



II. El trabajo en equipo



Índice

1. Introducción	41
2. Definición de trabajo en equipo	42
3. Funcionamiento	45
4. Dinámicas internas	47
5. Las normas	50
6. La tarea y la relación	52
7. La comunicación	53
8. Los roles	56
9. Los equipos en los que participamos	62
10. Conclusiones	63
Bibliografía	64

1 Introducción

Nuestra vida transcurre entre personas con las que necesariamente tenemos que entendernos para poder sacar adelante las cosas que nos proponemos. Casi todas las cosas que queremos hacer nos requieren establecer algún tipo de entendimiento con otras personas. Esto es la forma más sencilla de trabajo en equipo. Vamos a una panadería y establecemos un equipo que tiene como finalidad una relación comercial que nos proporcionará comida a una parte y medios a otra. Este acto de equipo es un ejemplo sencillo de lo que nos encontramos continuamente en cada proyecto que hacemos. En entornos en los que realizamos proyectos más largos los equipos se vuelven más complejos. Están compuestos por más personas, su duración es más larga y tienen misiones más difíciles.

En el instituto nos encontramos continuamente situaciones de trabajo en equipo: hacer trabajos conjuntos, realizar problemas, ayudar a otros compañeros, asambleas para hablar de temas de la clase, organizar el viaje de fin de curso, etc. En todas las ocasiones será necesario poder hacer un trabajo en equipo para poder quedar satisfechos.

En el ámbito laboral, en casi todas las posiciones que se ocupan, es necesario trabajar en equipo. Las empresas se sustentan en la idea del trabajo en equipo, realizar juntos cosas que solos no se puede. Entre todos se consigue un producto, aportando cada uno un granito de arena al resultado final. Desde que se entra en una empresa establecemos algún tipo de trabajo en equipo que dependiendo del tipo de empleo será mayor o menor, pero tener capacidad de trabajar en equipo nos permite poder afrontar mejor algunos de los retos que surgen en la vida laboral.

En el resto de la vida la necesidad de trabajo en equipo es igual de importante. Si se aprende a trabajar con los demás podemos, por ejemplo, organizar unas buenas vacaciones con nuestros amigos, mientras que si no somos capaces nuestras vacaciones serán más pobres y posiblemente más conflictivas. Casi cada co-



sa que hacemos requiere relación con los demás, comunicación, debate, toma de decisiones, es decir procesos de trabajo en equipo.

Es momento, en este tiempo de formación, de prepararse para el trabajo en equipo a través de dos elementos: la práctica que nos proporciona el paso por el instituto y los centros de trabajo, y la reflexión sobre la experiencia, tratar de conocer cómo ocurren las cosas y cuáles son sus causas. Este documento tiene como finalidad ayudarte en esta reflexión que ha de servir para enriquecer la práctica y para que realmente aprendas a trabajar en equipo de forma que las nuevas situaciones, laborales y de otro tipo, que te vayas encontrando las puedas afrontar con la mayor capacidad de adaptación posible.

2 Definición de trabajo en equipo

Cuando varias personas están juntas forman una agrupación que se puede llamar conjunto, grupo o equipo en función de sus características. Un conjunto de personas se crea cuando hay varias personas que no tienen relación entre sí aunque comparten algo como puede ser el espacio. Por ejemplo en un vagón de metro viajan un conjunto de personas. No son un grupo por que no hay relación, ni pasado, ni futuro.

Varias personas forman un grupo cuando se establece una relación entre ellas, se identifican como miembros, desarrollan una cierta organización y comparten algunos objetivos. Si el metro del ejemplo anterior, en el que van diez personas, se estropea y los pasajeros empiezan a comunicarse, se organizan y tienen la finalidad común de hacer más llevadero el tiempo que estén encerrados se puede llegar a constituir un grupo. Si el encierro dura mucho la relación que se establezca puede llegar a mantenerse después de solucionar el problema, es decir el grupo se consolida.

Si después de la experiencia quieren pedir daños y perjuicios por el encierro o montar una campaña a favor del funcionamiento del metro se habrá constituido un equipo de trabajo. Un equipo de trabajo está formado por un número determinado de personas que tienen una cierta relación y que tienen como finalidad desarrollar una tarea conjunta. Tienen las mismas características de un grupo pero están en función del objetivo de trabajo. Estas características son: relación, existe un intercambio personal entre los participantes en el grupo; identidad, cada miembro se reconoce como parte del equipo; e interdependencia, lo que hace cada uno afecta a todos los demás miembros.

La interdependencia es un aspecto especialmente importante en los equipos. Normalmente en una clase siempre hay alguien que dice que no atiende pero no molesta a nadie. Esto no es así. Cual-

quier conducta y actitud afecta a los demás. Por ejemplo la desmotivación de un grupo de la clase provoca en los demás desánimo o enfado hacia ellos y distracción. La motivación de un grupo puede crear un mayor interés hacia la tarea o disgusto hacia el grupo y desgaste. Todo lo que se hace tiene un efecto sobre los demás.

Los equipos de trabajo pueden tener carácter voluntario, semivoluntario y obligatorio. Es voluntario cuando se organiza en un espacio en el que decides estar y lo formas por decisión propia. Si estás en una asociación y decidís hacer un equipo de trabajo para preparar los carnavales estás formando un grupo voluntario. Es semivoluntario cuando estás en un espacio por obligación y decides participar en un equipo. En el instituto no has elegido la clase en la que estarás pero decides participar en un grupo de trabajo en el que vais a estudiar la vida de un pintor. Es obligatorio cuando participas porque otra





persona decide que tienes que participar en él. Por ejemplo, un responsable de tu empresa te indica que se va a formar un grupo de trabajo y que tienes que participar. Cuando es voluntario es más motivador pero te vas a encontrar con situaciones de todos los tipos en las que necesitas que el equipo funcione.

El equipo es el conjunto de personas que se une durante un tiempo para realizar una tarea. Esto es trabajar en equipo. Desarrollar algo junto a un grupo estable de personas.

