

[ CUADERNOS PRÁCTICOS 3

# Los equipos

Cómo trabajar en común sin tirarnos los platos



Cristina Bustos / Antonio Moreno

 fundaciónlocal



# Los equipos

Cómo trabajar juntos sin tirarnos los platos

## AGRADECIMIENTOS

**Fundación GlocalMinds, para un futuro regenerativo** pone a disposición de organizaciones sociales y comunitarias y otras entidades sin fines de lucro de Chile y América Latina la colección "*Cuadernos prácticos*". La misma incluye seis herramientas sencillas y prácticas centradas en otros tantos aspectos de la vida de las organizaciones y colectivos sociales, que han sido elaboradas con el objetivo de acompañar en su seno procesos de reflexión y capacitación que contribuyan a su fortalecimiento.

Ello ha sido posible gracias a la generosa colaboración de las organizaciones **Colectivo de Educación para la Participación CRAC** y **Fundación EDEX**, que nos han permitido revisar, adaptar y editar esta colección, de tan amplio recorrido en España, poniendo así de manifiesto, una vez más, que cuando las organizaciones de la sociedad civil sumamos esfuerzos, multiplicamos resultados.

*Copy. 2000. Cristina Bustos y Antonio Moreno*

*Copy. 2000-2025. Fundación EDEX.*

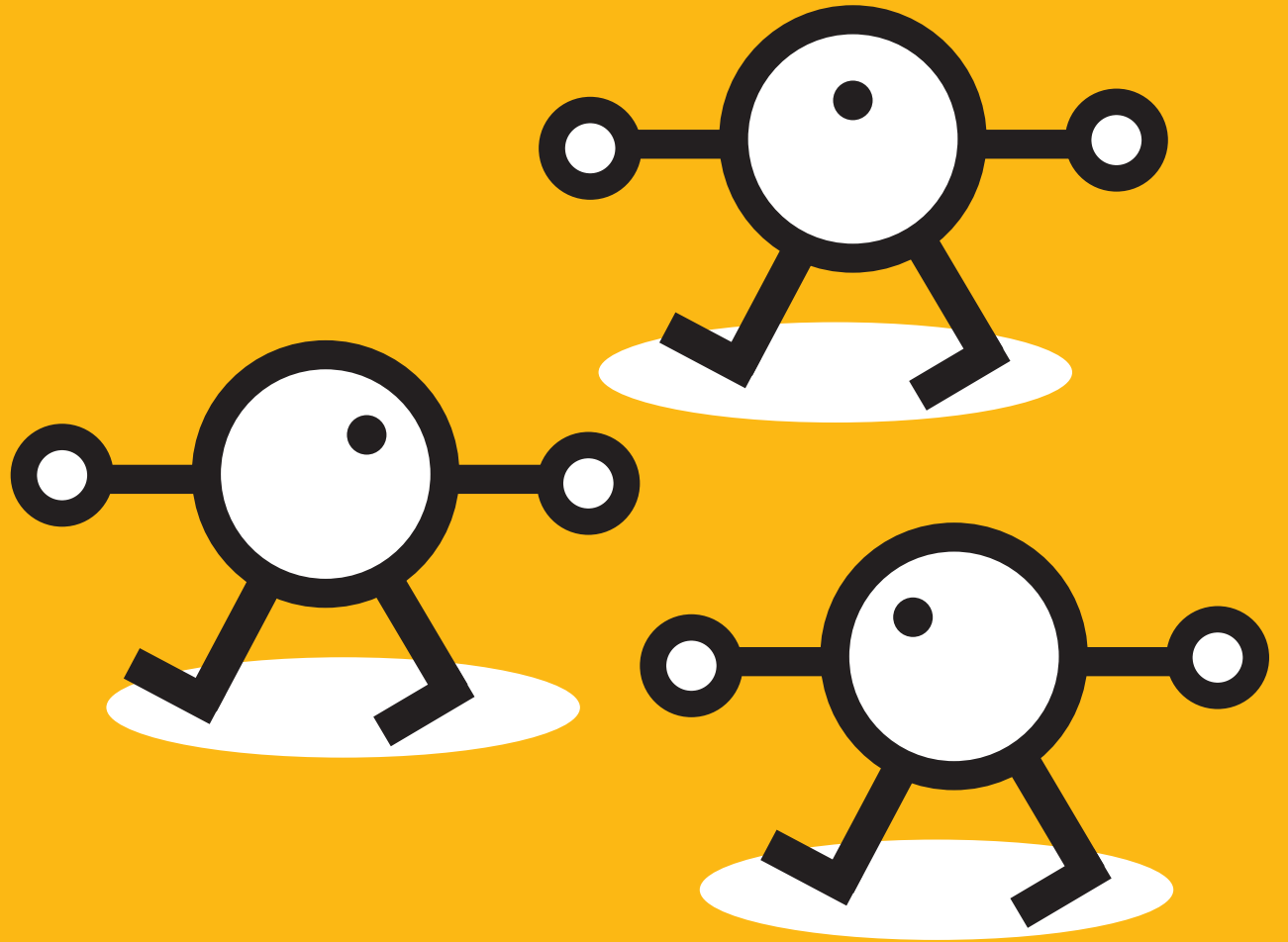
*Edita: Fundación EDEX.*

*www.edex.es / edex@edex.es*

*Diseño gráfico: Álvaro Pérez Benavente*

*ISBN: 979-13-87678-07-4*

*D.L.: BI 105-2025*





ín

## 1. Para que las asociaciones sean buenos equipos 7

### 1.1. Las organizaciones, escuelas de participación 9

- Querer, saber y poder participar 9
  - Tener motivos, razones para participar 9
  - “Saber” hacer las cosas, saber participar 11
  - Organizarnos para “poder” participar 12
- Para impulsar y facilitar la participación en nuestra organización 13

### 1.2. Los equipos 14

- Cuatro etapas en la vida de los equipos 14
- Cómo distinguir a un buen equipo 16
- Ventajas y riesgos del trabajo en equipo 17
- ¿Qué le pasa a nuestro equipo? 18

## 2. Trucos para crecer como equipo 23

### 2.1. Repartiendo tareas, para organizar la acción 24

- Algunas pistas para el reparto de tareas 25

### 2.2. ¿Quién manda aquí? Liderazgo, dirección 27

### 2.3. La información es poder 28

- Herramientas para la información 28

### 2.4. La comunicación: la madre del cordero 30

### 2.5. Conflictos que aprovechamos para avanzar 32

- Posturas ante el conflicto 33
- La negociación 34
- Trucos para usar durante un conflicto 34

### 2.6. Tomar decisiones en equipo 36

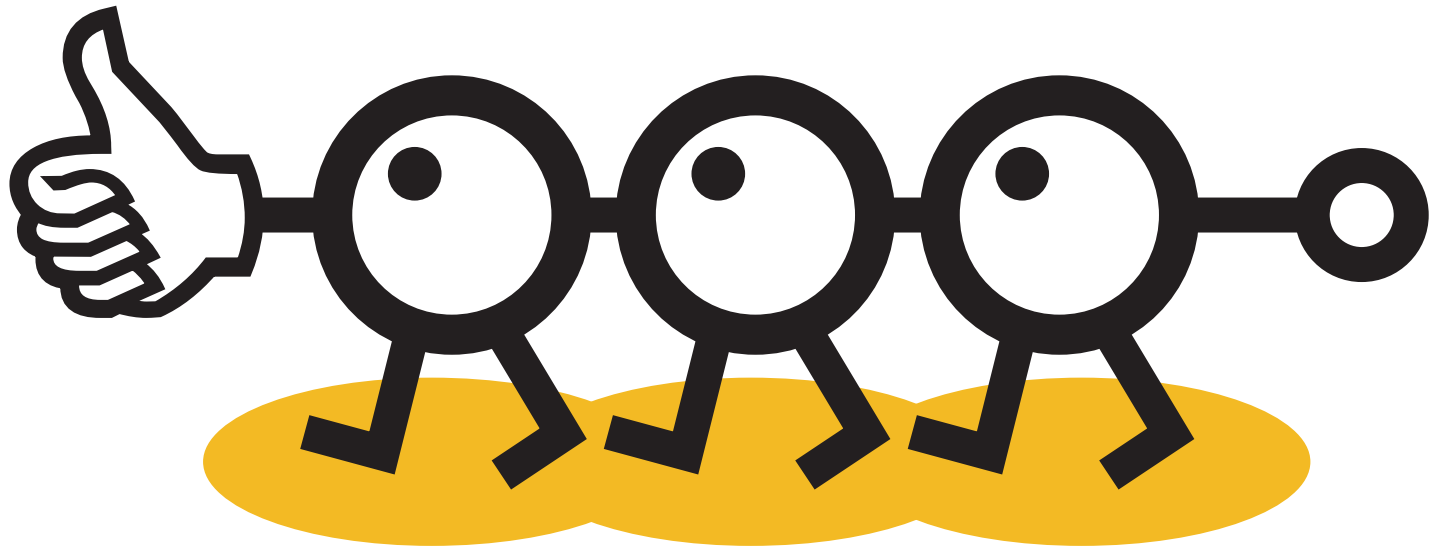
- Para tomar decisiones 36

### 2.7. Evaluar para aprender a cambiar 38

- ¿Para qué sirve evaluar? 38
- ¿Qué podemos evaluar? 38
- Breve guía para evaluar 39
- Herramientas para evaluar 40

## 3. En resumen. Bibliografía 45

# dice





1

**Para que las  
organizaciones sean  
buenos equipos**

### Vivimos momentos de cambios y transformaciones.

Muchas de las viejas certezas se nos tambalean ante los cambios sociales, económicos y políticos de los últimos años.

Se agudiza la “crisis de la militancia” en las organizaciones sociales tradicionales (partidos políticos, sindicatos, etc.). Muchas veces, el sentido altruista se deposita en ONGs, colectivos de mujeres, pequeñas organizaciones de barrio, etc., cercanas a los problemas, pero con dificultades para llevar a cabo sus objetivos. Se ponen en marcha nuevos espacios de colaboración junto a las tradicionales federaciones. Han cambiado algunos temas en los que incidir (inmigración, género, alfabetización digital, etc.), y son abordados por nuevas personas que construyen nuevos movimientos sociales.

Pero, a pesar de todos estos cambios, podemos reconocer una tendencia, una forma de entender la práctica organizacional: aquella que construye su organización desde relaciones interpersonales cada vez más horizontales, con menos jefes y más colaboradores, donde la mayoría piensa, habla, discute, decide y hace; las que apuestan decididamente por la participación interna, por el trabajo en equipo.

Cada vez son menos los grupos donde una sola persona dicta y el resto copia al pie de la letra. Atrás van quedando las organizaciones personalistas, no por nada sino porque no tienen incidencia en la realidad. Todavía conocemos organizaciones lideradas por una sola persona, aislada y carismática al mismo tiempo; es cierto que ahí están, pero cada vez son menos.

Hoy se están imponiendo otro tipo de organizaciones, las que están preocupadas por ser útiles a la gente y responden –colectiva, solidariamente, trabajando en equipo– a las necesidades de su entorno. Estas son las que tienen futuro. En ellas nos inspiramos y a ellas nos queremos parecer.

Si algo podemos tener claro en nuestras organizaciones, del tipo que sean, es que somos protagonistas de un proyecto colectivo. No puede existir nuestra organización “en soledad”, ni mucho menos pertenecer a una sola persona.

Una organización es un grupo de personas formado voluntariamente para conseguir un fin común. Este grupo de personas es la principal fortaleza de una organización, porque no nos sirve cualquier forma de alcanzar el fin, sino que queremos y debemos hacerlo en común, en colaboración. De nada nos servirá llegar al final del camino en soledad.

Eso no es fácil, ya que nos han enseñado a competir y no a compartir, a trabajar contra o para otras personas, pero no a hacerlo de forma cooperativa. Así que tendremos que cambiar, aprender y desarrollar nuevos valores y actitudes, porque trabajar en equipo es esto, es poner en práctica nuestros verdaderos sentimientos hacia las otras personas.

Este tercer Cuaderno práctico nace con la intención de proponer algunas ideas y trucos que puedan ayudarnos a mejorar nuestro trabajo en equipo.

Para ello, partimos de nuestras experiencias –algunas positivas, otras no tanto– en el convencimiento de que trabajar en equipo es una forma eficaz de hacer las cosas, un medio adecuado para alcanzar el fin común de nuestra organización.

