

Cristina Bustos / Antonio Moreno



- © 2000. Cristina Bustos y Antonio Moreno
- © 1999-2010. Fundación Esplai Editan:





ISBN: 978-84-9726-606-2

Esta versión digital ha sido posible gracias a la colaboración de:

# EUSKO JAURLARITZA

ENPLEGU ETA GIZARTE GAIETAKO SAILA

Gizarte Gaietako Sailburuordetza Gizarte Zerbitzuen Zuzendaritza

# **GOBIERNO VASCO**

DEPARTAMENTO DE EMPLEO Y ASUNTOS SOCIALES

Viceconsejería de Asuntos Sociales Dirección de Servicios Sociales

# Condiciones de uso de este cuaderno



SE ADMINISTRA EN DOSIS CONTINUAS Y PERIÓDICAS, SEGÚN LA NECESIDAD DE CADA ASOCIACIÓN.

SE INGIERE POR VÍA GRUPAL. ÚSELO CON SUS COMPAÑEROS. AUMENTA SUS EFECTOS DE FORMA DIRECTAMENTE PROPORCIONAL AL NÚMERO DE PERSONAS A LAS QUE SE LES ADMINISTRA.

SE RECOMIENDA UNA ADMINISTRACIÓN CRÍTICA. ADÁPTELO A SU REALIDAD, MEJÓRELO.

MANTÉNGALO ALEJADO DE LOS "MALOS ROLLOS", DE LAS CRÍTICAS DESTRUCTIVAS QUE DESALIENTAN, DEL TRABAJO CARENTE DE CREATIVIDAD, MOTIVACIÓN Y SENTIDO DEL HUMOR.

CONTRAINDICACIONES: no se ha observado ninguna de carácter importante, salvo en casos agudos de autoritarismo pertinaz, con el que es incompatible. Sólo hay que destacar aquellas carencias asociadas a la falta de tiempo, desborde de trabajo y desmotivación. Este tipo de dolencias deben ser tratadas específicamente.

MUY IMPORTANTE: PRODUCE UNA GRAN CANTIDAD DE EFECTOS SECUN-DARIOS. Entre ellos podemos destacar: aumento de la eficacia de programas, incremento del grado de coordinación entre miembros de una asociación, mejora del clima general de trabajo, aumento de la participación interna. Puede provocar nuevas ideas, proyectos, iniciativas.



# ĺ





# 1. Para que las asociaciones sean buenos equipos 5



# 1.1. Las asociaciones, escuelas de participación 7

- Querer, saber y poder participar 7 Tener motivos, razones para guerer participar 7 Saber hacer las cosas, saber participar 9 Organizarnos para poder participar 10
- Para impulsar y facilitar la participación en nuestra asociación 11

# 1.2. Los equipos 12

- Cuatro etapas en la vida de los equipos 12
- ¿Cómo distinguir a un buen equipo? 14
- Ventajas y riesgos del trabajo en equipo 15
- ¿Qué le pasa a nuestro equipo? 16

# dice

# 2. Trucos para crecer como equipo 21



- 2.1. Repartiendo tareas, para organizar la acción 22
- Algunas pistas para el reparto de tareas 23
- 2.2. ¿Aquí, quién manda? Liderazgo, dirección 25

# 2.3. La información es poder 26

- Herramientas para la información 26
- 2.4. La comunicación: la madre del cordero 27

# 2.5. Conflictos que aprovechamos para avanzar 30

- Posturas ante el conflicto 31
- La negociación 32
- Trucos para usar durante un conflicto 32

# 2.6. Tomar decisiones en equipo 34

Para tomar decisiones 34

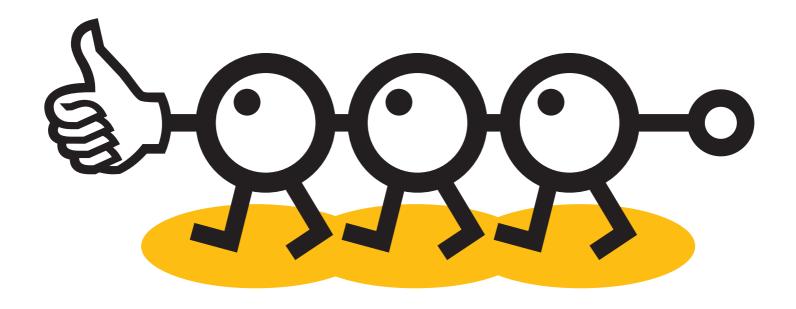
# 2.7. Evaluar para aprender a cambiar 37

- ¿Para qué sirve evaluar? 37
- ¿Qué podemos evaluar? 37
- Breve guía para evaluar 38
- Herramientas para evaluar 39

# 3. En resumen



Bibliografía para mentes inquietas 48







# Para que las asociaciones sean buenos equipos



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

La "militancia" está en crisis, junto a las organizaciones sociales tradicionales (partidos políticos, sindicatos, etc.). Muchas veces, el sentido altruista se deposita en ONG's, colectivos de mujeres, pequeñas asociaciones de barrio, etc., cercanas a los problemas, pero con dificultades para llevar a cabo sus objetivos. Se ponen en marcha redes iunto a las tradicionales federaciones. Nuevos temas (inmigrantes, empleo, etc.) 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 asociativa: aquélla que construye su organización desde relaciones interpersonales cada vez más horizontales, con menos "jefes" y más "indios", donde la mayoría piensa, habla, discute, decide y hace; aquélla que apuesta 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 asociaciones personalistas, no por nada, sino porque no tienen incidencia en la realidad. Diremos que todavía conocemos asociaciones lideradas por una sola persona, aislada y carismática al mismo tiempo; es cierto, ahí están, pero hibernando.

Hoy se están imponiendo otro tipo de asociaciones, las que están preocupadas por ser útiles a la gente y responden -colectiva, solidariamente, trabajando en equipo- a las necesidades de su entorno cercano. Éstas son las que tienen futuro. En ellas nos hemos inspirado y a ellas nos queremos parecer.

Si algo podemos tener claro en cualquiera de nuestras asociaciones, sean del tipo que sean, es que somos protagonistas de un proyecto colectivo, que no puede existir nuestra asociación "en soledad", ni mucho menos pertenecer a una sola persona.

Una asociación es un grupo de personas formado voluntariamente para realizar un fin común.

Ese grupo de personas es la principal fortaleza de una asociación, porque no nos sirve cualquier forma de alcanzar el fin, si no lo hacemos en colaboración, conjuntamente, con los demás.

Eso no es fácil, ya que nos han enseñado a competir y no a compartir, a trabajar contra otros o para otros, y no a trabajar con otros. Así que tendremos que cambiar, que aprender, que desarrollar nuevos valores y actitudes.

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 y otras no tanto- convencidos de que trabajar en equipo es una forma eficaz de hacer las cosas, un medio adecuado para alcanzar el fin común de nuestra asociación.

# LAS ASOCIACIONES, 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. Actuamos en calidad de clientes, usuarios, o consumidores, además de un número en las estadísticas.

Sin embargo, participar no es sólo eso; significa tomar parte, intervenir, comprometernos, ser protagonistas de lo que ocurre a nuestro alrededor.

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 meros espectadores o destinatarios 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 asociaciones, los colectivos de nuestra ciudad, de nuestro barrio. Ellas hacen posible que los ciudadanos expresen sus opiniones, planteen sus demandas, reclamen sus derechos y lleven a cabo miles de iniciativas que sirven para mejorar la vida colectiva.

Por tanto, las asociaciones deben ser escuelas de participación, han de favorecer y fortalecer este deseo por hacer cosas, por transformar la realidad desde nuestro ámbito más cercano. Pero, por eso mismo, las asociaciones no pueden predicar la participación y no practicarla en su vida interna: deben ser un ejemplo de participación democrática. Y eso, no sólo porque, como hemos dicho, son un proyecto colectivo, sino porque, 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 asociaciones. Como ya hemos dicho, no nos han enseñado a colaborar con los otros.

Por eso, es bueno que sepamos qué tres condiciones mínimas tienen que darse en una asociación para que la participación sea posible.

Recordad aquello de: QUERER, SABER Y PODER.

# Tener motivos, razones para querer participar

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

Son tres los aspectos fundamentales que es preciso reforzar para mejorar y aumentar la motivación para la participación dentro de un colectivo o asociación:

•La identificación con los objetivos: nos sentimos bien en nuestra asociación 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 asociación, porque allí hay gente que piensa como yo, podemos comentar los problemas del barrio y pensamos que si nosotros no nos movemos.... iQuién lo va a hacer!"

