

# (CO)CREANDO CONTEXTOS PARTICIPATIVOS, REPRESENTATIVOS Y COLABORATIVOS: CONCRETIZACIONES DEL TRABAJO EN EQUIPO DEMOCRATIZADOR EN Y DESDE EL TRABAJO SOCIAL ULTRAMODERNO

## (CO)CREATING PARTICIPATORY, REPRESENTATIVE AND COLLABORATIVE CONTEXTS: CONCRETIZATIONS OF DEMOCRATIZING TEAMWORK IN AND FROM ULTRAMODERN SOCIAL WORK

*"Las personas más bellas con las que me he encontrado son aquellas que han conocido la derrota, conocido el sufrimiento, conocido la lucha, conocido la pérdida y han encontrado su forma de salir de las profundidades. Estas personas tienen una apreciación, una sensibilidad y una comprensión de la vida que nos llena de compasión, humildad que nos llena de una profunda inquietud amorosa. La gente bella no surge de la nada".*

(Elisabeth Kübler-Ross).

---

**Emiliano A. Curbelo Hernández**

*Doctor en Trabajo Social por la Universidad de Castilla-La Mancha*

---

**Resumen:** El trabajo en equipo democratizador en y desde el Trabajo Social ultramoderno supone una novedosa visión que, en parte, incluye y conecta con algunos elementos de la actual definición del Trabajo Social a nivel global, es así como, aplicados en y desde el marco de los equipos de trabajo, ensalzan planteamientos participativos, representativos y colaborativos. Más allá de lo que se desarrolla en y desde el Trabajo Social tradicional, supone transitar a nuevas perspectivas ultramodernas que priorizan la diversidad entre y de lo técnico-profesional con el mundo de la afectividad y la emocionalidad, intentado asignar mayor protagonismo, no solamente a los profesionales, sino a las personas receptoras de una ayuda profesionalizada. De análisis de las concretizaciones del enfoque del trabajo en equipo democratizador, vista desde nuestra disciplina, trata el presente manuscrito.

**Palabras clave:** Trabajo Social ultramoderno, Trabajo en equipo democratizador, Equipo de trabajo, Trabajo grupal, Grupo.

**Abstract:** The democratizing teamwork in and from ultramodern social work supposes a novel vision that, in part, includes and connects with some elements of the current definition of social work at a global level, thus, applied in and from the framework of the work teams, praise participatory, representative and collaborative approaches. Beyond what is developed in and from traditional social work, it involves moving to new ultramodern perspectives that prioritize diversity between and of the technical-professional with the world of affectivity and emotionality, trying to assign greater prominence, not only to professionals, but people who receive professional help. The present manuscript deals with the analysis of the concretizations of the approach to this democratizing teamwork, seen from our discipline.

**Keywords:** Social Work ultramodern, Democratizing teamwork, Team group, Team work, Group.

| Recibido: 02/01/2021 | Revisado: 08/01/2021 | Aceptado: 26/01/2021 | Publicado: 31/01/2021 |

Correspondencia: Emiliano A. Curbelo Hernández. Doctor en Trabajo Social por la Universidad de Castilla-La Mancha.  
Email: emilianocur@gmail.com

Referencia normalizada: Curbelo, E. A. (2021). (Co)creando contextos participativos, representativos y colaborativos: Concretizaciones del trabajo en equipo democratizador en y desde el Trabajo Social ultramoderno. Trabajo Social Hoy, 92, 79-100. doi: 10.12960/TSH.2021.0004

## 1. INTRODUCTORIO DISCUSIVO-REFLEXIVO

A lo largo del tiempo han sido numerosas las definiciones relativas al Trabajo Social que han ido evolucionando, al menos, en su desarrollo conceptual. La última global aprobada por la Asamblea General de la Federación Internacional de Trabajo Social celebrada en Melbourne, el 06 de julio de 2014, establece que el Trabajo Social “es una profesión basada en la práctica y una disciplina académica que promueve el cambio y el desarrollo social, la cohesión social y el fortalecimiento y liberación de las personas. Los propósitos de la justicia social, los derechos humanos, la responsabilidad colectiva y el respeto a la diversidad son fundamentales para el Trabajo Social. Respaldada por las teorías del Trabajo Social, las Ciencias Sociales, las Humanidades y los conocimientos indígenas, el Trabajo Social involucra a las personas y las estructuras para hacer frente a los desafíos de la vida y aumentar el bienestar” (FITS, 2014, p.1). Esta definición que podemos definir como ultramoderna contiene algunos conceptos piramidales que, en cierta forma, aportarán sentido al siguiente desarrollo textual, coincidiendo con algunos de los fundamentos del trabajo en equipo democratizador como son la participación, los derechos humanos, la cohesión social, la responsabilidad colectiva, el respeto por la diversidad, el empoderamiento y la involucración de las personas. Es así como estos principios y postulados construyen puentes y tejen redes para la prosecución de una fuente de conciencia crítica que logre cambios estructurales que permitan adoptar unas nuevas lentes para percibir un nuevo enfoque del trabajo en equipo que se nutra de los postulados de un novedoso Trabajo Social ultramoderno que, necesariamente, requiere repensar, reinventar y tener en consideración elementos de una nueva perspectiva que promueva nuevas miradas técnicas, prácticas, metodológicas y epistémicas que deberían tomarse en cuenta y que se presentan en la siguiente tabla explicativa:

Tabla I: Contenido del Trabajo Social ultramoderno.

Elementos del Trabajo Social ultramoderno	Carácter lógico, racional, técnico, mediador, feminista, igualitario, proactivo, empático, simpático, fraterno, afectivo, humanista, garantista, legalista, empoderador, liberador, emancipador, complejo, transformador, dinámico, educativo, reeducativo, concientizador, sensibilizador, práctico, resolutivo, disruptivo, reivindicativo, participativo, cooperativo, representativo y colaborativo.
---	--

Fuente: Elaboración propia.

Dicho esto, ahora sí podemos entrar en materia. A mi juicio, hacer alusión al trabajo en equipo, es referirnos a un grupo de personas o profesionales que coinciden, se involucran y cooperan procesual y longitudinalmente entre sí para lograr mediante la responsabilidad colectiva y el respeto por la diversidad, una determinada meta o fi-

alidad común que presupone “la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido” (Torrelles et al., 2011, p. 331). A su vez, como expresan Cardona y Wilkinson (2006) el trabajo en equipo se produce cuando un grupo de gente trabaja en pos de una meta común, colaborando organizadamente para obtener un determinado objetivo. Yendo más allá, desde una perspectiva más humanista, hablamos de que los miembros conocen los objetivos y desarrollan tareas apoyándose mutuamente de manera eficiente, enriqueciendo el talento humano y fortaleciendo las capacidades y habilidades (Davis y Newstron, 2007). Por último, también puede entenderse como “una herramienta donde se puede llegar a conocer las capacidades, limitaciones, formas de pensar y de enfrentar diferentes situaciones, por cada uno de los que integran el equipo de trabajo y este se basa en la tolerancia por la diferencia, el respeto, convivencia, permitiendo sacar un provecho de una forma más eficiente a cada una de las ideas que individualmente no tendrían impacto” (Toro, 2015, p. 23), de ahí que, el sentido y alcance del trabajo en equipo debe ser totalmente grupal y cohesionador para lograr como señalan Rojas, et al., (2018) una mejor efectividad, eficacia y eficiencia, a lo que añadiría, desde planteamientos y postulados que promuevan un clima grupal más humanizado desde un enfoque o perspectiva de derechos.

