

## Trabajo en equipo: competencia rezagada

Luz Angélica Rodríguez Ebrard\*



*Los pájaros, 1987, Óleo-acrílico sobre tela 100 x 75 cm. / Alberto Carlos*

**A**lguna vez nos hemos preguntado por qué nos es difícil trabajar en equipo. Es interesante reconocer que trabajar con otros de manera cooperativa es algo que a la gran mayoría de las personas nos va a significar una lucha contra nosotros mismos. A continuación daré mi punto de vista en función de lo aprendido en mi experiencia como maestra e investigadora.

En los más de 30 años que tengo como docente en educación superior, he visto cómo los estudiantes no

desarrollan habilidades para conectarse de manera adecuada con otras personas. Esto lo menciono porque en las observaciones realizadas he detectado que algunos de los alumnos y de los maestros tienen un concepto equivocado de lo que es trabajar en equipo.

Desde el año 2004 he ahondado en esta problemática debido a que se me concedió la oportunidad de impartir la materia de Administración de Grupos de Trabajo. Al reflexionar sobre cómo sería la mejor ma-

nera de impartir esta clase, busqué información que me llevó a esclarecer situaciones desconocidas. Este hecho ha sido trascendental en mi desarrollo profesional porque descubrí que la estrategia didáctica de los docentes universitarios tiene un impacto pobre en el desarrollo de la competencia para trabajar en equipo.

Una de las primeras lecturas que arrojó luz a este camino intrincado fue el artículo de Jon Katzenbach y Douglas Smith,<sup>1</sup> sobre la disciplina de los equipos. Estos autores plantean que el concepto de equipo se toma muy a la ligera. Además alertan que los equipos efectivos no surgen de manera espontánea, se requiere de estrategias para que las personas aprendan a trabajar de manera cooperativa. Este artículo me pareció muy relevante ya que fue el producto de una investigación con más de 300 equipos de diversas organizaciones. Asimismo, su riqueza me ha permitido aprender mediante contrastar la teoría construida por estos autores con las situaciones del aula.

Una lectura luminosa fue el libro de William Casthilo<sup>2</sup> quien aborda la dinámica que se da en los grupos populares. En esta obra se plantean, de manera magistral, los roles positivos y negativos que asumen las personas en proyectos emprendidos por grupos como el de vecinos que buscan solucionar problemas que atañen a todos. Estas ideas me inspiraron a diseñar una actividad dentro del aula; ésta ha permitido a los estudiantes analizar el impacto de sus acciones en la dinámica de los equipos en los que trabajan y con los que viven. A partir de esta actividad toman conciencia de cómo la actitud que se asuma puede impactar de manera positiva o negativa la dinámica de los equipos o grupos a



*Los pájaros (detalle), 1987,  
Óleo-acrílico sobre tela 100  
x 75 cm. / Alberto Carlos*

los que pertenecen. Lo interesante ha sido descubrir que la mayoría de las ocasiones las personas nos apropiamos de roles negativos que afectan el desarrollo de la competencia para trabajar en equipo.

En el campo educativo encontré, con la lectura del libro de Bonal,<sup>3</sup> que los maestros creen que la competencia para trabajar en equipo surge de manera espontánea. Este hecho me ha llevado a reflexionar sobre el porqué no existe un trabajo sistemático por parte de los docentes que conlleve a desarrollar la competencia para trabajar en equipo. Esta lectura es un pilar para el diseño didáctico de la materia de Administración de Grupos de Trabajo ya que me ha permitido realizar reflexiones sobre lo que sucede con el fin de ir mejorando la estrategia didáctica.

Existe un dato que más de 500 estudiantes me han dicho sobre su experiencia al participar en diferentes equipos de trabajo estudiantiles. El 100% de los alumnos ha tenido experiencias buenas y malas. Este hecho me lleva a inferir que el éxito o el fracaso del equipo se da por cuestiones azarosas, por lo tanto, la estrategia de los docentes tampoco es la adecuada para el aprendizaje de la competencia para trabajar de manera cooperativa. Por otro lado, los alumnos tienen la creencia que trabajar en equipo es dividir temas que uno juntará sin revisión de los otros.

Poco sabemos los docentes sobre el valor que tiene la confianza para la efectividad de los equipos. Al respecto, Lencioni<sup>4</sup> menciona que los equipos serán disfuncionales cuando los integrantes duden unos de otros. Esta situación genera molestia y la gente se siente vulnerable. Añade que es común encontrar in-



*Los pájaros (detalle), 1987, Óleo-acrílico sobre tela 100 x 75 cm. / Alberto Carlos*

**En este sentido, he hallado que los equipos de estudiantes padecen de varios de estos factores que al final terminan por llevar a los estudiantes a no creer en el trabajo cooperativo.**

tegrantes en los equipos que no se comprometen con el logro de resultados, no resuelven las situaciones conflictivas y prefieren seguir pensando de manera individual sin ver el impacto de sus acciones en el colectivo. Todos estos factores producen equipos disfuncionales que no logran obtener resultados efectivos y generar sentimientos agradables en los integrantes.

En este sentido, he hallado que los equipos de estudiantes padecen de varios de estos factores que al final terminan por llevar a los estudiantes a no creer en el trabajo cooperativo.

Es mucho lo que pudiera incluir en este documento, pero como la intención es despertar el interés de los lectores, concluiré mencionando que existe mucho por realizar en las instituciones de educación superior si realmente se desea desarrollar competencia para trabajar en equipo. Finalizo diciendo que a pesar de que muchos de nosotros hemos terminado estudios de licenciatura y hasta posgrado, seguiremos teniendo dificultades para trabajar de manera efectiva con otros por esa creencia equivocada sobre lo que es el trabajo en equipo. Por lo tanto, mientras no tomemos conciencia de la ligereza con que se trata esta forma de trabajar, seguiremos observando equipos que no son efectivos en el logro de resultados que conllevan a generar insatisfacción en sus integrantes.

\*Docente-investigadora de la UACJ.

<sup>1</sup> "The Discipline of Teams". *Harvard Business Review*, 71 (March-April, 1993), pp 111-120.

<sup>2</sup> *Dinámica de grupos populares*. Diana, México, 1999.

<sup>3</sup> Joan Bonal, *El trabajo en pequeños grupos en el aula*. GRAÓ, España, 2000.

<sup>4</sup> Patrick Lencioni, *The Five Dysfunctions of Teams*. Jossey-Bass, Washington, 2002.

Fecha de recepción: 2016-05-06

Fecha de aceptación: 2016-05-25