

# **Trabajar en equipo en un centro educativo.**

## **Algunas ideas para aprender a trabajar en equipo.**

**Joan Teixidó Saballs**  
Profesor Titular del Area de DOE  
Universidad de Girona

El análisis de los procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones ha dado lugar a la metáfora de la “organización que aprende”, tópico en torno al cual se articula este cursos de verano. Entre los múltiples aspectos a considerar que nos señala tal enfoque, a mi modesto entender hay uno que destaca sobre los demás: la imposibilidad de limitar su comprensión y, por tanto, la intervención, a una perspectiva técnica. Tanto en sus orígenes, como en el proceso de diseño, desarrollo e implementación de proyectos e iniciativas de mejora, deben tenerse en cuenta las personas: sus factores mentales, su motivación por el trabajo, sus percepciones sobre la organización... Y no solamente desde una perspectiva individual, como entes singulares y autónomos, sino a nivel grupal, colectivo... prestando atención a las relaciones entre sus miembros, a su capacidad para coordinar esfuerzos, para exponer y contrastar sus diferencias de una manera positiva... en definitiva, para contribuir al progreso de la organización y, simultáneamente, a su propio progreso. Desde este punto de vista, el cambio y la mejora adquieren una dimensión cultural.

Entre los factores a considerar en el desarrollo de una organización, en el logro del “aprendizaje organizacional”, cabe señalar la existencia de un conjunto de ideas y valores compartidos, que aparecen bajo denominaciones diversas: modelo de centro, metas, ideario, proyecto educativo, planteamientos profesionales, misión de la institución, cultura propia ... En la base del progreso de toda organización parece haber un notable acuerdo en torno a la necesidad de trabajar en equipo, desde una perspectiva colaborativa, promoviendo el compromiso de cada individuo con un proyecto colectivo, entendiéndolo como una manera de potenciar las capacidades y el talento de las personas que forman la organización. La clave del progreso de las organizaciones (y, a

menudo, en el mundo altamente competitivo en el que estamos inmersos, su supervivencia) no se encuentra en la cúspide de la organización, en manos de los altos ejecutivos, sino en la base de una estructura compleja, moldeable, que cada vez tiene menor parecido con la pirámide tradicional, en el seno de los equipos de trabajo que se forman para ofrecer los servicios de calidad que la sociedad demanda. Ahí desaparecen las rigideces, la jerarquía, las distancias...El progreso de la organización, que invariablemente debe seguir una secuencia tecnológica: detección de necesidades, sensibilización, toma de decisión, planificación, ejecución y evaluación, se encuentra en manos de las personas, integradas en equipos.

Cuando se postula la importancia de los directivos en los procesos de mejora del centro, tal afirmación se efectúa desde la perspectiva de lo deseable, es decir, se presupone que se cuenta con equipos de trabajo consolidados, donde los directivos asumen un rol de liderazgo democrático, fundamentado en un proyecto comunitario, participado por todos, en el cual asumen responsabilidades de animación, gestión, liderazgo y desarrollo de las personas y de procesos. Pero... qué pasa cuando no se cuenta con ese equipo, cuando debe ir conformándose con el trabajo cotidiano, cuando no se parte de un conjunto de actitudes y valores, personales y profesionales, favorecedores de la integración responsable en el seno de un equipo de trabajo, cuando el propio directivo no fomenta el trabajo en equipo, cuando no se ve a sí mismo con capacidades o con motivación suficiente para ello. Como hemos puesto de manifiesto en otras ocasiones (TEIXIDÓ, 1999b:), lo que hacen los directivos se encuentra mediatizado por sus concepciones en torno al cargo, por sus percepciones, por sus expectativas y, también por sus motivaciones. Puede darse el caso que un directivo perciba que debería fomentar el trabajo en equipo del profesorado o del propio equipo directivo, que considere que tal requisito es imprescindible para el buen funcionamiento organizativo... pero, en cambio, ni tan siquiera lo intente. Tal vez, porque no esté motivado para ello; tal vez, por comodidad; quizá porque piensa que podrían derivarse repercusiones negativas para él/ella o, simplemente, porque no sabe muy bien qué hacer y cómo hacerlo. Normalmente, por una combinación compleja de éstas y otras razones. Ante esta tesitura, parece que deberíamos caracterizar qué es el trabajo en equipo. Son múltiples las definiciones existentes, las metáforas y las posibilidades de determinar el significado de tal constructo (BLAKE, MOUTON Y ALLEN,

1990; BONALS, 1996, BROCH, 1996) . Entre las diversas posibilidades a nuestro alcance, en un intento de adecuación al marco que nos acoge, optamos por partir de un ejemplo.