Y bajo las líneas de este nuevo paradigma, el trabajo en equipo tradicional debe sufrir una transformación, una metamorfosis y atender a estrategias más democráticas, conviniendo entonces hablar en términos de un trabajo en equipo democratizador, entendiéndose éste como el sumatorio de diversas voluntades y motivaciones desde una ética que ponga en valor la confianza y simetría personal, grupal y afectiva-emocional, donde los miembros que conforman el equipo de trabajo deben afrontar desde la racionalidad y la emocionalidad, los múltiples inconvenientes que surjan, minimizando los conflictos y aprovechando las fortalezas y potencialidades individuales y colectivas, para así alcanzar resultados resolutivos conjuntos. Y dicha motivación, debe comprenderse como la predisposición voluntaria a participar y colaborar sin ningún tipo de presiones, ni restricciones, con y entre profesionales de la misma o diferentes disciplinas, así como con las personas susceptibles de una ayuda profesionalizada, para lograr objetivos comunes y compartidos, intercambiando saberes, conocimientos, vivencias, experiencias y afectos que contribuyan al desarrollo individual y colectivo, constituyendo como señalan Viles et al., (2011) una parte importante de la actividad de cualquier equipo de trabajo.

En esta dirección, todo trabajo en equipo democratizador requiere de la implementación de métodos, metodologías, técnicas grupales y participativas que garanticen la madurez y crecimiento grupal, aunque, como señala Curbelo (2020a, p. 198) “no nos

tomamos el tiempo necesario para reflexionar respecto de algunas premisas, mayormente sobre la concepción de lo que es y debería ser nuestra praxis y epistemología”. De ahí que, éste, debe pivotar sobre la base de unos postulados amparados bajo el paraguas de premisas tales como: cultivar una adecuada comunicación interpersonal y social desde el marco de unas asertivas habilidades sociales, promoviendo la ecuánime prosecución de los objetivos y las metas, aportando un compromiso personal conjuntamente al colectivo, trabajando con y desde una mirada compartida, arengando una participación representativa y colaborativa, donde el liderazgo sea diversificado y compartido, potenciando las fortalezas y capacidades, evitando centrar el foco de atención en las dificultades y problemáticas, construyendo adecuados espacios afectivos, solidarios y emocionales donde los valores humanos y sociales y la perspectiva de género, sean la veleta que marque cualquier rumbo, tejiendo líneas estratégicas de coordinación y cooperación en pro del bienestar grupal y de las personas que sean objeto de las ulteriores decisiones que se adopten, asignado a éstas últimas un mayor grado de protagonismo como sujetos principales de sus propios procesos resolutivos, en suma, como indican Mantilla y García (2010, p. 52) debe estar “integrado por personas que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias, alineadas a un propósito común”.

## **2. EL TRABAJO EN EQUIPO DEMOCRATIZADOR EN Y DESDE EL TRABAJO SOCIAL ULTRAMODERNO: CONEXIONES CON LA INTERVENCIÓN SOCIAL PARTICIPATIVA Y REPRESENTATIVA Y COLABORATIVA**

A priori, se podría afirmar que los trabajadores y trabajadoras sociales que desarrollan un trabajo en equipo democratizador, pueden compartir un determinado espacio físico, estructural, organizacional, normativo, interdisciplinar, emocional, etc., sin embargo, esto no garantiza que desarrollen una práctica profesional objetiva dotada de criterios sociales, humanos, emocionales y asertivos, es decir, como indican Cardona y Wilkinson (2006), las reuniones de diversas personas unidas por un propósito común no siempre producen un trabajo en equipo. Por ello, más allá de los matices técnicos y disciplinares dimanados de la profesión, la confianza, se conforma como el eje vehicular que permita el surgimiento de una certera motivación sustentada en valores “que conducen a las personas a colaborar, intercambiar información y apoyar las decisiones que buscan objetivos comunes” (Ariza, 2015, p. 25).

Ahora bien, tales pensamientos motivadores deben desvelar si realmente este trabajo en equipo debe redundar exclusivamente en el propio grupo de profesionales o debe servir para contribuir a un mayor bienestar desde la acérrima defensa de los dere-

(Co)creando contextos participativos, representativos y colaborativos:  
Concretizaciones del trabajo en equipo democratizador en y desde el Trabajo Social ultramoderno

chos sociales y humanos que los amparan. Y dichos criterios motivadores, Mantilla y García (2010, p. 68) particularmente expresan que “se asocian a comportamientos de compromiso con las metas establecidas, búsqueda de la eficiencia y la excelencia en las actividades (...), responsabilidad compartida mediante conductas de respaldo y ejercicio de un liderazgo desprovisto de poder, principalmente poder explotador; lo cual conduce a pensar que estas personas conciben para el éxito del equipo, líderes caracterizados como transformadores”.

En base a lo indicado, se sugiere que las organizaciones deben promover espacios para la salud psicosocial y la comunicación e información organizacional de y entre sus miembros (Acosta et al., 2011) fomentando la aceptación consciente de una serie de roles, de una comunicación directa, fluida y detallada, de una implicación activa en la consecución de los objetivos, de una ayuda mutua y colaboración proactiva, de una afinidad, afectividad, generosidad, emocionalidad, cohesión personal y grupal, de una identificación de conciencia de grupo y del adecuado mantenimiento de unas relaciones interpersonales y habilidades sociales sanas, así, todo equipo de trabajo que desarrolla un trabajo en equipo democratizador, debe accionar desde un todo armónico que cumpla con los siguientes criterios incluidos en la Tabla 2:

Tabla 2: Características de un grupo de trabajo extrapolables al trabajo en equipo democratizador.

Cohesión	Unión física y emocional al enfrentar diferentes situaciones y en la toma de decisiones de las tareas cotidianas.
Roles	Tareas aceptadas por cada uno de los miembros del grupo que deben variar en el espacio y en el tiempo.
Adaptabilidad	Habilidad del grupo para cambiar de estructura de poder, relación de roles y reglas ante una situación que lo requiera.
Permeabilidad	Capacidad del grupo para brindar y recibir experiencias de otras instituciones.
Comunicación	Capacidad de los integrantes del grupo para transmitir sus experiencias de forma clara y directa.
Afectividad	Capacidad de los integrantes del grupo para vivenciar, demostrar sentimientos y emociones positivas unos a los otros.
Armonía	Correspondencia entre los intereses y las necesidades individuales con los del grupo en un equilibrio emocional positivo.

Fuente: Aguilar y Vargas (2010).

