



TRABAJO EN EQUIPO

Cuando os embarcáis en un proyecto cooperativo, el trabajo en equipo es uno de los elementos fundamentales sobre los que trabajar.

A través de este Tema Central, os transmitimos algunas cosas importantes que tenéis saber sobre el trabajo en equipo: su significado, sus desafíos y ventajas. Os proporcionamos también algunos consejos para mejorar la comunicación entre los/as integrantes del equipo y hacer más efectivo y significativo vuestro trabajo en equipo.

El trabajo en equipo

En una cooperativa de trabajo, los socios/as son parte de un grupo de trabajo más amplio, que se reúne a través de las asambleas. De todas formas, generalmente cada socio/a trabajador/a es también parte de un equipo de trabajo más pequeño, con el que colabora y se encuentra con asiduidad para llevar a cabo sus tareas y alcanzar sus objetivos profesionales.

Para poder trabajar de forma efectiva dentro de un equipo, es importante ser conscientes de qué significa el trabajo en equipo, de cómo funciona y de sus dinámicas.

A continuación encontraréis algunas reflexiones sobre esta temática: intentad relacionar el trabajo de vuestro equipo con lo que vais a ir leyendo.

La definición y las características de un equipo

El equipo representa una realidad más compleja que un grupo de personas. Puede ser definido como un conjunto de personas que:

- están relacionadas entre ellas por un periodo de tiempo determinado;
- comparten un propósito común;
- son conscientes de que son parte de un equipo;



- basan sus relaciones sobre la confianza mutua entre los/as integrantes;
- toman decisiones y llevan a cabo acciones comunes;
- generalmente son guiados por un líder.

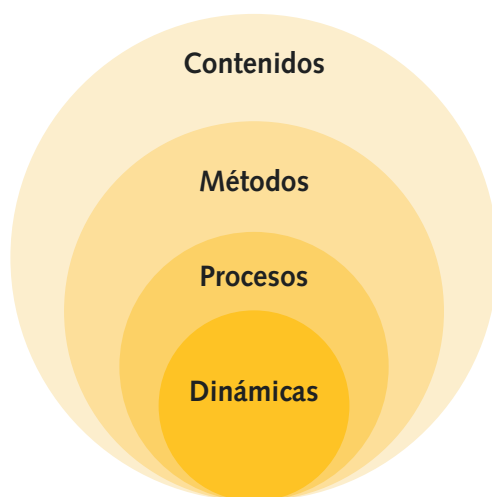
Además, el trabajo en equipo es definido por la interdependencia positiva entre todos los miembros. Una interdependencia positiva se genera cuando una persona es consciente de que depende de otras para alcanzar su objetivo. Se concreta en repartir las tareas y en compartir materiales, recursos y conocimientos. Es fundamental que cada integrante del grupo asuma su dependencia respecto a otros/as integrantes del equipo.

Ser parte de un grupo responde a una necesidad básica de pertenencia y de relación social: todos los seres humanos a lo largo de su vida pertenecen a diferentes grupos. Sin embargo el trabajo en equipo no siempre es una experiencia positiva y placentera.

Cuando las relaciones dentro del equipo no son gestionadas adecuadamente, se puede dar una situación de interdependencia negativa, en la que los/as integrantes se obstaculizan unos con otros, llevando al fracaso el equipo.

Niveles del equipo

Cada equipo se mueve y actúa simultáneamente en diferentes niveles, todos significativos aunque no todos siempre evidentes y visibles.



Contenidos

Es el nivel más superficial y el más visible. Incluye todo lo que el equipo y sus integrantes hacen o dicen: desde los objetivos formulados en el orden del día de las reuniones, a los temas tocados en las reuniones al objeto social de la cooperativa (desarrollar productos o servicios, etc.).



Métodos

El método es la forma en la que el equipo organiza la expresión de sus contenidos: el uso de un lenguaje particular, la forma de comunicar, los rituales, las maneras de tomar las decisiones. En el trabajo en equipo es útil escoger conscientemente un método de trabajo para definir las reglas de funcionamiento, los roles y las interacciones de una forma transparente y compartida.