Luísa es directora de un IES. Desde hace bastante tiempo se ha ido generando un sentimiento de insatisfacción en el centro por la gestión de las actividades que los alumnos realizan fuera del aula: salidas, visitas, trabajos de campo... lo cual lleva aparejada la reestructuración del funcionamiento cotidiano: guardias, cambios de horarios, cambios en el uso de aulas e instalaciones específicas, etc. Considera que el equipo directivo debe abordar la situación con determinación, lo cual no es fácil dado que no existe una línea consensuada de actuación ; ni en el Claustro, ni en el propio equipo directivo. En la base de tales diferencias se encuentran visiones/concepciones diversas en torno a la situación.

Iñaki, el Jefe de Estudios, enfoca la cuestión desde la óptica de la racionalidad, del orden establecido, de la necesidad de aplicar una norma general para todos, sin hacer ningún tipo de distinciones, siguiendo escrupulosamente los criterios fijados, cumplimentando los formularios oportunos, etc. Su posición parece coherente e imprescindible para garantizar el funcionamiento de la organización.

Marisa, la Coordinadora Pedagógica, en cambio, otorga prioridad a las relaciones personales, a los argumentos singulares que concurren en cada situación, a la selección de los acompañantes idóneos de acuerdo con el contenido y las actividades que van a trabajarse. Considera que el criterio organizativo no debe primar sobre el educativo. Que lo primordial es la actividad que van a realizar los alumnos. Piensa que la organización del funcionamiento cotidiano debe subordinarse a la realización de la tarea educativa.

En esta situación, el equipo directivo debe actuar ante una propuesta de salida escolar efectuada por todo el Departamento de Ciencias Experimentales, el cual argumenta la conveniencias que la actividad cuente con la asistencia de todos los profesores del Área (siete), lo cual no se justifica por el número de alumnos que realiza la actividad. Aceptar tal posibilidad supondría vulnerar los criterios en uso en cuanto a la ratio profesor/alumno. Se trata de una decisión difícil, en la cual deberá contarse con la opinión del claustro. Implica un riesgo pero también constituye una oportunidad para plantear la necesidad de establecer hábitos institucionales en el abordaje de tales situaciones, los cuales pasan por la construcción de un criterios que, en la mayor medida posible, sean compartidos por el colectivo docente. Antes de plantear el tema abiertamente al claustro, Luísa piensa que es bueno que el equipo directivo se lo plantee a fondo. Las posiciones de Iñaki y de Marisa son claras y fundamentadas. Ahora bien, como equipo, todos perciben la necesidad de llegar a una solución de consenso, que mejore la calidad de las soluciones actuales.

Constituye, por otro lado, una oportunidad para aprender a trabajar en equipo: sólo se aprende con la práctica.

Convengamos que la situación óptima para tomar la decisión respecto del procedimiento a seguir consiste en poseer el 100% de la información relevante para ello y, también, contar con las habilidades y competencias necesaria para intervenir, para llevarla a cabo la actuación que se desprenda de la decisión tomada. Ello no obstante, ninguno de nuestros protagonistas cuenta con tan alto grado de información y de competencia profesional.

Iñaki posee información detallada sobre la dinámica de funcionamiento del instituto: número de grupos, disponibilidad de profesores de guardia, necesidades en la cobertura de suplencias... También cuenta con el conocimiento a fondo de la normativa, tanto interna del centro (se aprobó hace tres años) como genérica, en torno a las salidas y actividades fuera del centro. Finalmente, teniendo en cuenta que éste es su cuarto año en el cargo, cuenta con experiencia en el tratamiento de situaciones similares. Actúa con precaución ante la posibilidad de aplicar soluciones “innovadoras”; considera minuciosamente los posibles riesgos y repercusiones que pueden derivarse de cada una de ellas. En un intento (irreal, por supuesto) de cuantificar la información que posee, se cifra en un 70%.