Emiliano A. Curbelo

Acertadamente, los trabajadores y trabajadoras sociales, en este escenario colectivo y colaborativo, deben velar por el desarrollo “de un trabajo en equipo que es una competencia viva, multidimensional, con múltiples categorizaciones dada su complejidad (...)” (Torreles et al., 201, p. 341) dimanándose relacionalmente con diferentes funciones, actividades y tareas que deben proponer soluciones creativas conjuntas, facilitando la adopción de decisiones complejas desde el equilibrio decisional, socializando y unificando el ser, el quehacer, el saber y el sentir, satisfaciendo de forma igualitaria las necesidades individuales y grupales, el sentido de pertenencia, de identidad y de seguridad, reconstruyendo nuevas formas de crecimiento y de madurez grupal.

No obstante, debemos estar ojo avizor para no propiciar situaciones que permitan un clima profesional áspero y agresivo, el secuestro de la información y de las decisiones, la disimetría en los consensos, la neutralización de otras opiniones, ideas y criterios, la merma en el rigor técnico-científico, el ataque a la pluralidad y a la unanimidad, la falta de escucha activa, la no consideración de las diversas alternativas resolutorias, el abuso de poder, así como la negación de los valores y principios individuales y grupales.

Con mayor lujo de detalles, se explicitan los factores que propician o dificultan el desarrollo de un trabajo en equipo democratizador, concretados en la siguiente tabla:

Tabla 3. Factores que favorecen o dificultan el trabajo en equipo democratizador.

Factores favorecedores	Factores obstaculizadores
Adecuado conocimiento y desempeño en las funciones, actividades y tareas.	Limitaciones para un adecuado conocimiento y desempeño en las funciones, actividades y tareas.
Existencia de procesos relacionales y canales comunicativos clarificados.	No disponer de procesos relacionales y canales comunicativos clarificados.
Establecimiento de objetivos comunes y compartidos.	Falta de unos objetivos comunes y compartidos.
Oportuno conocimiento de las reglas, normas y procedimientos y aceptarlos voluntariamente.	Desconocimiento de las reglas, normas y procedimientos y no aceptarlos voluntariamente.
Contar con suficientes elementos de juicio o de herramientas para saber interpretar las disrupciones grupales.	Privación de los suficientes elementos de juicio o de herramientas para saber interpretar las disrupciones grupales.
Correspondiente nivel de participación, colaboración, coordinación y cooperación.	Escasez de un adecuado nivel de participación, colaboración, coordinación y cooperación.

(Co)creando contextos participativos, representativos y colaborativos:  
Concretizaciones del trabajo en equipo democratizador en y desde el Trabajo Social ultramoderno

Factores favorecedores	Factores obstaculizadores
No intentar consensuar ideas, criterios, opciones, puntos de vista igualitarios.	Ausencia de unificación de ideas, criterios, opciones, puntos de vista igualitarios.
Identificación individual y pertenencia grupal.	Inexistencia de la oportuna identificación individual y grupal.
Escenarios, ámbitos y contextos empáticos, afectivos y emocionales.	Carencia de un adecuado escenario, ámbito y contexto empático, afectivo y emocional.

Fuente: Elaboración propia.

Desde estos argumentos, todo trabajo en equipo democratizador debe articularse sobre la base de una serie de concretizaciones que conforman y dan sentido al mismo: la dialógica-comunicacional, la participativa, la cooperadora, la coordinadora, la empática-emocional, la ética y la mediadora. Seguidamente, se explicitan y desarrollan cada una de ellas:

## 2.1 Concretización dialógica-comunicacional en y desde el trabajo en equipo democratizador

Los procesos comunicativos constituyen la base y pilar fundamental de las relaciones humanas, del Trabajo Social ultramoderno y por extensión, del trabajo en equipo democratizador, debiendo encuadrarse como la interacción que se crea entre la diversidad de los miembros del equipo para transmitir y compartir información verbal, no verbal o gestual, relatar vivencias y experiencias, compartir afectos y emociones, elaborar líneas estructurales y organizaciones de actuación, posibilitando un funcionamiento proactivo, incrementando los logros y minimizando los esfuerzos.

Desde este esquema mental, la piedra filosofal es la asunción de una comunicación dialógica y asertiva que permita expresarnos libremente de forma sencilla, directa y clara, defendiendo nuestros derechos, posturas, puntos de vista, ideas, a la par que respetamos la de los demás, todo ello, unido a unas adecuadas relaciones interpersonales y habilidades sociales, para conformar un caldo de cultivo que servirá para configurar el germen de un óptimo funcionamiento grupal y una adecuada organización profesional compartida, con resultados que darán lugar a la ulterior intervención social participativa y representativa y colaborativa en y desde el Trabajo Social ultramoderno. Por esta razón, dicha visión modernizadora entiende al ser humano como un todo único e indivisible, por lo tanto, los procesos y las relaciones sociales deben modificar la premisa

Emiliano A. Curbelo

---

del pensamiento único, inamovible y estático, hacia posturas múltiples, diversas y flexibles que permitan poner el foco de luz en la globalidad de la holística relacional. De este modo, surge la imperiosa necesidad para los trabajadores y trabajadoras sociales de establecer una interacción relacional de encuentro y entendimiento, tanto entre ellos/as mismos/as, como con el resto de los/as profesionales y las personas demandantes de una ayuda profesionalizada, mediante la explicitación de unas relaciones interpersonales cercanas al marco de la sociabilidad. En esta dirección, Ariza (2015, p. 38) expone que, los niveles de comunicación cercanos a la asertividad, “permiten mantener “un ambiente de trabajo propicio para el desarrollo y satisfacción de las personas que conforman el equipo, de modo que se manifieste en la adopción de comportamientos como la escucha atenta y el entendimiento de los diferentes puntos de vista”.

Es así como todo lo señalado hasta el momento, nos debe llevar a una intervención social participativa y representativa y colaborativa que trasciende lo particular, para situarse en el plano de niveles grupales y colectivos, donde las personas deben ser consideradas como sujetos protagonistas de sus propias transformaciones y no subjetivados como meros objetos sin capacidad participativa, implicatoria y decisoria. Y para cumplir con lo señalado, los objetivos personales deben unificarse y conectarse con los objetivos grupales, conviniendo estar por encima de apreciaciones egocentristas e individualistas, construyendo caminos transversales hacia actuaciones integradoras, si bien, Curbelo (2020a, p. 205) señala que “nuestras creencias implícitas solo nos llevan a inmiscuirnos en procesos carentes de imparcialidad que no hacen otra cosa que sustentar el paradigma ganador-perdedor frente al de ganador-ganador, debiendo por ende centrar nuestros esfuerzos para transitar hacia la prosecución de la segunda postura.

Desde dicha lógica, todos deben tener las mismas oportunidades de expresión en y desde el mismo plano de igualdad, generando acertados contextos que permitan procesos ecuanímenes, promoviendo una mayor dependencia colectiva y solidos acuerdos con las normas y reglas de funcionamiento grupal. Lógicamente, se muestra preferente y necesaria la asunción de los principios de la comunicación y de las relaciones interpersonales, con el objeto de facilitar y favorecer los procesos comunicativos que servirán para garantizar un adecuado entendimiento mutuo. No debemos olvidar que las palabras tienen un gran poder, pueden levantar a una persona o hundirla. A su vez, debemos tener en cuenta que, los silencios y el lenguaje no verbal o gestual, constituyen estrategias profesionales en el marco de las relaciones interpersonales que son más resolutivas que cualquier verbalización, transmitiendo la mayor parte de la información en y durante el proceso comunicativo e interrelacionar.