# 1.1 LAS ORGANIZACIONES, ESCUELAS DE PARTICIPACIÓN

Normalmente, cuando utilizamos la palabra “participación” lo hacemos para referirnos a la asistencia a una charla, a los talleres de gimnasia, a una reunión convocada por la Junta Directiva, etc., es decir, somos clientes, personas usuarias, beneficiarias, consumidoras... además de un número en las estadísticas. Alguien que sólo “está”, no que “es”.

Sin embargo “participar” no es solo eso; significa “tomar parte”, “intervenir”, “comprometernos”, ser protagonistas de lo que ocurre a nuestro alrededor. Es “ser y estar a la vez”, querer y sentirse parte de algo importante que sucede o no en función de mi implicación.

Participar no es sólo depositar un voto y pagar los impuestos o cuotas, sino intervenir activamente en aquello que nos afecta. Hablamos, por tanto, de participación cuando no nos limitamos a ser meras personas espectadoras o destinatarias de lo que nos ocurre, sino que actuamos, hacemos cosas para transformar nuestra realidad, para cambiarla, para mejorarla.

Una de las formas más necesarias y posibles de participar en la vida de la comunidad son las organizaciones, los colectivos de nuestra ciudad, de nuestro barrio. Ellas hacen posible que la ciudadanía exprese sus opiniones, plantee sus demandas, reclame sus derechos y lleve a cabo miles de iniciativas que sirven para mejorar la vida colectiva.

Por tanto, las organizaciones son “Escuelas de participación”, favorecen y son el espacio gracias al cual podemos

hacer cosas, transformar la realidad desde nuestro ámbito más cercano.

Por eso mismo, las organizaciones no pueden “predicar” la participación y no practicarla en su vida interna: deben ser un ejemplo de participación democrática, porque como hemos dicho, son un proyecto “colectivo” y, además, la participación las hace más eficaces. No puede ser de otra forma: cuanta más gente se implique y participe activamente, mayor será nuestra capacidad, nuestro poder.

## • QUERER, SABER Y PODER PARTICIPAR

No es fácil hacer funcionar adecuadamente la participación en las organizaciones. Cómo ya hemos dicho, no nos han enseñado a participar, a colaborar, sino más bien lo contrario. Por eso, es bueno que entendamos las 3 condiciones mínimas que tienen que darse en una organización para que la participación sea posible: QUERER, SABER Y PODER.

### Tener motivos, razones para participar

Querer hacer cosas, sentir ilusión, necesidad, deseo por hacer algo. Esa es la primera condición para hacerlo, para ponernos en marcha, para empezar a participar.

Hay, al menos, tres aspectos fundamentales que hay que reforzar para mejorar y aumentar la motivación para la participación dentro de un colectivo u organización:

- **Identificación con los objetivos:** nos sentimos bien en nuestra organización porque conocemos los objetivos, aquello por lo que vamos a trabajar y porque éstos coinciden con nuestros deseos, con nuestras necesidades, con nuestra ideología o forma de pensar.

*“Voy a la organización porque allí hay gente que piensa como yo, podemos comentar los problemas del barrio y pensamos que si desde aquí no nos movemos...¿quién lo hace?”*

- **Identificación con las demás personas que forman la organización:** nadie se asocia o permanece mucho tiempo en una organización si se lleva mal con el resto de la gente, pues entre las personas que forman una organización se establecen –inevitablemente– relaciones personales. Formar parte de un colectivo es una forma de relacionarnos, de comunicarnos con otras personas, y la motivación aumenta si las relaciones personales son satisfactorias.

*“El rato que estoy en la asociación es muy importante para mí. Además de lo que hacemos, somos como una gran familia. No siempre las cosas son de color de rosa; tenemos muchos problemas, pero la relación es más importante.”*

- **Certeza de que lo que hacemos es útil:** sentir que la tarea que estamos desarrollando sirve para conseguir nuestros objetivos, para avanzar, reforzará nuestra motivación para participar. Nadie participa en algo que no sirve para nada. Por el contrario, es más probable contar con personas que sienten la importancia de su contribución al proyecto colectivo.

*“El jardín infantil de ahí enfrente lo tenemos gracias a la organización, lo peleamos entre todas las personas. Si no hubiéramos estado unidas no existiría, y ya ves, van para siete años que funciona. El barrio no sería el mismo sin la organización... para eso está”*

Estos tres factores están estrechamente relacionados y se refuerzan entre sí, aunque en cada momento pueda tener más importancia uno que otro. La motivación para la participación es algo de lo que tendremos que preocuparnos desde el inicio de nuestro proyecto asociativo hasta su final.

Para...	deberíamos...
1. Identificarnos con los objetivos de la organización.	1. Reforzar el conocimiento de la realidad.
2. Sentir que nos identificamos con las demás personas.	2. Reforzar la comunicación y el conocimiento mutuo.
3. Tener la certeza de utilidad de lo que estamos haciendo.	3. Que cada cual tenga una tarea concreta y necesaria en la organización.



**“Saber“ hacer las cosas, saber participar**

Para participar no es suficiente con querer hacerlo, sino que hay que saber cómo. En muchas ocasiones, los límites para la participación proceden del desconocimiento, de la falta de habilidades y capacidades. Eso se traduce en lo que llamamos “voluntarismo”.

La formación es la segunda condición necesaria para que la participación sea posible y, sobre todo, eficaz. Hay tres aspectos de la formación organizacional que es imprescindible tener en cuenta:

- **Formación para la tarea:** aprender a realizar adecuadamente las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la organización.

*“Se va a cambiar el Plan regulador de la ciudad y nos dimos cuenta de que una parte de suelo verde pasa a ser urbanizable. Menos mal que aprendimos todo este tipo de cosas gracias a un vecino que estudia arquitectura técnica. Si no, nos colocan un edificio donde ahora juegan las niñas y niños.”*

- **Formación para el trabajo grupal:** aprender a comunicarse con las demás personas de la organización, a resolver los conflictos, a crear un clima agradable, a trabajar en equipo, etc.

*“Hemos mejorado mucho. Antes hablabamos todo el mundo a la vez, pero ahora nos escuchamos más, cuidamos las relaciones. Eso se nota en el trabajo común. Esto se va aprendiendo poco a poco, lo que también nos sirve a nivel personal.”*

- **Formación para la organización:** aprender a planificar, buscar y gestionar recursos, evaluar, mantener viva y pujante la organización, coordinarse con otras organizaciones, etc.

*“Si me hubieran dicho hace unos años que iba a manejar lo que yo manejo ahora, hubiera dicho que perdieron la cabeza. Una aprende muchas cosas en la Junta Directiva, porque tienes que hacer proyectos, tienes que relacionarte mucho... Al principio da un poco de cosa, pero ahora te das cuenta de que es un trabajo muy importante. Pero tienes que formarte, ir a cursos y, sobre todo, aprender de las otras personas y de la experiencia.”*

Para...	deberíamos...
1. Saber llevar a cabo las tareas de la organización.	1. Compartir y evaluar nuestras experiencias, observar, leer, participar en cursos.
2. Saber trabajar con las otras personas.	2. Formarnos en la comunicación, trabajar en equipos, evaluar nuestras relaciones.
3. Saber organizarnos.	3. Analizar nuestra forma de organizarnos, intercambiar experiencias organizativas, utilizar “manuales” de gestión.



## Organizarnos para “poder” participar

Organizar significa ordenar, distribuir los medios, recursos, oportunidades, espacios, etc., de que disponemos para que nos permitan alcanzar nuestros objetivos. Muchas buenas intenciones han fracasado por una mala organización y un mal reparto del trabajo.

Organizarse es la tercera condición necesaria para que la participación sea posible en nuestras organizaciones.

Son tres los ámbitos cuya organización debemos cuidar:

- **Organización de la tarea:** será necesario que creemos y hagamos funcionar grupos, comisiones de trabajo, equipos para la realización de programas o actividades, etc.

*“Al principio te metes en la organización con muchas ganas, pero pronto te das cuenta que tienes que ponerte las pilas, porque con las ganas no basta. Ahora llevamos dos proyectos con mujeres que sufren malos tratos, en colaboración con una organización de mujeres del barrio. Hay dos vocerías nuevas: relaciones externas y juventud que es un tema que preocupa mucho aquí. Tenemos un archivo de actividades... aunque todo lleva mucho trabajo”.*

- **Organización de la información y la comunicación entre quienes formamos la asociación:** será necesario crear herramientas, mecanismos, espacios, ocasiones que permitan que la información circule, que la comunicación funcione.

*“En nuestra organización todas las reuniones están abiertas a todas las personas asociadas. Además, contamos con personas concretas que se encargan de informar sobre temas concretos y llevan la redacción del boletín que sacamos. Este boletín es muy importante, porque así todo el mundo sabe que estamos haciendo cosas y se pueden unir a la organización”.*

- **Organización del “mantenimiento” interno:** será necesario crear procedimientos y mecanismos que permitan a la organización buscar medios, manejar adecuadamente los recursos, cuidar sus relaciones con las instituciones y otras organización, mantener la organización “en funcionamiento”.

*“Lo importante en la organización es el día a día. Todo el mundo sabe lo de la semana cultural, pero para poder llegar hasta ahí mucha gente se encarga de que todos los días el local se abra, que existan actividades... en definitiva, se encarga de organizar. Si no se llevan las cosas como se tienen que llevar, estás siempre respondiendo a lo emergente, apagando incendios, y la gente ni se acerca, pero si ven que está todo muy organizado... pues participan más”.*

Para...	deberíamos...
1. Organizar la participación en las tareas de la organización.	1. Elaborar proyectos, crear comisiones y grupos de trabajo.
2. Organizar la participación en la comunicación entre las personas que formamos la organización.	2. Difundir boletines, mantener actualizado el sitio web, tener presencia en redes sociales.
3. Organizar la participación en el mantenimiento interno de la organización.	3. Planificar el desarrollo de la organización, la búsqueda de recursos, repartir funciones, etc.



**• PARA IMPULSAR Y FACILITAR LA PARTICIPACIÓN EN NUESTRA ORGANIZACIÓN**

De todo lo anterior podemos entresacar algunas pistas que nos sirvan para fortalecer la participación en nuestras organizaciones. Por ejemplo:

- Revisar y discutir los objetivos entre las personas que componen la organización, para asegurarnos de que sabemos qué queremos conseguir.

- Prestar atención al clima de las relaciones, conocernos y aceptarnos. Es mucho el tiempo que vamos a compartir, y por lo tanto es necesario que exista un clima agradable de trabajo.
- Que circule la información, que todas las personas sepamos qué pasa en cada rincón de nuestra organización.
- Crear espacios y momentos para la formación. Nadie nace sabiendo y si queremos hacer cosas con garantía, tendremos que obtener preparación para ello.
- Preocuparnos porque las tareas estén previstas, definidas y que todo el mundo entienda qué y cómo debe hacerlo.
- Que la forma de organizarnos (comisiones, grupos de trabajo, u otros) posibilite tomar decisiones con la mayor autonomía posible y favorezca todas las iniciativas.
- Huir de la rutina y del aburrimiento; que nuestra forma de trabajar sea amena y divertida.
- Reconocer y celebrar el esfuerzo y el éxito tanto personal como colectivo.
- Revisar las tareas, la comunicación, la toma de decisiones, la participación... y aprender de ello.
- Perder el miedo a cambiar. Remover todo lo que no sea eficaz y no favorezca la participación, buscar y experimentar cosas nuevas.
- Animar el trabajo en equipo, evitar responsabilidades de una sola persona, impulsar que las funciones se asuman colectivamente.

## 1.2 LOS EQUIPOS

La participación de sus integrantes es una condición necesaria para el éxito de cualquier organización. Pero no basta, porque si cada cual actúa por su cuenta el resultado es un enredo enorme. Por eso, es necesario participar organizadamente: trabajar en equipo.

Un equipo es algo más que un grupo de personas. Es un grupo de personas que se ponen de acuerdo, se reparten el trabajo y actúan sincronizadamente para alcanzar un objetivo común. Esto, obviamente, se va consiguiendo poco a poco a medida que aumenta el conocimiento entre las personas, sus formas de ser, estilos, reacciones... Así se puede "usar" lo mejor de cada cual y "entender" y "mejorar" lo menos bueno.

Al unir las fuerzas y capacidades de todas las personas, se consigue un mayor nivel de eficacia y además esto se va logrando cada vez con un menor esfuerzo, por lo que un equipo se vuelve cada vez más eficaz y eficiente.

Por otra parte, trabajar en equipo supone creer y ejercitar unos valores, unas actitudes, que son plenamente coherentes con el espíritu organizacional.

Trabajar en equipo es la forma más adecuada en que puede llevar a cabo sus tareas una organización. Podemos hacerlo, por ejemplo, en la Junta Directiva, en las diferentes áreas, vocerías o comisiones de trabajo, en un proyecto concreto o en una actividad determinada.