Marisa conoce a fondo la situación y las necesidades del Departamento de Ciencias Experimentales. Considera que la posibilidad de llevar a cabo una actividad docente que les implique a todos podría mejorar las relaciones en el seno del grupo. Entiende que la petición es excepcional y, por tanto, no puede ser resuelta aplicando estrictamente las normas existentes. Cree que las situaciones deben ser valoradas una a una; piensa que deben considerarse opciones intermedias que, por un lado, posibilitaran la realización de la actividad y, por otro, garantizaran el funcionamiento del centro. El nivel de información que posee Marisa es del 50%.

Ambos asisten a la reunión del equipo directivo con sus argumentos y sus actitudes personales ante la situación. A lo largo de la sesión de trabajo, a grandes rasgos, pueden pasar tres cosas. A saber:

a) Que los esfuerzos de cada uno de ellos (y quizá también de los demás miembros del equipo) se dirijan a neutralizar al otro, a descalificarlo, a minar sus aportaciones. Se trata de demostrar que el otro no tiene razón, que su propuesta no es viable, que constituye una amenaza para el futuro de la organización... En síntesis, se afronta como una contienda, se pone mayor énfasis en destacar los fallos y los errores del otro que en defender los argumentos propios. Los resultados suelen ser nefastos; es posible que se adopte una solución que incluso sea de menor calidad (40%) que si se hubiera optado por la peor de las soluciones individuales. Ello se explica porque ha habido un tergiversación de objetivos:

el objetivo ya no es llegar a construir una solución compartida sino evitar que se adopte la opción que defiende la otra parte.

b) Que cada una de las partes aporte sus argumentos, que los defiendan racionalmente y, finalmente, se llegue a una solución de compromiso cuyo nivel de calidad se sitúe en el 60%, es decir, se trata de una solución que mejora el nivel de salida de Marisa pero todavía se encuentra por debajo del nivel de Iñaki. Puede que comporte beneficios tangenciales (añada calidad al proceso) pero, teniendo en cuenta el resultado final, no justifica la necesidad de trabajar en equipo.

c) Finalmente, es posible que ambas partes tengan consciencia que poseen conocimientos y habilidades distintas, que pueden complementarse y reforzarse mutuamente. Cada uno pone a disposición del otro lo que sabe y lo que sabe hacer, a la vez que reconoce sus incertidumbres y sus limitaciones. Consensúan los puntos de apoyo mutuo y reconocen los aspectos en los que deben progresar. En este caso, es posible que el nivel de calidad de la solución adoptada sea del 80% o 85%, es decir, por encima de la posición de partida de ambos. Todavía no es la solución óptima (quizá no se den las condiciones necesarias para ello); es posible que no llegue ni a ser la mejor solución de entre las posibles (ello significa que se tiene consciencia de la posibilidad de mejorarla), pero es una buena solución. Es el fruto de un trabajo de equipo.

El ejemplo precedente, nos ha permitido observar la importancia de la actitud personal, nos conduce al quid de la cuestión: el paso a la acción. La pregunta es fácil: ¿cómo se trabaja en equipo?. La respuesta es mucho más compleja. Y, además, ante cada respuesta, surgirán nuevos interrogantes: ¿cómo se construye un equipo de trabajo?, ¿qué hacer ante un equipo *formal* que no funciona como un equipo *real*?, ¿cual es el papel reservado a los líderes?, ¿hay un único tipo de liderazgo...?. A lo largo de las páginas que siguen intentaremos poner en claro algunas ideas sobre el trabajo en equipo. No se trata de dar una respuesta única a las preguntas anteriores. Tal vez no la haya. La pretensión es mucho más simple: poner en claro algunas ideas básicas sobre el trabajo en equipo, esperando que ello contribuya a tomar opciones fundamentadas y realistas en el paso a la acción.