3 Funcionamiento

El primer elemento que define el funcionamiento de un equipo es la **finalidad**. Es el motivo para el que se juntan, lo que quieren hacer juntos. Es su misión, lo que tienen que construir. La finalidad determina el tipo de funcionamiento, porque no es lo mismo un equipo que se junta para preparar una obra de teatro que para diseñar un programa informático. En función de la finalidad definiremos los siguientes pasos. La finalidad tiene que estar clara para todos los miembros de un equipo.

La finalidad se desarrolla en **objetivos**. Describen con detalle la finalidad añadiéndole concreciones a la misión. Por ejemplo si la finalidad de un equipo es elaborar un trabajo colectivo para la clase los objetivos definen en cuánto tiempo hemos de hacerlo, algunas características del trabajo y el nivel de calidad que queremos. Los objetivos funcionan mejor cuanto más claros y compartidos sean por todos los miembros del grupo. Se convierten en una referencia permanente de la vida del equipo.

El **estilo** es la manera de funcionar del equipo y de realizar la tarea. Por ejemplo un equipo puede tener un estilo exigente o poco exigente, profundo o superficial, idealista o realista, rebelde o sumiso, participativo o dirigido, apasionado o aburrido, etc. Si queremos hacer un trabajo escolar puede tener un estilo preciso o poco preciso, formal o poco formal, teórico o práctico, estético o basado en los contenidos, claro o poco claro, etc. Todas estas características y muchas otras definen el estilo de los equipos y de los trabajos que desarrollan.

Con la finalidad, los objetivos y el estilo definidos pasamos a diseñar el **método** de trabajo que es la forma concreta de poner en marcha la realización de la tarea. El diccionario dice que el método es el modo de hacer con orden una cosa. Sabemos lo que queremos hacer y el método define la forma como lo vamos a hacer. Se trata de concretar. ¿Cuántas veces nos vamos a ver? ¿Cómo vamos a organizar cada sesión de trabajo? ¿Cuál va a ser el programa de todas las sesiones previstas? ¿Qué trabajos preparatorios requiere cada sesión? ¿Qué materiales necesitamos? ¿En dónde nos vamos a juntar? Estas son algunas de las preguntas que nos ayudan a definir el método de trabajo.

El siguiente paso es definir **funciones** que tienen que cumplir los miembros del equipo. Las funciones son trabajos estables que definen un papel que tienen que cumplir para que el equipo funcione. Por ejemplo una persona puede cumplir una función de moderar, de dirigir las reuniones de trabajo, de apuntar las conclusiones, de relacionarse con otros equipos, etc. La realidad de cada equipo determina el tipo de funciones que tienen que cubrirse y su periodicidad. Es necesario ver cómo se decide qué personas realizarán las funciones, cuánto tiempo estarán en esas funciones y cómo serán sustituidas. Todas estas funciones determinan la **organización** que tendrá el equipo.

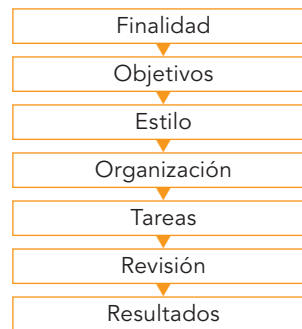
El siguiente paso de concreción son las tareas, que definen los trabajos concretos que tiene que hacer cada participante en el equipo. Es el momento de repartir todo el trabajo. Poner en marcha un

proyecto requiere hacer un número determinado de trabajos que es necesario definir, concretar y repartir. Las tareas se concretan con bastante precisión y se reparten entre los participantes. Cuanto más repartidas estén más capacidad de trabajo tendrá el equipo.

Con todo lo anterior establecido nos ponemos en marcha, empezamos a funcionar, a realizar la misión que tenemos. Poco a poco todas las decisiones tomadas nos llevarán a confirmar algunas de ellas y a modificar otras cuando la práctica nos muestre que nos resultan útiles o que entorpecen el funcionamiento. Es necesario revisar cada cierto tiempo la marcha del trabajo y cambiar lo que sea necesario.

Al acabar nuestro trabajo analizaremos los resultados obtenidos, veremos nuestro grado de satisfacción con el trabajo realizado y sacaremos conclusiones para otros ciclos de trabajo del mismo equipo o para cuando estemos en otros equipos.

Los pasos para un buen funcionamiento son:



Todos estos pasos suponen tomar numerosas **decisiones**. Elegir entre las distintas posibilidades que tenemos. La manera de tomar estas decisiones es también importante. Hay tres maneras de realizarla.

La primera es dejar que decida alguien por todo el grupo. Es la forma peor de todas porque el equipo asimila y cumple peor las decisiones que no ha tomado. Sirve en algunos momentos en los que no queda más remedio, como en situaciones de urgencia.

La segunda forma es votando entre las diferentes posibilidades que tenemos. Esta forma se asimila mejor que la anterior. Es una buena fórmula que nos puede ayudar a salir de discusiones intermi-

nables. Tiene como ventaja que es bastante rápida y sencilla. El inconveniente que tiene es cuando hay posiciones muy enconadas y los que pierden lo viven mal. Es frecuente que les lleve a sentirse incómodos y no cumplir con decisión lo acordado. Las votaciones nos sirven para muchos momentos.

La tercera forma de decidir es establecer un consenso, que significa llegar a un acuerdo sin votaciones que recoja parte de cada una de las posiciones del equipo, sin optar por una en concreto. Es llegar a un punto medio que permita que todos queden satisfechos y que la propuesta tenga lo mejor de cada una. Este es el sistema que facilita una mayor asimilación y cumplimiento de la decisión. El único inconveniente es cuando no se consigue consensuar algo y las discusiones se alargan mucho. Lo demás son ventajas, porque generalmente la decisión será buena y todos se sentirán reflejados en ella. Es el sistema que conviene adoptar en las decisiones más importantes. Son tres formas de decidir que usamos continuamente y que conviene que manejemos bien para que las decisiones sean acertadas.

4 Dinámicas internas

En los equipos se establecen movimientos colectivos que dibujan una estructura concreta. Son las dinámicas internas, que son particulares para cada equipo pero que tienen elementos en los que las demás se pueden ver reflejadas. Vamos a presentar algunas de las dinámicas más habituales con la finalidad de poderlas comparar con las de los equipos en los que participamos, tratando sobre todo de encontrar características que nos puedan indicar cómo es nuestra realidad.