Pero los equipos no surgen de la nada, ni porque alguien lo decida, ni siquiera porque lo quieran quienes forman la organización: los equipos se construyen poco a poco, aprendiendo, paso a paso, día a día.

### • CUATRO ETAPAS EN LA VIDA DE LOS EQUIPOS

Los equipos son una realidad dinámica, cambiante, pasan por momentos y etapas diferentes en su proceso de construcción y formación. Quizás, en todos los casos, el final no sea tan feliz, pero estar ahí y vivir el proceso ya es un buen regalo.

Destacamos fundamentalmente cuatro etapas:

#### 1. Al comienzo, la formación del equipo.

Esta es la primera de las etapas por las que un equipo parte su camino. Cuando llegamos a la organización aún no nos conocemos y lo que intentamos es encajar, caer bien, integrarnos; hay un exceso de amabilidad, todo el mundo quiere agradar a todo el mundo, nadie quiere molestar, ni ofender.

Empiezan a aflorar nuestros prejuicios y comenzamos a identificar afinidades, a descubrir a las personas con las que intuimos que nos podemos llevar mejor, porque tienen un estilo más similar al nuestro. Es un momento en el que nos solemos dejar llevar por las primeras impresiones.

Durante esta etapa empezamos a definir nuestros objetivos, nuestra meta y empezamos a conocernos, más que a producir resultados concretos.



En este momento nos hacemos preguntas sobre nuestro compromiso y el de las demás personas. Poco a poco se va conformando un núcleo de personas que pasarán hacia la siguiente fase, pudiéndonos encontrar con “bajas”, aunque éstas se puedan reincorporar a otros momentos del proceso de evolución del equipo.

## **2. Movimiento hacia la confrontación, la tempestad.**

Ésta es la prueba de fuego. Aquí combinaremos la necesidad de ponernos mínimamente de acuerdo en cómo vamos a trabajar, con el deseo de encontrar nuestro lugar en el grupo. Como podrás imaginar, es una etapa llena de movimiento, tensiones, emociones, conflictos. A pesar de ser tan turbulenta, no podemos obviarla, es necesaria, ayuda a enfrentar los obstáculos de forma colectiva. Lo que no consigamos resolver en esta etapa, no desaparecerá, sino que resurgirá tarde o temprano en nuestro camino.

Lo más peligroso de esta etapa es que se prolongue demasiado. La forma de evitarlo es que exista un adecuado liderazgo, individual y/o colectivo, que ayude a descubrir qué hay que hacer y cómo hacerlo, ya que empezamos a construir a largo plazo.

Al igual que en la etapa anterior, en ésta también surgen preguntas que el grupo debe responder para seguir avanzando: ¿Qué debemos lograr como equipo?, ¿Cuáles son nuestros papeles y responsabilidades?, ¿Quién o quiénes motivan al resto?

No pasaremos a la tercera etapa hasta que no hayan quedado resueltos estos temas. Puede que cambie la configuración de nuestro equipo y los roles que en él desempeñamos. Esto no debe preocuparnos, hay que aceptarlo. Nuestras primeras alianzas quizás hayan cambiado ahora que nos conocemos un poco más.

La producción del trabajo podrá verse reducida, pero es el precio que hay que pagar, por construir una sólida base desde la cual continuar.

## **3. Compromiso y armonía, las reglas de juego.**

Llega la calma, se reanuda la comunicación, se empieza a desarrollar el sentimiento de equipo y se comparte abiertamente la información. Reconocemos nuestras limitaciones, no tememos pedir ayuda y reconocemos a quién se la podemos solicitar. Asumimos y aceptamos los papeles que se definieron en la etapa de la tempestad. Se definen normas, procedimientos comunes, reglas de juego.

Profundizamos en las relaciones, el grupo se relaciona entre sí, aparecen los afectos y la verdadera consideración por las demás personas. Ya no hay luchas de poder, sabemos cómo somos y cómo es el resto de la gente, esto ayuda a reaccionar de forma más positiva a como lo hacíamos en etapas anteriores.

En esta etapa, podemos decir que el grupo se convierte en un verdadero equipo de trabajo.

#### 4. Desempeño, rendimiento, producción, resultados.

Esta etapa, si consiguieron llegar a ella, es la culminación de todos los deseos: personas con sentimiento de pertenencia, trabajos realizados en sus plazos y, además, con calidad, gusto por lo que se está haciendo, etc.

No hay muchos equipos que lo consigan, la mayoría permanece en la etapa de la tempestad. Lo que debemos procurar es que exista un plan de trabajo que asegure el éxito para los proyectos del equipo.

Éste es un momento de gran crecimiento, tanto personal como colectivo, de las personas que forman el equipo. Se comparten experiencias, sentimientos, ideas... lo cual hace que aumente el nivel de intimidad y lealtad hacia las otras personas y hacia el propio equipo.

Ahora todas las cartas están sobre la mesa. Nos disponemos a realizar un juego limpio y sin trampas. ¿Y después? Los equipos siguen cambiando y evolucionando, incorporando nuevas personas, perdiendo otras, definiendo nuevos objetivos, desarrollando nuevas capacidades. Y muchos equipos desaparecen. Para volver a aparecer, con otra forma, más adelante. Es parte del juego.

##### • CÓMO DISTINGUIR A UN BUEN EQUIPO

- La atmósfera suele ser informal, cómoda y libre de tensiones. Es un ambiente de trabajo que envuelve y estimula a la gente. No hay indicios de aburrimiento.

- Hay discusiones, desacuerdos, en los que toman parte casi todas las personas, pero siempre dentro del marco de la tarea que desarrolla el equipo, no en forma de ataques personales. Las discusiones no saltan de un tema a otro que no tenga relación con él, no se generan tensiones sino que la discrepancia hace avanzar el proyecto colectivo.

- Objetivos y tareas del grupo son comprendidas y aceptadas por todas las personas. Han sido discutidos y delimitados lo necesario como para llegar a ser compartidos.

- La mayor parte de las decisiones se toman por cierto tipo de unanimidad o consenso, donde se pone en claro que, en general, existe acuerdo y disposición a seguir adelante.

- Las críticas son frecuentes, francas y no suelen provocar tensiones ni molestias a nadie. Hay pocos indicios de ataques personales, ni directos ni indirectos. Las críticas tienden a ser constructivas porque sólo se orientan a la eliminación de un obstáculo que afecta al equipo y le impide realizar lo que se propone.

- Todo el mundo puede expresar libremente sus opiniones, sentimientos e ideas acerca de todos los aspectos del equipo: funcionamiento, proyectos, temas diversos. No hay miedos, ni presiones. Todas las personas se escuchan atentamente.

- Cuando se emprende una acción se definen y reparten las tareas adecuadamente. Todas las personas saben lo que tienen que hacer y para qué.

- Las personas coordinadoras o dirigentes no se imponen ni el grupo obedece sin más. Los papeles van cambiando según dicten las circunstancias y tras evaluar los resultados.

- El equipo tiene conocimiento del plan de actuación de la organización y de todas las actividades que lo integran. Con frecuencia, se vuelve a evaluar su cumplimiento y qué obstáculos lo están dificultando.
- Cada persona del equipo se siente importante dentro del mismo, se sabe reconocida, y esto aumenta su autoestima con el consecuente beneficio en el trabajo que realiza.

### • VENTAJAS Y RIESGOS DEL TRABAJO EN EQUIPO

Como ya hemos dicho anteriormente, el trabajo en equipo no es un fin en sí mismo, sino un instrumento para el logro de nuestros objetivos, una manera de hacer. No obstante, pese a lo bien que nos pueda sonar, no es tarea fácil, como habremos podido comprobar al ver cómo funcionan otros equipos o en nuestra propia práctica.

Señalemos algunas ventajas, así como algunos peligros que tendremos en cuenta a la hora de trabajar en equipo. Es importante prestarles la mayor atención a las ventajas para intentar que perduren en el tiempo, aprovechándolas al máximo, y a los peligros para limitarlos todo lo que sea posible y convertirlos en ventajas.

#### Ventajas

- Permite unir lo mejor de cada persona, aumentando la capacidad de afrontar con éxito las distintas tareas.
- Posibilita una cierta independencia del equipo en relación a las personas que lo componen; no se depende tanto de los ritmos personales de quienes llevan las tareas a cabo.
- Es más creativo que trabajar aisladamente. Dos cabezas piensan mejor que una. Además, lo que no se nos ocurre a unas personas se les ocurre a otras.
- Con una adecuada división y coordinación del trabajo, el equipo tiene acceso a realizar tareas complejas y de mayor alcance que una persona aislada.
- Las decisiones de un equipo suelen estar más fundamentadas, pues maneja mucha más información, cuenta con mayores referencias y tiene más posibilidades de anticiparse y rectificar los errores.
- Las personas implicadas se sienten más motivadas. No necesitan ser convencidas.
- El equipo no tiene por qué ahogar las características particulares de quienes lo componen; muy al contrario, las potencia y desarrolla, puesto que no existe una identidad “de equipo” estándar. Nuestro equipo es tan peculiar como las personas que lo forman.
- Facilita el aprendizaje sobre determinados valores: respeto, colaboración, solidaridad, etc.
- Existe un mayor grado de eficiencia, puesto que con menos esfuerzo se consiguen mayores y mejores resultados

## Riesgos

- En el caso de no existir un buen nivel de comunicación y coordinación entre quienes forman el equipo, el trabajo puede resultar más lento y complicado. Las decisiones se conversan, pero no hasta el agotamiento, ya que puede provocar una desmotivación general.
- En el caso de que el liderazgo se ejerza de forma autoritaria, de que no existan momentos de revisión y evaluación con técnicas que favorezcan la participación de todas las personas, puede que se esconda e inhiba una parte del equipo, a la que por cualquier razón le cueste más trabajo participar.
- En el caso de que no exista un claro sistema de reparto de tareas consensuado, se pueden diluir responsabilidades o se sobrecarga a alguna/s persona/s.
- En el caso de que no exista una conciencia por parte de todas las personas del equipo de cultivar la comunicación asertiva, de aprender a hacerlo cada vez mejor, pueden originarse muchos problemas: malos entendidos, falta de información, etc.
- En el caso de que no exista una adecuada coordinación, una participación efectiva en la toma de decisiones y una cierta autodisciplina a la hora de revisar nuestra práctica, nos faltará operatividad, seremos poco eficientes.
- En el caso de no evaluar el funcionamiento del equipo y no celebrar los logros y avances, podemos caer en no tener

una mirada suficientemente apreciativa, centrándonos en lo negativo, en las dificultades, lo que nos puede conducir a un significativo descenso en la motivación.

- En el caso de que las personas que forman el equipo no se animen mutuamente, no dediquen tiempo para las relaciones informales, satisfactorias y no lo pasen bien juntas, aumentará cada vez más la desconfianza mutua.