Y otro elemento sustancial es la concientización y sensibilización acerca de la importancia de la escucha activa habida cuenta que, una cuestión es oír, acción que se realiza diariamente de forma inconsciente, al tratarse de un proceso mecánico y natural, y, otra cuestión muy distinta es escuchar, cuyo significante es atender y prestar especial atención e interés hacia el/la otro/a. Bajo estas ideas, la toma de decisiones debe ir más allá de los postulados de un Trabajo Social tradicional, asumiendo las características de un Trabajo Social ultramoderno.

En resumidas cuentas, no debemos incurrir en procesos comunicativos disfuncionales que externalicen conductas pasivas y/o agresivas dado que éstas dificultan el cumplimiento de las normas y las reglas de funcionamiento grupal consensuadas por unanimidad, debiendo hacer un esfuerzo para no permitir que los miembros del grupo sean silenciados, evitando incurrir en actitudes amenazantes, mitos, expectativas y creencias erróneas, protagonismos exacerbados, distracciones interesadas, ridiculizaciones, menosprecios, indiferencias, adjetivaciones negativas o las ausencias de interés personal o grupal.

## **2.2 Concretización participativa en y desde el trabajo en equipo democratizador**

Bajo este nuevo paradigma, se interpela a la implicación activa de todos los miembros, en el grado y momento oportuno, entendiendo y comprendiendo también a las personas a las que va dirigida la intervención como parte esencial y singularizada. Aunque éstas últimas carezcan de los conocimientos epistémicos y metodológicos propios del Trabajo Social ultramoderno, no debemos olvidar que conocen mejor que nadie su propia realidad, la génesis de sus problemas y, por tanto, las mejores alternativas resolutorias de los mismos, por ello, debemos diseñar actuaciones estructurales que, en la medida de lo posible, cuenten como un valor añadido sus apreciaciones y consideraciones.

En base a estos argumentos, debemos asumir este planteamiento, generando espacios de participación alejada de la rigidez en cuanto a las reglas, normas y procesos, promoviendo una simetría que permita que, los diversos roles que desarrollan cada uno de los miembros del equipo, se vayan distribuyendo equitativamente, debiendo recordar que, la escasa disposición a trabajar en equipo se debe a que el/la profesional no es considerado/a como una pieza y factor clave (Furguerle y Graterol, 2010), evitando que, el liderazgo, se centralice y sea secuestrado por un/a solo/a profesional o un grupo reducido de ellos/as. Más bien, esta forma de razonar debe servir para abrir nuevas puertas y ventanas a una participación justa, igualitaria y equitativa del poder, evitando el totalitarismo

de la cátedra de la verdad, lo que permite asumir en justicia la toma de decisiones dentro de los límites definidos, entendiendo que “la competencia en trabajo en equipo se impone a la individualización laboral” (Torreles et al., 2011, p. 329).

Vistas las buenas prácticas incardinadas en el trabajo en equipo democratizador, es el momento de desgranar aquellas cuestiones que obstaculizan, obstruyen o dificultan los procesos participativos, representativos y colaborativos, describiéndose seguidamente: las altas expectativas personales y las exigencias externas de los miembros del grupo y lo que se pueda esperar de la persona, los prejuicios y el temor a ser juzgados/as por nuestros pensamientos y por nuestros actos, la inmadurez personal entendida como la incapacidad de aceptar, asumir y sobrellevar aquello que es imposible de cambiar, la persistencia en enfocarse en los aspectos negativos, no disponer de una escucha activa, falta de confianza en uno/a mismo/a y en los miembros del grupo, no saber perdonar, no saber transmutar las emociones negativas a la positividad, no disponer de las competencias y las habilidades necesarias para gestionar la ansiedad, la angustia y el miedo al fracaso, no sentir pertenencia ni identificación con el grupo, no ser agradecido, no pensar positivamente, disponer de un esquema mental de pensamiento cerrado a nuevas miradas, carecer de habilidades para el desarrollo de conductas asertivas, no sacar la mejor versión de uno mismo, no vivir el presente con calma y plenitud, no disponer de la suficiente empatía para mantener unas adecuadas relaciones interpersonales, dejarse guiar y arrastrar por los pensamientos de los demás, y, quizá una de las cuestiones más importantes, carecer de la suficiente motivación personal y grupal, aunque no debemos dejar pasar desapercibido como plantea Curbelo (2020a, p. 206) que “el desacuerdo respecto a lo tradicional, creo que puede suponer una oportunidad para socializar nuevas líneas de progreso en nuestra disciplina, en ocasiones, es beneficioso dejarse perder en la ayuda de los demás”.

Y la motivación de los miembros del grupo es un hecho esencial para frenar los obstáculos que limiten la expresión y la expansión de la voluntad participativa, determinada, entre otros, por los siguientes aspectos contextuales: “características del trabajo a desempeñar, desempeño del trabajo y auto percepción del/de la trabajador/a y situación personal de la persona” (Herrera, 2009, p. 117). Es así como para incentivar y mantener dicha participación motivadora se debe interpelar a la promoción de los siguientes rasgos: disponer de una aptitud y mentalidad positiva, cultivar la inteligencia emocional, mostrar curiosidad por enseñar y aprender, innovar, incentivar el ánimo de superación, voluntad, creatividad, ilusión, respeto, esperanza, confianza en sí mismo y en los demás, flexibilidad, autoeficacia, etc....

### **2.3 Concretización cooperadora en y desde el trabajo en equipo democratizador**

La cooperación bajo el sustento de un trabajo en equipo democratizador, se debe materializar en una intervención social participativa y representativa y colaborativa que fomente elementos añadidos a la perspectiva tradicional y simplista, incrementando la consciencia y la autoestima del conjunto de profesionales y de personas demandantes de una ayuda profesionalizada, contribuyendo a posturas que minimicen el desinterés hacia la función, actividad o tarea a desarrollar, generando una mayor implicación respecto de todas las partes que conforman el equipo de trabajo, siempre y cuando, éstos no externalicen ningún tipo de resistencia a incorporar nuevas lentes para percibir los procesos transformadores personales y grupales. Así, el núcleo de la lógica de la actuación profesional debe pasar por sumar posturas y esfuerzos, no mirando hacia un objetivo concreto, sino a la diversidad y pluralidad de ellos, evitando intervenciones lineales y propiciando espacios constantes para la reflexión, el debate y las críticas constructivas. El razonamiento desde partir de una actitud que permita ceder y transitar desde lo individual o lo singular a lo general o lo complejo, de ahí que, Cifuentes y Meseguer (2015) expresen que el trabajo cooperativo constituye un medio para un aprendizaje por competencias que sirve para que las personas y/o profesionales puedan dar respuestas a las necesidades de la sociedad.