## 1. Qué es un equipo?

Plantearse en que consiste el trabajo en equipo en un centro educativo nos conduce, de una manera prácticamente inevitable, a efectuar un paralelismo , con todas

las precauciones y prudencias que se quiera, con el mundo del deporte. A nadie se le escapa que el éxito (medido, como siempre, en resultados) de los grandes clubes (ahora SAD) del fútbol, no viene determinado únicamente por su presupuesto, por fichar figuras rutilantes, por el volumen de su masa social, por su página web, por organizar actos espectaculares, por el volumen de ventas televisivas, etc. Cada campeonato liguero nos depara alguna sorpresa; surge un equipo "modesto", con un menor presupuesto, menor número de jugadores y menor apoyo social...y, en cambio, logra mejores resultados. Al buscar la causas de tal paradoja, aunque puede recurrirse a frases tópicas y crípticas ("la grandeza del fútbol", "fútbol es fútbol", etc. ) a nadie se le escapa que hay un valor añadido: la conjunción, la comunidad, la suma de esfuerzos de todos... puestos al servicio de un objetivo común, es decir, el equipo. Entonces suele ensalzarse al entrenador: se habla del grupo, del liderazgo o ascendente del "mister", del buen ambiente que reina en la plantilla, de la influencia positiva del capitán ("el mariscal de campo")... Paradójicamente, al finalizar la temporada, el entrenador o los principales jugadores de este equipo, son fichados, a golpe de talonario, por otros equipos que, en teoría, les ofrece mejores condiciones: económicas, de plantilla, de instalaciones... pero ninguno de estos aspectos garantiza que su labor vaya a ser igual de exitosa. La química de los equipos es altamente compleja e inestable, en continua ebullición... lo que ayer funcionaba a las mil maravillas, hoy ya no es del todo válido. Todo reside en las personas, en su motivación por el trabajo, en su vinculación al grupo, en su satisfacción, en el logro de objetivos personales a la vez que se contribuye al progreso colectivo, en el clima interno del grupo... Todo eso es el trabajo en equipo

El paralelismo con el mundo del fútbol nos ha sido útil como referente inicial. Ello no obstante, tras esta aproximación genérica, parece evidente que existen diferencias importantes entre el equipo educativo de una escuela, un instituto, un centro de menores, un centro de disminuidos psíquicos, etc: la repercusión económica de la actividad que se lleva a cabo (en el caso del fútbol amateur o semiprofesional desaparecería tal distinción); su transcendencia social, el componente lúdico...pero, por encima de todas ellas, se nos antoja que las diferencias principales residen en los factores mentales de las personas (futbolistas, en un caso; docentes-educadores, en otro), es decir, en la respuesta a preguntas como ¿cuál es la motivación interna les empuja a actuar como equipo?, ¿qué referentes tienen en cuenta al plantearse en qué

consiste trabajar en equipo? y, sobre todo, ¿cómo se trabaja en equipo?, lo cual nos llevará a plantearnos ¿cómo se aprende a trabajar en equipo?

## 2. Comunicación.

El trabajo en equipo exige ponerse de acuerdo, ayudarse mutuamente, coordinar esfuerzos y actuaciones, avanzar juntos. Todo ello implica comunicarse, en profundidad, con la intención de entenderse (KREPS, 1995).

No deben confundirse la comunicación verdadera, profunda... con los escenarios y los rituales de comunicación colectiva que, en las instituciones educativas, a menudo se identifican con las reuniones. Éstas son un medio para comunicarnos; nunca un fin en si mismas (IZQUIERDO, 1996). No nos reunimos porque toca, porque está en el horario o porque así se determina reglamentariamente. Bajo esos parámetros de poco o de nada sirven las reuniones; como mucho para transmitir información (para lo cual quizá son más útiles otros medios: el e-mail, la circular, el tablón de anuncios...). A menudo escuchamos comentarios en torno a la inutilidad (“hemos perdido el tiempo”), a la baja efectividad de las reuniones (“una hora para decidir algo que estaba cantado”) , se presentan como falsos escenarios de toma de decisiones, argumentando que las verdaderas decisiones se toman en pequeño comité, en ámbitos más reducidos...(TEIXIDÓ, 1996) Veamos un ejemplo:

### **Padres “seguratas”**

Peio fue convocado a una reunión de urgencia, a las 17 h., en la Sala de Profesores. El conserje iba de clase en clase, comunicándolo a los diferentes maestros. Por toda explicación, argumentaba que así se lo ha mandado la directora.