••La identificación con los demás miembros de la asociación: nadie se asocia o permanece mucho tiempo en una asociación si se lleva mal con el resto de la gente. Y es que entre los miembros de una asociación 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 paso 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 entre nosotros es lo más importante".

••••La certeza de que lo que hacemos es útil: sentir que la tarea que estamos desarrollando sirve para conseguir nuestros objetivos, para avanzar, nos "dará alas", reforzará nuestra motivación para participar. Nadie toma parte en algo que no sirve para nada.

"La guardería de ahí enfrente la tenemos gracias a la asociación, la peleamos entre todos. Si no hubiéramos estado unidos no existiría y, ya ves, van para siete años que funciona. El barrio no sería el mismo sin la asociación... que 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 ob- jetivos de la asociación.	Reforzar el conocimiento de la realidad.
2. Sentirnos identificados con los demás miembros.	2. Reforzar la comunicación y el conocimiento mutuo.
3. Tener certeza de la utilidad de lo que estamos haciendo.	3. Tener cada uno una tarea concreta y necesaria en la asociación. Y evaluarla.

# Saber hacer las cosas, saber participar

Para participar no es suficiente con querer hacerlo. Hay que saber cómo. En ocasiones, las limitaciones vienen del desconocimiento, de la falta de habilidades y capacidades. Eso se traduce en lo que llamamos voluntarismo, que conduce a la desmotivación ante la falta de resultados.

La formación es la segunda condición necesaria para que la participación sea posible y, sobre todo, eficaz. A este respecto, es imprescindible tener en cuenta:

•La formación para la tarea: aprender a realizar adecuadamente las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la asociación.

"Se va a cambiar el Plan General de Ordenación Urbana (PGOU) de la ciudad y nos hemos dado 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 aparejadores... Si no, nos colocan un bloque donde ahora juegan los niños".

••La formación para la comunicación: aprender a comunicarse con los demás miembros, a resolver los conflictos, a crear un clima agradable, a trabajar en equipo, etc.

"Hemos mejorado mucho. Antes solíamos hablar todos a la vez, pero ahora nos escuchamos más, cuidamos mucho las relaciones. Todo ello se nota en nuestro trabajo común. Estas cosas se van aprendiendo poco a poco, lo que también nos sirve a nivel personal".

•••La formación para la organización: aprender a planificar, buscar y gestionar recursos, evaluar, mantener viva y pujante la asociación, coordinarse con otras asociaciones, etc.

"Si me hubieran dicho hace unos años que iba a manejar lo que yo manejo ahora, habría dicho que estaban locos. Una aprende muchas cosas en la Junta Directiva, porque tienes que hacer proyectos, tienes que relacionarte mucho y al principio da un poco de cosa, pero ahora te das cuenta de que es un trabajo muy importante. Pero has de formarte, ir a cursos y, sobre todo, aprender de los demás y de la experiencia".

deberíamos
1. Compartir y evaluar nuestras experiencias, observar a otros, leer, participar en cursos, etc
2. Formarnos en la comunica- ción, trabajar en equipos, eva- luar nuestras relaciones, etc
3. Analizar nuestra forma de or- ganizarnos, intercambiar expe- riencias organizativas con otros, utilizar manuales de gestión, etc.



# 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, por lo que la organización es algo que debemos construir y mantener entre todos.

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

Son tres los espacios asociativos cuya organización debemos cuidar:

•La organización de la tarea: será necesario crear y hacer funcionar grupos, comisiones de trabajo, equipos para la realización de programas o actividades, etc.

"Al principio una se mete en la asociación con muchas ganas, pero pronto te das cuenta de 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 asociación de mujeres del barrio. Hay dos vocalías nuevas: Relaciones Externas y Juventud, que es un tema que preocupa mucho en el barrio. Tenemos un archivo de actividades, aunque todo lleva mucho trabajo".

••La organización de la información y la comunicación entre los miembros: será necesario crear herramientas, mecanismos, espacios, ocasiones que permitan que la información circule adecuadamente, que la comunicación funcione.

"En nuestra asociación todas las reuniones están abiertas a los socios. Además, contamos con personas concretas que se encargan de informar sobre temas determinados y llevan la redacción del boletín que sacamos. Para nosotros, el boletín es muy importante, porque así todo el mundo se entera de las cosas que estamos haciendo, pueden contactar con nosotros y se pueden apuntar a la asociación".

••••La organización del mantenimiento interno: será necesario crear procedimientos y mecanismos que permitan a la asociación buscar medios, manejar adecuadamente los recursos, cuidar sus relaciones con las instituciones y otras asociaciones, mantener la asociación en funcionamiento.

"Lo importante en la asociación es el día a día. Todo el mundo sabe lo de la semana cultural, pero para llegar hasta ahí, mucha gente se encarga de que todos los días el local se abra, de que existan actividades; en definitiva, se encarga de organizar. Para nosotros, si no se llevan las cosas como se tienen que llevar, sólo estás parcheando y la gente ni se acerca, pero si ven que está todo muy organizado participan más".

# Para...

# deberíamos...

1. Elaborar proyectos, crear

comisiones, grupos de trabajo,

- 1. Organizar la participación en las tareas de la asociación.
- Crear y animar boletines, tablones de anuncios, redes

telemáticas, etc...

en la comunicación entre los miembros.

2. Organizar la participación

- 3. Planificar el desarrollo de la asociación, la búsqueda de recursos, repartir funciones, etc..
- 3. Organizar la participación en el mantenimiento interno de la asociación.



# PARA IMPULSAR Y FACILITAR LA PARTICIPACIÓN EN NUESTRA ASOCIACIÓN

etc.

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

• Revisar y discutir los objetivos, entre los miembros de la asociación, para asegurarnos de que todos sabemos qué queremos conseguir.

- Prestar atención al clima de relación, conocernos y aceptarnos. Es mucho el tiempo que vamos a pasar juntos; por tanto, debe haber un "buen rollo", un clima agradable de trabajo.
- Lograr que circule la información, que todos sepamos qué pasa en cada rincón de nuestra asociación.
- Buscar espacios y momentos para la formación. Nadie nace sabiendo y, si queremos hacer cosas con garantía, tendremos que estar preparados para ello.
- Preocuparnos por que las tareas estén previstas, definidas y que todo el mundo entienda qué y cómo debe hacerlo.
- Procurar que la forma de organizarnos facilite la toma de decisiones con autonomía y favorezca 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 personal y colectivo.
- Revisar las tareas, la comunicación, la toma de decisiones, la participación... y aprender de ello.
- Perder el miedo a cambiar. Remover aquello que no sea eficaz y no favorezca la participación; y experimentar.
- Animar el trabajo en equipo, evitar responsabilidades de una sola persona, impulsar el que las funciones se asuman colectivamente.





# LOS EQUIPOS

La participación de sus miembros es una condición necesaria para el éxito de cualquier asociación. Pero no es suficiente, porque si cada uno actúa por su cuenta el resultado será, probablemente, un lío enorme. Por lo tanto, es necesario participar de manera organizada: 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, al mismo tiempo, para alcanzar un objetivo común.

Al unir sus fuerzas, sus capacidades, consiguen mayor eficacia. Pero, además, lo hacen con menor esfuerzo: son más eficaces y más eficientes.

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

Trabajar en equipo es la forma más adecuada en que una asociación puede llevar a cabo sus tareas.

En una asociación podemos trabajar en equipo, por ejemplo, en la Junta Directiva, en las diferentes áreas, vocalías o comisiones de trabajo, en un proyecto concreto o en una actividad determinada, etc.

Un equipo asociativo es una asociación que trabaja en equipo/s.

Pero los equipos no surgen de la nada ni porque alguien lo decida, ni siguiera porque lo guieran los propios miembros de la asociación: 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. Quizá, en todos los casos, el final no sea tan feliz como el de los cuentos de hadas, pero estar ahí y vivir el proceso, ya es un buen regalo.

Destacamos fundamentalmente cuatro etapas:

# •Al comienzo, la formación del equipo.

Ésta es la primera de las etapas por las que un equipo comienza su andadura. Todos somos nuevos, 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 a identificar a nuestros afines, a la/s persona/s con la/s que intuimos que nos podemos llevar mejor, porque fuma/n nuestra marca de tabaco, utiliza/n pantalones de nuestro estilo, etc. Es un momento en el que nos dejamos llevar por las primeras impresiones.