## • ¿QUÉ LE PASA A NUESTRO EQUIPO?

A continuación señalamos algunos de los problemas más comunes en el funcionamiento de los equipos (que seguramente conoces por experiencia propia), algunas de sus causas más comunes y algunas de las posibilidades de respuesta:

PROBLEMAS	POSIBLES CAUSAS	QUÉ PODEMOS HACER
<p>Algunas personas no saben lo que se espera de ellas o no entienden el sentido de lo que hacen.</p>	<p>Las metas son confusas, los objetivos no están bien formulados o no son entendidos por todo el grupo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clarificar colectivamente los objetivos.</li> <li>2. Concretar lo que se espera de cada quien.</li> </ol>
<p>Algunas personas concentran sus esfuerzos solo en lo que individualmente les parece más provechoso.</p>	<p>Sus necesidades e intereses son prioritarios para ellas. No están motivadas por la tarea común.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preguntar a cada quien qué necesita y espera del equipo.</li> <li>2. Establecer compromisos concretos sobre las tareas.</li> </ol>
<p>Algunas desconocen en qué consiste su tarea y su relación con la del resto.</p>	<p>Los papeles a desempeñar no están claros, la estructura organizacional es confusa.</p>	<p>Clarificar las tareas individuales, garantizar que cada persona está informada de ellas y del papel de las demás.</p>
<p>Algunas, más allá de su buena voluntad, no pueden cumplir sus tareas.</p>	<p>Los objetivos individuales o los medios disponibles son inadecuados. Si no, las personas no están suficientemente formadas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ajustar los objetivos y medios personales.</li> <li>2. Formar a las personas.</li> </ol>
<p>Algunas personas no se llevan bien entre sí. El trabajo común se resiente.</p>	<p>Conflictos interpersonales. Desconocimiento mutuo, prejuicios, etc. Problemas de comunicación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Averiguar qué esperan unas de otras.</li> <li>2. Valorar la complementariedad de las diferencias.</li> <li>3. Fomentar la cohesión y el respeto mutuo.</li> </ol>

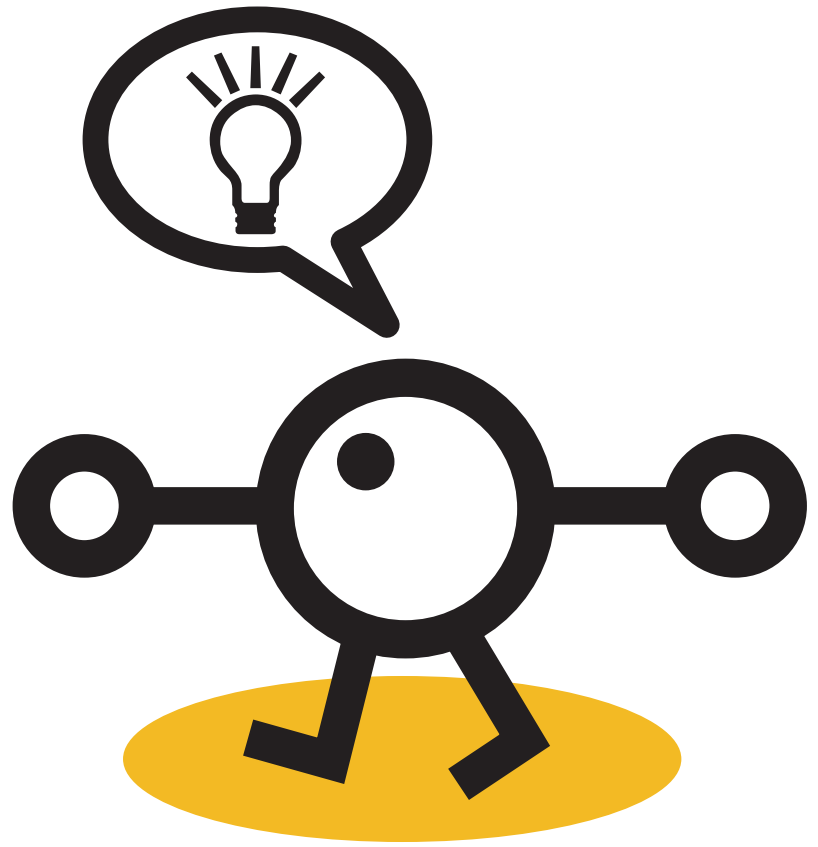
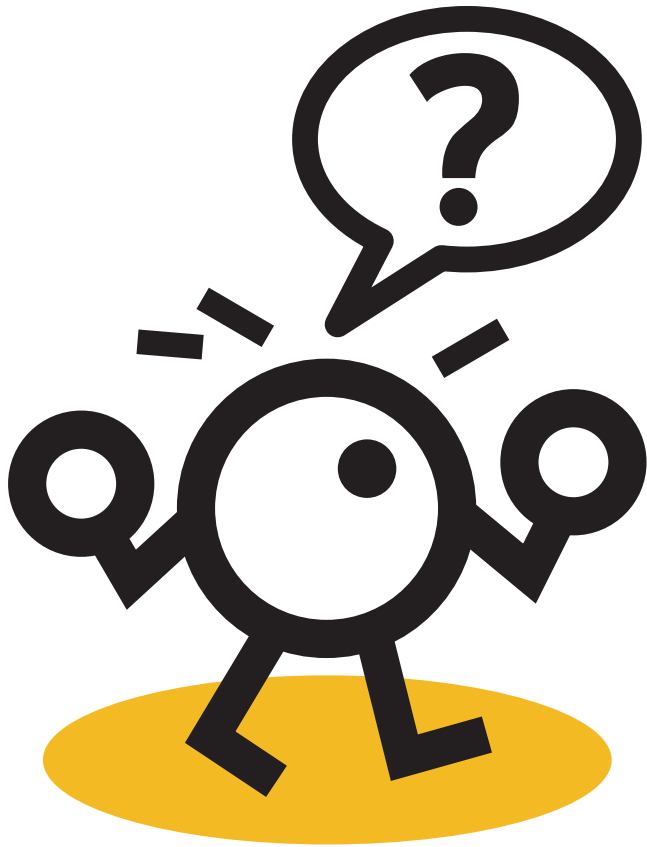


PROBLEMAS	POSIBLES CAUSAS	QUÉ PODEMOS HACER
Algunas personas no quieren trabajar y cooperar con las demás.	Experiencias anteriores negativas. Cultura antiequipos. Inseguridad personal. Exceso de ego.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.No obligar nunca a trabajar en equipo.</li> <li>2.Utilizar las experiencias negativas como aprendizaje.</li> <li>3.Motivar a las personas, cultivar la humildad.</li> </ol>
Algunas personas trabajan bien solas, pero no cumplen con el equipo.	Inadecuación en la composición del equipo o en el reparto de tareas. Falta de formación para el trabajo en equipo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Revisar la composición del equipo y tareas de sus miembros y adecuarlas.</li> <li>2.Mejorar la formación para el trabajo en equipo.</li> </ol>
Algunas personas, capaces y dispuestas, no se comprometen con el equipo.	Falta de confianza en el equipo. Falta de entrenamiento en el trabajo en equipo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construir o reconstruir la confianza.</li> <li>2. Dispersar o reformar el equipo.</li> <li>3. Crear momentos para fortalecer destrezas de trabajo en equipo.</li> </ol>
Algunas personas desarrollan tareas según su propio antojo, sin seguimiento ni evaluación.	Información insuficiente o inadecuada. Fallos en la comunicación. Mala distribución entre tiempo y prioridades.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Circular la información libremente, desde, hacia y entre las personas del equipo.</li> <li>2. Evaluación continua.</li> </ol>
Algunas personas saben qué deben hacer y cómo hacerlo, pero no lo hacen.	Resistencias al cambio.	Averiguar cuál es el obstáculo y buscar el mejor enfoque para superarlo.



PROBLEMAS	POSIBLES CAUSAS	QUÉ PODEMOS HACER
<p>Los procedimientos no se cumplen o exigen una dedicación que ralentiza las tareas prioritarias.</p>	<p>Procedimientos burocráticos, superfluos, inadecuados u obsoletos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Simplificar los procesos.</li> <li>2. Desechar los manuales y excesos reglamentistas. Utilizar el sentido común.</li> </ol>
<p>Algunas personas no se sienten reconocidas o recompensadas por su trabajo en el equipo.</p>	<p>Un sistema confuso o inadecuado de valoración, reconocimiento y recompensa.</p>	<p>Establecer estímulos y reconocimientos claros que generen seguridad.</p>
<p>No se toman decisiones importantes, se dilatan, se revisan continuamente, se cae en contradicciones, en incoherencias.</p>	<p>Problemas de liderazgo, dirección y participación interna en el equipo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer la capacidad de liderazgo en las personas que deban ejercerlo.</li> <li>2. Establecer un sistema de liderazgo participativo en el que el equipo no se inhiba.</li> </ol>







**2**

**Trucos  
para crecer  
como equipo**

## 2.1 REPARTIENDO TAREAS, PARA ORGANIZAR LA ACCIÓN

Una organización donde nadie hace nada no existe. La acción es la finalidad de nuestros equipos organizacionales y el motor que va generando nuevas ilusiones y nuevos proyectos.

Los equipos desempeñamos de forma cotidiana multitud de tareas que son las que hacen ponerse en movimiento las piezas de ese motor vivo que es la acción organizacional.

Una organización funciona cuando se realizan todas esas pequeñas y grandes tareas que permiten abrir el local cada día, diseñar proyectos, buscar financiamiento, cobrar las cuotas, mantener la comunicación con las personas asociadas, etc. Todas las tareas son importantes, todas son necesarias.

Son cuatro los tipos de tareas fundamentales que debemos gestionar en nuestra organización. Te dejamos algunos ejemplos.

### Tareas relacionadas con nuestra misión asociativa

- Análisis de la realidad. Conocer el entorno, el contexto en que trabaja la organización.
- Detección y análisis de necesidades y demandas de las personas, ecosistemas o comunidades destinatarias. Conocer las necesidades y demandas de la gente con la que trabajamos.

- Definición de objetivos, planificación y elaboración de proyectos. Preparar la acción.
- Desarrollo y gestión de actividades. Llevar a cabo los programas y proyectos.
- Seguimiento y evaluación de actividades. Analizar resultados y evaluar los proyectos.

### Tareas relacionadas con las relaciones y la cohesión de quienes forman la organización

- Captación y acogida de nuevas personas participantes. Incorporar a la gente recién llegada a la acción de la organización.
- Comunicación interna. Informar y facilitar la comunicación entre quienes formamos la organización.
- Formación interna. Facilitar la capacitación de todas las personas para que puedan desarrollar mejor sus tareas.
- Participación interna. Motivar y animar la participación de todas las personas que componen la organización.
- Coordinación, trabajo en equipo. Repartir y coordinar el desarrollo de las tareas.

### Tareas relacionadas con el mantenimiento de la estructura de nuestra organización

- Captación de medios y recursos. Buscar y conseguir los recursos necesarios para el desarrollo de las acciones y el mantenimiento de la organización.

- Gestión administrativa. Gestionar la economía de la organización.
- Gestión legal, tributaria, etc. Mantener la legalidad de la organización.
- Estructura de gobernanza y liderazgo en la organización. Definición de dominios y protocolos para la toma de decisiones.
- Autodiagnóstico y planificación estratégica. Revisar la organización y planificar su desarrollo.

### Tareas relacionadas con la comunicación y relaciones externas de nuestra organización

- Misión, visión e imagen. Construir la identidad e imagen de la organización.
- Relaciones institucionales. Relacionarse con otros actores sociales, administraciones, empresas, etc.
- Comunicación externa, difusión, marketing organizacional. Comunicar, difundir lo que hacemos.
- Participación social. Participar en la vida social, en el desarrollo de la comunidad.
- Coordinación, trabajo en red. Coordinarse y cooperar, trabajar en red con otras organizaciones y actores sociales. Y así muchas otras.

Cada bloque de tareas (Misión, Cohesión, Mantenimiento y Relaciones), está íntimamente relacionado con los otros, se abordan de manera simultánea, sin descuidar ninguno.

Y deben ser “coherentes” entre sí, o sea, deben estar realizadas de acuerdo con los mismos valores, la misma metodología, el mismo “estilo”. No podemos “predicar” la participación en nuestras actividades y no practicarla en nuestra manera de organizarnos.

Cuando los equipos organizacionales no tienen claras sus tareas, las organizaciones se pueden ver sumidas en un “estado vegetativo” (mantenemos la estructura pero no cuidamos su relación con la misión organizacional, “existimos nada más”), o abocadas a la más absoluta dispersión (lo tenemos muy claro pero cada persona trabaja a su antojo y nadie cuida la cohesión ni el mantenimiento de la estructura).

Cada persona que participa en un equipo debe tener asignadas tareas concretas que permitan que la organización siga en marcha, por lo que vamos a apuntar algunos criterios que nos pueden orientar en el reparto de tareas.

### • ALGUNAS PISTAS PARA EL REPARTO DE TAREAS

Cuando distribuyamos las tareas, conviene tener siempre en cuenta en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Realizar entre todas las personas del equipo el listado de tareas, poniéndonos de acuerdo sobre la urgencia e importancia de cada una de ellas.
- Revisar que el listado de tareas de nuestro equipo cubre los cuatro tipos fundamentales de tareas: la misión, la cohesión, el mantenimiento organizacional y la comunicación externa. Buscar el equilibrio, para no andar cojeando.

- Distinguir, siempre, entre tareas importantes (las que se necesitan hacer para el cumplimiento de la misión organizacional), tareas urgentes (las que no se pueden dejar para más adelante), las que son, a la vez, urgentes e importantes (son fundamentales para el cumplimiento de la misión y hay que hacerlas ahora) y las que son innecesarias (no se refieren al cumplimiento de la misión organizacional o se pueden resolver de otra forma más fácil en otro momento). Lo primero es lo “urgente e importante”, lo segundo, lo “importante”, y en tercer lugar aquello que solo es urgente. De lo “innecesario”, ni hablamos.

- Atender, siempre que sea posible, los intereses y gustos de cada persona del equipo.

- Asignar las tareas en función de la capacitación de cada persona.

- Valorar la experiencia. Quien la posea en el desarrollo de una tarea puede enseñar a otras personas del equipo.

- Ajustar las tareas al número y disponibilidad de las personas que forman el equipo.

