



Los profesores, al igual que la mayoría de las personas, no trabajan solos, sino que comparten su medio laboral con otros. Sin embargo, trabajar junto a otras personas no implica constituir un equipo; conformar un equipo de trabajo es todo un desafío, requiere una mirada colectiva de los objetivos y exige el compromiso de todas las personas. No obstante, cuando se logra, resulta altamente enriquecedor para el grupo y cada uno de quienes lo conforman.

A continuación conoceremos cómo funciona un equipo de trabajo, los beneficios que trae el trabajar de esta manera y las dificultades con las que nos podemos encontrar en su conformación. Nos entregarán algunas pistas para conformar un equipo de trabajo efectivo.

Formación de equipos de trabajo colaborativo

Ximena Buguño G. y Cecilia Barros A¹. - Junio 2008

1. ¿Qué entendemos por equipo de trabajo?

Un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas trabajando juntas que “comparten percepciones, tienen una propuesta en común, están de acuerdo con los procedimientos de trabajo, cooperan entre sí, aceptan un compromiso, resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas y que todo eso no aparece automáticamente, sino que debe irse construyendo poco a poco” (Antúnez, 1999, p.96).

Múltiples estudios señalan con claridad y contundencia que el trabajo colaborativo entre profesores constituye uno de los más determinantes criterios de calidad. Se expresa mediante diversos factores, entre ellos: «planificación y ejecución del trabajo de manera colegiada e interacción estructurada de los profesores»; «procesos de colaboración, cohesión y apoyo»; o «consenso y trabajo en equipo del profesorado» (op.cit, p.96).

2. ¿Qué beneficios trae el trabajar en equipo?

- La acción sinérgica suele ser más efectiva y eficaz que la acción individual o que la simple suma de acciones

individuales. Mediante la colaboración parece más factible mejorar las ayudas pedagógicas que se proporcionan a los estudiantes, ofrecer una oferta educativa más completa y una educación más justa.

- La colaboración mediante el trabajo en equipo permite analizar en conjunto problemas que son comunes, con mayores y mejores criterios.
- Proporcionar educación de calidad exige que entre los docentes existan ciertos planteamientos comunes y también criterios y principios de actuación suficientemente coherentes. Esos requisitos no son posibles sin la adecuada coordinación que proporciona la colaboración mediante el trabajo en equipo.
- Mejora el autoconcepto y la autoestima entre los profesores, y su sentimiento de propiedad y de pertenencia respecto al establecimiento (Antúnez, 1999).
- Sirve de mecanismo para proporcionar una atmósfera que anime a los alumnos a trabajar con entusiasmo.
- Colaborar no implica “hacerle el trabajo al otro”, ni descansar en que el resto se hará cargo. El trabajo colaborativo, no resta responsabilidad a los actores, sino más bien hace esa responsabilidad más abordable al ser asumida como una misión en la que todos están comprometido a planificar, analizar y evaluar conjuntamente, cumpliendo cada quien lo que se requiere de su rol, fuera del trabajo conjunto.

¹ Con la colaboración de Cristina Sepúlveda y Ana María Valdés

3. Etapas de desarrollo de un equipo de trabajo

- **Conformación:** las personas se consideran parte de un grupo, pero no conocen bien la finalidad, estructura y liderazgo que los une y organiza.
- **Formación de subgrupos:** se tienden a formar subgrupos para reducir la inseguridad e incertidumbre. Durante esta etapa es muy relevante procurar que los subgrupos no perjudiquen la búsqueda de una misión común, sino que contribuyan al desarrollo de una comunidad con distintas miradas dialogantes y colaborativas.
- **Conflicto y confrontación:** etapa de gran riqueza y diversidad. Es común, como parte del desarrollo de un equipo, que emerjan conflictos. Ellos se abren cuando las personas se sienten más seguras, por lo que su expresión es la base del clima de relaciones interpersonales y permite establecer una forma de resolver conflictos que sea favorable para el crecimiento, y perfeccionamiento del equipo.
- **Cohesión en la diferencia:** en equipos que han sabido resolver los conflictos de manera saludable, las relaciones se estrechan y se muestra cohesión. Junto con ello, quedan sentadas las bases sobre el modo deseable para enfrentar conflictos venideros y superar las tensiones.
- **Responsabilidad compartida:** corresponde a la etapa de consolidación del equipo. La energía se centra en la ejecución de la tarea común. Cada uno se hace cargo de sus tareas, pero asume responsabilidad por el éxito del conjunto (Ministerio de Educación [MINEDUC], 1998).

4. Bases para la constitución de un trabajo en equipo colaborativo:

- **Comprensión y aceptación de la meta común:** los miembros de un equipo pueden comprometerse con un objetivo cuando éste es bien comprendido y aceptado. El compromiso con una meta común es la base para la construcción de cualquier comunidad de trabajo colaborativo. Ello además es central para superar el modelo que concibe la labor docente como responsabilidad de cada profesor, como una práctica aislada, hacia un modelo que entiende la necesidad de colaboración para su efectividad.
- **Clima organizacional apropiado:** las personas deben sentirse libres para expresar sus sentimientos e ideas, y los miembros deben escucharse, atendiendo a todas las ideas. La capacidad de crítica es relevante para el desarrollo y crecimiento del equipo, pero ésta debe ser franca, constructiva y respetuosa, orientándose a superar obstáculos. La lealtad y la confianza recíprocas son básicas para el trabajo colaborativo; pero dichas condiciones no surgen

necesariamente de forma espontánea, deben construirse y trabajarse intencionadamente para asegurarlas. Se debe construir un acuerdo de compromiso frente al trabajo, de respeto, responsabilidad, participación activa, apoyo, entre otras.