Un método permite identificar la estructura del equipo y se intenta mantener constante a lo largo de su existencia, que al contrario es siempre cambiante.

Procesos

Los procesos son la secuencia histórica de los elementos observables: cómo se procesan los contenidos, cómo los métodos se suavizan y adaptan, como funciona la estructura del equipo.

Los procesos específicos definen quién habla, cuántas veces, de qué forma, cómo los diferentes roles interactúan entre ellos, cómo y cuándo se aplican las reglas, cómo se desarrolla la historia del equipo, cómo el equipo crece, etc.

Si los contenidos y los métodos son estructurales, los procesos son su expresión, su puesta en acción.

Dinámicas

Las dinámicas representan los movimientos emocionales del equipo, sus progresos y su historia.

Las dinámicas mantienen un poder significativo sobre el equipo: existen en cada movimiento, ahora y aquí, aunque no sean siempre muy visibles y evidentes. Las emociones, los afectos y los sentimientos son capaces de influir en todos los niveles del equipo, de una forma tal que las dinámicas pueden ser consideradas como síntomas/expresiones de los contenidos, métodos, procesos dentro del equipo. Elementos emocionales como los miedos, las ansiedades, las esperanzas, los deseos y expectativas de cada integrante constituyen la parte "secreta" del equipo, su vida escondida, la parte sumergida del iceberg.

Las dinámicas cuanto más emergen más atención, cuidado, protección, responsabilidad y mejora requieren.

Una estrategia sencilla para revelar y poner el foco en las dinámicas dentro del equipo es el *circle time*.

Para llevar a cabo la actividad de *circle time*, los/as participantes se sientan en círculo, de forma que cada uno/a puede verle la cara a todos/as los/as demás. Se deja un espacio vacío en el medio del círculo. La comunicación deberá llevarse a cabo siguiendo unas reglas compartidas con el equipo al principio de la reunión: estas reglas están orientadas a promover la escucha activa y la participación de todos/as.

La reglas son :

- No interrumpir nunca a quien está hablando.
- No juzgar la opinión de otra persona.



- Pedir siempre la palabra levantando la mano.
- Escuchar la opinión de todas aquellas personas participantes que quieran decir algo sobre el objeto de la reunión.

La actividad de *circle time* debería ser facilitada por una persona externa o interna al equipo con capacidades de mediación. A través de *circle time* podéis afrontar temas delicados como las emociones de los/as participantes y las dinámicas del equipo. Durante estos momentos podéis compartir abiertamente las expectativas, las esperanzas y los miedos que muy a menudo se transmiten de forma implícita y escondidas en los equipos.

Oportunidades y riesgos del trabajo en equipo

El trabajo en equipo presenta algunas oportunidades incuestionables respecto al trabajo individual. Trabajar en equipo permite a las personas disponer de mayores y más diversos conocimientos y experiencias, analizar cada situación desde diferentes puntos de vista, comprender más en profundidad la complejidad de las situaciones y crear un mayor número de posibles alternativas.

Además, trabajar con otras personas permite cumplir con una tarea a través de un esfuerzo compartido: el reparto del trabajo y el reconocimiento de los roles facilitan la circulación de la información y el desarrollo de proyectos complejos e innovadores. La especialización individual de las competencias aumenta el conocimiento del equipo en su conjunto y mejora la calidad de su trabajo a través del intercambio constante de buenas prácticas, métodos y conocimientos

Sin embargo, si el trabajo es llevado a cabo con escasa motivación y responsabilidad, es posible que el equipo se tenga que enfrentar a riesgos relacionales, cognitivos y psicológicos.

Estos riesgos, cuando no son identificados y gestionados oportunamente, pueden obstaculizar y comprometer la solución de los problemas y el logro de los objetivos.

Específicamente, un riesgo relacional está constituido por la posible aparición de bandos en el equipo. Unos ejemplos pueden ser las coaliciones, las triangulaciones y las desviaciones:

- En las coaliciones, una o más personas crean una relación de solidaridad en contra de una tercera persona.
- En las triangulaciones, una persona es obligada a entrar en el conflicto por dos personas en desacuerdo que la presionan para que se posicione a favor de uno de los dos competidores.
- En las desviaciones, dos personas en desacuerdo canalizan el conflicto en contra de una tercera persona.