Durante esta etapa, se desarrolla poco trabajo, empezamos a definir nuestros objetivos, nuestra meta y empezamos a conocernos.

En este momento, nos hacemos mil preguntas sobre nosotros mismos y sobre los demás. Las distintas personalidades empiezan a actuar y será el momento de decidir quién se queda y quién no, hasta constituir el verdadero núcleo que alcanzará la segunda etapa. Esto no significa que a lo largo del proceso no entren ni salgan otras personas.

# • Movimiento hacia la confrontación, la tempestad.

Ésta es la prueba de fuego, aquí combinaremos la necesidad de ponernos de acuerdo mínimamente en cómo vamos a trabajar, con el deseo de encontrar nuestro lugar en el grupo, etc. Como podemos 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 del camino como parte de un colectivo y no de forma individual.

Lo que no consigamos resolver en esta etapa no desaparecerá, sino que surgirá tarde o temprano de nuevo en nuestro camino.

Lo más peligroso de esta etapa es que se prolongue demasiado. La forma de evitar esto es que exista un adecuado liderazgo, individual/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 está al mando?, etc. No pasaremos a la tercera etapa hasta que no hayan quedado resueltos estos temas. Puede que cambiemos de líder, de roles, pero no debe preocuparnos, hay que aceptarlo. Nuestras primeras alianzas quizás hayan cambiado ahora que nos conocemos un poco más. Alguno más habrá decidido olvidarse de todo y otros habrán determinado "apostarlo todo al mismo número".

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

# ••• Compromiso y armonía, las reglas del 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 del juego.

Profundizamos en las relaciones, el grupo se relaciona entre sí, aparecen las bromas y conversaciones ingeniosas, surgen los afectos y la verdadera consideración por los compañeros. Ya no hay luchas de poder, sabemos cómo somos y cómo son nuestros compañeros. 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.





Esta etapa, si es que vosotros y vuestro equipo habéis conseguido llegar a ella, es la culminación de todos los deseos: personas bien avenidas, trabajos realizados en sus plazos y, además, con calidad y gusto por lo que se está haciendo.

No hay muchos equipos que lo consigan, la mayoría permanece en la etapa de la tempestad.

Esta fase no debe confundirse con la adicción al trabajo, porque no tiene nada que ver con eso. Lo que debemos procurar es que exista un plan de trabajo que asegure el éxito de los proyectos del equipo, sin dejar por eso de lado las propias prioridades.

Esta etapa es un momento de gran crecimiento, tanto personal como colectivo, de los miembros del equipo. Se comparten experiencias, sentimientos, ideas, con lo que aumenta el nivel de intimidad y lealtad hacia los miembros y el propio equipo.

En esta etapa, todas las cartas están sobre la mesa. Nos disponemos a realizar un juego limpio y sin trampas.

¿Y después? Pues los equipos siguen cambiando y evolucionando, incorporando nuevos miembros, perdiendo a otros, definiendo nuevos objetivos, desarrollando nuevas capacidades. Y otros muchos 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 todos, 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.
- La tarea y objetivos del grupo son bien comprendidos y aceptados por los miembros. Han sido discutidos y delimitados todo lo necesario, hasta llegar a ser compartidos por todas las personas.
- La mayor parte de las decisiones se toman por cierto tipo de unanimidad o consenso, donde se pone en claro que todos están de acuerdo en general y dispuestos a seguir adelante.
- Las críticas son frecuentes, francas y no provocan, generalmente, tensiones ni molestias para nadie. Hay pocos indicios de ataques personales, directos o 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.
- Todos pueden expresar libremente sus opiniones, sentimientos e ideas acerca de todos los aspectos del equipo:



funcionamiento, proyectos, temas diversos, etc. No hay miedos ni presiones. Todos se escuchan atentamente.

- Cuando se emprende una acción se definen y reparten las tareas adecuadamente. Todos saben qué y para qué tienen que hacerlo.
- El coordinador, el "jefe" del equipo, no se impone ni el grupo le obedece sin más. Los papeles van cambiando según dicten las circunstancias y después de evaluar los resultados.
- El equipo tiene conocimiento del plan de actuación de la asociación y de todas las actividades que lo desarrollan. Con frecuencia, se detiene a evaluar cómo lo está haciendo y qué obstáculos están dificultando su funcionamiento.

## 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 ni mucho menos, como habremos podido comprobar al ver cómo funcionan otros equipos o el nuestro mismo.

Señalemos algunas ventajas, así como algunos peligros que tendremos que tener en cuenta a la hora de trabajar en equipo. Es importante prestar 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 uno de los miembros, haciendo así un equipo capaz de enfrentarse a las distintas tareas.
- Posibilita una cierta independencia del equipo en relación con las personas que lo componen. No se depende tanto de los ritmos personales de quienes llevan a cabo las tareas.
- Es más creativo que los individuos que trabajan aisladamente. Dos cabezas piensan más que una, tres más, cuatro ni te cuento y cinco "es la repera". Además, lo que no se les ocurre a unos, se les ocurre a otros.
- 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 sus miembros. Muy al contrario, las potencia y

Índice

desarrolla, puesto que no existe una identidad de equipo estándar. Nuestro equipo es tan peculiar como las personas que lo componen.

- 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 sus miembros, el trabajo puede resultar más lento y laborioso. Las decisiones se maduran, pero no hasta el hastío, ya que se puede provocar una desmotivación general.
- En el caso de que el liderazgo se ejerza de forma autoritaria, que no existan momentos de revisión y evaluación con técnicas que favorezcan la participación de todos, se puede estar propiciando 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 por todos, se pueden diluir responsabilidades o se sobrecarga a alguna/s persona/s (uno para todo y todos en todo).
- •En el caso de que no exista una conciencia por parte de todos los miembros del equipo de cultivar y promover la comunica-

ción, de aprender a hacerlo cada vez mejor, se pueden generar muchos problemas: malos entendidos, rumores, 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, estaremos siendo poco operativos, poco eficaces.
- En el caso de no evaluar el funcionamiento del equipo y no comprobar los logros y avances, o se pone demasiado la mirada en lo negativo, en las dificultades, olvidando los aspectos positivos, se puede llegar a un importante descenso de la motivación.
- En el caso de que sus miembros no se animen mutuamente, no dediquen tiempo para las relaciones informales, satisfactorias y no se lo pasen bien juntos, aumentará cada vez más la desconfianza mutua.

# • ¿QUÉ LE PASA A NUESTRO EQUIPO?

En la tabla de la siguiente página, señalamos algunos de los problemas más extendidos en el funcionamiento de los equipos (que seguramente conoceréis por vuestra propia experiencia), algunas de sus causas más comunes y algunas de las posibles respuestas.



PROBLEMAS	POSIBLES CAUSAS	QUÉ PODEMOS HACER
Algunos miembros no saben lo que se espera de ellos o no entienden el sentido de lo que hacen.	Las metas son confusas, los objetivos no están bien formulados o entendidos.	Clarificar colectivamente los objetivos, concretar lo que se espera de cada uno.
Algunos miembros van a lo suyo.	Sus necesidades e intereses son prioritarios para ellos. No están motivados por la tarea común.	Preguntar a cada uno qué necesita y espera del equipo: a) Establecer compromisos concretos sobre las tareas. b) Cambiar a esas personas.
Algunos desconocen en qué consiste su tarea y su relación con la de los restantes miembros.	Los papeles de cada uno no están claros, la estructura organizativa es confusa.	Clarificar las tareas individuales, garantizar que cada uno está informado de ellas y del papel de los demás miembros.
Algunos, más allá de su buena voluntad, no pueden cumplir sus tareas.	Los objetivos individuales o los medios dis- ponibles son inadecuados. Si no, las perso- nas son inadecuadas o no están formadas.	Ajustar los objetivos y medios personales: a)Formar a las personas. b) Cambiar a esas personas.
Algunos no se llevan bien entre sí. El trabajo común se resiente.	Conflictos interpersonales. Desconocimiento mutuo, prejuicios, etc. Problemas de comunicación.	a)Averiguar qué esperan unos de otros. b)Valorar y utilizar la complementariedad de las diferencias. c)Fomentar la cohesión y el respeto mutuo.