- Asumir las tareas como un pacto interno del equipo, compartido pero de obligado cumplimiento. Si cada cual cumple con lo suyo, todos y todas cumplimos.

- Revisar cada cierto tiempo, regularmente, el reparto de tareas. Si todo va bien fantástico; de lo contrario, estaremos a tiempo de cambiarlo.

En el siguiente cuadro, te presentamos un ejemplo para repartir o revisar las tareas de un equipo.

REPARTO SEMANAL DE TAREAS												
	TAREAS MISIÓN			TAREAS COHESIÓN			TAREAS MANTENIMIENTO			TAREAS RELACIÓN		
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
PEDRO	●							●	●		●	
ANA			●	●	●						●	
LUCÍA			●	●	●	●				●		
PABLO		●	●					●	●			●
MARÍA							●	●			●	
LUIS		●					●		●	●		

T1=Realizar inscripciones

T4=Solicitar formación interna

T7=Comprar material taller

T10=Reunión coordinadora

T2=Proyecto taller

T5=Llamadas a voluntariado

T8=Apertura de local

T11=Folleto talleres

T3=Diseño evaluación taller

T6=Preparar reunión equipo

T9=Pago facturas

T12=Reunión municipalidad

Los espacios rellenos nos posibilitan ver la relación entre cada una de las tareas y las personas que las asumen. La lectura que podemos realizar mediante la observación de este cuadro es doble:

*Vertical:* vemos quiénes se harán cargo de cada tarea, la composición de “alianzas” dentro del equipo o, por el contrario, si existe un hueco sin cubrir (nadie que asuma una determinada tarea). Nos ayuda a establecer una relación entre tarea y personas necesarias para cubrirla.

*Horizontal:* vemos las distintas tareas que desarrolla cada persona, lo que nos permite comprobar el volumen de trabajo que cada integrante del equipo es adecuado y, así, evitar desequilibrios internos.

## 2.2 ¿QUIÉN MANDA AQUÍ? LIDERAZGO, DIRECCIÓN

Coordinación, presidencia, dirección... son cargos que denominan a las personas que desempeñan una labor vital en cualquier organización y en cualquier equipo: liderar y estimular la participación.

A ello dedicamos el Cuaderno práctico nº 6 que te recomendamos leer. La nuestra es una apuesta por un modelo democrático, que estimule y anime la participación y la comunicación. Entendemos el liderazgo como una forma de dar impulso a los diferentes elementos del trabajo en equipo, posibilitando su realización y seguimiento continuo.

En definitiva, con un modelo de liderazgo entendido como estímulo al trabajo en equipo persigue, entre otras cosas:

- Mantener la perspectiva del proyecto organizacional, velar por su coherencia. Conseguir una visión amplia de las cosas, anticiparse, ver un poco más allá.
- Proyectar energía, motivar, animar al resto. Apuntar las energías hacia las oportunidades de éxito e intentar evitar las que conducen al fracaso.

- Facilitar la participación, la inclusión de todas las personas. Impulsar la cooperación, la relación entre quienes forman la organización, favorecer un buen clima relacional.
- Fomentar el cumplimiento y la relación entre las diferentes tareas, organizar, buscar y distribuir los recursos necesarios, evaluar. Impulsar y facilitar la toma colectiva de decisiones.

Es difícil que en una organización encontremos a una persona para liderar que cumpla todos y cada uno de estos aspectos, pero lo que sí es importante es que se lleven a cabo. El conjunto de las personas que conforman el equipo deben procurar que esto sea así, que todas y cada una de estas funciones se desarrollen.

Estas funciones de dirección o liderazgo pueden ser asumidas de forma individual o compartida; en cualquier caso, siempre es positivo que exista esta influencia en una organización y debe ser ejercida siempre de acuerdo a las necesidades y características de cada organización, de cada equipo. Se trata de lograr el rendimiento del equipo, el éxito colectivo, y no de que brillen solo algunas personas.

Si estamos de acuerdo con esta afirmación, no nos debe preocupar asumir este tipo de funciones, de dirección, coordinación o presidencia de nuestra organización, ni que existan otras personas dentro de ella que también ejerzan roles de liderazgo, ya que esto elevará el nivel de participación y trabajo grupal.

## 2.3 LA INFORMACIÓN ES PODER

Si no sabemos qué hace falta, qué se necesita y dónde están los medios es muy difícil que se pase a la acción. La información es poder, poder hacer.

En el interior de nuestros equipos es importante que la información circule. Eso posibilita que todas las personas partan de la misma línea de salida, es decir, que cuenten con la misma información. De lo contrario, nos podremos encontrar con desajustes, malos entendidos y, sobre todo, con un equipo que marcha a “distintas velocidades” e incluso -y lo que es peor- en distintas direcciones.

Aquellas personas que atesoran la información y la transmiten sólo de forma parcial, fuera de contexto o pasada de fecha, o que ni siquiera la transmiten, se convierten en “cuellos de botella”. Además, van preparando un caldo de cultivo de malestares y malos entendidos que, inevitablemente, solo nos podrán traer inconvenientes en nuestra labor.

Para intentar que todas las personas del equipo tengan una información adecuada, te proponemos la técnica “AIDA” como orientación para realizar trabajos de difusión y reparto de la información. Esta propuesta contiene unas fases a tener en cuenta para el funcionamiento del “circuito interno de información”. Para conseguir que las personas de nuestro equipo se pongan en situación de recibir información, debemos lograr su...

- **Atención.** En ocasiones, las personas no atendemos a muchas informaciones porque estamos sumidas en nues-

tras tareas cotidianas. De esta forma, algunas informaciones importantes pasan desapercibidas. La atención supone un estímulo de carácter visual, un mensaje, que debe despertar el...

- **Interés** hacia la información, que reforzaremos presentándola de forma argumentada, destacando ventajas e inconvenientes, maneras de afrontar algún problema, centrada en los temas fundamentales a los que nuestro equipo se enfrenta, de forma amena y dinámica, lo que producirá...
- **Deseo** de hacer algo, que podrá ir reforzado por la utilidad, la relación de la información con los objetivos de la organización; y si las personas que reciben la información quieren y pueden vendrá la...
- **Acción**, o sea, la respuesta a la información por parte de quienes componen la organización.

### • HERRAMIENTAS PARA LA INFORMACIÓN

Apuntamos algunas herramientas que pueden ayudar a hacer circular la información en el interior de nuestro equipo:

#### Boletines internos

Se trata de publicaciones periódicas, difundidas por correo electrónico, donde se combina la información escrita con fotografías, dibujos u otras modalidades de representación gráfica. De uso “masivo”, cuando tenemos mucha gente, personas asociadas, simpatizantes, etc., a quienes informar. Muy recomendables para favorecer la “digestión” de la información, además de ser un buen medio para recoger y ordenar los

acontecimientos que suceden en un equipo de forma amena, gráfica y, recomendable, con sentido del humor.

### Sitio web y redes sociales

Estas plataformas digitales son unos de los canales privilegiados de difusión de información, especialmente las redes sociales que permiten no solo una difusión de información masiva e inmediata sino que brindan la posibilidad de observar las reacciones e interactuar con las personas que siguen a la organización.

### Tablones de anuncios

Se trata de conjuntos de documentos, recortes, cifras, noticias de prensa, fotocopias de artículos, convocatorias de reuniones, etc., que fijamos en un panel colocado en el lugar más visible del local de nuestra organización. Requiere de una continua actualización, puesto que a medida que vemos siempre las mismas informaciones dejamos de atenderlas y sólo sirven para ocupar un lugar donde iría bien un cuadro o las fotografías de la última actividad en el barrio.

### Intercambio de experiencias

Se trata de reuniones centradas en el intercambio de informaciones y experiencias. Se utiliza por equipos que quieren aumentar su información sobre distintos aspectos: la adaptación a la realidad, la mejora de la comunicación interna, los repartos de tareas, la toma de decisiones, etc. Para ello, ponen en común sus experiencias con otros equipos. Nos ayuda a salir de la monotonía. Las relaciones con otros grupos ayudan a la consolidación de la propia identidad. El intercambio

de información somete a los equipos a un ejercicio necesario de autoevaluación.

Recomendaciones para el tratamiento de la información:

- Establecer criterios de selección de la información: nos encontramos ante una de las tareas más complejas de los equipos. Tanto a través de internet como del conjunto de medios, está a nuestra disposición gran cantidad de información relacionada con nuestra misión. Establecer criterios coherentes con ella se hace hoy tan importante como la selección del medio.
- Utilizar medios adecuados: en ocasiones queremos hacer llegar a un grupo reducido de personas de nuestra entidad una información que les concierne, pero para ello utilizamos boletines generales, o por el contrario hacemos uso de listas de distribución masivas para informaciones que sólo interesan a una parte pequeña. Esto genera cansancio y mucho "ruido". Tener claro qué medios, para qué tipo de información y a qué personas de nuestra organización la dirigimos, se ha convertido hoy en un factor organizativo tan importante como nuestro propio organigrama de funcionamiento.
- Traducir los mensajes: hay ocasiones en donde el lenguaje y el tratamiento de la información no es adecuado para las personas a quienes va dirigida. Por ello, una tarea fundamental es que la información resulte accesible y sea entendida por quien la necesita.
- Establecer ritmos y periodicidades. Debemos encontrar el equilibrio entre la información puntual, con "cuentagotas", y la saturación que se produce en muchos casos por no tener claros los otros aspectos descritos.

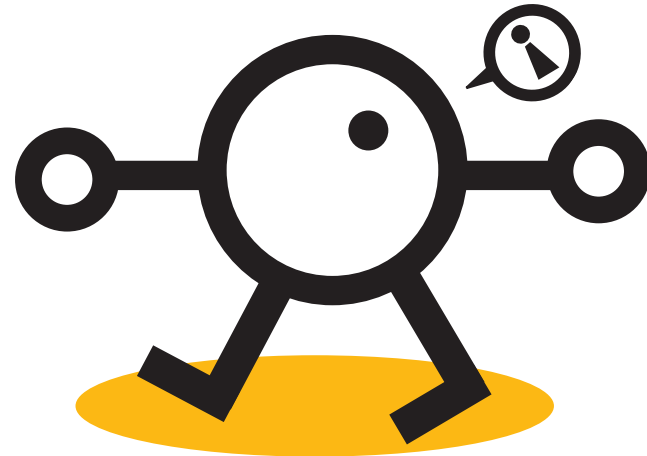
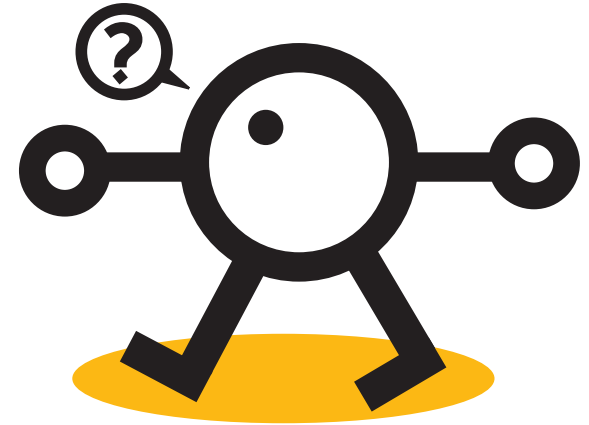
## 2.4 LA COMUNICACIÓN: LA MADRE DEL CORDERO

Es indispensable que la comunicación funcione para que nuestro equipo funcione. Una de las reglas de oro de la comunicación es que “ES IMPOSIBLE no comunicar”. Queramos o no, siempre estamos transmitiendo imágenes, impresiones y mensajes personales, así como recibiendo los de las demás personas.

La mala comunicación puede producirse aunque existan buenas intenciones. Aunque pongamos toda nuestra buena voluntad, a veces no es suficiente para que se dé una buena comunicación.

Ya en el “Cuaderno práctico nº1. Las reuniones”, hablamos de la comunicación. Ahora queremos retomar el tema, pero esta vez haciendo referencia a los principales obstáculos que podemos encontrar en la comunicación en el seno de nuestros equipos, y a las posibles formas de afrontarlos.

Cuando observamos la cantidad de elementos que son necesarios para que se realice una comunicación efectiva, parece muy difícil que ésta llegue a producirse. Es importante reconocer las dificultades y trabajar sobre ellas, hacer el esfuerzo de escuchar, reflexionar, organizar nuestros pensamientos, ponernos en el lugar de la otra persona, expresarnos con claridad, pero, sobre todo, lo importante es “querer comunicar” y “querer escuchar”, tener la intención de compartir con nuestro equipo aquello que sabemos que es de interés y relevancia para nuestro trabajo.