Uno de los riesgos psicológicos es el traslado de la responsabilidad, que aparece cuando la responsabilidad de las decisiones está repartida entre diferentes personas. Si una persona tiene que responder individualmente por los riesgos que asu-



me, se sentirá responsable ante todo el equipo por sus decisiones y actuará con más cautela; cuando esta responsabilidad es compartida entre muchas personas existe el riesgo de que la responsabilidad se difumine y nadie se sienta comprometido con la misma intensidad por ella, pudiendo esto llevar al equipo a tomar decisiones con menos cautela.

Finalmente, un riesgo cognitivo es el pensamiento de grupo o *'group thinking'*, que ocurre cuando un equipo toma una decisión inadecuada a pesar de tener las competencias y los conocimientos oportunos. Esto puede acontecer cuando los/las participantes sienten la necesidad de decidir en tiempos muy cortos o cuando hay fuerte presión social.

También es un riesgo real cuando las personas tienen reparos en compartir sus opiniones e ideas por miedo a que sean juzgadas o rechazadas por parte del resto del equipo y por lo tanto se conforman y alinean con la opinión o idea general del equipo, sacrificando ideas innovadoras, originales e independientes en favor de la ideal cohesión del equipo.

Cómo mejorar la efectividad y el clima dentro del equipo

Un equipo efectivo es capaz de comunicar de una forma funcional, de evaluar los datos y la información de forma adecuada, de tomar decisiones informadas y aprender de sus errores pasados. Para alcanzar estos objetivos, es importante que en el equipo haya buena comunicación y diálogo. Algunos consejos para mejorar la comunicación son:

- Crear un clima de colaboración dentro del equipo

Un valor añadido del equipo es la multiplicidad de perspectivas: por lo tanto es extremadamente importante crear un entorno favorable que permita a todos/as los/as integrantes expresar su opinión. Comportamientos agresivos, como criticar una propuesta antes de haber terminado de escucharla con atención o humillar una persona, no son ni constructivos ni correctos. Al contrario, es importante promover un clima de respeto mutuo, caracterizado por la capacidad de escuchar y por la apertura a la confrontación de las ideas y de las opiniones de los demás.

- Aceptar la contribución de cada integrante del equipo

Cada persona tiene el derecho y la obligación de tomar parte en las discusiones que se refieren a su trabajo. Es importante escuchar activamente la intervención de cada integrante del equipo, porque cada persona puede ofrecer contribuciones relevantes al trabajo del equipo. Además, una persona que se empeña activamente en una discusión puede ser una fuente de inspiración para otros/as integrantes y puede aportar nuevos elementos para enriquecer la discusión.



- Mantener consistencia con los temas a discutir

Puede parecer un consejo obvio, pero las discusiones en los equipos a menudo se desvían sobre temas que no tienen nada que ver con el orden del día y, en ocasiones, terminan dando vueltas sobre los clichés generalizados como la falta de recursos, la poca autonomía, la falta de tiempo, etc. Durante las reuniones operativas, al contrario, es importante mantener el debate sin salirse de los temas y de los objetivos establecidos.

- Criticar el comportamiento, no a la persona

Puede ocurrir que una persona cometa un error, que no cumpla con la tarea que el equipo le ha encomendado o que no cumpla con sus expectativas. Es fundamental en este caso no atacar a la persona con afirmaciones tales “no eres capaz” o “no podemos confiar en ti”, sino más bien formular críticas sobre el comportamiento específico, comentándolo de la forma más objetiva posible: “has llevado a cabo esta tarea de una forma superficial”. Atacar a una persona implica dos desventajas significativas: daña la relación y, como consecuencia, reduce la motivación y el compromiso de las personas. Además, no ayuda a la persona a comprender el error que ha cometido y por lo tanto volverá a caer en el mismo más adelante.

Bibliografía útil

“Il gruppo al lavoro- strategie e consigli per migliorare la performance e la creatività del vostro gruppo” - Giovanni Lucarelli - Ed. Franco Angeli

“Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo” - GP Quaglino et al - Cortina ed.