Equipo individualista: es el formado por participantes preocupados cada uno en sus objetivos particulares pero despreocupados de los objetivos colectivos. Expresado con más claridad, se trata de que cada uno va a lo suyo y le da lo mismo lo que haga o no haga el de al lado. En un



instituto se junta un equipo para elaborar un tema de un movimiento artístico. Son cinco participantes y deciden coger cada uno un artista. Cada uno hace el suyo y el día de la entrega lo fotocopian, lo juntan y lo entregan. En realidad no hay un trabajo de equipo. Es simplemente sumar esfuerzos para un objetivo, pero no es trabajar con los demás. Es algo más práctico que parte de la falta de interés por lo colectivo. Los participantes no se nutren con los demás, solo se apoyan en ellos para conseguir sus propios objetivos.

Todos para uno: es el equipo en el que todo el grupo trabaja para los objetivos de uno de sus miembros. Es un equipo desequilibrado. Es como en un equipo de fútbol, cuando hay una estrella y todo el equipo hace el trabajo esforzado para que la estrella marque el gol y siga siendo admirado por todos, mientras los demás se quedan con la sensación de que su esfuerzo les vale de muy poco. La satisfacción es para una sola persona. El trabajo es para todos los demás. La finalidad del equipo está desviada. Se trabaja para el equipo sólo si se hace a través de la persona para la que se esfuerzan. Una persona tiene todo el poder. Es un equipo que crea insatisfacción a sus miembros.



Uno para todos: es el equipo en el que el trabajo lo hace una sola persona, que sustituye la iniciativa de todos los demás. El resto del equipo está satisfecho porque su esfuerzo es muy reducido y porque consigue los objetivos sin tener que aportar casi nada. Hay una persona sobre la que recae todo el esfuerzo. Hasta esta situación se ha llegado porque la persona no sabe compartir el trabajo y asume todo lo que hay y porque el grupo se desentiende y lleva a esa persona a asumirlo o que el equipo no funcione. Es una responsabilidad conjunta. El grupo está dormido. Es una forma de falta de trabajo en equipo, aunque pueden llegar a conseguirse los objetivos. La persona que trabaja encuentra cierta satisfacción en el sobreesfuerzo, al mismo tiempo que su desgaste es muy fuerte. Las personas que no trabajan encuentran cierta satisfacción en la comodidad, al mismo tiempo que su posición es poco estimulante y aburrida.

Caótico: es el equipo en el que el funcionamiento está permanentemente alterado. No hay caminos constructivos. El equipo no avanza si no que se mueve para los lados, algunas veces avanza y otras retrocede sin que se pueda asociar cada movimiento a la iniciativa grupal. Es un equipo sin finalidad, no está clara o no está asumida, y sin prioridades. Ahora se puede poner mucho esfuerzo en un detalle y al día siguiente que se plantea algo importante se abandona como si no fuera de interés para el grupo. Existe un boicoteo permanente de la propia dinámica e iniciativa. La satisfacción la encuentra parte del grupo en el caos, pero el equipo tiende a desaparecer porque no posibilita que se cumpla la finalidad. Los que intentan trabajar la finalidad tienen una oposición tan fuerte que acaban abandonando. A veces es una fase de un grupo y a veces es una dinámica estable.

Dividido: es el equipo al que su experiencia le ha llevado a partirse en dos con visiones enfrentadas permanentemente. La división lleva a que gran parte de la energía se dedique a la confrontación y la eficacia se reduzca sensiblemente. Las divisiones son tan profundas que cualquier idea o iniciativa que exprese uno de los grupos es visto como algo espantoso por la otra parte del grupo. Puede llegar a ser una guerra intensa. El desgaste emocional en estos equipos es muy fuerte. La satisfacción de los miembros puede estar en las personas más integradas en la dinámica de oposición entre grupos, que al tener enfrente posiciones que considera espantosas consigue tener la sensación de tener toda la razón en sus actos y decisiones. Además, los grupos divididos pueden tener mucha unión interna. En el fondo la mayoría del equipo está a disgusto porque no consigue sus objetivos y porque la iniciativa choca permanentemente sin encontrar salida, lo que produce gran insatisfacción.

Falso equipo: es el grupo en el que aparentemente todo funciona bien y que en realidad tiene muchos problemas que no son reconocidos por sus miembros. La dificultad en estos equipos es conseguir que

se pueda ver la realidad, porque mientras que no hay reconocimiento de los problemas, éstos no se pueden abordar. Se pone mucha energía en negar que haya dificultades. La finalidad se cumple como parte de la negación de los problemas y esto lleva a aguantar la situación más tiempo. En otras ocasiones la finalidad no se cumple porque los problemas de fondo provocan que se bloquee la actividad. En cualquiera de los dos casos el equipo necesita un tiempo para poder afrontar sus dificultades, pues emocionalmente la insatisfacción es grande. Antes de pasar una crisis se suele producir una dinámica de este tipo.

Sinérgico: es el equipo en el que la tarea y la relación están vivas y funcionan adecuadamente. La finalidad está clara para sus miembros y se trabaja para conseguirla con la iniciativa y el esfuerzo de todos. Los miembros del equipo tienen cada uno su espacio y su posibilidad de aportar e influir, cumpliendo cada uno en función de sus características personales. La relación es buena en el sentido de que se van afrontando las situaciones que van ocurriendo y tomando decisiones de equipo que ayudan a mantener la convivencia y el trabajo. No es un equipo perfecto, sino capaz de ir asumiendo poco a poco su realidad. La crítica es constructiva. Todos los miembros sienten satisfacción por la tarea y por la relación. Cuando no hay resultados la responsabilidad es de todos y se utilizan los fracasos para aprender y afrontar los nuevos proyectos con nuevas fuerzas.

Estas son algunas de las dinámicas que se ven en los equipos en ocasiones de forma esporádica y en otras ocasiones de forma estable. Si perteneces a un equipo de trabajo, podéis describir la dinámica interna propia y esto puede ser el principio de un buen debate.

5 Las normas

Son el conjunto de reglas que guían el funcionamiento de un colectivo. Regulan las conductas, las actitudes y las relaciones. Las normas son guías establecidas que determinan cómo tiene que ser el funcionamiento, en este caso, de un equipo.