## DIFICULTADES

La comunicación no funciona porque las personas no se conocen, tienen prejuicios, estereotipos, etc.

Existen diferentes lenguajes, códigos o jergas entre las personas del equipo.

Las personas que forman la organización no saben escuchar, intercambiar ideas, dialogar, construir acuerdos, participar en la comunicación.

Faltan estructuras, canales y redes de comunicación claros y sencillos, faltan responsables y referentes para la comunicación, lo que produce espontaneísmo, improvisación y muchos rumores.

Tenemos un modelo de organización jerárquico (de arriba a abajo) que impide la fluidez de la comunicación (todo tiene que "pasar" por las personas dirigentes).

Falta reciprocidad, intercambio en la comunicación.

Existe un número excesivo de intermediarios en la comunicación, las informaciones se deforman.

Estamos saturados de información, de exceso de «paja» que dificulta saber qué informaciones son significativas.

Se producen un montón de ruidos en la comunicación, interrupciones, desorden, mezcla de temas, dispersión, malas condiciones materiales.



## REMEDIOS

Fortalezcamos el conocimiento mutuo, el diálogo, la buena onda dentro del equipo.

Construyamos un lenguaje común que podamos utilizar y mediante el cual nos podamos entender.

Consideremos la comunicación como un proceso complejo, reforcemos la formación para la comunicación: educar y ejercitar la escucha y la expresión. No pensar que sabemos lo que las otras personas quieren decir y que las demás saben lo que deseamos expresar.

Establezcamos canales y redes de comunicación "precisos", respetemos los tiempos comunes para la comunicación, revisemos y evaluemos el funcionamiento de estos canales regularmente para adecuarlos a las necesidades.

Establezcamos un modelo de comunicación en todos sentidos (de abajo a arriba, entre todas las personas, etc.).

Contrastemos regularmente las informaciones, promovamos la retroalimentación con todas las personas interlocutoras y partes de las redes comunicativas.

Evitemos que las informaciones tengan que recorrer un camino excesivamente largo.

Analicemos críticamente la pertinencia de las informaciones, su utilidad, sus destinatarios, sus códigos, etc.

Revisemos regularmente el funcionamiento y los canales de comunicación. Evitemos interferencias.

## 2.5 CONFLICTOS QUE APROVECHAMOS PARA AVANZAR

Un equipo está integrado por personas diferentes, con distintas formas de ver las cosas. No es una realidad homogénea, sino todo lo contrario: diversa, heterogénea, aspectos interesantes que nos ayudan a obtener buenos resultados, ya que conseguiremos una visión más amplia de las cosas.

Sin embargo, en la otra cara de la moneda, y precisamente debido a esta mezcla de perspectivas, nos encontraremos con desencuentros y algunas tensiones, dado que el trabajo en equipo exige contraste de opiniones y una toma de decisiones constantes con el resto de las personas.

Los conflictos son inherentes a las relaciones humanas. Somos así –seres conflictivos- por lo que éste no debe ser un aspecto a eludir, sino a afrontarlo adecuadamente para resolverlo de forma positiva.

La opinión general nos dice que el conflicto es algo negativo, asociado a la violencia, al peligro, algo que es necesario alejar. Pero nada más lejos de la realidad: el conflicto, la diferencia de opiniones, el debate de ideas, no son necesariamente negativos o destructivos, sino que, por el contrario, son la mejor manera de crecer, de cambiar, de mejorar, de avanzar, si los enfrentamos y resolvemos adecuadamente.

En este sentido, planteábamos en el Cuaderno práctico nº 1. Las reuniones, una serie de pasos para abordar positivamente un conflicto:

1. Identificar, delimitar el conflicto, formularlo de manera clara y precisa entre todas las personas implicadas.
2. Valorar colectivamente la importancia del conflicto, sus causas y consecuencias, y la disposición o actitud de las partes para resolverlo.
3. Identificar y analizar colectivamente, todas las soluciones posibles y su “coste” (siempre que se elige algo, se dejan otras cosas).
4. Tomar una decisión por negociación/consenso o por mayoría.
5. Aplicar y evaluar colectivamente la decisión.

En las organizaciones, en los equipos, muchas veces los conflictos son resultado de malentendidos fáciles de aclarar o tienen una importancia menor y se resuelven sobre la marcha, pero en otras ocasiones, si no los abordamos y resolvemos adecuadamente, ponen en peligro la vida del proyecto organizacional.

A continuación te mostramos algunos principios básicos y ciertas herramientas que pueden contribuir a utilizar el conflicto como un aliado, y no como un enemigo.

## • POSTURAS ANTE EL CONFLICTO

La solución de un conflicto depende –SIEMPRE– de la actitud y de la disposición de las partes para resolverlo. Si una parte no quiere, dos nunca se pondrán de acuerdo.

Las posturas y posiciones que adoptan las personas que forman un equipo ante un conflicto son decisivas. Hablemos de las dos posturas más importantes: competencia o colaboración.

La cooperación no es fácil, ya que implica que cada quien abandone sus preferencias particulares para ceder ante el

interés común. Tal opción sólo es posible si cada una de las partes afectadas se da cuenta de que el rechazo frontal hacia las otras personas, hacia las otras posturas, sólo lleva a la catástrofe.

Las personas que forman los equipos no pueden competir entre sí, están destinadas a colaborar, especialmente cuando se trata de dar solución a un conflicto.

En general, podemos encontrar las siguientes características, según la postura que adoptemos ante el conflicto en cuestión:

COMPETENCIA	COLABORACIÓN
Las posturas se orientan a la satisfacción de objetivos personales.	Las posturas se orientan a la satisfacción de objetivos comunes al grupo.
Exige secreto, discreción, silencio.	Exige apertura, confianza, diálogo.
Favorece un clima tenso que tiende a aumentar la diferencia entre las distintas partes del conflicto, estableciendo desigualdades y jerarquías.	Favorece un clima de integración entre las distintas partes, permitiendo y facilitando que se encuentren en pie de igualdad.
Juicio falseado en el que se tiende a sobrevalorar la propia contribución y a desacreditar la de las demás personas.	Juicio racional, en el que el esfuerzo de cada quien es evaluado en su justo valor, venga de donde venga.

## • LA NEGOCIACIÓN

La negociación es la forma más habitual y adecuada para la resolución de conflictos. Es un proceso por el cual se van aproximando dos posturas diferentes, cediendo ambas algo, para encontrarse en un punto de acuerdo común.

Hay algunos pasos básicos que es preciso tener en cuenta para llevar a cabo una buena negociación:


### Antes:

- Pensar que la negociación es algo normal, abordarla con tranquilidad.
- Darse tiempo para prepararla: aclararse, precisar cuál es exactamente el conflicto, qué se quiere conseguir, qué se está dispuesto a ceder para llegar a un acuerdo.

### Durante:

- Tener una actitud positiva y tranquila, evitar alterarse.
- Expresar claramente los objetivos que se quieren alcanzar.
- Explorar las necesidades de la otra parte.
- Tratar los aspectos a negociar uno a uno, evitando confusiones.
- Expresar con claridad los puntos de desacuerdo.
- Resolver las diferencias.
- Llegar a un consenso. No olvidar nunca que éste es el objetivo principal de cualquier negociación: llegar a un acuerdo, y que si éste no se alcanza, será un fracaso.

Qué NO hacer	Qué hacer
Descargar tensión en la otra persona	Ponerse en la situación de la otra persona
Hablar demasiado	Escuchar activamente, con interés
Discutir	Pedir aclaraciones si no se entiende algo



## • TRUCOS PARA USAR DURANTE UN CONFLICTO

Algunos trucos pueden ayudarnos a enfrentar y resolver adecuadamente un conflicto. Veamos algunos ejemplos:

### Cambiar de papeles

Cada quien debe actuar como cree que actuaría (lo que diría, cómo lo haría, etc.) la otra persona ante esta situación de conflicto. Transcurrido un tiempo cada cual vuelve a su propio papel y expresa sus sentimientos y lo que la

experiencia le ha enseñado. El truco nos va a ayudar a situarnos en el punto de vista ajeno y poder llegar a comprenderlo.

### Utilizar “Mensajes Yo”

Los “Mensaje Tú” (“tú piensas, tú dices, tú haces...”), tienden a poner la responsabilidad o echar la culpa a la otra parte, y lo que debemos intentar, no es buscar culpables sino identificar la situación conflictiva para ponerle solución. En este sentido, debemos hablar de lo que “yo pienso, yo digo, yo siento o yo hago...” (“Mensajes Yo”), aportando las posibles soluciones que pensamos que pueden mejorar la situación. El truco evita una excesiva personalización de los conflictos y ayuda a “objetivar” los problemas.

### Tú dices - yo digo

Cada quien, al comenzar a hablar, debe empezar por resumir lo que la otra persona ha dicho con anterioridad, y sólo entonces podrá aportar su punto de vista. Si la otra persona no queda satisfecha debe preguntar hasta que el resumen sea plenamente aceptable. El truco nos obliga a considerar las otras opiniones y no solo la nuestra.

### El truco de las tres erres

Muchas veces las personas que se enfrentan no son plenamente conscientes de por qué discuten, o a veces discuten sobre algo que ninguna de las dos partes puede cambiar. El truco supone realizar tres pasos:

**Resentimiento:** las partes explican todo lo que les hace sentir molestas.

**Requerimiento:** cada parte señala algo que necesitaría que realizara la otra parte y que le ayudará a sentirse mejor y a solucionar el problema.

**Reconocimiento:** cada persona indica qué requerimiento de la otra está dispuesta a cumplir; las dos expresan las realidades positivas que ven en la otra persona y que la hacen agradable y admirable.

El truco puede contribuir positivamente a modificar las posturas personales y a resolver adecuadamente el conflicto.

### La mediación de una tercera persona

Cuando un conflicto se estanca, cuando no hay manera de aproximar las diferentes posturas, tal vez sea necesario recurrir a la mediación de una tercera persona.

La función de esta persona será facilitar que ambas partes encuentren una solución satisfactoria. Debe ser neutral y lo único que debe hacer es mediar en la situación, ayudando a la aproximación de posturas, pero la solución deben encontrarla las partes directamente implicadas en el conflicto, para que así sea suya y para que llevarla a la práctica sea más fácil.

## 2.6 TOMAR DECISIONES EN EQUIPO

La vida organizacional está repleta de momentos en los cuales se deben tomar decisiones. Éstas pueden referirse a los distintos planos de nuestra acción (la misión, la cohesión interna, el mantenimiento de la organización y las relaciones), y cada una de ellas deberá ser abordada en función del tema, de su importancia, de las necesidades del momento, etc. Comentamos tres tipos de decisiones:

**Decisiones estratégicas**, que afectan al “núcleo” de la misión organizacional, a sus objetivos esenciales, a sus principios y valores fundamentales, a su misma razón de ser. Son decisiones que tienen una gran importancia a medio-largo plazo. Determinan la orientación futura de nuestro proyecto organizacional. En estas decisiones debe participar el mayor número posible de integrantes del equipo. Ejemplo: se trata de decidir si comprometemos a otras organizaciones para llevar a cabo un plan de desarrollo comunitario en nuestro barrio.

**Decisiones tácticas**, que afectan a la forma concreta de realizar nuestras acciones y a nuestra manera concreta de organizarnos y organizar los medios para alcanzar nuestros objetivos. Son decisiones muy importantes en el corto y medio plazo. En estos casos deben participar las personas concretas implicadas en cada tarea, programa, área de trabajo, etc., afectados por la decisión. Ejemplo: se trata de decidir la composición del equipo que se ocupará de la información y la comunicación interna.

**Decisiones operativas**, que tienen que ver con el funcionamiento cotidiano de la organización y sus programas, los aspectos logísticos, materiales, equipamientos, etc. Son decisiones muy importantes en el corto plazo, y, sobre todo, urgentes. A menudo hay que tomarlas sobre la marcha. En estas decisiones deben participar las personas concretas que, por su función o tareas específicas, tienen esa responsabilidad. Ejemplo: se trata de decidir sobre el uso de la sala de actividades, para hacer el calendario del mes.

Estos tres tipos básicos de decisiones pueden afectar a cualquiera de los planos de la vida organizacional: la acción relativa a la misión, la cohesión, el mantenimiento de la organización y las relaciones. Aspectos que están estrechamente ligados entre sí, porque unas decisiones influirán en las otras, y siempre buscaremos la mayor coherencia global en el conjunto de decisiones que tome nuestro equipo.

### • PARA TOMAR DECISIONES

Existen 7 posibles caminos o formas para tomar decisiones dentro de nuestra organización:

**Consenso:** todas las personas que forman el equipo se reúnen y tienen la posibilidad de expresar sus opiniones con el fin de ponerse de acuerdo sobre una decisión final. Si alguien no está de acuerdo, continuamos la discusión.

