos. Vale la pena subrayar que la cohesión de un equipo de trabajo va muy unida al sentido de responsabilidad de cada uno de los miembros del equipo. Pero no se trata sólo de asumir la responsabilidad de las tareas propias, es decir, de 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.

Para lograr un buen clima y una buena marcha en el equipo que nunca deben ser fruto del azar es clave el papel que desempeña el *líder*, es decir, el conductor del equipo. El líder es quien asigna tareas, marca los ritmos de trabajo, coordina los quehaceres individuales y reúne esfuerzos, capacidades y resultados. Inexcusablemente el líder debe prestar atención a las relaciones de afecto y cooperación necesarias en el grupo y a las características y 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, y que demuestre su valía personal y su técnica.

El trabajo en equipo en el ámbito docente

La complejidad de las instituciones educativas lleva a que unos profesores necesitemos de 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 posibilita una buena coordinación entre actividades y responsabilidades, reúne conocimientos y capacidades, y comparte y reduce cargas.

La enseñanza exige a los docentes trabajar en equipo para conseguir un acuerdo sobre qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar. Alcanzar este acuerdo como advierte Joan Bonals, experto en trabajo en equipo no es fácil, porque a él debe llegarse entre personas de condiciones y lugares diversos, con maneras de ser, experiencias y estilos de trabajo distintos, que coinciden en el centro docente como compañeros de trabajo y que no se han elegido mutuamente. De hecho, uno de los retos más importantes del trabajo en equipo es lograr que la diversidad existente entre sus miembros sea un elemento enriquecedor y no una causa de interferencias.

Un verdadero equipo de trabajo no admite la lucha individual. La relación de igualdad entre los miembros que lo componen es una característica de ese modo de trabajar. Así, los componentes del equipo explica Sennett 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 que guía y coordina, no puede actuar como un supervisor, como alguien que controla y enjuicia la actividad del equipo de trabajo. Si el líder actuara de ese modo, entonces, el *poder* presidiría la escena del trabajo en equipo y estaría ausente la *autoridad*.

Cómo superar las dificultades

Las dificultades que impiden que un trabajo en equipo sea eficaz, en cuanto al logro de los objetivos y a la gratificación de los participantes, están relacionadas con la falta de formación sobre este estilo de trabajar, el desconocimiento de la necesidad de determinadas actitudes para formar parte de un equipo de trabajo y, en particular, con el modo de actuar de quienes ponen en marcha un equipo de trabajo y eligen a los miembros.

Superar estas dificultades reclama una formación específica sobre este modo de trabajar y actitudes concretas: estar dispuesto a cooperar, a aprender los unos de los otros y a prevenir determinadas actitudes defensivas que surgen por la disparidad de ideas (o de opinión) y el desinterés por las aportaciones de los demás o incluso por el cansancio del momento. Por supuesto, también hay que estar dispuesto a renunciar a determinadas aportaciones individuales en aras del bien del equipo. Finalmente, es sumamente importante que quien elige el equipo de trabajo tenga en cuenta 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 miembros.

Superar las dificultades que suelen presentarse al trabajar en equipo significa poder disponer de una herramienta de trabajo que mejora a la persona, que posibilita reunir conocimientos y capacidades y que, además, hace que el resultado del trabajo combinado exceda a la suma de sus contribuciones individuales.

María Rosa Espot (Barcelona) es Licenciada en Ciencias Biológicas por la Universidad Autónoma de Barcelona y Doctora en Humanidades por la Universitat Internacional de Catalunya. Desde 1978 es profesora en el Colegio La Vall de Bellaterra (Barcelona). Es autora del libro *La autoridad del profesor. Qué es la autoridad y cómo se adquiere* (Praxis, 2006). **Contacto:** mrespot.lavall@institutio.org

Jaime Nubiola (Barcelona, 1953) es Profesor de Filosofía en la Universidad de Navarra, España. Entre sus libros se cuentan *El taller de la filosofía*, *Pensar en libertad*, *Invitación a pensar* y en colaboración con F. Zalamea, *Peirce y el mundo hispánico*. Es director de la revista *Anuario Filosófico* y director del *Grupo de Estudios Peirceanos*. **Contacto:** jnubiola@unav.es