En los momentos de descanso, Peio comentó la situación con otros maestros. Nadie sabía de qué se trataba; parecía importante y urgente. Habría que esperar a la reunión.

Los maestros van llegando al lugar de reunión; se miran unos a otros; sonríen; algunos comentarios lacónicos... En definitiva, expectación ante tanta prisa y tanto secreto. Finalmente, cuando pasan quince minutos de la hora prevista, se presenta el Equipo Directivo y inicia la sesión de trabajo.

Eduarne, la directora, explica el motivo del encuentro. En la reunión de la Junta Directiva del AMPA, a la cual asisten la directora y el jefe de estudios, los padres se ofrecieron voluntarios como acompañantes a las salidas fuera del centro, cuando éstas requieren desplazamientos en autocar, comer un bocadillo a mediodía, etc. Argumentan que debe mejorarse la seguridad de los niños en las salidas y que el número de maestros acompañantes no puede garantizar un control continuado del grupo. Se ofrecen como “seguratas” escolares. Dado que hay diversas salidas previstas, alguna de ellas en ciernes, el equipo directivo pensó que debía convocarse la reunión con la mayor urgencia para que el Claustro estuviera informado y se pudiera aprovechar de la mejor manera posible la buena disposición del AMPA.

Una vez escuchada la exposición de la directora, algunos maestros expusieron sus dudas, reticencias e, incluso, una de las professoras de ciclo inicial, ha manifestado una clara actitud de rechazo a tal posibilidad. Al considerar los argumentos, había quien decía que no era posible incorporarlos a las salidas más inmediatas pues ello requería una preparación que debía hacerse sin prisas (“la de cuarto curso, está al caer, dentro de dos semanas”); otros aducían que no tenían ningún inconveniente en facilitar el acompañamiento de los padres pero no entendían con qué objetivo se planteaba, a qué venía este interés repentino. Finalmente, las voces opositoras a la propuesta, argumentaban que una salida era una actividad académica más, con la característica que se realizaba fuera del aula y de los márgenes del horario habitual de clase, por tanto, los únicos responsables de su diseño y ejecución debían ser los docentes, en tanto que profesionales de la enseñanza. La participación de los padres era considerada, por tanto, una injerencia gratuita.

Eduarne intentaba acaparar el uso de la palabra, ha procurado responder a los diversos argumentos contrarios a su propuesta a la vez que iba insistiendo, machaconamente, en las ventajas que suponía para los maestros. En el intento de convencer, de una manera definitiva, a los asistentes, sintetizó las ventajas

- a) dijo que la intención de los padres no era, en modo alguno, “controlar” lo que hacían los maestros sino colaborar, ayudar, evitar que hubiera desbarajustes
- b) recordó algunos comentarios vertidos por diferentes maestros, en reuniones anteriores, en los cuales echaba en falta una mayor implicación y colaboración de los padres en la educación de sus hijos.
- c) dijo que debía aprovecharse la “buena disposición” del AMPA. Negarse a tal posibilidad constituiría un agravio ante los padres

Finalmente, Edurne lanzó algunas críticas (sin especificar a quién iban dirigidas), argumentando que determinados maestros adoptaban actitudes poco comunicativas con los padres, explicó que notaba cierto relajamiento y pasividad en la realización de la tarea tutorial y, ahora que se le presentaba la oportunidad, estaba dispuesta a tratar abiertamente la situación, profundizando hasta donde fuera necesario, en el intento de encontrar una solución satisfactoria.

Algunos maestros, al oír este último comentario, se sintieron ofendidos. Manifestaron su disgusto (en algún caso, de manera airada) ante los comentarios de la directora y se ratificaron en su intención de impedir el acompañamiento de los padres a las salidas.

La reunión había entrado en una fase de tensión. El clima era denso. Los argumentos de quines iban tomando la palabra no diferían mucho de los que les habían precedido. Algunos, expresaban su apoyo a la medida propuesta por la dirección ; otros, manifestaban desacuerdo. Los miembros del equipo directivo procuraban resaltar las voces concordantes con sus planteamientos y silenciar o minimizar las discordantes.