**Mayoría:** todas las personas se pronuncian entre varias opciones. La decisión adoptada será aquella que refleje la opinión de la mayoría.

**Minoría:** cuando somos muchas personas y estamos organizadas por comisiones o pequeños equipos de trabajo, las decisiones las toman quienes forman cada equipo, o creamos un pequeño grupo con las personas más directamente implicadas en la decisión, para que ellas decidan.

**Promedio:** consiste en buscar una solución intermedia entre dos posturas alejadas, lo que conlleva que, por lo general, nadie esté absolutamente conforme con la postura final.

**Personas expertas:** cuando no conseguimos ponernos de acuerdo en algún tema, llamamos a algunas personas expertas en esa cuestión para que orienten nuestra decisión con sus ideas y recomendaciones.

**Decisión autoritaria sin discusión:** no hay espacio para la discusión, pues ya ha sido tomada por alguna persona.

**Decisión autoritaria con discusión:** se cuestiona una decisión antes de ser definitivamente adoptada, con el objetivo de ser modificada en el caso de que los argumentos que presenten el resto de las personas del equipo lo aconsejen.

Por otra parte, es importante que nuestro estilo sea lo más participativo posible e intente tomar decisiones por consenso, lo que asegura un mayor grado de implicación de las personas que integran el equipo. Para ello se proponen los siguientes pasos:

**1. Situación inicial:** se hace llegar información clara, precisa y concreta a todas las personas del equipo sobre el tema a

decidir. En esta etapa debe prevalecer la TRANSPARENCIA. Si existe alguien que no hace llegar la información y la trata de forma privilegiada, el resto del equipo puede sentirse agraviado.

**2. Discusión sobre el tema:** se establece un plazo de tiempo y una forma para el debate sobre el tema a decidir. Aquí debe prevalecer la SINCERIDAD: nadie puede dejar nada en el tintero pues genera tensiones.

**3. Toma de postura:** las personas que forman el equipo expresan una primera postura sobre el tema. Se recogen todos los aportes y se realiza un resumen. Aquí debe prevalecer la CLARIDAD frente a posturas ambiguas que pueden dar lugar a malos entendidos.

**4. Negociación:** si existen posturas, opuestas se valoran pros y contras de cada una. Si las posturas reflejan matices diferentes -que no sustanciales-, se intentan recoger los puntos comunes. Se toman acuerdos parciales o totales, lo cual implica el cumplimiento para todas las partes, o lo que es lo mismo, la LEALTAD.

**5. Revisión:** se establece la forma (memoria, informe, etc.) y el plazo en que se va a revisar y valorar la decisión tomada. De lo contrario, nos encontraremos con la situación inicial.

## 2.7 EVALUAR PARA APRENDER A CAMBIAR

Revisar y valorar colectivamente el funcionamiento de nuestro equipo y tomar decisiones para mejorar. Eso es lo que llamamos evaluación del trabajo en equipo.

- **¿PARA QUÉ SIRVE EVALUAR?**

**Para hacerlo cada vez mejor.** Por medio de la evaluación se mejora del funcionamiento interno y de los aspectos claves del equipo: comunicación, reparto de tareas, resolución de conflictos. Conocemos y corregimos lo que hacemos mal y afianzamos lo que hacemos bien, para conseguir el máximo de resultados con el mínimo de esfuerzo.

**Para tomar conciencia y darnos cuenta de lo que estamos aprendiendo con nuestra práctica.** Como resultado de la revisión de nuestras acciones, quienes formamos el equipo aprendemos sobre la marcha, a partir de las consecuencias que produce nuestro trabajo. La evaluación se plantea como un método de formación en la acción.

**Para motivarnos y celebrar las buenas prácticas de nuestro equipo.** Comprobar sus buenos resultados resulta gratificante y supone un motivo más para seguir cooperando y trabajando. Para ello, debemos realizar la evaluación desde un punto de vista positivo y constructivo, resaltando los logros conseguidos (aunque sean pequeños). Evaluar también significa "dar valor".

**Para crecer internamente como grupo.** No cabe duda de que, aplicada la evaluación a nuestros equipos se logra mayor cohesión y conciencia grupal que tienden a aumentar el rendimiento. Evaluación, por tanto, como ocasión para pensar, analizar y reconocernos con nuestro grupo.

**Para que todo el mundo participe.** La evaluación como oportunidad para que todo el equipo tome parte en la revisión y valoración del trabajo realizado, para la reflexión colectiva, respetando las distintas opiniones y puntos de vista. Así podemos convertirnos en protagonistas.

- **¿QUÉ PODEMOS EVALUAR?**

Podemos evaluar distintos aspectos de la acción o el funcionamiento organizacional, como, por ejemplo:

**Nuestro plan de trabajo, lo que vamos a hacer:** supone valorar si nuestros proyectos están bien diseñados, si lo que planeamos tiene relación con las características de nuestro equipo, si prevemos bien los tiempos, los recursos, etc.

**El proceso, lo que hacemos:** lo que supone valorar la ejecución de lo planificado. Hacer un control y seguimiento que nos permita comprobar y mejorar la acción, introduciendo cambios sobre la marcha.

**Lo producido, los resultados:** valoramos el grado de cumplimiento de nuestros objetivos, pero también la relación que estos resultados guardan con nuestra misión organizacional, con la programación y cómo se han conseguido.



## • BREVE GUÍA PARA EVALUAR

Vamos a describir una serie de etapas para evaluar el funcionamiento del equipo. De esta forma, podremos revisar nuestro funcionamiento con claridad y rigor.

1. Determinar qué queremos o necesitamos evaluar (las relaciones, las tareas desarrolladas, un proyecto...) y para qué (porque como organización nos interesa saber, porque nos lo han solicitado, etc.)
2. Definir detalladamente los aspectos concretos que vamos a evaluar. Por ejemplo, si queremos valorar el grado de participación que existe en las reuniones mantenidas en la Junta Directiva, tendremos que formular y buscar respuesta a preguntas concretas del tipo: ¿Cuál ha sido la asistencia a las reuniones?, ¿Se cumplen los tiempos y condiciones previstos?, ¿Cuántas personas intervienen activamente, expresando sus opiniones?, ¿Qué tipo de intervenciones se realizan?, ¿Son constructivas, permiten avanzar?, ¿Se alcanzan y asumen resultados y compromisos concretos?, etc. Es necesario establecer prioridades en cuanto a los aspectos interesantes a evaluar.
3. Elegir y elaborar las herramientas con las que vamos a recoger la información que necesitamos.
  - a. Recoger datos: con qué, quiénes y cuándo vamos a evaluar. Establecer qué instrumentos se utilizarán, a quiénes se aplicarán, duración, horarios, períodos y lugares, donde se va a realizar la evaluación. Diseñar y llevar a cabo la evaluación.

- b. Analizar la información: reflexionar colectivamente sobre qué significan las respuestas y los datos obtenidos. Los resultados se traducen en un material de fácil manejo, que nos aporte argumentos para realizar nuestra valoración y así poder llegar a conclusiones.

- c. Es importante presentar, divulgar los resultados y las conclusiones obtenidos, entre todas las personas del equipo. Esta presentación se puede realizar utilizando técnicas orales, escritas, audiovisuales o de expresión (juegos o metodologías participativas).

- d. Tomar decisiones. Supone interpretar los datos de la evaluación y tomar decisiones mediante el método que se escoja, para introducir los cambios necesarios en el interior de nuestro equipo.

Es muy importante que contemos con los instrumentos adecuados para evaluar. Esto supone elegir entre distintas formas de realizar la revisión de lo que hacemos. Para orientar esta decisión tendremos en cuenta las siguientes preguntas clave:

**¿Qué información necesitamos?** El contenido de los datos que queremos lograr determinará cómo y con qué instrumento, los vamos a obtener.

**¿De qué medios disponemos?** La elección del instrumento concreto dependerá de los recursos humanos, materiales y económicos disponibles.

**¿Con cuánto tiempo contamos?** Existen instrumentos que requieren de un determinado tiempo para aplicarlos.

**¿Cuándo ha de llevarse a cabo?** Según lo que vayamos a evaluar, habrá que recoger la información en uno u otro momento, para que los resultados lleguen a tiempo y, en función de ello, elegir los instrumentos adecuados.

**¿En qué momento se encuentra el equipo?** Si un instrumento requiere que las personas del equipo se conozcan bien, sólo se podrá aplicar en aquellos casos en los que éste lleve funcionando el tiempo suficiente.

#### • HERRAMIENTAS PARA EVALUAR

##### Mural colectivo

En una cartulina, cada persona del equipo realiza un dibujo, una figura con lápices de colores o plumones que represente cómo ve la comunicación, el reparto de tareas o el aspecto que se elija. El dibujo debe ser incompleto para que cada cual lo pueda continuar. Esto lo haremos hasta conseguir un mural con los aportes de todas las personas. A continuación, podemos analizar si vemos (o no) que el dibujo nos refleja, en qué estamos de acuerdo, en qué no, etc.

Lo podemos utilizar para conocer la opinión del grupo sobre determinados aspectos del trabajo en equipo y, además, ayuda a la creación de identidad del grupo, ya que nos permite conocer qué piensan las demás personas.

##### Antes y después

Se pide a las personas del equipo que durante 15 minutos, escriban 10 frases comenzando por “Yo pensaba que...”, y

terminando con “Y ahora creo que...”. Cada persona lee el par de frases que a su juicio son más significativas. Se hacen comentarios sobre las causas de los cambios. Con posterioridad, se van leyendo otras ideas por turno, y así sucesivamente. Quien facilita, recoge todos los aportes y realiza un informe con las expectativas que han sido cubiertas y las que no, los aspectos que más coinciden, etc.

Esta dinámica nos ayuda a comparar las expectativas iniciales de todas las personas del equipo con la situación presente, así como detectar los cambios que se van produciendo en cada persona y en el propio equipo.

##### El telegrama

Cada persona del equipo escribe anónimamente en una hoja frases de forma telegráfica que recojan lo que considera habría de ser evaluado. Todas las hojas se ponen juntas y se distribuyen al azar. Cada persona lee en voz alta la que le haya tocado, se realizan comentarios y se hace un análisis general. Esta actividad nos puede ayudar a recoger de una forma rápida la visión general del equipo sobre cualquier aspecto que tengamos que evaluar.

##### Un cuestionario para evaluar nuestro equipo

Cada persona lo responde individualmente, se intercambian los papeles y se sistematizan las respuestas, para señalar las que reflejan una percepción más extendida entre el equipo. Luego, se discute lo que haya que discutir y se establecen conclusiones sobre: qué acciones concretas vamos a emprender para cambiar nuestra práctica como equipo (y/o la percepción que de ella tenemos).



## En mi equipo...

	Nada	Poco	En gran parte	Mucho
1. El ambiente, el conocimiento y las relaciones entre las personas del equipo son buenas.				
2. Todas las personas del equipo analizamos la realidad y participamos en la definición de los objetivos comunes.				
3. Todas las personas del equipo conocemos y comprendemos el trabajo a realizar en común.				
4. Todas las personas del equipo compartimos el objetivo organizacional y el trabajo común y estamos motivadas por su éxito.				
5. La información circula adecuadamente dentro del equipo, la comunicación funciona.				
6. Las funciones y tareas de cada persona han sido distribuidas de acuerdo con sus capacidades y disponibilidad.				