PROBLEMAS	POSIBLES CAUSAS	QUÉ PODEMOS HACER
Algunos no quieren trabajar y cooperar con los demás.	Experiencias anteriores negativas. Cultura antiequipos. Inseguridad personal. Exceso de ego.	No obligar nunca a trabajar en equipo. Utilizar las experiencias negativas como aprendizaje. Motivar a las personas, cultivar la humildad.
Algunos miembros trabajan bien solos, pero no cumplen con el equipo.	Inadecuación en la composición del equipo o en el reparto de tareas. Falta de forma- ción para el trabajo en equipo.	Revisar la composición del equipo y tareas de sus miembros. Adecuarlas. Mejorar la formación para el trabajo en equipo.
Algunos miembros, capaces y dispuestos, no se comprometen con el equipo.	Falta de confianza en el equipo. Falta de entrenamiento en el trabajo en equipo.	Construir o reconstruir la confianza. Si no, dispersar o reformar el equipo. Crear momentos para fortalecer destrezas de tra- bajo en equipo.
Algunos van a su aire, tanteando, sin seguimiento ni evaluación.	Información insuficiente o inadecuada. Fallos en la comunicación. Mala distribu- ción tiempo/prioridades.	Hacer que la información circule libremente desde, hacia y entre los miembros del equi- po. Evaluación continua.
Algunos saben qué deben hacer y cómo hacerlo, pero no lo hacen.	Resistencias al cambio.	Averiguar cuál es el obstáculo; usar "di- namita" o "vaselina" para superarlo.







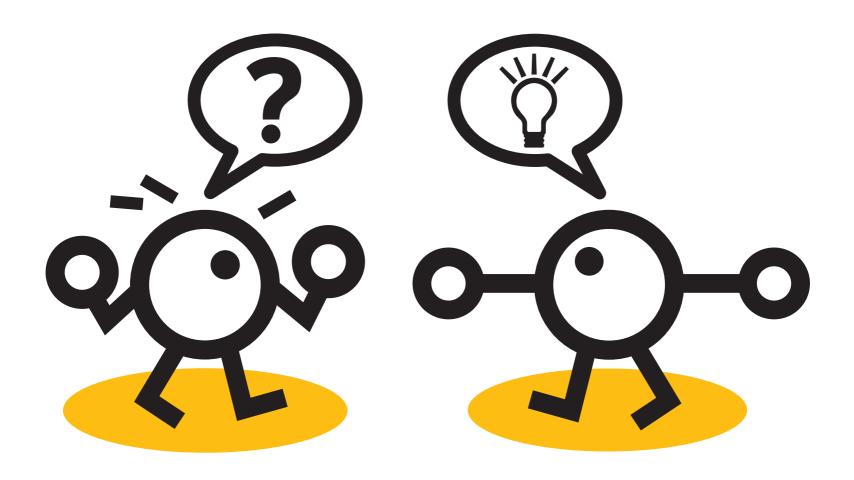


PROBLEMAS	POSIBLES CAUSAS	QUÉ PODEMOS HACER
Los procedimientos no se cumplen o exi- gen una dedicación que ralentiza las tareas prioritarias.	Procedimientos burocráticos, superfluos, inadecuados o estúpidos.	Simplificar los procesos, desechar los manuales y excesos reglamentistas, utilizar el sentido común.
Algunos no se sienten reconocidos o re- compensados por su trabajo en el equipo.	Un confuso e inadecuado sistema de valo- ración, reconocimiento, recompensa, etc.	Establecer estímulos y reconocimientos cla- ros que generen seguridad, incentivar el trabajo en equipo y las conductas indivi- duales.
No se toman decisiones importantes, se dilatan, se revisan continuamente, se cae en contradicciones, en incoherencias.	Mal liderazgo y dirección. Problemas de participación interna en el equipo.	El/los líder/es debe/n aprender a dirigir o delegar la dirección en otro/s. El equipo debe compartir la responsabilidad de fun- cionamiento interno, y no inhibirse.











# Trucos para crecer como equipo





emos conseguido llegar hasta aquí sin aburrirnos? En ese caso, ya no tendréis miedo a enfrentaros a los Siete Magníficos, siete claves, siete trucos o aspectos prácticos fundamentales que hemos de cuidar especialmente para que nuestro equipo funcione: el reparto de tareas, el liderazgo, la información, la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la comunicación y la evaluación.

# PARA ORGANIZAR LA ACCIÓN

Una asociación donde nadie hace nada no existe. La acción es el fin de nuestros equipos asociativos 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 asociativa.

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

Son tres los tipos de tareas fundamentales que hemos de organizar en nuestra asociación:

### Tareas relacionadas con nuestra misión asociativa

# Ejemplos:

- El conocimiento de la realidad y la detección de necesidades.
- La elaboración de planes de actuación.
- El diseño de proyectos de acción.
- La ejecución y seguimiento de las actividades.
- La evaluación de proyectos y actividades.
- Las iniciativas de formación y/o autoformación referidas a la misión asociativa...
- ...Y muchas otras.

# Tareas referidas a las relaciones y la cohesión de los miembros de la asociación

# Ejemplos:

- La organización de encuentros, convivencias, asambleas, etc.
- La difusión de la información entre los miembros.
- La animación de boletines, tablones, redes comunicativas, etc.
- La organización y animación de reuniones, sesiones de debate, discusión, resolución de conflictos, etc.
- Las iniciativas de formación y/o autoformación para la comunicación, el trabajo en equipo, etc.
- La organización de celebraciones, fiestas, etc...
- ...Y muchas otras.





# Tareas en relación con el mantenimiento de la estructura de nuestra asociación

# Ejemplos:

- La apertura de local social (permanencias).
- La compra de materiales (para actividades, equipamiento, etc.).
- La gestión financiera (búsqueda de recursos, pago de facturas, cobro de cuotas, tesorería, administración, etc.).
- Las relaciones institucionales y coordinación con otras asociaciones.
- Las relaciones con entidades públicas y privadas.
- Las gestiones legales.
- La publicidad, imagen, relaciones con los medios de comunicación, proyección institucional de la asociación.
- El acondicionamiento y mantenimiento de espacios...
- ...Y muchas otras.

Cada uno de estos tipos de tareas está íntimamente relacionado con los otros dos, se abordan de manera simultánea, sin descuidar ninguno. Y deben ser coherentes entre sí, esto es, 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 asociativos no tienen claras sus tareas, las asociaciones se pueden ver sumidas en un estado vegetativo (mantenemos la estructura, pero no cuidamos su relación con la misión asociativa, existimos nada más), o abocadas a la más absoluta dispersión (lo tenemos muy claro pero cada persona va a su aire y nadie cuida la cohesión ni el mantenimiento de la estructura).

Cada persona que participa en un equipo asociativo debe tener asignadas tareas concretas que permitan que la asociación 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 vayamos a repartir las tareas, conviene que siempre tengamos 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.

Tener en cuenta: lo que tenemos que hacer, lo que sabemos que tenemos que hacer.

• Distinguir, siempre, entre tareas importantes (las que se necesitan hacer para el cumplimiento de la misión asociativa); 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 asociativa o se pueden resolver de otra forma más fácil, en otro momento). Tener en cuenta: lo primero es lo urgente e importante; lo segundo, lo importante y, en tercer lugar, aquello que sólo

es urgente. De lo innecesario, ni hablamos.

• Revisar que el listado de tareas de nuestro equipo cubre los tres tipos fundamentales de tareas (la misión, la cohesión y el mantenimiento asociativo).

Tener en cuenta: hay que buscar el equilibrio, para no andar cojeando.

• Atender, siempre que sea posible, los intereses, gustos, apetencias de cada persona en el interior del equipo. *Tener en cuenta: a cada cual, según sus intereses.* 

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

Tener en cuenta: a cada cual, según sus capacidades.

- Valorar la experiencia. Quien posea experiencia en el desarrollo de una tarea puede enseñar a otras personas del equipo. Tener en cuenta: "más sabe el diablo por viejo que por diablo", pero que no se lo guarde para él solo.
- Ajustar las tareas al número y disponibilidad de los miembros del equipo.

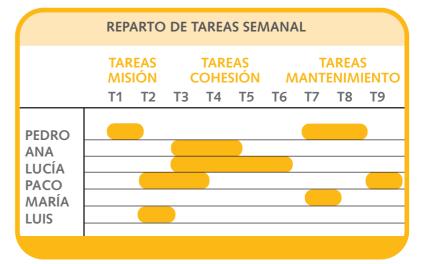
Tener en cuenta: a cada cual, según sus tiempos.

• Asumir las tareas como un pacto interno del equipo, compartido, pero de obligado cumplimiento.

Tener en cuenta: cada cual cumple con lo suyo, todos cumplimos.