Las normas pueden ser explícitas o implícitas. Las explícitas son las que están enunciadas claramente por los miembros del equipo, escritas o habladas, y todo el mundo conoce y puede expresar y explicar. Las normas habladas es necesario dejarlas claras al empezar a funcionar el equipo de trabajo. Después cada vez que se empieza un nuevo ciclo de trabajo se vuelven a redefinir. Si la elección de las normas se hace entre todo el equipo se asumen y funcionan mejor que si lo realiza parte de equipo.

Las implícitas son las que se han ido adquiriendo sin darnos cuenta de cómo ha sucedido. En un momento determinado hay normas que están presentes y tienen una gran importancia sin que nunca se hayan decidido. Estas normas es interesante saber cómo han llegado a implantarse, quién las ha hecho y cómo se han puesto en funcionamiento. Cuando funcionan sin darnos cuenta nos mandan sin que tengamos posibilidad de modificarlas.

Las normas pueden ser de muchos tipos. Pueden hablar del funcionamiento del equipo, de la comunicación, de las relaciones, etc. Una regla de funcionamiento puede determinar quién toma la iniciativa en el equipo. Podría ser cosa de cualquier persona pero curiosamente es siempre la misma persona la que lo hace y el grupo lo acepta, lo que nos hace ver que es una norma, un funcionamiento fijo. Otra puede ser cómo se recoge el material que se utiliza en el equipo. Una norma de comunicación puede ser que determinados asuntos no se hablan. Cuando sucede algo en vez de aclararlo en el grupo se queda sin expresar y esto se repite con el mismo tipo de situaciones a lo largo del tiempo. Otra norma en un equipo de trabajo en un contexto laboral puede ser que al jefe no se le lleva la contraria. Esta norma generalmente no estará explicitada pero será determinante. Una regla de relación puede ser que determinadas personas se relacionan entre sí y no se relacionan con otras del equipo que tienen un nivel diferente. Unas serán explícitas y otras implícitas, unas más claras y otras menos, pero todas son normas que rigen el funcionamiento del equipo.

Cuando alguien no cumple las normas del equipo suele haber algún tipo de consecuencia que en cada grupo es diferente. Por ejemplo, cuando una persona acude a su centro de trabajo poco aseada posiblemente tendrá que enfrentarse a alguna consecuencia, a pesar de que no se haya explicitado como regla.

También hay reglas que determinan qué personas pueden saltarse determinadas reglas. Por ejemplo, en un equipo todos llegan puntuales a las citas, con unos diez minutos como máximo de tardan-



za, excepto una persona que llega siempre media hora tarde. A veces se retrasa inesperadamente una cita y esta persona llega igualmente tarde. Además la respuesta del grupo es de aceptación de esa realidad. La norma dice que a esta persona sí se le permite llegar tarde. Al día siguiente otra persona llega igual de tarde y el grupo al completo se enfrenta a ella recriminando su funcionamiento. Las normas incluyen también las excepciones y las consecuencias.

Es importante conocer las reglas con las que funcionamos para poder modificarlas cuando no sean satisfactorias. Así descubriremos reglas confusas, anticuadas e injustas que podremos discutir y adaptar a nuestra realidad. Cuando se atraviesan periodos de crisis es momento de revisar las normas fijadas para salir del atasco, consolidando las normas básicas, modificando las que no se ajustan a las necesidades del momento e introduciendo otras que respondan a realidades nuevas.



6 La tarea y la relación

En un equipo siempre existen dos aspectos diferentes y complementarios: la tarea, la misión que tiene que cumplir en base a su finalidad y objetivos; y la relación, el contacto entre las personas y las dinámicas que se establecen. En un equipo de trabajo los dos aspectos están íntimamente relacionados. La tarea es muy importante y seguramente está bien clara y definida y las relaciones tienen un aspecto más reglado y otro más abierto que depende de las características de cada persona y de la marcha de los acontecimientos. En una conferencia sobre el tema, una ponente decía que dos personas podían tener muy mala relación personal y trabajar bien en equipo. Esto en la práctica es complicado. Los equipos disponen de una cantidad de energía determinada. Cuando la relación nos preocupa, de manera natural dedicamos parte de nuestra energía a abordar las cosas que pasan en ella; la consecuencia es que dejamos de dedicar parte de la energía a la tarea. Si algo de la relación nos preocupa mucho la energía

que va a ello es toda o casi toda la disponible y la tarea se queda en suspenso o abandonada. Si la relación está muy mal la tarea se bloquea. Esto quiere decir que relación y tarea están íntimamente relacionadas y es necesario tenerlo en cuenta a la hora de participar en equipos de trabajo.

Es verdad que para que funcione un equipo de trabajo no es necesario que todas las personas se lleven muy bien, pero sí se necesita que las relaciones estén claras y ordenadas. Dos personas pueden tener una relación distante, fría e incluso mala, pero si las cosas están habladas y se ha establecido algún tipo de pacto podremos evitar que la energía se vaya a las relaciones.

El asunto más importante para el buen funcionamiento de las relaciones en un equipo es la claridad, es decir la capacidad de abordar las situaciones relacionales, ponerles nombre, ponerles límites y acordar salidas constructivas y compatibles para el equipo. Cuando no hay claridad nos podemos encontrar con la realidad tan frecuente de equipos que se dividen en dos y se dedican a hacerse la vida imposible en vez de sacar para adelante la tarea que tienen encomendada de la mejor manera posible. También ocurre que cuando existe una relación demasiado mala, ni siquiera la claridad nos permitirá un funcionamiento correcto. Es necesaria la claridad y un mínimo en la relación.

Por el contrario, la buena relación también se convierte en un estímulo para la tarea. Si la relación funciona bien (la relación perfecta no existe en la realidad), el deseo de participar en el grupo aumenta y los miembros del equipo tienden a responsabilizarse más de los objetivos y los trabajos. De la misma manera, el buen funcionamiento de la tarea acerca y motiva a los miembros del equipo.