A la luz de lo indicado, se presupone que cada persona y/o profesional debe alcanzar sus objetivos a la par que el resto cumple también los suyos con el objeto de socializar el éxito, para la obtención de finalidades y metas compartidas. La fundamentación argumental se sustenta sobre los pilares de que el éxito proviene de la construcción de los esfuerzos individuales y grupales, desde la certidumbre de que todos y todas tienen algo que aportar a ellos mismos y respecto de los demás, existiendo la siguiente correlación: se alcanzarán los objetivos grupales únicamente si el resto de los/as profesionales también los alcanzan. Y desde este enfoque, los éxitos individuales se deben sumar a los grupales a través de un aprendizaje cooperativo y colaborativo, por lo que, las recompensas son compartidas por todos los miembros que conforman el equipo de trabajo.

Y para encontrar soluciones a lo indicado, surge la imperiosa necesidad de disponer de una confianza entre los miembros del grupo. A pesar de existir una compleja heterogeneidad y diversidad como seres humanos únicos e irrepetibles Barraycoa y Lasaga (2010) señalan la importancia en considerar todos los aspectos psicosociales de las personas y los/as profesionales en el trabajo en equipo. Esto nos lleva a valorar que debe existir una consideración con las diferencias de los miembros del grupo, prestando una oportunidad para un adecuado cumplimiento de los objetivos preestablecidos,

Emiliano A. Curbelo

---

haciendo emerger una responsabilidad conjunta articulada sobre la esfera del aprendizaje y las destrezas interpersonales, sociales y grupales, debiendo evaluar procesual y longitudinalmente el funcionamiento grupal.

Llegados a este punto, para presentar una radiografía lo más próxima a la realidad, es importante señalar el interés hacia y por las funciones, actividades y tareas propias y de los/as demás, debiendo clarificar las normas y reglas de funcionamiento grupal, a ser posible, consensuadas por unanimidad, más allá de lo que se pueda contemplar en los marcos normativos organizacionales de referencia. Y hablar de normas y reglas es estimar una serie de condiciones básicas que permitan operar bajo el amparo de un trabajo en equipo democratizador, pudiendo destacar como puntos clave la asistencia puntual a las reuniones de trabajo, la participación simétrica, representativa y colaborativa en la toma de decisiones, el reparto de responsabilidades que debe ir variando en el espacio y tiempo, la asunción igualitaria de roles, el uso de técnicas y dinámicas grupales que favorezcan el crecimiento y la madurez grupal, la evaluación de los procesos y los resultados, la creación de contextos cooperativos y colaborativos, etc.

De este modo, los aprendizajes cooperativos y colaborativos fomentan un mayor rendimiento personal, el incremento de la autoestima, la aceptación, la mejora de las estructuras de razonamiento y pensamiento, aumentando la productividad y la cohesión grupal, las destrezas, valores y actitudes, permitiendo ceder ante otros puntos de vista y criterios, mejorando la percepción y aceptación hacia los demás, así como el bienestar social y psicológico. Y dicho aprendizaje, debe considerar aspectos tales como la composición y estructura grupal, la estructura funcional, organizacional y normativa, las destrezas, competencias y capacidades, con el objeto de garantizar que los procesos permitan compartir, no solamente cuestiones técnico-profesionales, sino vivenciales y experienciales.

## **2.4 Concretización coordinadora en y desde el trabajo en equipo democratizador**

La coordinación significa la multiplicación de los diversos esfuerzos individuales y grupales, de forma tal que, los miembros del grupo obtienen beneficios mutuos, es decir, se establecen sinergias que promueven una comprensión holística de las situaciones a afrontar, aprovechando los resultados de una persona para maximizar los resultados de las otras o dicho de forma más entendible, “el resultado final es superior a la suma de los resultados individuales” (Aguado et al., 2008, p. 29).

Al respecto, la coordinación debe considerarse como un proceso donde cada una de las piezas del engranaje deben estar imbricadas en la construcción de un todo consensuado, todo ello, de cara a lograr un beneficio común. Por ende, se va produciendo un sumatorio exponencial que supera los aportes individuales, donde las propuestas, ideas y pensamientos conjuntos, se configuran desde los cimientos de un proceso conjunto. Lo relatado nos lleva a socializar, no solamente las sapiencias individuales y grupales, sino a la cimentación de un espacio de aprendizaje común, aprovechando las aportaciones que se producen y deben florecer en cualquier espacio de trabajo y en cualquier relación profesionalizada, así, Borrell (2004) explicita que, el objetivo, es la armonización del equipo, limitando asperezas, malentendidos e intereses contrapuestos.

Desde esta visión, además de contrarrestar y neutralizar los egos y la excesiva representatividad, se debe tender a neutralizar las posiciones autoritarias, la concentración del poder, considerando y potenciando las capacidades de cada integrante del equipo de trabajo para articular una cosmovisión desde el paradigma “sumar y no restar”. De todo ello dimanar diferentes formas de establecer dicha coordinación, es así que, haciendo alusión a Ballenato (2008), Cembranos y Medina (2003) y realizando una extrapolación de dichas estrategias coordinadoras al trabajo en equipo democratizador, hay que hacer especial énfasis sustancialmente a dos tipos de los que dichos autores aconsejan como la adaptación mutua como una forma espontánea donde un determinado número de personas, se ponen de acuerdo para valorar la forma en que se va realizar la tarea, dimanando un proceso en la interacción directa, que va dictando el qué y cómo hacerlo y por otro lado, es importante tener en cuenta la coordinación por construcción colectiva que requiere para realizar dicha construcción colectiva de una idea, de un mínimo de sentido compartido, mejorándose las acciones coordinativas con el aprendizaje y el entrenamiento.

Efectivamente, no podemos poner fin a este apartado sin referirnos al líder, una figura presente en todo equipo de trabajo y proceso grupal, constituyéndose como un referente que no debe ser entendido exclusivamente como aquel o aquella que ostenta la dirección unilateral del resto de miembros, sino más bien, se debe comprender y entender como una persona que aporta una fuente de inspiración que contribuya a la deconstrucción de prácticas arcaicas y esquemas mentales sostenidos en la verticalidad, debiendo promover un funcionamiento colectivo donde la horizontalidad en las relaciones personales y profesionales sea la veleta que marque el rumbo del funcionamiento grupal, aunque, como bien decía Antonio Machado “Es propio de aquellos con mentes estrechas, embestir contra todo aquello que no le cabe en la cabeza”.

Emiliano A. Curbelo

---

En definitiva, básicamente, desde este enfoque, se aconseja un estilo de liderazgo donde el líder externalice un papel mentor y de acompañamiento que contribuya a disminuir su control y mantener la motivación y la confianza, facilitando la participación y representación de todos los miembros mediante una lluvia de ideas que mejoren la planificación y la programación y por tanto, las actuaciones. A su vez, el líder debe compartir y delegar las competencias entre el resto de los miembros del grupo, lo que supone una mente abierta a la confianza y a la lealtad.