• Revisar cada cierto tiempo, regularmente, el reparto de tareas.

Tener en cuenta: si todo va bien, fantástico; de lo contrario, estaremos a tiempo de cambiarlo. En el siguiente cuadro, os presentamos un ejemplo para repartir o revisar las tareas en el seno de un equipo asociativo.



T1=Solicitar formación interna T4=Redacción boletín T7=Compra material taller

T2=Proyecto taller T5=Llamadas voluntarios T8=Apertura de local T3=Reunión con Ayto. T6=Reunión de equipo T9=Pago facturas

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 propio equipo o, por el contrario, si existe un hueco sin cubrir (nadie que asuma

esa 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 miembro del equipo soporta y, así, evitar desequilibrios internos.

# 2 ¿AQUÍ QUIÉN MANDA? LIDERAZGO, DIRECCIÓN

Coordinador, presidente, director.... existen distintas formas para denominar a la/s persona/s que desempeñan una labor vital en cualquier asociación y en cualquier equipo: dirigir, liderar.

Existen muchos tipos de líderes que, según su estilo, podríamos denominar de distintas formas. Destacamos algunos:

Pasota o ausente: "aquí, cada cual a su aire".

Paternalista: "no te preocupes, déjalo, que ya lo haré yo".

Autoritario: "esto se hace así, porque yo lo mando, y punto".

# Democrático-participativo.

Este último tipo de liderazgo, el democrático-participativo, con el que más nos identificamos, lo ejerce/n persona/s que favorece/n el aprendizaje y la participación, y ayuda/n a mantener las ganas y la motivación de los miembros.

En definitiva, con la participación del equipo, los líderes democráticos y participativos persiguen, entre otras cosas:

- Mantener la perspectiva del proyecto asociativo, 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 implicación de todos. Impulsar la cooperación, la relación entre los miembros, 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 asociación encontremos a un líder que cumpla todos y cada uno de estos aspectos, pero lo que sí es importante es que se lleven a cabo. El conjunto de los miembros del 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 asociación, que se debe ejercer siempre de acuerdo a las necesidades y características de cada asociación, de cada equipo. Se trata de lograr el rendimiento del equipo, el éxito colectivo del proyecto asociativo y no el lucimiento de algunos





de sus miembros. Si estamos de acuerdo con esta afirmación, no nos debe preocupar ser líder, director, coordinador o presidente de nuestra asociación, ni que existan otros líderes dentro de ella, ya que esto elevará el nivel de participación y trabajo grupal.

# 🕤 🔁 LA INFORMACIÓN ES PODER

Si no sabemos qué hace falta, qué se necesita y dónde están los remedios 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 todos sus miembros partan de la misma línea de salida, es decir, que todos 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.

Quienes atesoran la información -que es de todos- y la transmiten sólo de forma parcial, fuera de contexto o pasada de fecha, o ni siquiera la transmiten, se convierten en acaparadores.

Para intentar que todas las personas del equipo tengan una información adecuada, os proponemos la técnica AIDA como orientación para realizar trabajos de difusión y reparto de la información. Esta propuesta contiene unas fases que hay que 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 CONSEGUIR SU...

**Atención:** En ocasiones, las personas no atendemos a muchas informaciones, porque estamos sumidas en nuestras 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 encararse a 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 asociación y, si las personas que reciben la información quieren y pueden, vendrá la...

...acción, es decir, la respuesta a la información por parte de los miembros de la asociación.

### HERRAMIENTAS PARA LA INFORMACIÓN

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

# **Boletines internos:**

Son publicaciones que combinan la información escrita con fotografías, dibujos u otras formas de representación gráfica.



Su uso es masivo. Son apropiados cuando contamos con mucha gente, socios, simpatizantes, etc. a quienes informar. Muy recomendables para favorecer la digestión de la información, además de ser un buen sistema para recoger y ordenar los acontecimientos que suceden en un equipo asociativo, de forma amena, gráfica y (recomendable) con sentido del humor.

# Tablones de anuncios:

Son conjuntos de documentos, recortes, cifras, noticias de prensa, fotocopias de artículos, convocatorias de reuniones, etc., que fijamos en un panel en el lugar más visible de nuestra sede. Requiere de una continua actualización, puesto que a medida que vemos siempre las mismas informaciones, éstas acaban pasando desapercibidas, 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." Tablones aburridos, pa' su tía. Tablones animados, sí, gracias."

# Intercambio de experiencias:

Reuniones centradas en el intercambio de informaciones y experiencias. La utilizan los equipos asociativos que quieren aumentar su información sobre distintos aspectos: la adaptación a la realidad, la mejora de la comunicación interna, los repartos de tareas, etc. Nos ayuda a salir de la monotonía; las relaciones con otros grupos contribuyen a la consolidación de la propia identidad. El intercambio de información somete a los equipos a un ejercicio necesario de autoevaluación. ¡Muy saludable!

# Internet:

Las posibilidades de información, en el interior de la asociación, entre asociaciones, con instituciones o entidades, del exterior y hacia el exterior, etc., que ofrece Internet, no se pueden recoger en tan poco espacio. Cada día que pasa, será más normal y estará más a nuestro alcance. Lo bonito no son las posibilidades teóricas que tiene, sino cómo las aprovechamos en la práctica en beneficio de nuestro proyecto asociativo.

# LA COMUNICACIÓN: LA MADRE DEL CORDERO

2.4

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. Siempre estamos transmitiendo imágenes, impresiones, mensajes sobre nosotros mismos, y recibiéndolos de los demás. 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 ese mismo tema, pero, esta vez, haciendo referencia a los principales obstáculos que podemos encontrar en la comunicación de nuestros equipos, y a las posibles formas de afrontarlos:

DIFICULTADES	REMEDIOS
La comunicación no funciona, porque los miembros no se conocen, tienen prejuicios, estereotipos, etc.	Fortalezcamos el conocimiento mutuo, el diálogo, el "buen rollo".
Existen diferentes lenguajes, códigos o jergas entre los miembros del equipo.	Entre todos construyamos un lenguaje común que poda- mos utilizar y con el que nos podamos entender.
Los miembros no saben escuchar, intercambiar ideas, dialogar, construir acuerdos, participar en la comunica- ción.	Consideremos la comunicación como un proceso comple- jo, reforcemos la formación para la comunicación: educar y ejercitar la escucha y la expresión, no pensar que sabemos lo que otros quieren decir y que los demás saben lo que deseamos expresar.
Faltan estructuras, canales y redes de comunicación cla- ros y sencillos, faltan responsables y referentes para la comunicación, lo que produce espontaneísmo, improvi- sación y muchos rumores.	Establezcamos canales y redes de comunicación precisos, respetemos los tiempos comunes para la comunicación, revisemos y evaluemos regularmente el funcionamiento de estos canales, para adecuarlos a las necesidades.
Tenemos un modelo de organización jerárquico (de arriba abajo) que impide la fluidez de la comunicación (todo tiene que pasar por los jefes).	Establezcamos un modelo de comunicación en todos sentidos (de abajo arriba, entre los miembros, etc.).

DIFICULTADES	REMEDIOS
Falta reciprocidad, intercambio en la comunicación.	Contrastemos regularmente las informaciones, promovamos la retroalimentación con todos los interlocutores y partes de las redes comunicativas.
Existe un número excesivo de intermediarios en la comunicación, las informaciones se deforman.	Evitemos que las informaciones tengan que recorrer un camino excesivamente largo.
Estamos saturados de información, de exceso de paja que dificulta saber qué informaciones son significativas.	Analicemos críticamente la pertinencia de las informaciones, su utilidad, sus destinatarios, sus códigos, etc.
Se producen un montón de ruidos o parásitos de la comunicación, interrupciones, desorden, mezclas de temas, dispersión, malas condiciones materiales.	Revisar regularmente el funcionamiento y los canales de comunicación. Evitar interferencias.





Cuando observamos la cantidad de elementos que son necesarios para que se realice una comunicación efectiva, parece muy difícil que ésta llegue a producirse. Por ello, 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, etc.





# CONFLICTOS QUE APROVECHAMOS PARA AVANZAR

Un equipo asociativo está integrado por personas diferentes, con diferentes formas de ver las cosas, cada uno es "de su padre y de su madre". Un equipo no es una realidad homogénea, sino todo lo contrario: diversa, heterogénea, multicolor, todos ellos aspectos interesantes para obtener buenos resultados, ya que conseguiremos una visión más amplia y variada de las cosas.