7 La comunicación

El elemento que engrasa la relación es la capacidad de entenderse. El camino básico hacia el entendimiento es la comunicación. Los equipos parten de las capacidades individuales que, sumadas y acopladas, constituyen la realidad inicial del equipo, que puede ser desde un buen funcionamiento de la comunicación hasta uno muy malo. A partir de la realidad con la que comienza el equipo se crean una serie de costumbres de comunicación que nos pueden permitir mejorar nuestra capacidad de entendernos. Por ejemplo, en un equipo que está realizando un trabajo escolar en un instituto, si antes de empezar cada sesión de equipo nos tomamos un tiempo para compartir cómo ha ido el trabajo individual, estaremos creando una costumbre que nos ayudará a comunicarnos mejor. La capacidad de comunicarnos se desarrolla con la práctica. Un equipo irá aprendiendo conjuntamente según vaya siendo su experiencia. Cuando sus experiencias sean negativas tendrá fases de mayor incomunicación que poco a poco dejarán paso a nuevas situaciones.

La comunicación en un equipo tiene que tener varias características:

Cotidiana: Significa que tiene que ser una práctica habitual, frecuente, acostumbrada. Es necesario aprender a comunicarse cuando las cosas van bien. Expresar lo que nos gusta y lo que no nos gusta. La comunicación nos da sensación de seguridad en el equipo, mientras que si tenemos la impresión de que los problemas se van acumulando sin hablarlos estaremos con la sensación de que pueden explotar las cosas en cualquier momento. Hay ocasiones en las que la comunicación es muy importante y los miembros de un equipo lo sienten. Suele ser en los momentos de conflictos. Cuando haya costumbre de comunicarse de manera habitual podremos entendernos, mientras que si no hay esa costumbre es más difícil empezar en ese momento.

Directa: Significa que la comunicación positiva es la que se establece entre las personas que necesitan hablar algo y en la que se expresa con claridad lo que se quiere decir. Lo primero es que las cosas es necesario hablarlas entre los protagonistas, no a través de terceras personas. Las "habladurías" dificultan mucho la relación dentro de los equipos. La dinámica de comunicación más útil es la que se establece entre las personas afectadas. Aunque en algunos momentos sea de ayuda comentar lo que pasa con otras personas, al final es necesario aclarar las situaciones entre las personas implicadas.

Hablar con claridad significa expresar lo que se necesita decir, sin quedarnos a medias, sacando todo lo que nos inquieta, preocupa o molesta. Cuando no sale todo nos quedamos con sensación de algo incompleto y de que lo expresado no es suficiente. No es satisfactorio para nosotros. Hablar con claridad no quiere decir utilizar lo que decimos para dañar a la otra persona. Eso es un mal uso de la claridad, cuando la intención no es aclarar sino agredir al otro.

Completa: Es necesario transmitir lo objetivo y lo subjetivo. Objetivo es lo que sucede en realidad, los hechos concretos de los que se habla. Lo subjetivo es cómo lo vive cada persona, como se siente. Esta parte no es visible, pero es real. Los comportamientos y las emociones forman conjuntamente la realidad que ha de ser compartida. Si sólo conocemos los hechos nos falta la experiencia individual, mientras que si sólo conocemos cómo lo viven las personas, nos quedamos sin la información de lo objetivo que forma parte imprescindible de la realidad. Ambas partes han de formar parte de la comunicación.



Inmediata: Es necesario hablar en el momento adecuado. Esto es un enunciado general, pero básicamente quiere decir que la comunicación tiene su mayor potencial en el momento en el que se siente la necesidad. Si se habla antes de sentir la necesidad posiblemente sea difícil llegar a algo significativo. Si se habla después el tema cada vez estará menos accesible y mientras se habrá ido empobreciendo y pudriendo dentro de nosotros. Dejar las cosas hace que se deterioren y que nos invadan. Elegir el momento adecuado es responsabilidad del que siente necesidad y es algo que se va aprendiendo.

Constructiva: La comunicación siempre tiene que estar orientada a encontrar una salida. Cuando se esté hablando sobre dificultades de equipo, hemos de intentar que cada conversación se cierre de forma constructiva. Llegar a elementos comunes. Elaborar una conclusión que sirva para todo el equipo. Cuando la comunicación sea social, como charlar de cosas que nos apetecen, puede tener cualquier rumbo. Sin embargo, cuando la comunicación esté encaminada a afrontar situaciones a las que el grupo necesita dar salida, tiene que estar orientada a encontrar vías que faciliten la convivencia. Cuando





hay problemas, lo importante no es hablar por hablar, ni desahogarse, ni ganar, sino encontrar formas para mantener el funcionamiento del equipo; y para ello la comunicación tiene este carácter de construir el acoplamiento del equipo en cada momento de su historia.

La comunicación en un equipo conviene que tenga estas características. Aprender a entenderse es un camino que dura toda la vida y al que estamos poco acostumbrados en los equipos de trabajo. En las asambleas de clase se ve la falta de costumbre, al igual que en muchos sitios en los que funcionan los adultos. Sin embargo, en la vida de un equipo es de gran importancia el entendimiento y los límites que tenemos en esta capacidad.

8 Los roles

Las relaciones establecidas en los grupos y en los equipos dan origen a posiciones fijas de cada uno de sus miembros que se denominan roles. Son papeles que se cogen en la dinámica grupal y que se mantienen de manera permanente, generalmente sin darnos cuenta de que hemos cogido ese papel o rol. En cada papel hay elementos que ayudan y que dificultan el funcionamiento del equipo. Por ejemplo una persona que discute todo lo que surge en un equipo ayuda a éste a profundizar en los contenidos al poner en duda las cosas que aparecen, al tiempo que dificulta si no es capaz de llegar a algo concreto por la misma costumbre de polemizar. Una persona que ocupa el rol del gracioso del grupo ayuda a un grupo a desdramatizar situaciones y a relajarse y divertirse mientras que dificulta cuando pretende convertir en humor situaciones en las que es necesario establecer una comunicación directa.

La tendencia a ocupar roles es inconsciente y natural. Cuando un equipo comienza a funcionar suele haber una cierta tensión por la falta de roles que se soluciona cuando cada persona ocupa un lugar estable en el equipo. Así cada persona tiene claro cual es su sitio, su importancia, lo que puede hacer y lo que no y lo que los demás van a esperar de él. Todo esto da seguridad a los participantes y ayuda al funcionamiento del grupo a la vez que limita la libertad individual. La satisfacción que encuentres en el papel que ocupas también influye mucho en tu entrega y dedicación al equipo. Si un partici-

pante se siente escuchado e importante buscará más la relación grupal que otro que no es atendido. La realidad en todos los grupos es que hay personas a las que se escucha y ve poco y otras que cualquier cosa que digan es tomada en cuenta.