Finalmente, a las 18, 20 h. , Edurne dio por finalizada la reunión, concluyendo (así se recogió en el acta) que “tras amplio debate en el seno del Claustro, se acuerda facilitar la asistencia de los padres y madres que lo deseen a las salidas escolares”

Al cabo de algunos días, Karmele, una maestra que mantiene una estrecha vinculación de amistad con algunos integrantes de la Junta del AMPA, explicó que éstos le habían contado que Edurne se había comprometido a aceptar la presencia de los padres a la salida, en el instante mismo en que se planteó tal posibilidad en la reunión de padres, es decir, con anterioridad a la convocatoria de la reunión. Precisamente, el motivo que había llevado a los padres a plantear tal posibilidad era la salida de los alumnos de cuanto curso, la más imminente, dado que la anterior había suscitado algunos problemas. Ahora se comprendía la urgencia de la reunión, la poca transparencia con la que se llegó a un acuerdo y, finalmente, la celeridad con la que el equipo directivo actuó para hacer-lo operativo en pocos días. Finalmente, la salida de cuarto contó con siete acompañantes: tres maestros y cuatro padres.

*El interrogante, ahora, consiste en sabe si este criterio se seguirá también con otros cursos (dentro de tres semanas salen todos los de ciclo inicial). Habrá padres interesados en acompañarles? O su interés se centraba únicamente en cuarto curso? En este caso, era necesario tanto revuelo. La reunión de profesores, como escenario de toma colectiva de decisiones, ha perdido su credibilidad. El equipo directivo, también. En*

*lugar de producirse un “aprendizaje organizacional” se ha producido un retroceso. No hay avance hacia la construcción de una cultura participativa y democrática, basada en un proyecto común, consensado por todos, donde los conflictos de intereses entre las diversas partes se resuelven de una manera abierta, transparente y sincera; donde son entendidos como una oportunidad para la mejora.*

Trabajar en equipo implica que haya una buena comunicación entre los miembros: transparente, sincera, interesada en resolver los problemas que va suscitando el día a día. Para ello, como hemos puesto de manifiesto en otros trabajos (TEIXIDÓ, 1999a), los directivos han de actuar en dos direcciones :

- a) Desde una perspectiva técnica, deben diseñar un Plan de Comunicación de la organización, que facilite el proceso comunicativo entre sus miembros. Se trata de un instrumento indispensables para depurar rutinas organizativas, establecer anales de comunicación, delimitar responsabilidades, construir protocolos de actuación, etc. Se trata, por tanto de una actuación técnica.
- b) Desde una perspectiva humana, deben procurar la mejora de las competencias comunicativas de las personas que forman la institución, empezando por si mismos. Comunicarse exige estar en posesión de una habilidad comunicativa global que, a su vez, puede desmenuzarse en el desarrollo de habilidades específicas para situaciones concretas. Los resultados de una sencilla encuesta (TEIXIDÓ, 2000) llevada a cabo en el seno de algunas sesiones de formación de directivos, ha puesto de manifiestos que éstos autoperciben la necesidad de mejorar su competencia comunicativa en los aspectos siguientes.

<b>Habilidades comunicativas de desearían mejorar</b>	<b>n</b>
Habilidad para hablar en público	5%
Habilidad para escuchar	9%
Habilidad para hacer preguntas	2%
Habilidad para comunicarse buscando respuesta	9%
Habilidad para afrontar objeciones y resistencias	19%
Habilidad para emitir críticas	14%
Habilidad para aceptar críticas, hostilidades i ataques verbales	16%
Habilidad para comunicarse asertivamente	10%
Habilidad para motivar a los demás	16%

Autopercepción de los directivos en torno a necesidades de mejora comunicativa

### **3. Objetivos.**

Trabajar en equipo implica la existencia de un objetivo común, conocido y participado por todos, en torno al cual haya un acuerdo unánime. Constituye la meta, el faro que establece la dirección de avance de la nave. Para un equipo de fútbol de primera división el objetivo consiste en ganar el partido, clasificarse para la siguiente eliminatoria, aspirar al campeonato de liga, mantener la categoría... Los esfuerzos individuales se dirigen al logro de un objetivo colectivo. Paralelamente, existen otros objetivos parciales, que no son idénticos para todo el colectivo: pueden ser individuales (mejorar la técnica, ser alineado como titular, lograr mayor continuidad en el equipo, aprender algo nuevo...) o grupales (reivindicar un mejor trato, mejores condiciones laborales, mayor salario, etc.).