Sin embargo, en la otra cara de la moneda y precisamente debido a esta mezcla de colores, nos encontraremos con los piques, los enfados, los mosqueos o los cabreos, dado que el trabajo en equipo exige un contraste de opiniones y una toma de decisiones constantes con el resto de los miembros.

Esto de los conflictos es inherente a las relaciones humanas. Somos así –conflictivos- y no debemos tratar de eludir el conflicto, sino que hay que afrontarlo adecuadamente, para resolverlo de forma positiva.

La opinión general nos dice que el conflicto es algo negativo, y se asocia a la violencia, al peligro, a algo que es necesario alejar o alejarse de él.

Pero el conflicto, la diferencia de opiniones o el debate de ideas no son necesariamente negativos, destructivos; por el contrario, son la mejor manera de crecer, de cambiar, de mejorar y de avanzar, si los enfrentamos y resolvemos adecuadamente.

En este sentido, planteábamos en el Cuaderno Práctico nº 1, una serie de pasos para abordar de forma positiva un conflicto:

- **1.** Identificar, delimitar el conflicto, formularlo de manera clara y precisa entre todos.
- **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 asociaciones, 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, etc. Pero, en otras ocasiones, si no los abordamos y resolvemos adecuadamente, ponen en peligro la vida del proyecto asociativo.

Ahora os mostramos algunos principios básicos y algunas 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 uno no quiere, dos nunca se pondrán de acuerdo.

Las posturas y posiciones que adoptan los miembros de un equipo asociativo ante un conflicto son decisivas. Hablemos de las dos posturas más importantes:

# Competición o colaboración

La cooperación no es fácil, ya que implica que cada uno 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.

En el gráfico se pueden ver las carácterísticas que podemos encontrar, según la postura que adoptemos.

Los miembros de los equipos asociativos no pueden competir entre sí; están condenados a colaborar, especialmente cuando se trata de dar solución a un conflicto.

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 que tiende a aumentar la diferencia entre el nosotros superior y los otros inferiores.	Favorece un clima de integración entre el nosotros y los otros, en el que todos se encuentran en pie de igualdad.
Juicio falseado en el que se tiende a sobrevalorar la propia contribución y a desacreditar la de los demás.	Juicio racional, en el que el esfuerzo de cada uno es evaluado en su justo valor, venga de donde venga.





La negociación es la forma más habitual y adecuada para la resolución de conflictos.

La negociación es un proceso por el que 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 la negociación:

- Tener una actitud positiva, tranquila. Evitar crispaciones.
- Expresar claramente los objetivos a 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. Si éste no se alcanza, será un fracaso.



### TRUCOS PARA USAR DURANTE UN CONFLICTO

Algunos trucos, técnicas, pautas de conducta, etc. pueden ayudarnos a enfrentar y resolver adecuadamente un conflicto. Veamos algunos ejemplos:

# Cambiar de papeles

Cada miembro debe actuar como cree que actuaría (lo que diría, cómo lo haría, etc.) la otra persona ante esta situa-

ción 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 "Mensajes Tú" ("tú piensas, tú dices, tú haces...") tienden a echar la responsabilidad, la culpa al otro, y lo que debemos intentar no es buscar culpables, sino identificar la situación conflictiva para ponerle solución. En este sentido, debemos hablar de nosotros mismos ("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 uno, 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 está satisfecha debe preguntar hasta que el resumen sea plenamente aceptable. El truco nos obliga a considerar las otras opiniones y no sólo la nuestra.

## El truco de las tres erres

Muchas veces las personas enfrentadas 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 encona, cuando no hay manera de aproximar las diferentes posturas, tal vez sea necesario recurrir a la mediación de una tercera persona.

Su función será ayudar a 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 quienes están directamente implicados en el conflicto, para que así sea suya y para que sea más fácil llevarla a la práctica.





La vida asociativa está repleta de momentos en los que se deben tomar decisiones. Éstas pueden referirse a los distintos planos de nuestra acción (la misión, la cohesión de los miembros, el mantenimiento de la asociación), y cada una de ellas se deberá abordar de manera diferente.

Las decisiones que se toman en un equipo, al igual que en la vida cotidiana, dependen del tema, de su importancia, de las necesidades del momento, etc.

Comentamos tres tipos básicos de decisiones:

Decisiones estratégicas, que afectan al núcleo de la misión asociativa, 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 asociativo. En estas decisiones debe participar el mayor número posible de miembros del equipo asociativo. (Se trata de decidir si comprometemos a otras asociaciones, para llevar a cabo conjuntamente con ellas 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 poder alcanzar nuestros objetivos. Son decisiones muy importantes a un corto y medio plazo. En estos casos, deben participar los miembros concretos implicados en cada tarea, programa, área de trabajo, etc. afectados por la decisión. (Se trata de tomar una decisión sobre la composición del equipo asociativo que se ocupará de la información y comunicación entre todos los miembros).

Decisiones operativas, que tienen que ver con el día a día, el funcionamiento cotidiano de la organización y sus programas, los aspectos logísticos, materiales, equipamientos, etc. Son decisiones muy importantes a un 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. (Se trata de decidir el reparto del uso de la sala de actividades, para hacer el calendario del próximo mes).

Estos tres tipos básicos de decisiones pueden afectar a cualquiera de los planos de la vida asociativa: la acción relativa a la misión, la cohesión y las relaciones entre los miembros, y el mantenimiento de la organización.

Y los tres tipos están absoluta y estrechamente ligados entre sí, porque unas decisiones influirán –necesariamenteen las otras, y siempre se ha de buscar la mayor coherencia global en el conjunto de decisiones que tome nuestro equipo asociativo.

# PARA TOMAR DECISIONES

Existen siete posibles caminos o formas para tomar decisiones dentro de nuestra asociación:

Consenso: todos los miembros del equipo asociativo se reúnen y tienen la posibilidad de expresar sus opiniones, con el fin de ponerse de acuerdo sobre una decisión final. Si alguien no termina de estar conforme, continuamos la discusión.

Mayoría: todos los miembros se pronuncian entre varias opciones. La decisión adoptada será aquella que refleje la opinión de la mayoría.

Minoría: cuando somos muchos y estamos organizados por comisiones o pequeños equipos de trabajo, las decisiones las toman los miembros de cada equipo, o creamos un pequeño grupo con la gente más directamente implicada por la decisión, para que ellos decidan.

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

**Expertos:** cuando no conseguimos ponernos de acuerdo en algún tema, llamamos a algún/os experto/s en esa cuestión, para que oriente/n nuestra decisión con sus ideas y recomendaciones.

Decisión autoritaria sin discusión: no hay espacio para la discusión, son decisiones predeterminadas, ya tomadas por alguna persona y sobre las que no habrá cambios. "Lentejas... si quieres las comes y, si no, las dejas".

Decisión autoritaria con discusión: se discute 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 los miembros del equipo asociativo lo aconsejen.

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 los miembros del equipo.

Para ello se proponen los siguientes pasos:

#### Situación inicial:

Se hace llegar información clara, precisa y concreta a todos los miembros del equipo sobre el tema que se va 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.

#### Discusión sobre el tema:

Se establece un plazo de tiempo y una forma para el debate sobre el tema que se va a decidir. Aquí debe prevalecer la sinceridad, nadie puede dejarse nada en el tintero, genera "malos rollos".

# Toma de postura:

Los miembros del grupo expresan una primera postura sobre el tema. Se recogen todas las aportaciones y se realiza un resumen. Aquí debe prevalecer la claridad. Las posturas ambiguas pueden dar lugar a malentendidos.



# Negociación:

Si existen posturas enfrentadas se valoran los pros y contras de cada una. Si las posturas reflejan matices diferentes, pero no sustanciales, se intentan recoger los puntos de acuerdo. Se toman acuerdos parciales, o totales, lo que implica el cumplimiento para todos o, lo que es lo mismo, la lealtad.

#### Revisión:

Se establece la forma (memoria, informe, etc.) y el tiempo en que se va a revisar y valorar la decisión tomada. Esto implica que se respetan plazos, así como la colaboración de todos los miembros del equipo para alcanzar lo acordado. De lo contrario, nos encontraremos con la situación inicial.