La mejor manera de entender los roles es viendo algunos de los que más se repiten en las aulas de secundaria, y que te será más fácil reconocer. Algunos se han convertido en estereotipos, utilizándose a veces con un sentido peyorativo; sin embargo, todos estos roles aportan aspectos positivos y negativos al grupo, le imprimen su carácter. Algunos de estos roles son:

El empollón. Es el papel que ocupan las personas que dedican toda su energía a obtener resultados académicos brillantes. El rol se centra en la tarea, en este caso en la actividad individual. Aporta al grupo una indicación de las posibilidades que tiene cada individuo de desarrollar los estudios.

El invisible. Es el papel que ocupan las personas que pasan desapercibidas en una clase, los que de repente te das cuenta de que existen después de haber convivido con ellos durante un buen tiempo. Su energía la ponen en adaptarse a las situaciones y pasar desapercibidos. Aportan al grupo seguridad, confianza y comodidad, ya que no crean problemas.

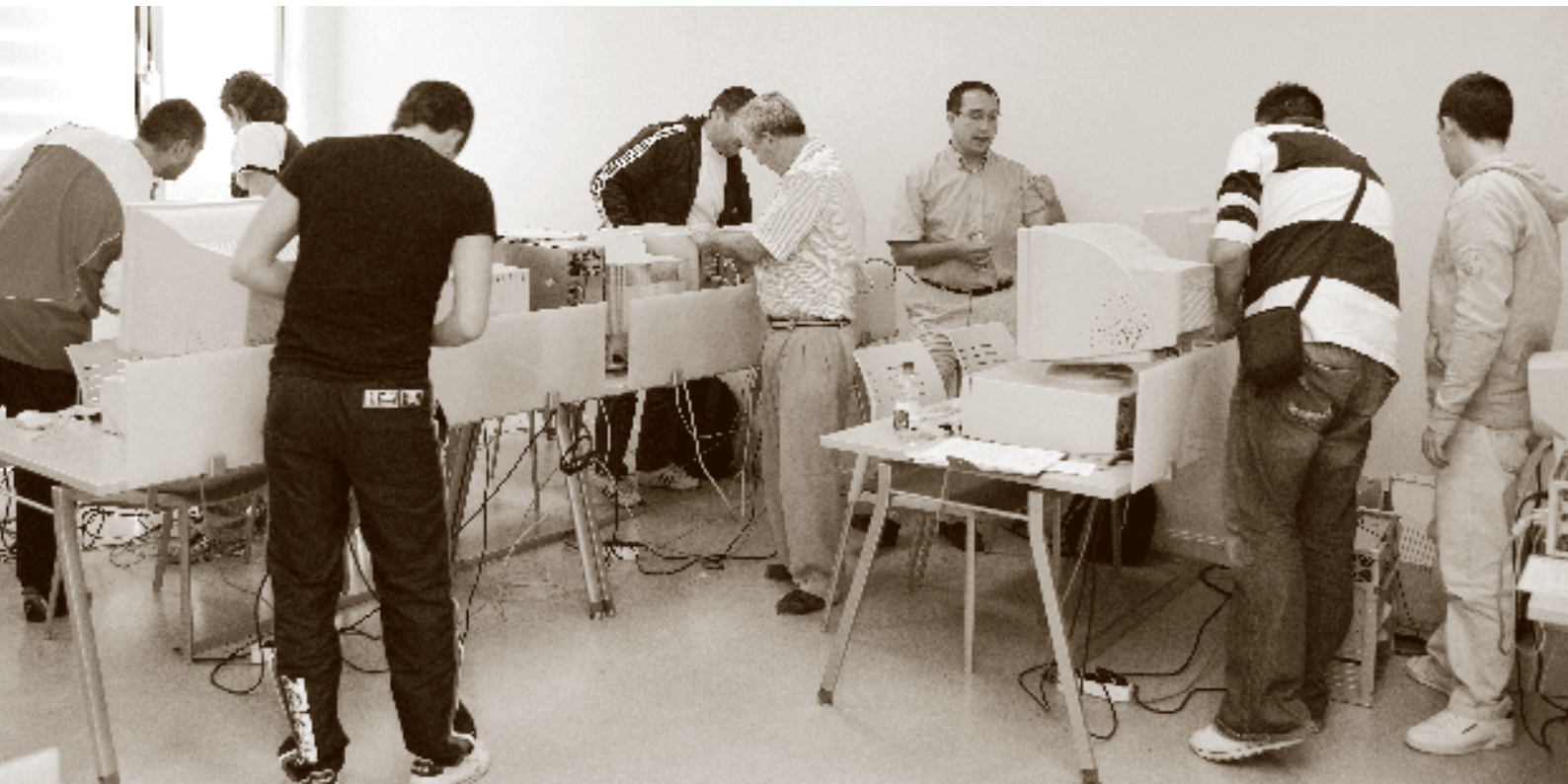
El guaperas. Es el papel que ocupan las personas que dedican su energía a atraer a los demás a través de su simpatía y su físico. El rol se centra en las relaciones y es individual, es decir, los objetivos de la tarea y del grupo son secundarios.

El rebelde. Es el papel que ocupan las personas que dedican su energía a pelearse con las cosas y personas que están presentes. Su dificultad es aceptar la realidad que hay en el grupo o en el equipo. Se fijan más en lo que falta y pelean para conseguirlo además de no convivir bien con lo que ya existe. Su rol se centra en la actitud que llevan tanto a la tarea como a la relación. Aportan al grupo la ampliación de su realidad al poner sobre la mesa aspectos que no están presentes y que pueden enriquecer la vida del grupo, mientras que lo dificultan al necesitar la confrontación para encontrarse cómodos, es decir ponen trabas a las situaciones de encuentro y tranquilidad.