No se trata de afirmar que los objetivos colectivos están por encima de los individuales, que los segundos deben subordinarse a los primeros. El logro del objetivo colectivo, lo que constituye la esencia del equipo, exige la intervención coordinada, sumando esfuerzos, de los diversos miembros de la organización. Cada uno en su rol, contribuyendo de una manera diferente, en función de sus posibilidades (en el Barça actual, la contribución de Rivaldo es distinta a la de Reina), de las circunstancias, de las necesidades... El logro del objetivo del equipo únicamente es posible si las personas que lo forman se encuentran satisfechas, si son capaces de poner todo su potencial al servicio del equipo... para lo cual deben armonizarse los objetivos grupales con los individuales. Ambos tipos deben gestionarse simultáneamente, dado que se interfieren e influyen unos a otros. Es la esencia, el “arte” de construir un equipo y de liderarlo (ROBERTSON, 1996).

A pesar de lo dicho, no conviene prestar una atención mayor que la que realmente se merecen a los objetivos. Es importante que estén claros, que sean conocidos por otros y que se hayan establecido a través de un proceso de comunicación transparente y abierta. Ello no obstante, tal requisito no es garantía de nada. Es necesario, imprescindible...pero no suficiente.

### **4. Actitud personal.**

Afirmar que el factor clave del trabajo en equipo reside en las personas, en quienes integran el equipo, resulta, sin duda, una perogrullada. Mas es rigurosamente cierto; las personas, los miembros del equipo... con su actitud personal constituyen el

elemento fundamental. La combinación de las actitudes y posiciones personales de los miembros dará lugar a un determinado clima de trabajo, a una determinada estructuración y cohesión del grupo, a que surjan actitudes de cooperación y de ayuda mutua, al aprendizaje organizacional y, también, a la satisfacción de las personas... Ello no obstante, los resultados no siempre son los esperados. Todos sabemos de equipos donde no se dan actitudes de sana cooperación, donde no hay aprendizaje colectivo, donde el logro de los objetivos marcados no se basa en el grupo, donde no se fomenta la satisfacción de sus miembros.

En el intento de delimitar las actitudes personales coherentes con el logro de equipos de trabajo, se hace imprescindible considerar la participación en la toma de decisiones colectivas, la implicación en un proyecto común y la asunción de responsabilidades. Entendemos que el desarrollo de tales actitudes personales favorece la construcción i la consolidación de equipos de trabajo.

A nivel discursivo, la cosa es fácil. El quid de la cuestión aparece cuando deben llevarse estos postulados a la práctica; cuando debemos compartir nuestro trabajo cotidiano con compañeros y compañeras que presentan concepciones y actitudes de trabajo en equipo distintas a las nuestras, que anteponen los objetivos e intereses personales a los del equipo y, por tanto, dinamitan el fundamento de tal posibilidad. Se impone, por tanto, dedicar un último apartado al paso a la acción, es decir, a cómo desarrollar equipos de trabajo.

## **5. Del dicho al hecho... Learning by doing.**

El discurso en torno a las ventajas de los modelos participativos, basados en el trabajo en equipo en torno a un proyecto común, consensuado por la Comunidad Educativa está notablemente desarrollado y enraizado (aunque en los últimos tiempos va perdiendo terreno de una manera inexorable) en nuestro contexto. Ahora bien, el reto de construir comunidades democráticas o equipos docentes que se rijan por estos principios es más arduo, más complejo... Es un camino posible; así lo atestigua la existencia de centros educativos y equipos docentes que funcionan inspirándose en tales principios. Ello no obstante, no se trata de una realidad generalizada. ¿Qué pasa, entonces? Simplemente, que del dicho al hecho hay un buen trecho; que saberlo (el discurso) no implica llevarlo a la práctica (la realidad) ya que requiere compromiso personal, esfuerzo, coherencia, generosidad, etc.