ESTILOS DE DECISIÓN					
INFORMACIÓN	DECISIÓN				
La propia	Individual				
La propia + la del grupo	Individual				
Comparte el problema individualmente	Individual				
Comparte el problema en grupo	Individual				
Comparte el problema con el grupo	Grupal				
	INFORMACIÓN  La propia  La propia + la del grupo  Comparte el problema individualmente  Comparte el problema en grupo				

**2.7** 

# EVALUAR PARA APRENDER A CAMBIAR

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

# • ¿PARA QUÉ SIRVE EVALUAR?

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

Para tomar conciencia y darnos cuenta de lo que estamos aprendiendo con nuestra práctica. Como resultado de la revisión de lo que realizamos, de nuestras acciones, los miembros del equipo aprendemos sobre la marcha a partir de las consecuencias que produce nuestro trabajo. La evaluación se puede plantear como un método de formación en la acción.

Para motivarnos con el buen hacer de la práctica de nuestro equipo. Comprobar los buenos resultados de nuestro equipo asociativo 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 consiguen, con el tiempo, unos efectos de cohesión y conciencia grupal que tienden a aumentar el rendimiento e integración. 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, contando con todos, respetando las opiniones, los puntos de vista. Así, podemos convertirnos en protagonistas de la trayectoria de nuestro equipo.

# • ¿QUÉ PODEMOS EVALUAR?

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

Nuestro plan de trabajo, lo que vamos a hacer: lo que supone valorar si lo que programamos –nuestros proyectos- está bien diseñado; 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. Hacemos un control y seguimiento que nos permite comprobar, mejorar la acción, introduciendo cambios sobre la marcha.

Lo producido, los resultados: valoramos el grado de cumplimiento de nuestros objetivos, pero también la forma en



la que se han conseguido y la relación que estos resultados guardan con la programación y con nuestra misión asociativa.

#### BREVE GUÍA PARA EVALUAR

Vamos a describir, a modo de ejemplo, una serie de etapas para evaluar el funcionamiento del equipo asociativo. 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, etc.) y para qué (para nosotros, porque nos lo han solicitado, etc.).
- 2. Definir más 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 respuestas 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?

¡Hay que establecer prioridades en cuanto a los aspectos interesantes a evaluar!

- **3.** Elegir y elaborar la estrategia para determinar cómo vamos a recoger la información que necesitamos, con qué herramientas o instrumentos.
- **4.** Recoger datos: con qué, quiénes y cuándo vamos a evaluar. Establecer la duración, horarios, períodos y lugares donde se va a realizar la evaluación. Hacer y llevar a cabo el plan de la evaluación.
- **5.** 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.
- **6.** Es importante presentar, divulgar los resultados y las conclusiones que hemos obtenido entre todos los miembros del equipo asociativo. Esta presentación se puede realizar utilizando técnicas orales, escritas, audiovisuales o de expresión (juegos cooperativos, etc.).
- **7.** Tomar decisiones. Supone interpretar los datos de la evaluación y tomar decisiones mediante el método que se escoja, con el fin de 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 de instrumento concreto dependerá de los recursos humanos, materiales y económicos disponibles.

¿Con cuánto tiempo contamos? Existen instrumentos que requieren de un determinado tiempo para ponerlos en práctica.

¿Cuándo ha de llevarse a cabo? Según lo que vayamos a evaluar (lo que vamos a hacer, lo que hacemos, los resultados), habrá que situar la recogida de la información en uno u otro momento, de manera que no lleguen los resultados a destiempo 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 un tiempo funcionando.

#### HERRAMIENTAS PARA EVALUAR

#### Mural colectivo

En una cartulina cada miembro del equipo realiza un dibujo, una figura con lápices de colores o rotuladores, que represente cómo ve la comunicación, el reparto de tareas o el aspecto que se elija. El dibujo debe ser incompleto, para que cada compañero la pueda continuar. Esto lo haremos hasta conseguir un mural con las aportaciones de todos. A continuación, podemos analizar si nos vemos o no reflejados en el dibujo, 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 equipo, ya que nos permite conocer qué piensan los demás.

# Antes y después

Se pide a los miembros del equipo que en un folio, durante 15 minutos, escriban diez frases comenzando por "Yo pensaba que..." y terminando con "Y ahora creo que...". Cada persona va leyendo un par de ellas, las que a su juicio son más significativas. Se hacen comentarios, se trata de reflexionar sobre las causas de los cambios, etc. Con posterioridad, se van leyendo otras ideas por turno y, así, sucesivamente. Quien coordina recoge todas las aportaciones 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 todos los miembros del equipo con la situación presente, así como a detectar los cambios que se van produciendo en cada persona y en el propio equipo.

# El telegrama

Cada miembro del equipo escribe anónimamente en una cuartilla, unas frases de forma telegráfica que describan su impresión sobre aquello que se quiera evaluar. Todas las cuartillas se ponen juntas y se distribuyen al azar. Cada persona ha de leer en voz alta la cuartilla 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

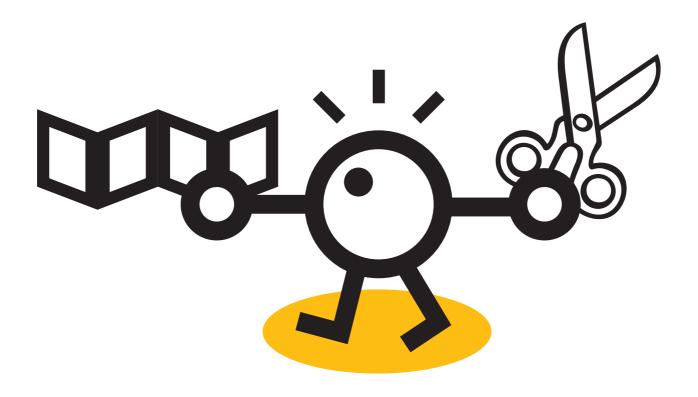
Cada miembro del equipo lo responde individualmente, se intercambian los papeles y se sistematizan las respuestas, para ver cuáles son las mayoritarias, las que reflejan una percepción más extendida entre el conjunto de los miembros. Luego, se discute lo que haya que discutir y se establecen conclusiones sobre qué (acciones concretas) vamos a hacer para cambiar nuestra práctica como equipo (y/o la percepción que de ella tenemos).

	percepción que de ella tenemos).				
*I	En mi equipo asociativo	Nada	Poco	En buena parte	Mucho
	1. El ambiente, el conocimiento y las relaciones entre los miembros del equipo son buenas.				
	2. Todos los miembros analizamos la realidad y participamos en la definición de los objetivos comunes.				
	3. Todos los miembros del equipo conocemos y comprendemos el trabajo a realizar en común.				
	4. Todos los miembros asumimos el objetivo asociativo y el trabajo común, y estamos motivados por su éxito.				

_	7				
X	En mi equipo asociativo	Nada	Poco	En buena parte	Mucho
	5. La información circula adecuadamente entre todos los miembros, la comunicación funciona.				
	6. Las funciones y tareas de cada miembro han sido distribuidas de acuerdo con sus capacidades y disponibilidad.				
	7. Cada miembro conoce y comprende sus tareas específicas en el conjunto del trabajo común.				
	8. Cada miembro del equipo cumple adecuadamente las tareas específicas encomendadas.				
	9. Todos los miembros conocemos y asumimos los procedimientos y métodos de trabajo comunes.				
	10. Los miembros contamos con los conocimientos precisos para cumplir nuestras tareas específicas.				
V Company					

7				
En mi equipo asociativo	Nada	Poco	En buena parte	Mucho
11. Los miembros disponemos de ocasiones para mejorar y completar nuestra formación asociativa.				
12. Todos los miembros aprovechamos adecuadamente las oportunidades de formación.				
13. El funcionamiento interno del equipo se evalúa y mejora regularmente con la participación de los miembros.				
14. Todos los miembros participamos en el seguimiento y evaluación del trabajo común de la asociación.				
15. Los aciertos de los miembros 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.				
	<ul> <li>11. Los miembros disponemos de ocasiones para mejorar y completar nuestra formación asociativa.</li> <li>12. Todos los miembros aprovechamos adecuadamente las oportunidades de formación.</li> <li>13. El funcionamiento interno del equipo se evalúa y mejora regularmente con la participación de los miembros.</li> <li>14. Todos los miembros participamos en el seguimiento y evaluación del trabajo común de la asociación.</li> <li>15. Los aciertos de los miembros se reconocen y refuerzan; los errores se identifican y corrigen.</li> <li>16. Los compromisos y decisiones adoptadas por el equipo se revi-</li> </ul>	11. Los miembros disponemos de ocasiones para mejorar y completar nuestra formación asociativa.  12. Todos los miembros aprovechamos adecuadamente las oportunidades de formación.  13. El funcionamiento interno del equipo se evalúa y mejora regularmente con la participación de los miembros.  14. Todos los miembros participamos en el seguimiento y evaluación del trabajo común de la asociación.  15. Los aciertos de los miembros se reconocen y refuerzan; los errores se identifican y corrigen.	11. Los miembros disponemos de ocasiones para mejorar y completar nuestra formación asociativa.  12. Todos los miembros aprovechamos adecuadamente las oportunidades de formación.  13. El funcionamiento interno del equipo se evalúa y mejora regularmente con la participación de los miembros.  14. Todos los miembros participamos en el seguimiento y evaluación del trabajo común de la asociación.  15. Los aciertos de los miembros se reconocen y refuerzan; los errores se identifican y corrigen.	11. Los miembros disponemos de ocasiones para mejorar y completar nuestra formación asociativa.  12. Todos los miembros aprovechamos adecuadamente las oportunidades de formación.  13. El funcionamiento interno del equipo se evalúa y mejora regularmente con la participación de los miembros.  14. Todos los miembros participamos en el seguimiento y evaluación del trabajo común de la asociación.  15. Los aciertos de los miembros se reconocen y refuerzan; los errores se identifican y corrigen.