El chivo expiatorio. Es el papel que ocupan las personas que se convierten en responsables de todo lo malo que ocurre en el grupo. Es como la puerta de atrás de la clase a través de la que desembocan todas las situaciones incómodas responsabilizando a la persona que asume este rol. La aportación que hace al grupo es crear una vía de salida para las situaciones que provocan tensión e incomodidad, mien-

tras que su posición dificulta que los miembros del grupo asuman su responsabilidad y se comporten de una manera más madura.

El líder. Es el papel que ocupan las personas que conducen la clase o el grupo. Representan la posición de mayor poder en el grupo. Se encargan de orientarlo, tienen gran influencia y es la principal referencia en el grupo. Participan de forma decisiva en algunos aspectos como la toma de decisiones. Son las personas más escuchadas y tenidas en cuenta lo que les lleva a tener más implicación en el grupo. La conducción del grupo puede ser positiva o negativa. Existen líderes que ayudan mucho a los grupos y otros que los colocan en función de sus intereses.



Cada persona ocupa un rol que en algunas ocasiones representa una postura muy conocida o en otras ocasiones es una posición más personal, menos conocida, pero que reúne las características del rol: ajustarse a un papel fijo en las relaciones en el grupo. El rol se adopta en función de nuestras características individuales, de la realidad del grupo y de su finalidad.

Cuando ocupamos un rol dejamos fuera de nuestro repertorio de conductas todo lo que no es adecuado en ese papel. Por ejemplo un líder suele dejar fuera la inseguridad o la fragilidad y pretenderá presentarse siempre como alguien fuerte que puede con casi todo. Un "empollón" esconderá su ignorancia, las cosas que no sabe o que no controla. El gracioso dejará fuera su tristeza; cuando tenga algún disgusto lo esconderá y lo convertirá en una situación de humor, cuando en realidad su sentimiento será de tristeza. Todo lo que nos dejamos fuera son elementos interesantes para hacer que nuestra vida en el grupo sea más enriquecedora. Siempre que podamos colocarnos en papeles diferentes de los que usamos habitualmente tendremos experiencias estimulantes, aunque en muchas ocasiones nos resulten extrañas. Alguien que se deja llevar siempre, encontrará estimulante asumir la responsabilidad; alguien que pretende dirigir todo podrá disfrutar de una experiencia que dirija otra persona; alguien que se centre en la tarea aprenderá mucho explorando las relaciones; y alguien que se centre en las relaciones se sentirá más capaz si explora su capacidad para llevar adelante las tareas. Resumiendo, normalmente ocupamos roles en los grupos de forma natural porque nos dan seguridad y estructuran el grupo y es bueno ampliar nuestro repertorio de posibilidades explorando aspectos que quedan fuera de nuestro papel.

Los roles vistos anteriormente son también similares a algunos de los que puedes encontrar en el trabajo. Pero, además, en concreto en el ambiente laboral también se han estudiado roles que se repiten como pueden ser algunos de los siguientes:

El coordinador. Es un rol centrado en las relaciones aunque tiene muy en cuenta la acción. Conducen los equipos de trabajo, organizándolos para que sean capaces de desarrollar las tareas que tienen encomendadas. Son personas que atienden tareas y relaciones al mismo tiempo, aunque cada uno puede tener estilos muy diferentes. Unos atienden mucho las tareas y otros se fijan más en las relaciones. Es un papel importante porque en torno a él se estructura el equipo de trabajo. Pueden cumplir papeles muy constructivos y estimulantes y lo contrario, en función de cómo lo haga cada persona. Los aspectos más positivos son la capacidad de ayudar a entenderse y a tomar decisiones.

El cerebro. Es un rol centrado en la actividad mental. Suelen ser personas creativas que tienen claro como se han de hacer las cosas. No son personas de acción, sino de pensamiento. En este terreno es

en el que aportan más pues son capaces de crear visiones claras que ayudan al equipo a orientarse en la consecución de la tarea. Son personas creativas. Sus limitaciones están en el terreno de la acción, en la que se atascan, y de las relaciones, que les suele costar mucho esfuerzo. Aportan metas claras al equipo.

El iniciador. Es un rol centrado en la acción. Son personas que tienen como característica principal su capacidad de transformar las ideas y las decisiones del equipo en acciones encaminadas a desarrollar la tarea. Su principal aportación es que comienzan a actuar. En general son personas prácticas y eficientes, orientadas a la disciplina y que no buscan cosas espectaculares sino que les satisface ver como se van construyendo las cosas más sencillas. Son personas imprescindibles en los equipos de trabajo.

El ampliador. Son las personas que en los equipos de trabajo se dedican a ampliar los horizontes buscando siempre nuevas posibilidades y oportunidades. Se centran más en lo que podría ser que en lo que es en el presente. Su aportación es la aportación de nuevas posibilidades para el trabajo del equipo. Se suelen centrar en muchas ocasiones en el conocimiento de nuevos materiales y contactos. Son personas idealistas y optimistas que tienen como dificultad ser poco prácticas y perder el interés por las cosas cuando comienzan a funcionar. Se centran en las relaciones y en las ideas pero sobre todo con el exterior.

El cohesionador. Es un rol centrado en las relaciones. Su función en los equipos es crear un ambiente relacional adecuado para funcionar. Los equipos de trabajo necesitan que las relaciones que se establecen sean suficientemente buenas para que se pueda cumplir la tarea. El rol del cohesionador desarrolla esta función a través de la comunicación, el contacto directo, el humor, las iniciativas y en general de una actitud cooperadora con las personas que facilita que se despierten en los demás sensaciones de simpatía y satisfacción. Esta aportación al equipo es muy importante.

El dinamizador. Es un rol centrado en la acción. Son personas que se concentran en la tarea y que se relacionan con el trabajo de forma constructiva y dinámica encontrando satisfacción al desarrollo de la tarea y contagiando de alguna manera esta sensación al resto del equipo del trabajo. Tienen una buena capacidad de trabajo y no lo realizan de manera mecánica, sino con cierto nivel de ilusión. Son referentes dentro del equipo en el nivel de la tarea y en muchas ocasiones también en las relaciones. Los obstáculos los afrontan como retos y acaban suponiendo una nueva motivación para la tarea. Con esta actitud cumplen una función de dinamización sin que se lo propongan expresamente.