## **2.5 Concretización empática-emocional en y desde el trabajo en equipo democratizador**

En y desde el trabajo en equipo democratizador, no solamente se debe atender a cuestiones técnicas dimanadas de los conocimientos disciplinares, sino al aporte de las vivencias, experiencias y afectividad, desde la base de la dimensión empática-emocional, donde puede aflorar un amor fraterno que cree ese clima de confianza mutua entre todos los miembros, constituyendo el principal revulsivo para la prosecución de una efectiva vinculación que, desde y bajo otras gafas, permitan lograr un beneficio común y compartido. Sistemáticamente, ante este discurso se debe aplicar la siguiente máxima: el bienestar de uno debe contribuir al bienestar de todos/as y viceversa, entendiendo los procesos emocionales que subyacen en cualquier interacción humana, en ese encuentro entre almas, desde ese amor fraterno compartido como una cuestión vital que podemos tácitamente relacionar con valores y principios humanistas.

Desde mi punto de vista, se deben aportar los saberes desde otra óptica, comprendiendo que, la mezcolanza de todos los niveles experienciales de los/as profesionales y de las personas, conforman la mejor herramienta para concretizar las finalidades resolutorias, por lo tanto, no es lo mismo caminar juntos que ir de la mano. Y esa solución transcurre por entender al amor fraterno desde una postura alejada de la caridad o sustentada en el amarillismo, a una concepción repleta de valores sociales y humanos, es decir, humanizar los equipos de trabajo más allá de los conocimientos teóricos y prácticos.

Así nace la afectividad entre los/as profesionales, demostrando y mostrando abiertamente sus ángeles y sus demonios, sus luces y sus sombras, sus emociones positivas y negativas. La cercanía física y emocional supone una oportunidad para percibir, más allá de la superficialidad, una igualdad desde el reconocimiento de la diversidad como seres humanos que pretenden ayudar, pero también de alguna forma necesitan ser ayudados. Una mera sonrisa o un abrazo permiten que el/la otro/a se percate de la

importancia que le asignamos, reconociendo sus cualidades personales y humanas desde niveles ascendentes de conciencia moral y espiritual, por lo que, este tipo de expresiones gestuales, superan a la más hermosas de las palabras.

De igual manera, se forja el camino hacia una armonía grupal donde se entremezclan los intereses y las necesidades individuales con las colectivas, aislando todo atisbo de egocentrismo, lo que propicia sacrificar el beneficio personal en aras del bien común, aunque, en numerosas ocasiones, se producirán conflictos producto de errores propios o equivocaciones del resto de miembros, siendo necesario en este caso, superar estas experiencias disfuncionales sin rencor, adaptándonos al proceso evolutivo, madurativo y espiritual de cada persona o profesional.

Por ende, esta visión debe sustanciarse sin ejercer discriminación alguna por razón de sexo, creencia, raza, ideológica, edad, situación personal o social. Y para ello, debemos acudir a las cuantificaciones de la “verdad”, ese concepto abstracto que se dota de significado según la mirada de cada ser humano, si bien, en lo sustancial, existe un consenso sobre aquello que es adecuado o inadecuado, por ello, una conducta sincera y honesta accionada sin intereses espurios, permite sostener una confianza para el desarrollo de un trabajo en equipo democratizador donde las emociones adecuadamente canalizadas contribuyan a la toma de la mejor decisión.

## **2.6 Concretización ética en y desde el trabajo en equipo democratizador**

En el trabajo en equipo democratizador para desplegar una actuación profesional tolerante, inclusiva y respetable, debemos apelar al contenido de la Declaración Global de Principios Éticos del Trabajo Social de la Federación Internacional de Trabajo Social (2018), naciendo de su articulado la necesidad de mostrar transformaciones en la ética y deontología que conduzcan a un desarrollo personal y social sustentado en valores morales. Por lo tanto, el trabajo en equipo democratizador en el marco del Trabajo Social ultramoderno debe remover las dificultades y los obstáculos que impidan la aplicabilidad de dichos valores y principios éticos, debiendo articular mejoras estructurales que contribuyan a implementar procesos organizacionales y decisionales basados en los valores sociales, morales y humanos. En consonancia con lo expresado, Cubillos (2014) establece que los valores, son aquellas actitudes, creencias y principios que tienen las personas, es más, se torna urgente un cambio de paradigma que ponga en solfa las actuaciones imparciales y arbitrarias que puedan afectar a los miembros del equipo de trabajo y desnaturalizan las garantías protectoras éticas en la asunción de aquellas decisiones que afectan tanto a las personas como a los profesionales.

Emiliano A. Curbelo

---

Y todo lo explicitado implica considerar las aportaciones disciplinares, epistémicas y metodológicas del Trabajo Social ultramoderno, amparadas en nuevas teorías, métodos, paradigmas, metodologías y modelos desde una cosmovisión ética, frente a medidas autoritarias y absolutistas, evitando con ello incurrir en procesos que impidan normalizar las estructuras organizacionales y funcionales donde suelen primar los intereses de la organización y/o los/as profesionales por encima de las personas, debiendo ser este tipo de lógicas de actuación injustas neutralizadas por los trabajadores y trabajadoras sociales a través del empoderamiento pacífico y de actuaciones reivindicativas, todo ello, desde el planteamiento de base del reconocimiento y la defensa de un Trabajo Social ultramoderno con y para las personas.

Y tras todas estas reflexiones, podemos decir que, el trabajo en equipo democratizador desde una perspectiva ética sugiere hacer acopio de un conjunto de valores que deben fluir y hacerse presentes en la dinámica de los equipos de trabajo, que, de un modo u otro, pueden afectar a la forma de entender la profesión, debiendo generar alternativas asertivas antes y durante el proceso de la toma de decisiones. Es así que, existe un repertorio de valores consustanciales al ser humano en el ámbito de las relaciones interpersonales como pueden ser la voluntad, el cuidado, el compromiso, la responsabilidad, la valentía, el respeto, la sabiduría, la compasión, la fraternidad, la lealtad y sobre todo la confianza entendida ésta última como el pilar supremo que sustenta a todas las demás, un principio inspirador que se manifiesta en cualquier relación interpersonal, y por tanto en el marco del trabajo en equipo, bien gestionada, promueve un mejor clima de trabajo y mejores resultados resolutivos, engrandeciendo el funcionamiento de los equipos de trabajo. La confianza permite ese compromiso solidario, sin miedo, que garantiza que todos los miembros estén en disposición de compartir voluntaria y solidariamente, no solamente un tiempo y un espacio común, sino la prosecución de unos objetivos y metas grupales.

Todos estos ir y venir deben servir para sacar la mejor versión de nosotros/as mismos/as y del resto de miembros del grupo, a través de la asunción de unos adecuados principios éticos y morales o como expone Cubillos (2014) nos debe hacer pensar y reflexionar sobre el rechazo a las funciones de control impuestas normalmente por la organización, defendiendo una relación profesional-personal, cálida e igualitaria, debiendo sentirnos comprometidos con la subordinación a los valores éticos que contribuyen a una mayor alegría, felicidad y bienestar, que nos hará libres a la hora de desarrollar un trabajo en equipo democratizador con una mayor productividad, eficacia y eficiencia desde decisiones más justas o como remata Bruno (2018) afianzará sólidamente nuestros principios para un encuentro igualitario que sirva para mejorar la transformación de las conductas y comportamientos.