Junto con ello, es central para cuidar este clima, que el trabajo sea establecido en términos de colegialidad, entre iguales; sin predominio por parte de ninguno de los agentes, independientemente de rangos jerárquicos o situaciones administrativas.

- **Transmisión de información efectiva:** debe existir una buena comunicación entre los miembros del equipo. Se debe difundir información clara, oportuna y accesible, para que cada uno desarrolle su tarea y se sienta parte relevante y activa en el desarrollo y quehacer grupal.
- **Toma de decisiones por consenso:** se requiere de un buen nivel de discusión, donde todos participen en forma pertinente con la tarea, se tolera el desacuerdo y no se evita el conflicto, pero este se resuelve de forma pacífica. El trabajo colaborativo va más allá de la simple cooperación; supone el desarrollo de un trabajo y proyecto entendido como común (vs. uno entendido como apoyar a otro, sin tener responsabilidad real) (Antúnez, 1999).
- **Liderazgo:** Incluye tanto la reacción del equipo frente al liderazgo como la capacidad del líder para legitimarse frente al equipo.
- **Atención a la forma de trabajo del equipo:** Preocupación por la autoevaluación. El equipo se detiene a observar cómo lo está haciendo y qué dificulta su accionar (MINEDUC, 1997).
- **Creación de condiciones básicas necesarias:** Para favorecer el trabajo colaborativo es necesario tomar medidas para reducir la rigidez en las estructuras y sistemas de trabajo escolar, que muchas veces dificultan el intercambio entre los docentes de diferentes unidades y niveles. Entre ellas, es necesario procurar el diseño de los tiempos requeridos como condición básica para el trabajo colaborativo (Antúnez, 1999).

5. ¿Cómo reconozco un equipo de trabajo efectivo?

- Cuando existen buenas relaciones entre sus miembros.
- Cuando sus miembros poseen habilidades psicosociales para relacionarse positivamente entre ellos; saben comunicarse y resolver conflictos sin violencia.
- Cuando se mantiene una permanente reflexión acerca de su funcionamiento, revisa sus prácticas, sus costumbres, sus estados de ánimo (Prodemu, Fundación de la Familia, Fundación Integra y UNICEF, 2003).
Crear las condiciones para el trabajo en equipo es responsabilidad de todos los niveles, pero especialmente de los directivos, que deben liderar el proceso de manera atractiva,

creativa y dinámica (Antúnez, 1999).

Sin duda toda declaración acerca de cómo trabajar en equipo resulta más simple que llevarlo a la práctica. Sin embargo, debemos tener presente que trabajar de manera coordinada y sinérgica, trae al funcionamiento de la institución numerosos beneficios: juntos podemos superar mejor las dificultades, con espacios de reflexión podemos buscar en conjunto soluciones a los conflictos, conociendo las experiencias de otros podemos mejorar las prácticas docentes, tenemos un equipo de apoyo para crear un espacio de autocuidado...

Trabajar como equipo puede presentar obstáculos y dificultades, puede resultar un arduo trabajo conseguirlo, sin embargo, permite obrar conjuntamente con el propósito compartido de alcanzar un mismo fin, brindando una mejor educación y favoreciendo un quehacer profesional más protegido al ser acompañado y comprendido como responsabilidad compartida.

Referencias Bibliográficas

Antúnez, S. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. Revista Educar 24, pp. 89-110. Universitat de Barcelona, Departament de Didàctica i Organització Educativa. Extraído en Mayo 2008, de Portal Universidad Autónoma de Barcelona: <http://ddd.uab.es/pub/educar/0211819Xn24p89.pdf>

Chile, Ministerio de Educación [MINEDUC], (1997). Compartiendo el Liderazgo. MECE MEDIA

Chile, Ministerio de educación [MINEDUC], (1998). Liderazgo I. Desarrollo de equipo y clima organizacional. MECE MEDIA

Prodemu, Fundación de la Familia, Fundación Integra y UNICEF (2003): ¿Te suena familiar? Talleres para trabajar con Familias



PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN

- 1) ¿Qué beneficios concretos para la práctica docente puede tener el trabajar en equipo?
- 2) ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentamos los profesores en mi escuela o liceo para conformar equipos de trabajo?
- 3) Señale 3 características que le permiten reconocer un verdadero equipo de trabajo
- 4) ¿Cuáles son las habilidades sociales que debería desarrollar personalmente para integrar un equipo que se relacione mejor?

RECURSOS VALORAS UC VINCULADOS



DOCUMENTOS:

- "Propuesta general Valoras" (Valoras UC, 2008).
- "Gestión institucional: una gestión democrática para el desarrollo de comunidades de aprendizaje y formación socio afectiva" (2008). Documento Valoras UC.
- "Participación y democracia" (Rodas, 2003).

FICHAS:

- "La escuela como espacio de participación democrática" (Sepúlveda y Valdés, 2008).
- "Equipo Coordinador de la Convivencia" (2008). Ficha Valoras UC.
- "Talleres de Reflexión Pedagógica" (Halcartegaray y Alcalay, 2007).
- "Comunidad organizada: Roles y funciones" (Mena, 2007).
- "Participación y apoyo de los apoderados en la conformación de Comunidades de Curso" (2007). Ficha Valoras UC.

HERRAMIENTAS:

Valoras UC ofrece herramientas para favorecer la formación de equipos de trabajo colaborativo tanto dentro de los equipos directivos, como entre docentes, estudiantes y apoderados; enfatizando el valor transversal de este aprendizaje.



NOTAS