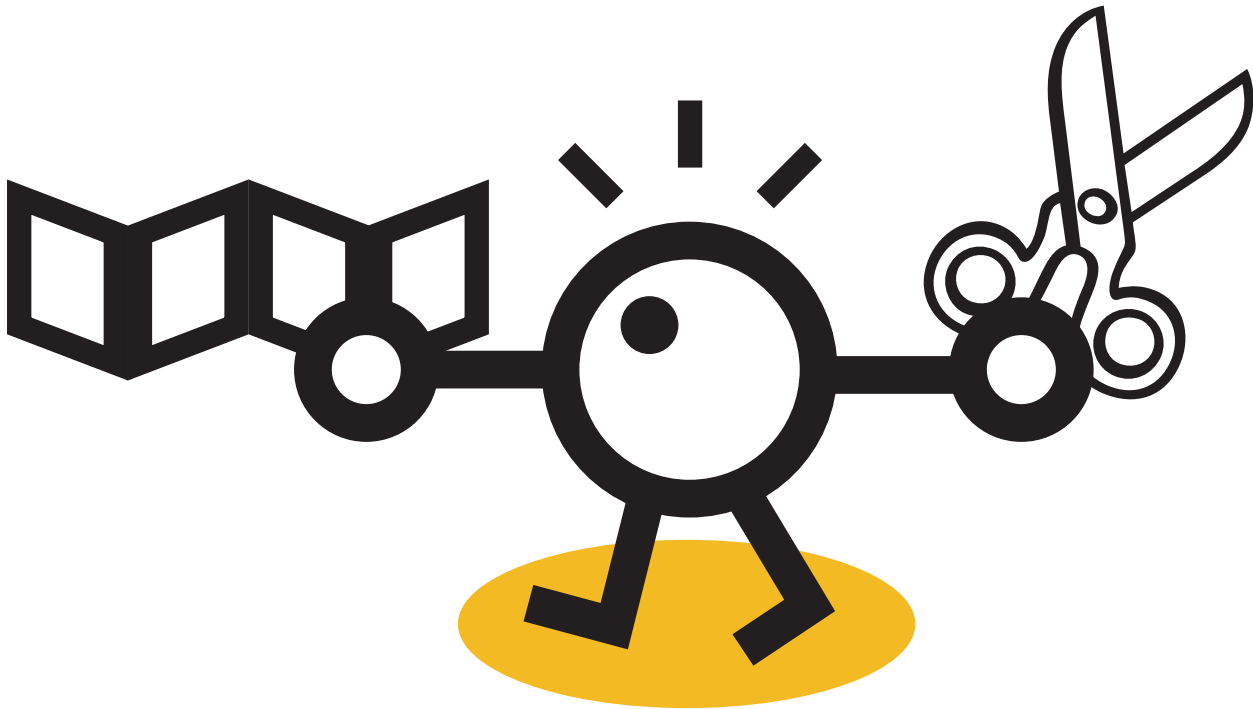
## En mi equipo...

	Nada	Poco	En gran parte	Mucho
7. Cada cual conoce y comprende sus tareas específicas en el conjunto del trabajo común.				
8. Cada persona del equipo cumple adecuadamente las tareas específicas encomendadas.				
9. Todos las personas del equipo conocemos y asumimos los procedimientos y métodos de trabajo comunes.				
10. Contamos con los conocimientos precisos para cumplir nuestras tareas específicas.				
11. Disponemos de ocasiones para mejorar y completar nuestra formación.				
12. Aprovechamos adecuadamente las oportunidades de formación.				
13. El funcionamiento interno del equipo se evalúa y mejora regularmente con la participación de todas las personas.				



## En mi equipo...

	Nada	Poco	En gran parte	Mucho
14. Todas las personas participamos en el seguimiento y evaluación del trabajo común de la organización.				
15. Los aciertos individuales y colectivos se reconocen y refuerzan, los errores se identifican y corrigen.				
16. Los compromisos y decisiones adoptadas por el equipo se revisan colectivamente y se cumplen adecuadamente.				
17. El equipo mantiene regularmente relaciones de comunicación con otros equipos.				
18. El equipo mantiene una relación de comunicación permanente con las personas destinatarias de su acción.				
19. El equipo mantiene comunicación regular con otros niveles de la organización.				
20. Existe una fuerte cohesión ante el objetivo común y un marcado espíritu de equipo.				



**3**

**EN RESUMEN  
BIBLIOGRAFÍA**

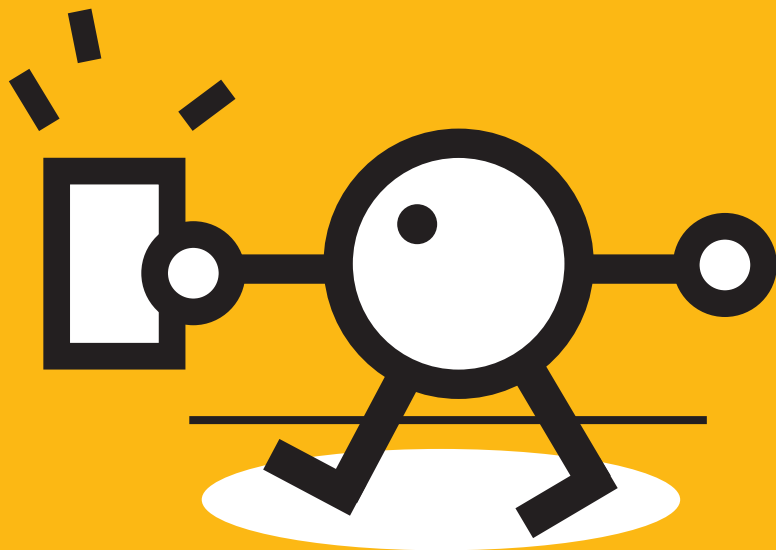
## En resumen

Para trabajar en común, sin tirarnos los trastosebemos tener presentes 15 ideas:

- **Considerar nuestra organización como una escuela de participación.** Apostar decididamente por que las personas quieran, sepan (aprendan) y puedan participar de forma efectiva. Para ello favorecemos la creación de equipos.
- **Comprometernos con los objetivos comunes,** aclararlos y discutir cuanto sea necesario, hasta “hacer nuestro” lo que queremos conseguir. Tener clara la meta, es el primer paso para alcanzarla.
- **Cuidar el ambiente, el clima, las relaciones entre las personas del equipo.** No tenemos por qué querernos apasionadamente, pero es bueno que se respire un ambiente cooperativo y saludable. Ello contribuye a la eficacia.
- **Hacer que la información circule.** Para que todas las personas podamos partir de la misma línea de salida. Así evitamos desajustes o malos entendidos y, sobre todo, conseguimos que el equipo marche a “la misma velocidad”.
- **Aportar libremente nuestras ideas,** no guardarnos nuestras opiniones, exponerlas –con confianza– en el equipo, respetando las opiniones del resto y valorando las diferencias individuales en beneficio de todas las personas.
- **Escuchar con empatía, situándonos en el lugar de la otra persona.** Saber escuchar es algo más que esperar nuestro turno para hablar.
- **Enfrentar positivamente los conflictos,** como la única forma de resolver nuestras diferencias desde una actitud conciliadora, dialogante, abriéndonos sin temor.
- **Practicar la participación en las decisiones,** puesto que implicar a todas las personas de nuestro equipo supone aportar mayor información y mayor calidad a cada decisión.
- **Organizar nuestra acción,** asignando responsabilidades, repartiendo las tareas, sabiendo qué debe hacer cada quien en cada momento, tejiendo complicidades.
- **Ejercer un liderazgo participativo.** Asumir y respetar las responsabilidades, impulsar y animar la iniciativa de las demás personas.
- **Cooperar, apoyarnos en la acción.** Cumplir los compromisos. Echar una mano cuando la situación lo requiera.
- **Ser personas abiertas a las nuevas ideas y soluciones.** Suplir nuestras carencias y limitaciones con imaginación. Convertir la creatividad en nuestro primer recurso.
- **Comprobar, valorar nuestra práctica.** Evaluar la marcha de nuestro equipo para motivarnos, crecer internamente, introducir cambios, aprender y ser mejores.
- **Considerar que los equipos cambian y evolucionan,** que no son eternos, incorporan nuevas personas, pierden otras, definiendo nuevos objetivos, desarrollando nuevas capacidades. Y otros muchos desaparecen, o aparecen, con otra forma, más adelante. Es parte del juego.
- **Celebrar los logros.** Vamos a felicitarnos, nos lo merecemos después de “trabajar en común sin tirarnos los trastos”. Esto no solo mejora el espíritu personal sino también el colectivo; compruébalo. ¿Nos vamos a tomar algo?



# Bibliografía para mentes inquietas



ALONSO T (2002)

El referente grupal del voluntariado. Colección A Fuego Lento. Madrid. **Plataforma del Voluntariado de España.**

ALVIRA F (1997)

Metodología de la evaluación de programas: un enfoque práctico. Buenos Aires. **Editorial Lumen/Humanitas.**

CEMBRANOS F y MEDINA JA (2003)

Grupos inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo. Madrid. **Editorial Popular.**

DE LA RIVA F (2004)

Para dinamizar las asociaciones.  
**Edex-CRAC.**

EQUIPO CLAVES (1994)

Aprendiendo a Organizar Nuestra Asociación. Madrid. **Editorial Popular, S.A.**

EQUIPO CLAVES (1994)

Gestión Participativa de las Asociaciones. Madrid. **Editorial Popular, S.A.**

HELLER R (1998)

Dirigir Equipos. Barcelona. **Editorial Grijalbo.**

LAMA JM (1996)

Metodología de la Acción Voluntaria. Cuadernos de la Plataforma, nº5 Madrid. **Plataforma del Voluntariado de España.**

LÓPEZ A (1997)

Cómo dirigir grupos con eficacia. Madrid. **Editorial CCS.**

## TÍTULOS DE LA COLECCIÓN

### Cuaderno práctico 1: **LAS REUNIONES**

Cómo acabar de una vez con las reuniones aburridas.  
Fernando de la Riva, Pablo Solo de Zaldivar.  
Fundación EDEX, 1998-2025.

### Cuaderno práctico 2: **LOS PROYECTOS**

Cómo convertir sus ideas en acción sin caer en el caos.  
Carlos Paradas, Fernando de la Riva.  
Fundación EDEX, 2000-2025.

### Cuaderno práctico 3: **LOS EQUIPOS**

Cómo trabajar en común sin tirarnos los platos.  
Cristina Bustos, Antonio Moreno. Fundación EDEX, 2000-2025.

### Cuaderno práctico 4: **REDES ORGANIZACIONALES**

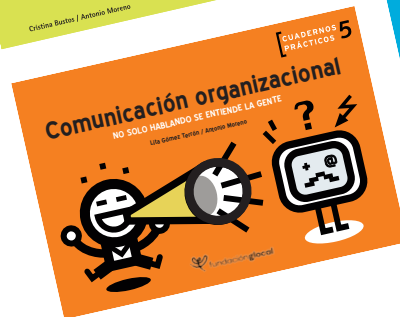
Suma fuerzas para multiplicar resultados.  
Fernando de la Riva, Antonio Moreno.  
Fundación EDEX, 2000-2025.

### Cuaderno práctico 5: **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

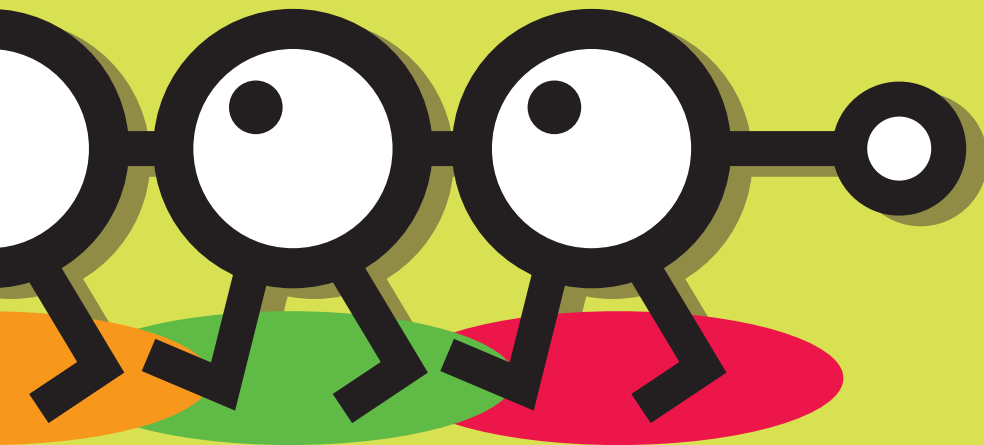
No solo hablando se entiende la gente.  
Lita Gómez Terrón, Antonio Moreno.  
Fundación EDEX, 2000-2025.

### Cuaderno práctico 6: **LIDERAZGO ORGANIZACIONAL**

O cómo mandar obedeciendo.  
Francisca Casado, Lita Gómez Terrón.  
Fundación EDEX, 2004-2025.







**Fundación GlocalMinds, para un futuro regenerativo** es una organización de la sociedad civil que se enfoca en la formación de agentes de cambio y en la promoción de espacios colaborativos, adaptativos, flexibles y horizontales.

"Cuadernos prácticos" es una colección de seis herramientas sencillas y prácticas, centradas en otros tantos aspectos de la vida de las organizaciones y colectivos sociales, que han sido elaboradas con el objetivo de acompañar en su seno procesos de reflexión y capacitación que contribuyan a su fortalecimiento.

Este cuaderno se ocupa de **Los equipos**, prestando especial atención a la participación como clave. A lo largo de sus páginas se sugieren pistas para mejorar su organización, para que la información circule adecuadamente, para afrontar los conflictos y para liderar un equipo en términos democráticos.