Cuál es el camino? Simplemente, comenzar a andar, procurando ser coherentes con los principios enunciados. A lo largo del camino se pondrá de manifiesto la importancia de diversos factores cruciales (TEIXIDÓ, 2001). Anticipemos algunos.

- a) El liderazgo del grupo: entendido como un elemento clave para la orientación del colectivo, como salvaguarda de los rasgos de identidad que caracterizan al equipo, como muestra de compromiso personal con un proyecto...
- b) La existencia de objetivos claros (Cf. 3)
- c) La capacidad para identificar y prever los posibles problemas o factores que van a distorsionar/dificultar el funcionamiento del grupo, intentando arbitrar soluciones antes que aparezcan o, como mínimo, minimizar sus consecuencias
- d) El fomento de la participación activa de los diversos miembros del equipo, haciéndoles saber que la contribución de cada uno es importante y fundamental en el logro del proyecto colectivo.
- e) Comunicándonos de manera eficiente y, también, efectiva con los demás miembros del equipo, con la intención de poner en claro cualquier duda o suposición errónea cuando se tenga la más mínima sospecha que se han producido malentendidos.
- f) Aceptando la controversia y la confrontación de ideas y opiniones (estimándose mutuamente, confrontando pareceres, señalando contradicciones...), en un clima de transparencia i sinceridad, como elementos de progreso en el proceso de establecer la mejor solución posible a cada situación.

Parece evidente que tales actitudes no pueden ni deben ser adquiridas lejos del equipo de trabajo, del contexto de actuación, de los problemas cotidianos. A trabajar en equipo se aprende trabajando; partiendo de problemas reales; planteando objetivos comunes para abordar tales problemas y buscando la complicidad de los compañeros en su análisis, en la generación de soluciones, en la elección de la opción que se considera más adecuada y su puesta en práctica . El potencial está en el grupo. Explotarlo exige compromisos individuales en relación al colectivo. Empezar a andar.

La única manera de aprender reside en trabajar en equipo, de una manera fundamentada y crítica; intentando sacar el máximo rendimiento de los puntos fuertes del equipo y mejorando los débiles. Aprender haciendo.

## **6. Bibliografía**

BLAKE, R. R., MOUTON, J.S. i ALLEN, L. (1990) : *El Trabajo en equipo. ¿qué es ? y*

*¿cómo se hace ? Madrid [etc.]*

BONALS, J (1996) : *El treball en equip del professorat*, Barcelona : Graó, 1996

BROCH, M. H. (1996) : *Travailler en équipe à un projet pédagogique* . Namur:

IZQUIERDO, C. (1996): *La reunión de profesores. Participar, observar y analizar la comunicación en grupo*. Ed. Paidós-Cuadernos de Pedagogía

KREPS, G.L. (1995) : *La comunicación en las organizaciones*. Addison-Wesley, Buenos Aires

ROBERTSON, Ph. (1986): *Cómo animar y dirigir un grupo de trabajo*. Ibérico Europea de Ediciones, Madrid

TEIXIDÓ, J. (1996): “El Grup Humà”, a *Cursos de Formació de Directors de Centres Educatius de Primària i de Secundària a Girona*. Departament d’Ensenyament. Material policopiat

TEIXIDÓ, J. (1998b): *Estratègies de resolució de conflictes organitzatius a escoles i instituts*. Edicions de la Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona.

TEIXIDÓ, J. (1999a): *Anàlisi dels problemes de Comunicació als centres educatius*. Edicions de la Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona.

TEIXIDÓ, J. (1999b) : *Direcció de centres educatius desde una perspectiva de cambio*. Universitat de Girona

TEIXIDÓ, J. (2000): *El directiu davant del conflicte* Resultats d’una enquesta arran d’una sessió de treball amb directius de centres públics d’ensenyament infantil i primari. Barcelona, 223-05-2000. Documento policopiado

TEIXIDÓ, J. (2001): *Participación y Trabajo en equipo en las instituciones educativas* . Plan Docente de la Asignatura. Departamento de Pedagogía. Universitat de Girona. Documento policopiado