	7				
Ĭ	En mi equipo asociativo	Nada	Poco	En buena parte	Mucho
	17. El equipo asociativo mantiene regularmente relaciones de comunicación con otros equipos.				
	18. El equipo mantiene una relación de comunicación permanente con los destinatarios de su acción.				
	19. El equipo mantiene comunicación regular con otros niveles organizativos de la asociación.				
	20. Existe una fuerte cohesión ante el objetivo común y un marcado espíritu de equipo.				



# En resumen



ara trabajar juntos, sin tirarnos los trastos a la cabeza,

debemos tener siempre presentes 15 ideas, que vienen a resumir buena parte de todo lo dicho en este Cuaderno: 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 todos.

Escuchar con empatía, situándonos en el lugar del otro.

La comunicación, la comunicación, la comunicación. Saber

escuchar es algo más que esperar nuestro turno para

Considerar nuestra asociación como una escuela de participación, apostar decididamente para que quien quiera, sepa (aprenda) y pueda, participe activamente. Para ello, favorecemos la creación de equipos.

hablar.

Enfrentar positivamente los conflictos, como la única forma de resolver nuestras diferencias desde una actitud conciliadora, dialogante, abriéndonos sin temor.

Comprometernos con los objetivos comunes, aclararlos todo lo que sea necesario, hasta volver nuestro lo que queremos conseguir. Tener clara la meta que se ha de conseguir es el primer paso para alcanzarla.

> Practicar la participación en las decisiones, puesto que implicar a todos los miembros de nuestro equipo supone aportar mayor información y mayor calidad a cada decisión.

Cuidar el ambiente, el clima, las relaciones entre los miembros del equipo. No tenemos por qué querernos apasionadamente, pero sí es bueno que se respire un ambiente humano, cooperativo y saludable. Esto contribuye a la eficacia. Cultivemos el afecto, el interés por los otros.

Organizar nuestra acción, asignando responsabilidades, repartiendo las tareas, sabiendo qué ha de hacer cada uno en cada momento, tejiendo complicidades.

Hacer que la información circule. Para que todos podamos partir de la misma línea de salida, es decir, que todos contemos con la misma información y, así, evitar desajustes, malos entendidos y, sobre todo, que nuestro equipo marche a la misma velocidad.

Actuar con mentalidad de líderes, ejercer y compartir el liderazgo. Asumir y respetar las responsabilidades, tirar del carro cuando toque, impulsar, animar la iniciativa de los demás.

Arrimar el hombro, cooperar, apoyarnos en la acción. Cumplir los compromisos asumidos. Echar una mano cuando la situación lo requiera.

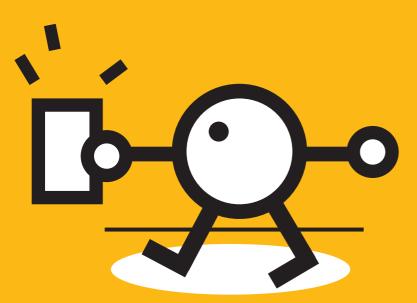
Ser creativos, flexibles, abiertos a las nuevas ideas y soluciones. Suplir nuestras carencias y limitaciones con imaginación. Convertir la creatividad en nuestro primer recurso.

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, no son eternos, incorporan nuevos miembros, pierden otros, definiendo nuevos objetivos, desarrollando nuevas capacidades. Y otros muchos desaparecen, o aparecen, con otra forma, más adelante. Es parte del juego.

Celebrar los logros. Irnos a tomar un café o una copa; en fin, se admite cualquier consumición en una ocasión como ésta. Por qué no vamos a felicitarnos a nosotros mismos, nos lo merecemos, claro que sí, después de trabajar juntos sin tirarnos los trastos a la cabeza. Esto no sólo mejora el espíritu personal, también el colectivo; si no, compruébalo. ¡Vamos a tomar algo! ¿Te apuntas?

# Bibliografía para mentes inquietas



#### **ALVIRA MARTÍN, Alfonso:**

Metodología de la evaluación de programas: un enfoque práctico. Editorial Lumen/Humanitas, Buenos Aires, 1997.

#### DE LA RIVA, Fernando:

Para dinamizar las Asociaciones. Materiales para la formación de animadores de asociaciones

#### **EQUIPO CLAVES:**

Aprendiendo a Organizar Nuestra Asociación. Editorial Popular, S.A., Madrid, 1994.

#### **EQUIPO CLAVES:**

Gestión Participativa de las Asociaciones. Editorial Popular, S.A., Madrid, 1994.

#### **HELLER.** Robert:

*Dirigir Equipos.*Editorial Grijalbo, Barcelona, 1998.

#### LAMA, José Ma:

Metodología de la Acción Voluntaria. Cuadernos de la Plataforma, nº5, Madrid, 1996.

#### LÓPEZ CABALLERO, Alfonso:

Cómo dirigir grupos con eficacia. Editorial CCS, Madrid, 1997.

# ROBBINS, Harvey y FINLEY, Michael:

Por qué fallan los equipos. Editorial Granica, S.A., 1999.

# SÁNCHEZ ALONSO, Manuel:

La participación. Metodología y práctica. Editorial Popular, S.A., Madrid, 1991.



# TÍTULOS DE LOS "CUADERNOS PRÁCTICOS"

#### **Las Reuniones**

Cómo acabar de una vez por todas con las reuniones peñazo.

Fernando de la Riva, Pablo Solo de Zaldivar. CRAC. EDEX, 2000.

## **Los Proyectos**

Cómo convertir sus ideas en acción, sin liarse como la pata de un romano.

Carlos Paradas, Fernando de la Riva. CRAC. EDEX, 2000.

# **Los Equipos**

Cómo trabajar juntos, sin tirarnos los trastos. Cristina Bustos, Antonio Moreno. CRAC. EDEX, 2000.

#### **Redes asociativas**

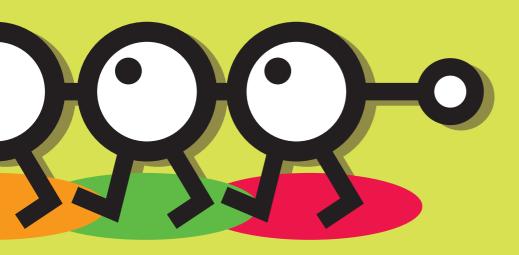
Sumar fuerzas para multiplicar resultados. Fernando de la Riva, Antonio Moreno. CRAC. EDEX, 2002.

#### Comunicación asociativa

No sólo hablando se entiende la gente. Lita Gómez Terrón, Antonio Moreno. CRAC. EDEX, 2003.

# Liderazgo asociativo

O cómo mandar obedeciendo. Lita Gómez, Francisca Casado. CRAC. EDEX, 2004.



Los CUADERNOS PRÁCTICOS son una colección de materiales sencillos, prácticos y útiles, centrados en diversos temas y aspectos concretos de la vida de las asociaciones y colectivos sociales y elaborados como herramientas para contribuir a mejorar su funcionamiento organizativo y acción social.

Este Cuaderno Práctico se ocupa de LOS EQUIPOS, prestando especial atención al hecho de que la participación es la clave del trabajo en equipo. En el cuaderno se sugieren pistas para mejorar la organización, para que la información circule adecuadamente, para afrontar los conflictos y para liderar un equipo en términos democráticos y participativos.

Índice