El especialista. Es un rol centrado en la actividad mental muy relacionada con la acción. Son personas que se concentran en un aspecto concreto del trabajo, dominándolo como nadie más y convirtiéndose en un referente del equipo en ese tema. Su aportación es elevar la capacidad del equipo en un aspecto importante en el que el resto no tendrán que preocuparse, porque el especialista lo controla con seguridad. Las ventajas que consigue son que se le concede libertad en el funcionamiento a cambio de que su aportación especializada se mantenga.

Si estás inmerso en la realidad laboral observa para ver si puedes identificar algunos de los roles que observas en tus compañeros e incluso el rol en el que te colocas tú mismo.





9 Los equipos en los que participamos

El funcionamiento de los equipos tiene mucha relación con el entorno en el que se desarrollan. Revisamos ahora algunos elementos de los equipos en los que puedes participar en este momento:

En el instituto: el trabajo en equipo es frecuente en el tiempo que dedicas a estudiar. En algunas ocasiones será el profesorado el que te proponga realizar trabajos en equipo y en otras será tu propia iniciativa la que te lleve a organizarlos junto a otras personas para poder llevar mejor los estudios. También existen momentos en la vida del instituto en los que es posible participar en equipos de trabajo de manera voluntaria, como por ejemplo en el equipo de mediación, las reuniones de delegados, la organización de algunas actividades, etc. En el instituto es el momento de aprender a trabajar junto a otras personas. En los equipos que participes reflexiona sobre su funcionamiento, lo que va bien y lo que va mal, coméntalo con tus compañeros/as de equipo y proponed cambios sencillos que permitan trabajar conjuntamente de manera satisfactoria para todos. Lo más difícil de aprender y lo más interesante es hacer trabajos en los que todo el mundo aporte y todos aprendan de todos. Para eso es necesario hacer un trabajo sin apresuramientos y tomando tiempo para la reflexión sobre el funcionamiento del trabajo y del equipo. Los equipos que se organicen funcionarán mejor si los participantes se eligen voluntariamente.

En el trabajo: es el ambiente más complicado. En el instituto puede salir mal un trabajo y puedes sacar conclusiones para otras veces. En el trabajo hay que asegurar un mínimo desde el principio y desde ahí ir haciéndolo cada año mejor, cuando se repita el mismo trabajo a lo largo de los años. La realidad de cada trabajo es muy diferente y es difícil hablar en general. Procu-

ra buscar un lugar en tu equipo de trabajo que te permita aportar a la tarea común, aprender para ti y relacionarte de manera satisfactoria. Las tres cosas te permitirán desarrollarte en el ambiente laboral. Si no aportas al trabajo común acabarás teniendo problemas. Si no aprendes acabarás aburriéndote. Si no encuentras satisfacción en las relaciones acabarás quemándote. Cada trabajo ofrece unas posibilidades que tienes que aprender a utilizar. Depende de cada uno cómo se sitúe en los equipos dentro de los límites de la realidad laboral. Si nunca has trabajado o si acabas de empezar en un centro nuevo comienza conociendo como es su funcionamiento y analiza las posibilidades que tienes de coger una posición satisfactoria para ti y para los demás. Poco a poco ve tomando tu posición buscando posibilidades de aportar, aprender y relacionarte. Aprende de los fracasos laborales. Saca conclusiones y aplícalas en tus nuevas experiencias laborales. Aprende a manejarte con los compañeros de tu nivel laboral y también con los que están por encima. Después también con los que tengan un nivel inferior o dependan de tí. En la posición que te encuentres busca la satisfacción en los equipos en los que participes.

En las asociaciones: es un buen sitio para el aprendizaje. Si estás en una asociación es voluntariamente. Tú decides hacer lo que haces y lo que te mueve es tu interés. Este es un buen punto de partida para tener experiencias interesantes. Si no estás en ninguna asociación prueba a participar en alguna integrándote en algún equipo de trabajo que te motive. Cosas sencillas como preparar los carnavales, una salida o un campamento te darán experiencia y muchos buenos momentos. En las asociaciones juveniles en poco tiempo pasas de ser nuevo a conocer bien la dinámica habitual de trabajo. Pasas de aprender a ayudar. Este recorrido completo está muy bien. Desde el principio hasta el final. Si la experiencia es buena te dará seguridad para nuevas empresas y sobre todo para el ámbito del trabajo.

10 Conclusiones

Trabajar en equipo es una buena experiencia personal. Estar junto a otras personas que pretenden lo mismo. Unir nuestros esfuerzos. Beneficiarnos del trabajo de los demás y que los demás se beneficien del nuestro. Los éxitos y los fracasos compartidos. Todo son aspectos positivos del trabajo en equipo. Sin embargo no es sencillo. También tiene aspectos difíciles. Cuando no marcha el equipo. Cuando no somos capaces de entendernos. Cuando las relaciones se estropean. Cuando no salen los trabajos. Cuando no somos capaces de decidir lo que hay que decidir. Muchas cosas. A pesar de todo esto merece la pena el trabajo en equipo. Hay que poner el equipo a punto y después aprovechar la energía común para movilizarnos. Despertar nuestra creatividad. Utilizar la energía de los demás para

despertar la nuestra y dejar que los demás se aprovechen de la nuestra. Nutrirnos de las aportaciones de los demás y nutrir a los demás con nuestras aportaciones. Construir un espacio nutritivo. Y cuando la situación del equipo es buena entregarnos a la creatividad. Buscar, investigar, encontrar y aportar. Romper los límites nuestros y ampliar nuestras posibilidades junto a los demás miembros del equipo. Llegar hasta donde solos no podemos ir.

Trabajar en equipo es necesario en muchas ocasiones a lo largo de la vida. Aprendamos a hacerlo de manera constructiva. Despacio pero seguro.

Bibliografía

BELBIN, M. (1995). *Roles de equipo en el trabajo*. Belbin Associates. Bilbao.

CEMBRANOS, FERNANDO Y MEDINA, JOSÉ ÁNGEL. *Grupos inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo*. Editorial Popular, Madrid.

CHALVIN, D. Y EYSSETTE, F. (1987). *Como resolver los pequeños conflictos en el trabajo*. Ediciones Deusto, Bilbao.