En suma, los/as miembros del equipo de trabajo en el contexto del trabajo en equipo democratizador, deben contar con la acérrima defensa de la confidencialidad, la privacidad y la protección de datos de las personas, es por lo que, debemos cumplir escrupulosamente con lo preceptuado en las diversas normativas de protección de datos, tanto a nivel nacional como supranacional, entre las que podemos destacar: La Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos y Garantía de Derechos Digitales que ha modificado la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, el Reglamento General de desarrollo de Protección de Datos de 25 de mayo de 2018, el Reglamento Europeo 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de abril de 2016, el Reglamento (UE) 2016/679 y lo estipulado en la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2000/C 364/01) sobre Protección de Datos de Carácter Personal.

## **2.7 Concretización mediadora en y desde el trabajo en equipo democratizador**

Cada persona es un ser humano que presenta unas características únicas, por lo tanto, mantiene una visión del mundo que le rodea en base a sus experiencias, a esa mochila repleta de multivivencias actuales y provenientes del pasado. De este modo, en el marco de las relaciones interpersonales, en ese encuentro humano sea cual sea, suelen surgir divergencias, puesto que, a la hora de percibir, entender y comprender la disciplina y los sucesos, acontecimientos y las situaciones de la vida, cada persona o profesional las interpreta desde unas gafas preconcebidas, así, en el trabajo en equipo democratizador surge la necesidad de desactivar esas desavenencias mediante técnicas de resolución de conflictos como es la Mediación. Este tipo de estrategia nos va a permitir que los desencuentros se gestionen adecuadamente, promoviendo acciones donde todos salgan ganando, sin coartar la libre expresión de opiniones, ideas y/o pensamientos dado que, en la diversidad, podemos encontrar la riqueza resolutive. No obstante, siempre debemos acercar posiciones en base a la tolerancia y el respeto por y hacia el otro, siempre y cuando los discursos se desarrollen desde conductas asertivas y para nada agresivas. Ello permitirá explicitar nuestras posturas respetando las de los demás, desde actitudes que se acerquen al marco de la sociabilidad, haciendo valer nuestros derechos, pero respetando al mismo tiempo las visiones apreciativas de los demás miembros del grupo. Hablar de democracia en el trabajo grupal es permitir que cada persona se exprese desde la mirada que entienda más productiva para ella misma y para el conjunto de miembros, si bien, eso no significa que dicha libertad deba y pueda ser utilizada para realizar imposiciones despóticas y autoritarias que minusvaloren o limiten el trabajo grupal, puesto que, lo lógico es que la mezcla de los dife-

rentes criterios, sirvan para alcanzar diferentes alternativas resolutiveas en la toma decisional que, como hemos venido exponiendo, debe tender a democratizar el funcionamiento de los equipos de trabajo.

### **3. A MODO DE RESUMEN FINAL: ABRIENDO PUERTAS A NUEVAS REFLEXIONES (CO)PARTICIPATIVAS DESDE CONTEXTOS DEMOCRATIZADORES**

A continuación, partiendo del contenido vertido en el presente desarrollo textual, se exponen las siguientes conclusiones y reflexiones con el objeto de generar un espacio de debate y crítica constructiva:

- El trabajo en equipo democratizador aunque se presupone que puede estar constituido por profesionales de la misma o diferente disciplina, en la medida de lo posible, debe considerar a las personas necesitadas de una ayuda profesionalizada, buscando espacios de encuentro conjuntos donde éstos puedan verter sus criterios y realizar sus aportaciones respecto a las decisiones que les puedan incumbir, al disponer éstas de mayores alternativas resolutiveas por ser conocedoras en primera mano de los problemas sociales y las circunstancias que les afectan, pudiendo realizar valiosas aportaciones en las planificaciones, programaciones y actuaciones que se lleven a cabo en y desde los equipos de trabajo, tanto a nivel de sus circunstancias como de aspectos de la propia organización, debiendo interpelarse como indican Hernández y Curbelo (2017) al uso de metodologías participativas basadas en lógicas de la complejidad que, a mi juicio, favorezcan la plena inclusión de todos los actores en los procesos de trabajo donde se toman más decisiones para la ulterior intervención social participativa y representativa y colaborativa.
- El trabajo en equipo democratizador supone un funcionamiento grupal en y desde un equipo de trabajo constituido por profesionales del Trabajo Social y otros profesionales de las Ciencias Sociales y Humanas. De este modo, la flexibilidad a la hora de encauzar los procesos grupales debe ser medida para evitar una confrontación por razones, no exclusivamente basadas en criterios disciplinares, sino por un sentimiento de usurpación de funciones. Aunque se hable de democracia grupal, cada profesional debe aplicar sus saberes y experiencia desde su enfoque disciplinar, sin intentar atribuirse competencias y funciones sobre los que quizá no tenga un dominio y conocimiento apropiado.

(Co)creando contextos participativos, representativos y colaborativos:  
Concretizaciones del trabajo en equipo democratizador en y desde el Trabajo Social ultramoderno

---

- A mejor entendimiento, en el trabajo en equipo democratizador, todas las piezas del engranaje cuentan con la misma importancia, más allá de cargos, funciones y desempeños. Aquí todo funciona desde una cosmovisión que sugiere que, si una parte no funciona adecuadamente, el resto se verá afectado. No existen protagonistas relevantes, desde la diversidad, todos los miembros del equipo de trabajo constituyen un todo y un sumatorio que crea esa realidad, por lo que, éstos deben disponer y ostentar la misma relevancia y representatividad.
- A su vez, el trabajo en equipo democratizador desde la disciplina del Trabajo Social ultramoderno, sienta las bases para una ulterior intervención, no únicamente conceptualizada como social, sino como una intervención social participativa y representativa y colaborativa, percibiendo a las personas como sujetos y esto nos lleva a socializar en todos los ámbitos, contextos y escenarios de la acción social, modelos como el centrado en la persona, en la cual, no son éstas las que deben adaptarse a los recursos, servicios y organizaciones, sino al contrario. También deben emerger modelos humanistas, de metodologías participativas, constructivistas, etc.
- Asimismo, desde este enfoque, la esfera empática-emocional debe ser nuestro cuaderno de bitácora, un elemento cardinal para el desarrollo de un trabajo en equipo democratizador bajo criterios fundamentados en valores sociales, morales y humanos. Se constata una relación directa entre éstos y lo dialógico-comunicacional habida cuenta que, en los diversos niveles y contextos comunicativos, en las relaciones interpersonales, subyacen intrínsecamente aspectos afectivos, empáticos y emocionales que servirán para asumir este tipo de preceptos grupales.
- Otra particularidad la encontramos en la necesidad de aprender, desaprender y reaprender nuevos procesos y funcionamientos grupales adaptados al siglo XXI, desde esa inocencia que permita convertirnos en seres más comprensivos y tolerantes, donde el contexto del trabajo en equipo democratizador sirva para contribuir a la “solidaridad humana tanto dentro como fuera de las diferentes dependencias, solidaridad entendida como interés por mí y por el otro, constituyendo en equipos más sólidos y posicionados que generen altos estándares de calidad en todos sus dimensiones personal, laboral y social” (Toro, 2015: 25).
- La cooperación y coordinación en el trabajo de grupo democratizador son los ejes centrales de un normal funcionamiento y desarrollo grupal que tienda a la plena madurez grupal, por lo que, la forma en la cual enfoquemos esta premisa, marcará el paradigma que permita sumar y no restar, adoptando respuestas éticas desde

principios medulares como son la igualdad entre los/as profesionales, equilibrando y redistribuyendo el poder decisional, tomando determinaciones compartidas y asumidas de forma unánime y colectiva, donde la figura del líder debe ser entendida como una figura de apoyo, de acompañamiento, de cohesión grupal, de fuente de diversidad y no como el único director que posee el poder de lo que se debe o no debe hacer o plantear.

- Concretizar el trabajo en equipo democratizador es entender y comprender a los integrantes de los equipos de trabajo desde una interacción colectiva cuyo objeto debe ser la resolución de las problemáticas que se presentan en cualquier encuentro entre almas, construyendo caminos que permitan desde una mirada técnica, resolver las dificultades e integrar aprendizajes cooperativos y colaborativos que, sumado a la esfera empática y emocional, discurren hacia la tolerancia en y de la defensa de valores innatos y consustanciales del ser humano, si bien, surgen una serie de dificultades apuntadas por Curbelo (2020b) provocadas por el desconocimiento existente entre la intervención social y los modelos de intervención en y desde el Trabajo Social, a lo que podríamos añadir de cosecha propia, teniendo limitaciones en el conocimiento de los adecuados modelos grupales, organizacionales y participativos para el preceptivo desarrollo de un trabajo en equipo democratizador. Y dentro de este espacio, promover procesos mediadores que sirvan para la resolución que aquellos conflictos que se hacen manifiestos en y durante el trabajo en equipo, es una cuestión vital para lograr un normal funcionamiento grupal.
- Respondiendo a aspectos legales y éticos, la privacidad, la confidencialidad y la protección de datos requiere que la información y la documentación que se consulta y maneja durante el desarrollo del trabajo en equipo democratizador, debe salvaguardarse escrupulosamente, especialmente la información sensible, intentando no compartir información fuera del contexto del equipo de trabajo, ni profundizar en aquellos datos que no sean estrictamente necesarios para no extendernos y trascender nuestras competencias, debiendo cumplir rigurosamente con las normativas nacionales y supranacionales de protección de datos.

#### 4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, A., Salanova, M. y Llorens, S. (2011). ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. *Ciencia y Trabajo*, 41, 125-134.

- Aguado, D., Arranz, V., y Lucía, B. (2008). *Habilidades para el trabajo en equipo: programa de entrenamiento*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid-Servicio de Publicaciones.
- Aguilar, J. E. y Vargas, J. E. (2010). *Trabajo en equipo*. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A. C.
- Ariza, D. (2015). Valores Éticos y Trabajo en Equipo en los Proyectos: Una competencia para Garantizar la Sostenibilidad Organizacional. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 10, 2, 25-36.
- Ballenato, G. (2008). *Trabajo en equipo: dinámica y participación en los grupos*. Madrid: Pirámide.
- Barraycoa, J., y Lasaga, O. (2010). La competencia en trabajo en equipo: más allá del corta y pega. *Vivat Academia*, 111, 67-70. Recuperado de: <http://www.ucm.es/info/vivataca/numeros/n111/Articulos111.pdf>
- Borrell, F. (2004). *Cómo trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros*. Barcelona: Gestión 2000.
- Bruno, F., Acevedo, J., Castro, L., y Garza, R. (2018). El construccionismo social, desde el Trabajo Social: modelando la intervención social construccionista. *Revista Marguen*, 91, 1-15.
- Cardona, P. y Wilkinson, H. (2006). Trabajo en equipo. *IESE Business School*, 3, 1-8.
- Cembranos, F., y Medina, J. A. (2003). *Grupos inteligentes, teoría y práctica del trabajo en equipo*. Madrid: Popular.
- Cifuentes, P. y Meseguer, P. (2015). Trabajo en equipo frente a trabajo individual: ventajas del aprendizaje cooperativo en el aula de traducción. *Revista Tonos Digital*, 28, 1-21.
- Cubillos, C. (2014). Ética para la intervención social. Los valores aportados por el Trabajo Social y las éticas del cuidado y no paternalista como modelos de referencia para la práctica profesional. *Revista Trabajo Social. Pontificia Universidad Católica de Chile*, 87, 1-18.
- Curbelo, E. (2020a). La intervención social del trabajador y la trabajadora social: ¿Necesidad de transitar hacia un nuevo (re)enfoque del trabajo social? *Humanismo y Trabajo Social*, 19, 195-211.
- Curbelo, E. (2020b). La intervención social en Trabajo Social: una mirada epistémica a los clásicos modelos de intervención en Trabajo Social. *Revista de Trabajo Social Caleidoscopio-REETSJ*, 5, (20), 33-44.
- Davis, K. y Newstron, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Federación Internacional de Trabajo Social. (2014). *Definición Global de Trabajo Social*. Recuperado de: <https://www.adasu.org/prod/1/487/Definicion.Global.del.Trabajo.Social.pdf>

Emiliano A. Curbelo

---

- Federación Internacional de Trabajo Social. (2018). *Definición Global de Principios Éticos del Trabajo Social*. Recuperado de: <https://www.google.com/amp/s/inmaculadasol.com/2018/08/06/declaracion-de-principios-eticos-del-trabajo-social-federacion-internacional-de-trabajado-social-julio-2018/amp/>
- Furguerle, J. y Graterol, C. T. (2010). Habilidades sociales para el fortalecimiento del trabajo en equipo en las organizaciones. *Revista Electrónica Facultad de Ingeniería UVM*, 4, (2), 216-228.
- Hernández, L. y Curbelo, A. (2017). *Otro Trabajo Social es Posible. Construyendo Ciudadanía*. Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible. Madrid: CIMAS.
- Herrera, J. M. (2009). *Manual de Gerencia y Administración de Servicios Sociales*. Tenerife: Ed. Fotocopias Drago.
- Mantilla, M. y García, D. (2010). Trabajo en equipos autodirigidos: competencias personales y conductas necesarias para su éxito. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15, (49), 51-71.
- Rojas, M., Jaimes, L. y Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39, (11).
- Toro, L. Y. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales* (Trabajo de Grado). Colombia: Universidad Nueva Granada.
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, F., Carrera, X., París, G., y Cela, J. M. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 15, (3), 329-344.
- Viles, E., Jaca, C., Tanco, M., y Medina, A. (2011). Desarrollo metodológico para medir el trabajo en equipo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16, (55), 375-389.